

COMERCIO

**Tesis previa a la obtención de título de Ingeniería
Comercial**

**AUTOR(A): Tixi Valenzuela Diana
Escarleth**

TUTOR: MSC. Christian Dávila

**Tema: Plan de negocio dirigido a una empresa arrendadora de vehículos
en la ciudad de Quito**

Plan de negocio dirigido a una empresa arrendadora de vehículos en la ciudad de Quito.

Por

Diana Escarleth Tixi Valenzuela

2022

Aprobado:

Primer Nombre, Inicial, Primer Apellido, Inicial, Tutor

Primer Nombre, Inicial, Primer Apellido, Inicial, Presidente del Tribunal

Primer Nombre, Inicial, Primer Apellido, Inicial, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

Primer Nombre, Inicial, Primer Apellido, Inicial.

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

Primer Nombre, Inicial, Primer Apellido, Inicial.

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

Primer Nombre, Inicial, Primer Apellido, Inicial.

_____ día, mes, año

Primer Nombre, Inicial, Primer Apellido, Inicial.

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Tixi Valenzuela Diana Escarleth, juro bajo el título de un trabajo titulado “Plan de negocio dirigido a una empresa arrendadora de vehículos en la ciudad de Quito”. Es de mi propiedad intelectual y de exclusiva responsabilidad legal y científica, no se han ofrecido títulos académicos ni profesionales con anterioridad, cite fuentes adecuadas y respete las disposiciones legales de protección de derechos de autor vigentes.

DIANA
ESCARLETH
TIXI
VALENZUELA
A

Firmado
digitalmente por
DIANA
ESCARLETH TIXI
VALENZUELA
Fecha: 2022.09.15
17:12:28 -05'00'

Tixi Valenzuela Diana Escarleth

Correo electrónico: ditixiva@uide.edu.ec

Licencias de propiedad intelectual

Yo, Tixi Valenzuela Diana Escarleth, autora de un trabajo de investigación titulado "Plan de negocio dirigido a una empresa arrendadora de vehículos en la ciudad de Quito", autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) a utilizar cualquier contenido que me pertenezca en este trabajo solo para fines científicos o de investigación. Los derechos que me confieren como autor, es decir, los derechos establecidos en la ley de propiedad intelectual de Ecuador y sus reglamentos, artículos 5, 6, 8, 19 y demás normas pertinentes.

DM Quito, mes del año

DIANA
ESCARLETH
TIXI
VALENZUELA

Firmado
digitalmente por
DIANA ESCARLETH
TIXI VALENZUELA
Fecha: 2022.09.15
17:13:03 -05'00'

Tixi Valenzuela Diana Escarleth

Correo electrónico: ditixiva@uide.edu.ec

Agradecimiento

Quiero extender mi gratitud a varias personas muy importantes que han contribuido en mi vida académica para poder llegar a esta mi etapa final, empezaré por mi amado esposo Ángel Gerardo Pinos Monar, gracias por su inmenso apoyo emocional, profesional y económico para culminar mis estudios profesionales, gracias su ayuda, esfuerzo y amor que me demuestra diariamente, me fortalece y me ayuda a seguir adelante.

Agradezco mucho a Dios por regalarme la bendición de ser madre de tres hermosos niños, Mathias Pinos, Said Pinos e Isabella Pinos quienes con sus gestos de amor me han llenado de vida, ternura, amor y alegría son mi motivación y mi fuente de inspiración.

Agradecer a mis tutores de la Universidad Internacional del Ecuador quienes me han sabido guiar con sus sabios conocimientos y aprendizajes, a mis tutores de tesis muchas gracias su constancia y paciencia han sido una parte fundamental para que pueda realizar mi tesis sin ustedes sin su invaluable trabajo profesional no lo hubiese logrado.

Quedo muy agradecida con todos ustedes por compartir conmigo su valioso tiempo y sus conocimientos profesionales.

Dedicatoria

Mi tesis la quiero dedicar con todo mi amor y gratitud a mis padres Teodoro Tixi y Araceli Valenzuela, quienes han sido mis guías de vida, mi motor, mi inspiración que cada día tengo para seguir adelante.

Les dedico mi trayecto universitario a ustedes padres amados por su infinito amor, apoyo, arduo trabajo, esfuerzo, sacrificio, por haber puesto en mi todas sus expectativas, por su gran labor como guías de mi vida, por estar siempre en todos mis malos y buenos días de universidad, por estar a mi lado en todo momento de mi vida y por siempre creer en mí, por sus palabras de aliento y consejos de vida, sin ustedes no lo hubiese logrado, muchas gracias papitos, siempre estaré muy orgullosa de ustedes, muy orgullosa por ser su hija.

Quiero que mantengan siempre esta tesis como símbolo de mi gratitud y amor incondicional por ustedes hoy les dedico este gran y anhelado logro a ustedes padres amados todos los días valoro cada minuto de mi vida a su lado, les agradezco todo su esfuerzo y aquí está el resultado de toda su labor por mí, Dios me permita contribuirles todo lo que hacen por mí día a día.

Resumen Ejecutivo

Este plan de negocio es un componente crítico para el diseño de la empresa. Se basa en un documento clave para asegurar el financiamiento, documentar el modelo de negocio, delinear sus proyecciones financieras y convertir esa pequeña idea de negocio en una realidad. Este documento consta de cinco fases que contienen descripción de objetivos, justificación, análisis de medios y el concepto de negocio. En la segunda fase de este proyecto se hace un análisis e investigación de mercado que compete análisis PESTEL, análisis del microentorno, aplicación de encuestas y flujo de ingreso proyectado. Como tercer punto se lleva a cabo un Plan de Marketing que supone la fijación de objetivos y estrategias y estrategias comerciales para lanzar el servicio. En el estudio técnico y modelo organizacional se describe la ingeniería de procesos, recursos y las bases administrativas. Finalmente, este proyecto se la evalúa mediante un análisis financiero que indica la rentabilidad del negocio mediante un análisis de costos, gastos e indicadores financieros.

Palabras claves: plan de negocio, renta de carros, análisis financiero, marketing.

Abstract

This business plan is a critical component to the design of the business. It relies on a key document to secure financing, document the business model, outline your financial projections, and turn that small business idea into a reality. This document consists of five phases that contain a description of objectives, justification, media analysis and the business concept. In the second phase of this project, a market analysis and research is carried out, which includes PESTEL analysis, microenvironment analysis, application of surveys and projected income flow. As a third point, a Marketing Plan is carried out that involves setting objectives and strategies and commercial strategies to launch the service. In the technical study and organizational model, the engineering of processes, resources and administrative bases are described. Finally, this project is evaluated through a financial analysis that indicates the profitability of the business through an analysis of costs, expenses and financial indicators.

Keywords: business plan, car rental, financial analysis, marketing.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiv
Lista de Figuras.....	xvi
Lista de Gráfico.....	xvii
Capítulo 1: Introducción	1
Objetivos.....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos	2
Justificación de la idea de negocio.....	3
Análisis del medio.....	4
Diagnóstico a nivel nacional	5
Diagnóstico de nivel local.....	5
Concepto del negocio.....	6
Operacionalización de variables	9
Resumen.....	10
Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado	12
Análisis del macroentorno	12
Factor político – legal.....	12
Dimensiones legales.....	14
Dimensión social.....	15
Dimensión tecnológica.....	16
Dimensión Ecológica	17
Dimensión cultural	18
Nota. Elaborado por la autora	19
Análisis del microentorno	19
5 fuerzas competitivas de Michael Porter	19
Fuerza 1. Nivel de intensidad de la competencia	20
Fuerza 2. Barrera de entrada y salida o nuevos competidores	20
Fuerza 3. Poder de negociación de los compradores	21
Fuerza 4. Poder de negociación de los proveedores.....	22
Fuerza 5. Cantidad de servicios sustitutos en el sector	22
Cadena de valor.....	23
Actividades primarias.....	23

Actividades secundarias o de apoyo	24
Diagnóstico de la situación DAFO	24
Análisis DAFO.....	25
Matriz DAFO de estrategias cruzadas.....	26
Matriz de impacto en los objetivos estratégicos	27
Los consumidores	28
Criterios de segmentación	28
Mapeo del Cliente por Buyer – Persona	28
Perfiles de segmentación.....	29
Perfil geográfico.....	29
Perfil demográfico.....	30
Perfil en función del comportamiento.....	30
Características de segmentación	30
Proyección estimada de la demanda y demanda insatisfecha	31
Análisis de la oferta.....	31
Demanda insatisfecha.....	32
Investigación de mercado	32
Cálculo de la muestra	33
Jobs to be done.....	35
Prototipo del servicio	35
Entrevista	37
Análisis e interpretación de la entrevista	37
Encuesta	38
Análisis e interpretación de la encuesta	38
Cálculo estimado de ventas.....	49
Flujo de ingresos proyectados.....	50
Capítulo 3. Plan de Marketing y Ventas	52
Establecimiento de objetivos del Plan de Marketing.....	52
Objetivo General	52
Objetivos Específicos.....	52
Criterios de marketing.....	52
Matriz BCG.....	52
Formulación de estrategias	54
Branding.....	54

Posicionamiento	54
Estrategia de cartera y perfilamiento de clientes.....	55
Estrategia funcional	55
Marketing MIX	55
Producto (Servicio)	55
Precio.....	57
Plaza (distribución)	59
Promoción	60
Logo de la empresa	61
Publicidad	61
Resumen.....	63
Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Empresarial.....	64
Tamaño del proyecto.....	64
Unidad de medida del tamaño.....	64
Capacidad instalada.....	64
Capacidad utilizada	65
Localización.....	65
Macrolocalización	65
Microlocalización.....	66
Ingeniería del negocio.....	66
Descripción de la tecnología del negocio	67
Procesos relacionados con las actividades del servicio de alquiler de vehículos	67
Flujogramas de los procesos productivos del negocio.....	68
Necesidad de recursos.....	71
Suministros básicos.....	71
Materiales e insumos.....	71
Activos fijos	71
Talento humano.....	72
Diseño organizacional.....	73
Direccionamiento estratégico.....	73
Estructura organizacional y funcional.....	74
Organigrama estructural.....	74
Organigrama funcional.....	74
Perfiles profesionales de los trabajadores	75

	xiii
Gerencia de Recursos Humanos	80
Análisis del marco normativo	81
Constitución de la empresa y principales entes reguladores	81
Razón social	81
Patentes y Marcas.....	81
Licencias necesarias para funcionar y documentos legales	82
Capítulo 5. Evaluación financiera del proyecto	83
Inversión inicial	83
Activos fijos.....	83
Equipos de oficina.....	83
Equipos de tecnología	84
Vehículos	84
Activo diferido.....	85
Capital de trabajo	85
Estructura del financiamiento	86
Condiciones de crédito.....	86
Amortización.....	86
Costos del servicio	87
Mantenimiento preventivo de vehículos	87
Mano de obra directa.....	87
Proyección de Sueldos	87
Costos indirectos.....	88
Útiles de oficina	88
Materiales para aseo.....	88
Servicios básicos	89
Mantenimiento y reparación	89
Arriendo	89
Proyección de costos.....	89
Gastos del servicio – Costos Fijos	90
Gastos administrativos	90
Proyección de sueldos	90
Gastos de constitución.....	90
Gastos de venta	90
Gastos financieros	91

	xiv
Proyección de gastos	91
Estado de situación inicial.....	92
Ingresos	92
Flujo de caja.....	93
Estado de resultados.....	93
Evaluación financiera.....	94
VAN – Valor Actual Neto.....	94
TIR – Tasa Interna de Retorno.....	94
Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones.....	96
Conclusiones	96
Recomendaciones	97
Bibliografía	99
Apéndice A. Mapeo Buyer – Persona.....	100
Apéndice B: Diseño de la encuesta	102

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i>	9
Tabla 2. <i>Principales indicadores de la economía – Ecuador</i>	15
Tabla 3 <i>Resumen de impactos de los factores macro</i>	19
Tabla 4. <i>Matriz de análisis de barreras de entrada y salida del proyecto</i>	21
Tabla 5 <i>Resumen de impacto de los factores micro</i>	23
Tabla 6 <i>Resumen del análisis situacional</i>	25
Tabla 7 <i>Mapeo del Cliente por Buyer – Persona</i>	28
Tabla 8. <i>Características de la población objetivo</i>	29
Tabla 9. <i>Dimensiones geográficas</i>	29
Tabla 10 <i>Perfil demográfico y psicográfico</i>	30
Tabla 11 <i>Segmentación en función del comportamiento</i>	30
Tabla 12 <i>Resultados de la interrogante: frecuencia de alquiler de vehículos</i>	31
Tabla 13 <i>Estimación de la demanda del consumo anual del servicio</i>	31
Tabla 14 <i>Estimación de la oferta por consumo anual del servicio</i>	32
Tabla 15 <i>Demanda insatisfecha del servicio</i>	32
Tabla 16 <i>Edad de los participantes</i>	38
Tabla 17 <i>Nivel de ingreso</i>	39
Tabla 18 <i>Alquiler de vehículos para movilización</i>	40
Tabla 19 <i>Frecuencia de alquiler de vehículos</i>	41
Tabla 20 <i>Información sobre alquiler de vehículos</i>	42
Tabla 21 <i>Tarifa a pagar diariamente</i>	43
Tabla 22 <i>Factores asociados al alquiler de vehículos</i>	44
Tabla 23 <i>Servicios adicionales</i>	45
Tabla 24 <i>Nivel de satisfacción con otras empresas de alquiler de vehículos</i>	46

Tabla 25 <i>Cualidades a considerar en el alquiler de vehículos</i>	47
Tabla 26 <i>Creación de empresa para alquiler de vehículos</i>	48
Tabla 27 <i>Estimado de ventas</i>	49
Tabla 28 <i>Flujo de ingreso proyectados</i>	50
Tabla 29. <i>Estrategias de productos</i>	57
Tabla 30. <i>Estrategias de Precios</i>	58
Tabla 31. <i>Estrategias de distribución</i>	59
Tabla 32 <i>Estrategias de promoción</i>	60
Tabla 33 <i>Capacidad instalada por el servicio de renta de vehículos</i>	64
Tabla 34 <i>Capacidad utilizada del servicio</i>	65
Tabla 35 <i>Factores de la Macrolocalización del negocio</i>	65
Tabla 36 <i>Factores de la Microlocalización del negocio</i>	66
Tabla 37. <i>Suministros Básicos</i>	71
Tabla 38. <i>Materiales e insumos</i>	71
Tabla 39. <i>Equipos de oficina</i>	72
Tabla 40.	72
Tabla 41. <i>Vehículos</i>	72

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de negocio basado en el lienzo de CANVAS para proyecto de alquiler de vehículos	6
Figura 2. Esquema de la Matriz BSG	53
Figura 3. Logo del negocio	61
Figura 4. Diseño de la planta de la empresa	66
Figura 5. Flujograma del proceso: atención a clientes	68
Figura 6. Flujograma del proceso 2: cita personal	69
Figura 7. Flujograma del proceso: seguimiento y control GPS	70
Figura 8. Organigrama estructural de PINOS CAR.....	74
Figura 9. Organigrama Funcional del PINOS CAR	74

Lista de Gráfico

Gráfico 1. Edad	38
Gráfico 2. Ingresos.....	39
Gráfico 3. Alquiler de vehículos	40
Gráfico 4. Frecuencia.....	41
Gráfico 5. Información	42
Gráfico 6. Tarifas	43
Gráfico 7. Factores.....	44
Gráfico 8. Servicios adicionales	45
Gráfico 9. Satisfacción con otras empresas	46
Gráfico 10. Cualidades.....	47
Gráfico 11. Nueva empresa	48

Capítulo 1: Introducción

En el mundo competitivo de hoy, los expertos en negocios están de acuerdo en que hay siete pasos fundamentales para crear un plan de factibilidad para negocios modernos y eficientes, esto son la introducción al plan de negocios; la descripción del negocio; la descripción del mercado; el desarrollo y la producción; ventas y mercadeo; el equipo directivo y las finanzas del plan de negocios. (Vargas García , 2018) Aprender a navegar a través del laberinto de información masiva puede ser complicado, no obstante, este documento presenta los elementos esenciales que deben completarse y que pueden perfeccionarse con la ayuda de muchos recursos y organizaciones para lograr la mejor probabilidad posible de obtener financiación y llevar a cabo la idea de negocio.

Desde su creación a principios del siglo XX, la industria del alquiler de automóviles ha pasado por cien años de desarrollo en todo el mundo. En ciertos países, la industria ha experimentado un aumento significativo en las últimas dos décadas, impulsada por el crecimiento económico nacional y el aumento de los gastos de consumo personal. De cara a la década de 2020, el alquiler de automóviles seguirá el ritmo de los tiempos y mantendrá un rápido crecimiento, gracias a las nuevas oportunidades de la mejora del consumo, las innovaciones tecnológicas y las iniciativas de carbono neto cero. (Bayram, 2021)

Hoy, en el contexto de los brotes recurrentes de COVID-19, la remodelación del patrón de consumo y los avances tecnológicos están fomentando nuevas tendencias para la futura industria del alquiler de automóviles. (Valenzuela Aros , 2020) Específicamente, la mejora del consumo personal, la penetración de los vehículos eléctricos inteligentes y la evolución de la conducción autónoma están trayendo cambios revolucionarios a la industria. (Botía Rodríguez & Novoa Villalobos, 2022)

Este proyecto de factibilidad tiene como objetivo diseñar un plan de negocio dirigido a una empresa arrendadora de vehículos. La finalidad del mismo nace a partir de visualizar en el

mercado objetivo el interés de los consumidores en función a este tipo de servicio. La industria de alquiler de automóviles de Ecuador está logrando un rápido crecimiento durante las últimas dos décadas y se verá muy influenciada por las macrotendencias de hoy en día. En ese contexto, se espera que el tamaño del mercado se duplique en los próximos años. En base a eso, los actores de la industria deben crear empresas y/o elaborar estrategias en áreas clave y prepararse para nuevas oportunidades.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un Plan de Negocios para la creación de una empresa arrendadora de vehículos en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del plan de negocio para la creación de una empresa arrendadora de vehículos en la ciudad de Quito.
- Llevar a cabo un estudio de mercado que permita determinar la disponibilidad de clientes o personas interesadas en función a la idea de negocio vinculada con el arrendamiento de vehículos en la ciudad de Quito.
- Diseñar un plan de marketing y ventas que describa las acciones necesarias para dar a conocer la empresa y el servicio en el mercado objetivo.
- Determinar los requerimientos técnicos idóneos para la puesta en marcha de la empresa y la estructura organizacional administrativa óptima que requiere el negocio para operar en el mercado.
- Evaluar la rentabilidad de la empresa mediante un análisis financiero que indique la situación de la empresa en el horizonte de tiempo equivalente a 5 años.
- Establecer las conclusiones y recomendaciones del proyecto en función a las distintas fases del plan de negocio analizadas.

Justificación de la idea de negocio

Problema identificado: basado en la industria para la renta de vehículos, como producto de la crisis acarreada en todo el mundo, se evidencia un comportamiento estancado de la industria. En el contexto de los negocios en general, actualmente se evidencia economías inestables, entornos inciertos y ambientes cambiantes.

A partir de la problemática detectado, la contribución con este tipo de proyecto se enfoca directamente en la economía general y personal alineada al dueño de la idea de negocio.

En términos externos y económicos, un tipo de proyecto vinculado con el servicio de la renta de vehículos aporta satisfaciendo necesidades en los consumidores, se colabora con el servicio y se dinamiza el intercambio de bienes y servicios. Directamente con la creación de este proyecto se promueve la reactivación y el crecimiento de la rama. En un contexto un poco más globalizado, este tipo de negocio fomenta la creación de empleos y se fomenta la inversión logrando de esa manera un equilibrado desarrollo económico que favorece a la sociedad en su conjunto.

Directamente, un negocio basado en la renta de vehículos, beneficia a los posibles clientes en función a las necesidades que hoy en día se padecen en el entorno relacionadas a como ofrecer un servicio de alta calidad, ser leales con los clientes, disponer de diversas flotas en torno a características que sean acorde a los gustos y necesidades de cada persona. (Cano Intriago, 2020) A su vez, en el entorno de la ciudad de Quito se evidencia una elevada demanda en el alquiler de vehículos, por lo tanto, la población demandante no logra en su totalidad satisfacer las necesidades en función a otras empresas que ya existen en el sector.

Considerando las razones macro y micro que motivan a la creación de este emprendimiento, este estudio se propone como objetivo principal analizar y evaluar las fases que conlleva un Plan de Negocio enfocado a la creación de una empresa arrendadora de

vehículos en la ciudad de Quito. Aquello con la finalidad de contribuir al dinamismo económico del sector y a fomentar el crecimiento de la economía nacional.

Análisis del medio

En respuesta a los brotes recurrentes de COVID-19, el panorama de consumo remodelado y los avances tecnológicos están revolucionando las tendencias de alquiler de automóviles. Específicamente, la mejora del consumo personal, la penetración de los vehículos eléctricos inteligentes y la evolución de la conducción autónoma están trayendo cambios innovadores a la industria: un mayor consumo personal impulsa el crecimiento en las industrias de consumo general, incluido el área de alquiler, y las nuevas tecnologías brindan aplicaciones que mejoran la experiencia de movilidad, acelerando así la transformación de la industria. (Huaypamayta Osorio, 2020)

A partir de los estragos causados por la pandemia de la covid19, actualmente se está impulsando un crecimiento más rápido en el mercado de alquiler de automóviles y la diversificación del gusto del consumidor por la experiencia del producto.

Las necesidades de los consumidores se están desplazando hacia experiencias de alquiler diversificadas y digitales. Las necesidades de las generaciones más jóvenes que buscan una experiencia de compra única y personalizada son cada vez más diversificadas. En cuanto a los destinos turísticos, los jóvenes han desarrollado un creciente entusiasmo por conducir a lugares pintorescos hacia pueblos pequeños. (Andrade Mendoza & Garcés , 2020) Además, con tecnologías inteligentes ubicuas y de vanguardia, los consumidores valoran mucho las aplicaciones digitales y la experiencia de alquiler de automóviles y están dispuestos a pagar por servicios excelentes.

El impacto de COVID-19 ha aumentado la aceptación del alquiler de automóviles por parte de los consumidores y ha asestado un duro golpe a los medios de transporte público como el aéreo y el ferroviario, aumentando los recorridos sin conductor. Además de eso, las

preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad en los viajes han cobrado protagonismo. La mayoría de personas se preocupan principalmente por la seguridad y la privacidad de sus opciones de transporte, y estas preocupaciones han impulsado la recuperación del alquiler de autos.

Diagnóstico a nivel nacional

Según información económica de la editorial de Estadísticas y Censos, en el Ecuador existe alrededor de 118 empresas dedicadas a ofrecer servicios de alquiler de vehículos. Esto representa el 40% del número total de actividades vinculadas con el sector automovilístico. A nivel nacional, el negocio basado en la renta de vehículos ha crecido debido a una creciente demanda, precios asequibles y calidad en el servicio al cliente. (Chávez Cruz, 2020) Como resultado de lanzamientos de emprendimientos formales e informales, se ha impulsado la inversión en el sector de alquiler de vehículos en ciudades grandes y pequeñas del Ecuador. Uno de los principales clientes a nivel nacional en el negocio de alquiler de vehículos son los turistas nacionales e internacionales debido a que necesitan movilizarse de una ciudad a otra de manera cómoda y segura.

Diagnóstico de nivel local

Con respecto al negocio de renta de vehículos en la ciudad de Quito, los especialistas manifiestan que, a partir de los estragos causados por la covid19, el escenario se torna menos pesimista. El constante cuidado en la salud de los habitantes con respecto a los estragos que causa en la salud el virus, ha conllevado a que las empresas de alquiler de vehículos operen con un dinamismo económico mucho más elevado. (TFC Smart, 2021) Para los viajeros, esto significa que los automóviles están disponibles cuando lo necesiten y que significativamente asequible en función de precios. En tal contexto, esto también beneficia a los inversionistas ya que a conforme aumenta el dinamismo del servicio la demanda aumenta.

Concepto del negocio

Para representar el concepto de negocio de este plan de negocio basado en la renta de vehículos, a continuación, se los expone mediante el lienzo de CANVAS.



Figura 1. Modelo de negocio basado en el lienzo de CANVAS para proyecto de alquiler de vehículos

Nota. Adaptado del libro: Generación de modelos de negocios

Este plan de negocio está enfocado en constituir una empresa que brinde un servicio de arrendamiento de vehículos. A su vez, mediante diversos atributos lograr que los clientes perciban el servicio como único y apreciado. En tal sentido, se ha plasmado la idea de negocio en el lienzo de CANVAS identificando los siguientes aspectos:

- 1. Segmentación de clientes:** el segmento de clientes lo conforman aquellas personas que por el momento no prefieren contar con su propio vehículo. También, los clientes para este negocio se alinean en aquellas empresas que requieren vehículos para sus operaciones; pero no de manera paulatina.
- 2. Propuesta de valor:** esta idea de negocio propone a sus clientes una manera fácil de tener independencia sin necesitar o tener un carro propio. También, ofrece una forma alternativa para tener un carro temporalmente de manera más barata y sostenible. Este negocio, logra aquello con la disponibilidad de vehículos modernos, de marcas y modelos y brindar un servicio las 24 horas.
- 3. Canales:** el contacto con los clientes se lo hará mediante canales *online*, sitio web, oficina y redes sociales.
- 4. Relación con los clientes:** por el servicio, esta estrategia se da mediante el uso de diversos medios de comunicación: aplicaciones móviles, contacto directo, sitio web y mediante contacto telefónico.
- 5. Aliados clave:** la empresa contará con diversos talleres para acceder a mantenimiento y reparación de los vehículos, empresas de seguro y ciertas estaciones de abastecimiento de combustible en la ciudad.
- 6. Actividades clave:** basadas en promociones, gestión de marketing y monitoreo enfocado a la seguridad de los clientes.
- 7. Activos clave:** el plan de negocio considerará como activos clave al talento humano, capacitaciones en servicio al cliente y vehículos modernos.

- 8. Flujo de ingresos:** ingresos por la venta de servicios por arrendamiento de los vehículos, estos ingresos se dinamizan de manera semanal, mensual y trimestral.
- 9. Estructura de costos:** basados en activos fijos, canales online, costos fijos y variables, capital de trabajo y financiamiento.

Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEL PLAN DE NEGOCIO						
Variables	Dimensión	Sub-dimensión	Indicadores	Tipo de investigación	METODOLOGIA APLICADA	
					Método de investigación	Técnicas de investigación
PLAN DE NEGOCIO DIRIGIDO A UNA EMPRESA ARRENDADORA DE VEHÍCULOS EN LA CIUDAD DE QUITO	Análisis del medio Viabilidad estratégica o Idea del negocio	Industria del alquiler de vehículo	Análisis del medio Análisis a nivel nacional Diagnóstico a nivel local Concepto CANVAS	Exploratoria	Método Inductivo Cualitativa	Datos Secundarios - Revistas - Artículos
	Análisis e investigación de mercado	Macroentorno Microentorno Cadena de Valor Diagnóstico Consumidores Demanda y Oferta	Investigación de Mercado	Exploratoria Descriptiva De campo	Método Cuantitativo y Cualitativo	Datos primarios - Encuesta - Entrevista - Mapeo por Buyer persona - Jobs to be done
	Plan de Marketing y Ventas	Objetivos Criterios de marketing Estrategias Estrategias de diferenciación	Estrategias de Marketing	Descriptiva	Método Cuantitativo y Cualitativo	Datos Secundarios
	Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	Tamaño Localización Ingeniería Procesos Diseño organizacional Perfiles Marco Normativo	Ingeniería y Administración	Descriptiva	Método Cualitativo	Datos Secundarios
	Evaluación financiera del proyecto	Costos de inversión Capital de trabajo Costos de operación y mantenimiento Punto de equilibrio	Evaluación financiera: VAN, TIR, etc. Análisis de Impactos	Descriptiva	Método Cuantitativo y cualitativo	Datos Primarios (Cálculos Propios)

Nota: elaborado por la autora

Resumen

En esta primera fase de la investigación se establece todo lo relacionado con este Plan de Negocio. Se hizo un análisis de la importancia de los modelos de negocio a la hora de implementar uno nuevo o simplemente sugerir nuevos productos o servicios en la cartera de una organización ya constituida. A partir de aquello, este plan de negocio dispone la creación de una empresa orientada a brindar servicio de alquiler de vehículos en la ciudad de Quito como alternativa para obtener ingresos económicos y dinamizar la economía local que palatinamente se recupera de los estragos ocasionados por agentes externos que, en los últimos tiempos, la han afectado paulatinamente. A partir de los últimos acontecimientos acarreados por la pandemia Covid19, todas las industrias; incluida la del sector vehicular, presentan niveles favorables de dinamismo y crecimiento del sector. En ese sentido, la creación de nuevos negocios garantiza en gran medida el éxito de los mismos, ya que en el medio (mercado) se percibe un crecimiento paulatino de personas demandantes del servicio. A nivel global, el comportamiento del servicio de renta de vehículo es favorable, no obstante, en el Ecuador también se evidencia un entorno favorable. Como consecuencia de lograr el objetivo general de esta investigación, en este plan de negocio se desarrollan diversas fases alineadas a un estudio de mercado, plan de marketing, plan de operaciones, estudio organizacional – legal y un análisis financiero. Una de las principales razones de llevar a cabo este trabajo es contribuir a la economía en general y la economía personal del dueño del negocio. El concepto de negocio basado en el alquiler de vehículos se basa principalmente en rentar vehículos modernos, variedad de tamaños y estar disponible para el servicio las 24 horas. Se plantea una relación con los clientes basada en la calidad del servicio y brindar servicio técnico paulatino. El negocio propone como actividades claves para conseguir sus metas promociones, gestión eficaz de marketing y monitoreo; así también, se contará con un potencial de activos que involucra

Talento Humano con destrezas acorde a la rama del negocio, capacitaciones y vehículos modernos.

Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado

Análisis del macroentorno

El análisis PESTEC permite al administrador o gerente de este plan identificar los factores macroeconómicos clave que pueden tener una influencia en el desarrollo futuro del negocio. La identificación de variables macroeconómicas son de elevado interés ya que permiten la construcción de diferentes escenarios logrando que el administrador del proyecto pueda anticipar mejor las decisiones estratégicas necesarias para asegurar el adecuado desarrollo y sostenibilidad del negocio.

Factor político – legal

En esta variable se analizan: estabilidad del gobierno, actitud del gobierno frente a las empresas y medidas que favorecen a las empresas.

Estabilidad de gobierno

La estabilidad política de un gobierno permite atajar los problemas económicos. En cualquier economía, está comprobado que la estabilidad política, combinada con cierto grado de libertad financiera, son claves para el crecimiento del Producto Interno Bruto. Actualmente, Ecuador no goza completamente de una estabilidad de gobierno. Esto ha conllevado que paulatinamente se estén emitiendo parlamentos cada vez más divididos. Debido a las muchas discrepancias que actualmente se emergen por el actual gobierno de Guillermo Lasso, no se defienden o promueven intereses sólidos en el sector empresarial. Otro agravante de la inestabilidad política en Ecuador, es que por aquella situación se torna difícil alcanzar acuerdos y aprobar leyes en beneficio del sector empresarial. Puede que como se están manifestando las cosas con el actual gobierno, llegue a desencadenarse una paralización política que termine por desembocar una gran incertidumbre. Este factor representa una amenaza con impacto alto para el proyecto.

Actitud del gobierno frente a las empresas

La razón comercial de este proyecto es brindar un servicio de alquiler de vehículos en la ciudad de Quito. El tomar en consideración dicha actividad económica, involucra muchos aspectos desde diferentes perspectivas y el ámbito político es una de ellas. Es entonces que, como inversionista se cuestiona ¿Cómo intervienen los aspectos políticos en la creación de emprendimientos en el Ecuador? ¿Conviene o no?, entre otras interrogantes. Actualmente el gobierno de Guillermo Lasso ha tomado decisiones empresariales con ligeros beneficios tanto para la sociedad y a nivel político. En este sentido, el sector empresarial se enfrenta a la oportunidad de la inversión extranjera, consolidando la confianza entre el sector privado y público; se está brindando apoyo a la inversión, innovación y emprendimiento de proyectos a fin de realizar más eficientes los procesos productivos, entre otros ejes más profundos que involucran el sector empresarial. Este factor representa una oportunidad con impacto medio para este proyecto.

Medidas que favorecen a los negocios

Las medidas un poco más recientes en función a ayudar al sector empresarial en Ecuador han sido debido a los estragos ocasionados por la pandemia de Covid19. Organizaciones como las CEPAL y la OIT son aquellas que han desarrollado medidas y estrategias para que el sector empresarial pueda recuperarse (CEPAL , 2020). En lo que respecta a las medidas generales tomadas por el gobierno, estas se basan directamente en el plan económico de Ecuador que básicamente establece colocar la deuda en una firme trayectoria descendente, generar empleo, proteger a los pobres y a los grupos más vulnerables y apuntar la lucha contra la corrupción (FMI - Fondo Monetario Internacional, 2021). Teóricamente, estas medidas son muy favorables en el sector empresarial, no obstante, en la economía del Ecuador, esta implementación se la ejecuta con muchas trabas. Sin embargo, aquellas iniciativas representarían una oportunidad con impacto medio para este negocio.

Dimensiones legales

En esta dimensión se analizan las variables legales como legislación comercial y legislación tributaria.

Legislación comercial

En este variable del entorno legal se analiza al conjunto de normas que regulan la actividad comercial en Ecuador. El 2021 fue un año con los más grandes desafíos e incertidumbres para la economía ecuatoriana. Para el año 2022 se visualizan perspectivas favorables para el sector empresarial que van desde la dinamización favorable en el comportamiento de créditos, precios del petróleo con expectativas al alza, fuentes adicionales de recursos para financiamiento, aumento de la inversión y serie de políticas públicas para contener y contrarrestar efectos de la pandemia. (Villarreal , 2022) Este plan de negocio por ser un emprendimiento en vías de crecimiento, las normas que regulan la actividad comercial representan una oportunidad con impacto medio para el negocio.

Legislación tributaria

En este apartado se analizan de manera específica las leyes tributarias (impuestos) que han sido aprobadas por el Congreso Nacional. Los cambios tributarios en el 2022 se los expone a continuación:

Impuesto a la renta: trae dos cambios; se elimina deducción de gastos personales y modificación de la tabla del pago del impuesto a la renta. Esta va del 5% al 37%. *Impuesto a la salida de divisas:* reducción progresiva del impuesto a la salida de divisas. *Mediación para deudas:* la reforma tributaria establece tres incentivos para los contribuyentes con deudas. *Pequeños negocios:* el nuevo Régimen Impositivo de Negocios Populares y Emprendedores RIMPE favorece a los pequeños negocios. Al igual que los efectos de la legislación comercial, Este Plan de Negocio por ser un emprendimiento nuevo, se beneficia directamente

con estas nuevas leyes tributarias. Este comportamiento se lo considera una oportunidad con impacto medio para el negocio.

Dimensión económica

En esta variable se analizan tres dimensiones: comportamiento del PIB, inflación y tasa de interés activa.

Tabla 2.
Principales indicadores de la economía – Ecuador

<i>Variables económicas</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021 - 2022</i>
PIB	3.0 %	1.4 %	(3.55%)
Inflación	0.27%	-0.34%	0.13% ³
T.I. Activa	--	--	8,86 ⁽²⁰²²⁾

Fuente: BCE – Banco Central del Ecuador – Año de Consulta / 2022

Nota. Elaborado por la autora

PIB: según el comportamiento del PIB Nacional, en el año 2021 mostró un crecimiento favorable. **Inflación:** en lo que va del año, el promedio de la inflación no refleja valores altamente drásticos en comparación con el año 2019. **Tasa de Interés Activa:** la tasa de interés referencia se ubica en 8,86%. Esto supone un interés favorable para los inversionistas ya que, en otras épocas, este porcentaje ha sido mayor. Tanto el PIB, la Inflación y la Tasa de Interés Activa, muestran entre los años 2021 y 2022 índices favorables para la economía nacional en comparación a años anteriores. Este comportamiento representa una oportunidad con impacto medio para este negocio, ya que la economía, según aquellos índices se dinamiza; lo cual beneficia prácticamente a todos los sectores empresariales del Ecuador.

Dimensión social

En esta dimensión se analizan aspectos vinculados con conflictos sociales y valores y actitudes sociales.

Conflictividad social

Ecuador, hoy por hoy se encuentra entre la reactivación económica y la conflictividad social. Los indicadores económicos en Ecuador son del todo alentadores. La reciente pandemia causada por la COVID19 generó una profunda recesión que provocó un repunte de la pobreza en Ecuador. La crisis puso en evidencia debilidades estructurales como carencia de amortiguadores macroeconómicos, elevada informalidad, sistema de salud poco preparado y grandes brechas en el acceso a servicios públicos. (Banco Mundial, 2022) En lo que respecta al dinamismo comercial de este Plan de Negocio, este comportamiento supone una amenaza con impacto alto para la actividad comercial.

Valores y actitudes sociales

La inseguridad y la violencia golpean al país. La percepción negativa de la ciudadanía sobre aspectos de inseguridad aumenta en Ecuador. En Ecuador se evidencian grupos de crimen organizado, bandas urbanas, asaltantes y ladrones. Esto pone en aprietos a la seguridad nacional. La ciudadanía hoy por hoy reclama protección, a su vez que los índices de actos delictivos van en aumento. Este Plan de Negocio, al igual que los tantos comercios existentes en el país, pueden ser víctima de los acontecimientos anteriormente mencionados. Esto representa una amenaza con impacto alto para los negocios.

Dimensión tecnológica

En esta dimensión se analiza transferencia tecnológica, TIC's y avances tecnológicos.

Transferencia de tecnología

Relacionado al conjunto de procesos que permiten el flujo de conocimientos técnicos, empíricos y científicos aplicados en la elaboración de un producto o servicio. (Pineda, 2016) La transferencia de tecnología en el Ecuador se ve entorpecida por el seguimiento de patrones extranjeros, la lenta apropiación de tecnología importada, el poco presupuesto invertido a la I+D, resultados ineficientes de Ciencia, Tecnología e Innovación, entre otros agravantes que favorecen al incumplimiento del modelo macro ecuatoriano de transferencia de tecnología.

En concordancia con el servicio que pretende brindar este plan de negocio, esto podría representar una amenaza con impacto mínimo para el dinamismo de las actividades.

TIC's

En Ecuador, la información de Tecnologías de la Información y Comunicación genera datos sobre equipamiento, acceso y uso del computador, internet y celular, en el hogar proporcionando insumos para el análisis y formulación de políticas públicas. (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022) El uso de este tipo de tecnología impulsa el desarrollo social, económico y productivo del país. En un contexto donde actualmente casi todo se maneja por medio de las redes, el comportamiento basado en el uso de las TIC's representa una oportunidad con impacto alto para este negocio.

Avances tecnológicos

Desde una perspectiva empresarial, las unidades de negocio están paulatinamente creando nuevas estrategias de mercado para mantenerse como líderes absolutos. Para esto, las actualizaciones tecnológicas son el pequeño gran cambio que determina el beneficio, el interés y la acumulación de riqueza. Considerando esto, se evidencia que las tendencias tecnológicas en el Ecuador denotan un punto a favor de las empresas. Desde innovación en equipos tecnológicos hasta infraestructura, son los avances que se han logrado a lo largo del tiempo. Indirecta o directamente estos avances tecnológicos en el Ecuador se los considera como una oportunidad con impacto alto para las operaciones de este negocio.

Dimensión Ecológica

Se analizan emisiones, generación de residuos y leyes medio ambientales.

Emisiones a la atmosfera y generación de residuos

Al hacer un uso sustentable de los residuos, se está protegiendo al medio ambiente, por lo tanto, la gestión del Ministerio del Ambiente en función con los principales municipios de las provincias proporcione apoyo y viabilidad para facilitar el tratamiento de cualquier tipo

de residuos, evitando problemas a largo plazo. Estas leyes favorecen la actividad comercial, por lo tanto, este factor se lo considera una Oportunidad con impacto medio para este negocio.

Leyes medio ambientales

Los desafíos ambientales para el Ecuador – 2022. Ecuador, un país que se preocupó por la gestión ambiental mediante consultas populares en temas de: limitación de la minería metálica y la protección nacional del Parque Nacional Yasuní, incentiva a los ciudadanos que mediante cualquier gestión de comercio que se realice, se debe considerar aspectos relacionados a la Responsabilidad Social Corporativa. Partiendo desde la misión del Ministerio del Medio Ambiente en el Ecuador que establece “ejercer de forma efectiva la rectoría de la gestión ambiental garantizando una armonía entre los ejes económicos, sociales y ambientales” (Ministerio del Ambiente, 2019). Estas leyes favorecen esta actividad comercial con un impacto medio en función a una oportunidad para el negocio.

Dimensión cultural

En esta dimensión se analiza los nuevos hábitos de consumo en la población.

Nuevos hábitos de consumo

El 2022 está siendo un año interesante para el comercio minorista. Este sector busca superar los desafíos de los últimos años y dar un gran paso para definir cómo será la experiencia de compra en el futuro. El futuro supone la implementación de nuevas tecnologías que preparan el camino para una experiencia en línea más integral. No obstante, el 2022 no es del todo fácil para el sector empresarial, aún persisten varios factores que preocupan a los inversionistas como la pandemia COVID19 que aún sigue siendo una preocupación, problemas de suministro, las finanzas de los hogares, entre otros. La preocupación latente por la pandemia de la Covid19 y otros factores representan una amenaza con impacto alto sobre este Plan de Negocio.

Tabla 3
Resumen de impactos de los factores macro

Factores	Grado			Grado		
	Oportunidades			Amenazas		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
DIMENSIÓN POLÍTICO – LEGAL						
Estabilidad del gobierno						✓
Actitud del gobierno frente a las empresas		✓				
Medidas que favorecen a los negocios		✓				
Legislación comercial		✓				
Legislación tributaria		✓				
DIMENSIÓN ECONÓMICA	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
PIB. Tasa de interés Activa, inflación		✓				
DIMENSIÓN SOCIAL	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Conflictividad social						✓
Valores y actitudes sociales						✓
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Transferencia de tecnología				✓		
TIC's			✓			
Avances tecnológicos			✓			
DIMENSIÓN ECOLÓGICA	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Emisiones a la atmosfera y generación de residuos		✓				
Leyes medio ambientales		✓				
DIMENSIÓN CULTURAL	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Nuevos hábitos de consumo						✓

Nota. Elaborado por la autora

Análisis del microentorno

5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Antes de pasar al análisis fuerza por fuerza, hay que tener claro la industria en la cual se sumerge nuestro proyecto. Esta idea de negocio pretende brindar servicio de renta de vehículos para la ciudad de Quito. En este sentido, el estudio que se aborda enseguida se enfoca en evaluar el grado de participación directa y/o indirecta de los factores más cercanos allegados a esta industria.

Fuerza 1. Nivel de intensidad de la competencia

Se analizó el grado de competencia que tiene el servicio de renta de vehículos en la ciudad de Quito. Según investigación, las principales empresas de renta de vehículos en la ciudad de Quito son:

- MareAuto
- Rentalcars
- Car Rentals
- Nazcar Rent a Car
- Alamo rent a car
- Carson Rentacar
- Localiza Alquiler de Autos
- Las Vegas Rent a Car
- Amigo Car Rental

El listado expuesto indica las principales empresas de renta de vehículos en la ciudad de Quito. En función a dicha información se percibe que el nivel de la competencia es elevado. Nivel de intensidad Alto.

Fuerza 2. Barrera de entrada y salida o nuevos competidores

Este segmento se relacionó con determinar la facilidad o dificultad que tendrían los nuevos negocios vinculados con la renta de vehículos con respecto a entrar o salir de la industria. Para este análisis se consideran dos factores: entrada y salida.

En los factores de entrada se analizó la proporción del capital, diferenciación del servicio en torno a otras firmas de la competencia, economías de escala basado en el número de servicios, curvas de aprendizaje, disponibilidad de tecnologías, subsidios gubernamentales.

En los factores de salida se consideró los activos especializados en torno a que tan fácil o difícil es volver a vender los bienes que se hayan adquirido para el proyecto, gusto por la empresa y su actividad comercial, restricciones gubernamentales.

Tabla 4.

Matriz de análisis de barreras de entrada y salida del proyecto

		BARRERAS DE SALIDA	
		Bajas	Altas
BARRERAS DE ENTRADA	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
		<ul style="list-style-type: none"> - Capital - Economía de escala - Diferenciación - Curva de aprendizaje - Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> - Activos especializados - Gustos por la empresa
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos
		<ul style="list-style-type: none"> - N/A 	<ul style="list-style-type: none"> - Restricciones gubernamentales

De acuerdo al cuadro expuesto, las barreras de entrada para el negocio son altas. En el sentido contrario, enfocado a las barreras de salida, éstas se tornan bajas.

Fuerza 3. Poder de negociación de los compradores

La concentración de clientes para este Plan de Negocio de renta de vehículos en la ciudad de Quito no es elevada, debido a que el segmento es exclusivo, en tal sentido, los clientes no pueden tomar decisiones sobre los precios ya que el servicio que brinda la empresa es exclusivo y bastante diferenciado de otras firmas del sector en cuestiones de calidad y diseño. En lo que respecta al poder adquisitivo; este es elevado, esto supone que la empresa siempre deberá tener un trato especial con los clientes a fin de retenerlos constantemente evocando niveles de confianza y fidelidad. Esta tercera fuerza establece un nivel alto en base al poder de negociación de los clientes.

Fuerza 4. Poder de negociación de los proveedores

Para este sector de la industria y por características de los servicios que se pretenden lanzar, no es tan indispensable la alianza y/o contacto con proveedores. No obstante, este grupo no puede ejercer su poder hacia el alza de precios, es decir, que mediante la presión que este grupo pueda ejercer sobre la naturaleza del proyecto, la empresa no está directamente obligada a acatar políticas basadas en las empresas proveedoras. En tal contexto, la intensidad de la cuarta fuerza se torna baja.

Principales proveedores del servicio:

- Proveedores de aceite y filtros
- Proveedores para la adquisición de repuestos mecánicos
- Proveedor para rastreo satelital GPS

Fuerza 5. Cantidad de servicios sustitutos en el sector

En la medida de que haya mayor cantidad de servicios sustitutos en coordinación con los que brindará este proyecto, es riesgoso ya que pudiere existir una competencia mucho más intensa, lo cual obliga a luchar con la variable “precio” y no es conveniente. Para este proyecto en particular, esta última fuerza de Porter evaluada se torna riesgosa, debido a que en el sector o mercado si existe un elevado número de empresas que ofertan el servicio de renta de vehículos formales e informales para cubrir mismas necesidades. También a los efectos de esta fuerza se suman los transportes públicos y servicios de taxi. Intensidad media de la fuerza.

Tabla 5
Resumen de impacto de los factores micro

Fuerzas competitivas de Michael Porter	Grado de intensidad		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Análisis del Microentorno			
Fuerza 1. Nivel de intensidad de la competencia			✓
Fuerza 2. Barrera de entrada y salida		✓	
Fuerza 3. Poder de negociación de los compradores			✓
Fuerza 4. Poder de negociación de los proveedores	✓		
Fuerza 5. Cantidad de servicios sustitutos en el sector		✓	

Nota. Elaborado por la autora

Cadena de valor

Este análisis se lo hace con la finalidad de examinar y dividir las actividades estratégicas del negocio. Mediante esta labor se pretende representar y entender mejor cómo funcionan las fuentes, costes y capacidades que diferencian el negocio.

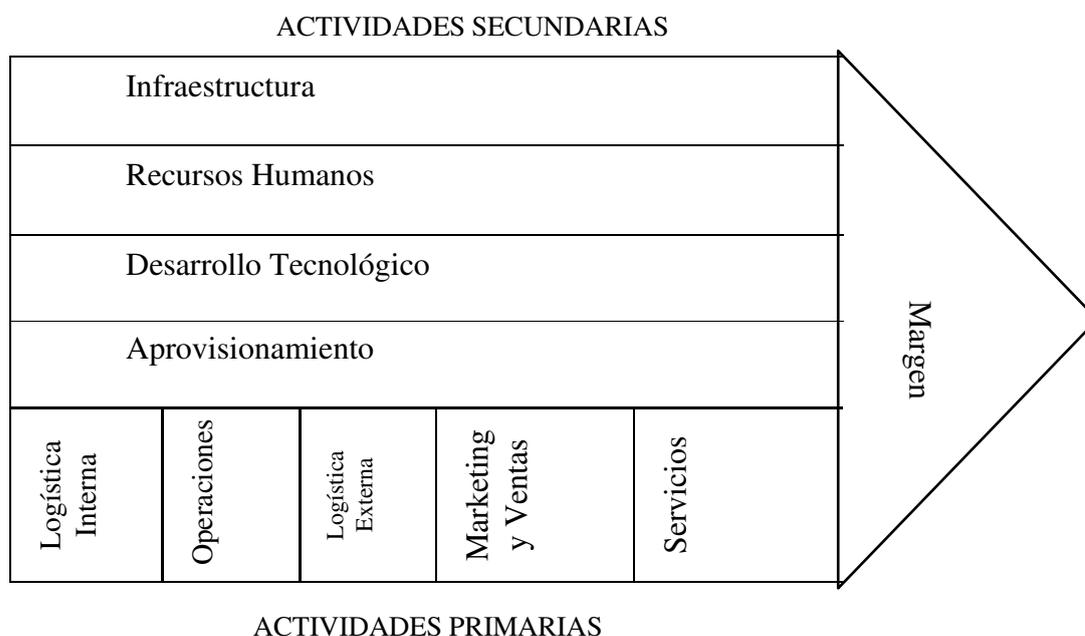


Figura: Cadena de valor para el Plan de Negocio

Nota. Tomado del modelo de cadena de valor de Michael Porter

Actividades primarias

Logística interna: incluye todo lo relacionado con la gestión de stock de la empresa, para este servicio se identifican mantenimiento y reparación de vehículos. Así también otros

recursos como productos y combustible utilizados en los vehículos. Siempre se aplicarán modelos de herramientas para mantener la disponibilidad inmediata de los mismos.

Operaciones: proceso de brindar el servicio basado en la renta de vehículos: en esta variable se integran tres procesos; atención a clientes, cita personal y seguimiento y control GPS.

Logística externa: por características propias del servicio, la logística externa se basa más en el uso de estrategias de marketing para atraer a los clientes. Se hará un plan de marketing el mismo que estará enfocado en publicitar mayoritariamente por Redes Sociales.

Marketing y ventas: social media marketing para dar a conocer la empresa y el servicio de renta de vehículos.

Servicio Post Venta: comercialización por ventas del servicio y seguimiento continuo de clientes.

Actividades secundarias o de apoyo

Infraestructura: oficina física y virtual del negocio, elementos administrativos que en este caso se identifican la gerencia, finanzas y planificación y control.

Tecnología: equipos de cómputo, celulares y software para seguimiento de vehículos.

Talento Humano: trabajadores comprometidos con el negocio.

Compras: talleres para mantenimiento, concesionarios para compra vehículos y otros proveedores para materiales y equipos menores vinculados con los automóviles y mantenimiento de los mismos.

Diagnóstico de la situación DAFO

En el siguiente análisis se conoce y evalúan las posibles condiciones de operación reales en las cuales participará este Plan de Negocio para renta de vehículo en la ciudad de Quito.

Análisis DAFO

Tabla 6
Resumen del análisis situacional

MATRIZ DAFO				
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES		
POSITIVO	F1 Herramientas de marketing basada en Social Media Marketing	O1	Actitud de apoyo del gobierno frente a las empresas	
	F2 Procesos logísticos eficaces	O2	Medidas que favorecen la creación de negocios	
	F3 Seguimiento de clientes – Calidad en el servicio	O3	Legislación comercial a favor de los nuevos emprendimientos	
	F4 Gestión paulatina de ventas	O4	Legislación tributaria que favorece a los nuevos emprendimientos	
		O5	VARIABLES ECONÓMICAS: PIB, Inflación y Tasa de Interés muestran equilibrios a favor de la economía	
		O6	Cultura enfocada al uso de las TIC's en Ecuador	
		O7	Avances tecnológicos que favorecen la actividad comercial y productiva en Ecuador	
		O8	Leyes medio ambientales a favor de la actividad comercial	
		O9	Barrera de entrada y salida de nuevos competidores: baja	
		O10	Poder de negociación de los proveedores: bajo	
NEGATIVO	DEBILIDADES		AMENAZAS	
	D1	Por ser un proyecto que recién empieza, la empresa no cuenta con fuertes bases administrativas	A1	Indicios que indican inestabilidades en la administración del Gobierno
	D2	Falta de objetivos empresariales a corto mediano y largo plazo	A2	Exceso y aumento de conflictividad social en el Ecuador
		Ausencia de planes y proyectos que refuerzan la actividad comercial a lo largo del tiempo		A3
	D4	Ausencia de una herramienta de evaluación de personal	A4	Poca transferencia tecnológica aplicada en el Ecuador
	D5	La organización no tiene metas claras	A5	Nivel de intensidad de la competencia: alto
			A6	Poder de negociación de los compradores: alto
D6	Ausencia de herramientas de control de personal y calidad del servicio	A7	Cantidad de productos sustitutos: alto	

Nota. Resultado del análisis situacional

Matriz DAFO de estrategias cruzadas

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Actitud de apoyo del gobierno frente a las empresas	A1. Indicios que indican inestabilidades en la administración del Gobierno
	O2. Medidas que favorecen la creación de negocios	A2. Exceso y aumento de conflictividad social en el Ecuador
	O3. Legislación comercial a favor de los nuevos emprendimientos	A3. Pérdida de valores y actitudes sociales que amenazan la seguridad social
	O4. Legislación tributaria que favorece a los nuevos emprendimientos	A4. Poca transferencia tecnológica aplicada en el Ecuador
	O5. Variables económicas: PIB, Inflación y Tasa de Interés muestran equilibrios a favor de la economía	A5. Nivel de intensidad de la competencia: alto
	O6. Cultura enfocada al uso de las TIC's en Ecuador	A6. Poder de negociación de los compradores: alto
	O7. Avances tecnológicos que favorecen la actividad comercial y productiva en Ecuador	A7. Cantidad de productos sustitutos: alto
	O8. Leyes medio ambientales a favor de la actividad comercial	
	O9. Barrera de entrada y salida de nuevos competidores: baja	
	O10. Poder de negociación de los proveedores: bajo	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS PARA F - O	ESTRATEGIAS PARA A - F
F1. Herramientas de marketing basada en Social Media Marketing	O7; F1: Diseñar un Plan de Marketing aplicando Social Media Marketing para dar a conocer la empresa y los servicios O7; F2; F3; F4: Diseñar herramientas para control de calidad y seguimiento en aspectos vinculados con el Servicio al Cliente O1; O2F1: Ofrecer variedad en el servicio de renta de vehículos F3: Identificar necesidades futuras de los clientes F4: Mantener siempre claro el perfil de riesgo financiero de la empresa.	A5; F3: Diseñar estrategias comerciales en función a análisis realizado a la competencia de otras firmas del sector A5; A6; A7; F2: Aumento del tamaño de la empresa A5; A6; A7: Superar los competidores
F2. Procesos logísticos eficaces		
F3. Seguimiento de clientes – Calidad en el servicio		
F4. Gestión paulatina de ventas		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS PARA D - O	ESTRATEGIAS PARA D - A
D1. Por ser un proyecto que recién empieza, la empresa no cuenta con fuertes bases administrativas	D4; O6: Capacitar constantemente al personal interno para brindar un servicio eficiente a los usuarios D1; D2; D3; O6: Mejorar el servicio a manera de especializarse	D1; D2; D3; D5; A5; A6; A7: Planteamiento paulatino de metas en todas las áreas de la empresa que conlleven siempre al crecimiento del negocio. D1; A7: Expandirse hacia nuevos territorios
D2. Falta de objetivos empresariales a corto mediano y largo plazo		
D3. Ausencia de planes y proyectos que refuercen la actividad comercial a lo largo del tiempo		
D4. Ausencia de una herramienta de evaluación de personal		
D5. La organización no tiene metas claras		
D6. Ausencia de herramientas de control de personal y calidad del servicio		

Nota. Elaborado por la autora

Matriz de impacto en los objetivos estratégicos

Después de haber realizado el análisis DAFO del negocio, emergen los siguientes objetivos estratégicos y su impacto.

#	Objetivo	Estrategias	Metas	Impacto
1	Penetración en el mercado	Diseño de un Plan de Marketing mediante el uso de Social Media Marketing para dar a conocer la empresa y los servicios	Dar a conocer la empresa y el servicio Incrementar: ventas, cuota de mercado, fidelización de clientes, rentabilidad.	Rentabilidad del negocio
		Diseño estrategias comerciales en función al análisis realizado a la competencia de otras firmas del sector	Creación de valor agregado para atraer más clientes	Crecimiento de la cartera de clientes
2	Crecimiento de la marca	Ofrecer variedad en el servicio	Cumplir al 100% las expectativas de los clientes	Satisfacción del cliente
		Aumento del tamaño de la empresa	Aumentar la participación en el mercado	
		Mejorar el servicio a manera de especializarse		
		Superar los competidores	Ser mejores que los competidores	Aumento de la cuota de mercado
3	Liderazgo en el sector	Expandirse hacia nuevos territorios	Aumentar la participación en el mercado	mercado
		Planteamiento paulatino de metas en todas las áreas de la empresa que conlleven siempre al crecimiento del negocio	Mantenerse en constante crecimiento	
		Identificar necesidades futuras de los clientes	Promover nuevos servicios	Crecimiento cartera de clientes
4	Solides financiera	Diseñar herramientas para control de calidad y seguimiento en aspectos vinculados con el Servicio al Cliente	Calidad en el servicio	Satisfacción de clientes
		Capacitar constantemente al personal interno para brindar un servicio eficiente a los usuarios		
4	Solides financiera	Mantener siempre claro el perfil de riesgo financiero de la empresa.	Conocer el estado financiero del negocio	Finanzas

Nota. Resultado de la matriz de estrategias DAFO

Los consumidores

La población objetivo a la cual se ofertará el servicio de la renta de vehículos comprende los habitantes de la ciudad de Quito. Se basa en enfocarse directamente en personas que no les gusta movilizarse en transporte público y estos pueden ser necesidades empresariales, turistas y personas naturales. Otro aspecto que emerge y que favorece a la actividad comercial para la renta de vehículos es la necesidad de cuidar la salud de la gente que ronda la mayoría de edad. Para una mejor comprensión del tipo de consumidores para este negocio, enseguida se categoriza la población objetivo.

Criterios de segmentación

Mapeo del Cliente por Buyer – Persona

Tabla 7
Mapeo del Cliente por Buyer – Persona

Perfil	Buyer Persona	Retos
<ul style="list-style-type: none"> - Personas naturales, empresarios, viajeros, turistas - Personas que gustan de un tipo de movilización rápida y confortable - Personas que deseen y tienen que cuidar su salud, ya que esta puede estar en peligro si su movilización implica un contacto masivo (público) 		<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de tiempo durante la etapa de movilización - Rapidez y confort a la hora de movilizarse
Datos demográficos		Frustraciones
<ul style="list-style-type: none"> - Personas mayores de 18 años - Personas con permiso para conducir - Preferiblemente habitantes de la ciudad de Quito - Tener ingresos mayores a \$100,00 dólares 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad - Preocupado por cuidar siempre la salud 	
Hábitos	Intereses	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Movilizarse de manera confortable - Movilizarse solo o en familia 	<ul style="list-style-type: none"> - Afición por la movilización personal - Afición por viajar de manera privada 	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente quiere obtener un trato justo por parte de la empresa. Recibir un servicio con calidad y un vehículo que responda a sus necesidades.

Nota. Elaborado por la autora

Tabla 8.
Características de la población objetivo

<i>Categoría</i>	<i>Sujetos</i>
¿Para quién es relevante este servicio?	Personas naturales, empresarios, turistas
¿Cómo sus prospectos lo resuelven actualmente?	Actualmente usan transporte público, vehículos prestados a familiares o el uso de diversos tipos de taxi en la ciudad
¿Qué tipo de personas se muestran interesadas?	Viajeros (turistas) y empresarios
¿Cuál es el rango de edad?	Mayores de 18 años con permiso y licencia de conducir
¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por los productos?	Los clientes estarían dispuestos a pagar por los beneficios del servicio
¿Cómo el estilo de vida de esas personas?	Viajeros e independientes
¿Cuáles son sus principios y valores?	Responsables, respetuosos, éticos

Nota. Elaborado por la autora

A partir de las características de la población objetivo se establecen los criterios de segmentación basados en nivel geográfico, demográfico, psicográfico y segmentación en función del comportamiento del cliente.

Perfiles de segmentación

Perfil geográfico

Tabla 9.
Dimensiones geográficas

<i>Variables</i>	<i>Descripción</i>	<i>N habitantes (millones2019)</i>
País	Ecuador	17'196.476
Región	Sierra	6'812.881
Provincia	Pichincha	3'172.200
Cuidad	Quito	2'735.987

Nota. INEC – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Perfil demográfico

Tabla 10
Perfil demográfico y psicográfico

<i>Variables</i>	<i>Descripción</i>
Edad	Mayores de 18 años
Nivel de ingreso	Mayor a \$100,00 dólares
Género	Indistinto
Profesión	Indistinto
Educación	Básica – Con licencia de conducción
Nacionalidad	Indistinta
Clase social	Indistinta
Estilo de vida	Aventureros, Activo
Personalidad	Intuitivo, extrovertido

Nota. Elaborado por la autora

Perfil en función del comportamiento

Tabla 11
Segmentación en función del comportamiento

<i>Variables</i>	<i>Descripción</i>
Momentos de uso	Frecuente
Beneficios buscados	Confort y Seguridad
Nivel de uso	Medio – Alto
Nivel de lealtad	Alto
Actitud hacia el servicio	Seguridad, Bienestar

Nota. Elaborado por la autora

Características de segmentación

Homogénea: segmentos fácilmente identificados en base a características comunes de la población objetivo.

Sustanciales: basado en una dimensión proporcional en función a atender la oferta de la unidad de negocio.

Medibles: uso de indicadores para medir niveles de satisfacción y uso del servicio.

Accesible: facilidad para llegar a los consumidores del servicio: localidad de la empresa y fácil contacto con aquella mediante el uso de redes sociales

Proyección estimada de la demanda y demanda insatisfecha

Este análisis comprende un estudio del dinamismo del servicio. Este cálculo se lo realizó en función a la frecuencia de consumo en la población. Para aquello se realizó la siguiente interrogante en el cuestionario tipo encuesta. ¿Con que frecuencia alquila usted vehículos para movilizarse?

Tabla 12

Resultados de la interrogante: frecuencia de alquiler de vehículos

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	45	15,10
Frecuentemente	103	34,56
A veces	101	33,89
Casi nunca	49	16,44
Total	298	100,00

Nota. Resultado de la encuesta - *datos expresados en frecuencia de consumo

Según los datos obtenidos se procede a realizar el cálculo correspondiente para determinar estadísticamente el total de la cantidad demandada del servicio por los habitantes de la ciudad de Quito. Para este cálculo se consideró población objetivo y personas encuestadas que respondieron Sí al uso del servicio; 298 personas.

Tabla 13

Estimación de la demanda del consumo anual del servicio

<i>Siempre</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi Nunca</i>
15,10%	34,56%	33,89%	16,44%
381.157,463	872.370,987	855.458,702	414.982,032
2.523.969			

Nota. Tomado de datos de la encuesta – cálculo probabilístico

*datos expresados en frecuencia de consumo

Análisis de la oferta

Para considerar la oferta del servicio, se consideró un número proporcional de empresas que ofertan el servicio de renta de carros en la ciudad y se lo estimó en función al número de servicios vendidos diario, mensual y anual.

Tabla 14
Estimación de la oferta por consumo anual del servicio

<i>Grupos Económicos</i>	<i>% oferta Mensual</i>	<i>Oferta Anual</i>
Mare Auto	0,43%	130.236
RentalCars	0,48%	145.380
Car Rentals	0,50%	151.438
Nazcar Rent a Car	0,75%	227.157
Alamo Rent a Car	0,43%	130.236
Carson Rentacar	0,39%	118.121
Localiza Alquiler de Autos	0,54%	163.553
Las Vegas Rent a Car	0,75%	227.157
Amigo Car Rental	0,65%	196.869
Otros grupos económicos	1,10%	333.163
TOTAL		1.823.315

Nota. Datos tomados del SRI – Niveles de ventas de las unidades de negocio

Demanda insatisfecha

Este análisis es la confrontación entre la demanda y la oferta del servicio, el resultado del mismo corresponde a la Demanda Insatisfecha. Demanda que en un número proporcional la empresa está dispuesta a cubrir.

Tabla 15
Demanda insatisfecha del servicio

	<i>Proyección D</i>	<i>Proyección O</i>	<i>Demanda Inst.</i>
Año 0	2.523.969	1.823.315	700.653
Año 1	2.576.972	1.861.604	715.367
Año 2	2.631.088	1.900.698	730.390
Año 3	2.686.341	1.940.613	745.728
Año 4	2.742.755	1.981.366	761.388
Año 5	2.800.352	2.022.974	777.377

Nota. Resultado entre la oferta y demanda

Investigación de mercado

La investigación de mercado en esta fase se la realiza aplicando diversas técnicas de recopilación de datos. Para este caso en concreto se aplican 3 técnicas: *jobs to be done*, entrevista y encuesta:

Jobs to be done: enfocado en la necesidad de los clientes, sus beneficios y la que necesidades se resuelven.

Entrevista: determinar si el servicio de renta de vehículos satisface las necesidades de los clientes. Ver formato en ANEXOS.

Encuesta: determinar gustos y preferencias de los posibles clientes para la renta de vehículos. Ver formato en ANEXOS.

Cálculo de la muestra

Este aspecto está relacionado con la población objetivo para este plan de negocio. En tal sentido, es necesario determinar diversos parámetros ya que se necesita conocer gustos y preferencias de los posibles consumidores con respecto al servicio que se pretende brindar. Para este análisis se consideró la población mayor de 18 años de la ciudad de Quito. Según datos del INEC esta está constituida por 2'735.987 habitantes. Por ser un número elevado fue necesario aplicar fórmula estadística; la misma que arroja un número determinado para la aplicación de la respectiva técnica de recopilación de datos, en este caso, en formato encuesta.

Fórmula estadística

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

Dónde

N = Universo	2 735.987 habitantes
z^2 = Nivel de confianza	95.00 % = 1.96 ²
p = Factor de éxito esperado	0.7
q = Probabilidad de fracaso	0.3
e = Margen de error	5% (0.05)

Desarrollo

$$n = \frac{(1.96^2)(0.7)(0.3)(2\,735\,987)}{(0.05)^2 (2\,735\,987-1) + (1.96^2)(0.7)(0.3)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.7)(0.3)(2\,735\,987)}{(0.0025)(2\,735\,986) + (3.8416)(0.7)(0.3)}$$

$$n = \frac{2\,207\,219}{(6839.965) + (0.8067)}$$

$$n = \frac{2\,207\,219}{6\,841}$$

$n = 323$ elementos muestrales (Encuesta)

Jobs to be done

Prototipo del servicio

El prototipado que se le realiza a este servicio de renta de vehículos tiene como finalidad validar si el servicio realmente le va a gustar al cliente. Para este caso se lo lleva a cabo mediante la metodología *jobs to be done*. El prototipo del servicio se lo hace mediante 12 fases que se las expone a continuación.

1. Definición inicial y distribución de responsabilidades
 - Servicio de renta de vehículo
 - Mantenimiento
 - Seguimiento GPS
 - Personal capacitado
2. Definición de objetivos por cada área según resultados esperados
 - Definir: garantía del servicio – pruebas – explicar las condiciones de renta
 - Localizar: mínimo requisitos (papeleo para la incrementación)
 - Preparar: reducir la posibilidad de fallos durante la etapa que dura el servicio
 - Confirmar: facilidad para contactar con los responsables del servicio
 - Ejecutar: generar seguridad – reducción de tiempo de ejecución
 - Monitorear: GPS
 - Modificar: reducir opciones de cancelación
 - Concluir: fácil de dar mantenimiento
3. Estudio de alternativas por áreas y aceptación de uso resultados esperados
 - Brainstorming de alternativas hechas con los trabajadores sobre los resultados esperados de la prestación del servicio que involucra los 8 objetivos del punto 2.
4. Establecimiento calendario
 - Estimación de tiempos

5. Validaciones conceptuales – *Jobs To Be Done*

- Confirmación científica de lo que se pretende lograr

6. Fase Beta

7. Iteración 1

8. Ajuste 1

9. Iteración 2

10. Ajuste 2

- Preguntas a los clientes sobre el desarrollo de las actividades que están alineados por fases: 6, 7, 8 y 9.

11. Métricas

- Vinculadas con la misión de cada uno de los objetivos planteados en la fase 2.

12. Lanzamiento

- Lanzamiento del servicio considerando las acotaciones de los clientes.

Entrevista

Análisis e interpretación de la entrevista

La mayoría de los entrevistados manifestó que efectivamente la renta de alquiler de vehículos es un servicio que bien podría ser parte de sus vidas cotidianas por diferentes motivos como seguridad y confort. También manifestaron que este servicio le brinda rapidez a la hora de movilizarse, sobre todo dentro de la ciudad de Quito. Uno de los aspectos basados en los problemas que este servicio podría resolver es la movilidad; alquilar un vehículo gestiona de manera eficaz la llegada a diversos lugares sin ningún contratiempo. Todos los entrevistados manifestaron que este tipo de servicio no le es complejo. Sus características son relevantes en función a las necesidades. Finalmente, manifestaron que de existir una empresa local y que se acople a las exigencias de los clientes y empresa, si estarían dispuestos a contratar el servicio.

Encuesta

Análisis e interpretación de la encuesta

1. Señale su rango de edad

Tabla 16

Edad de los participantes

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Entre 18 a 25 años	112	34,67
Entre 25 a 35 años	123	38,08
35 años en adelante	88	27,24
Total	323	100,00

Nota. Resultado de la encuesta

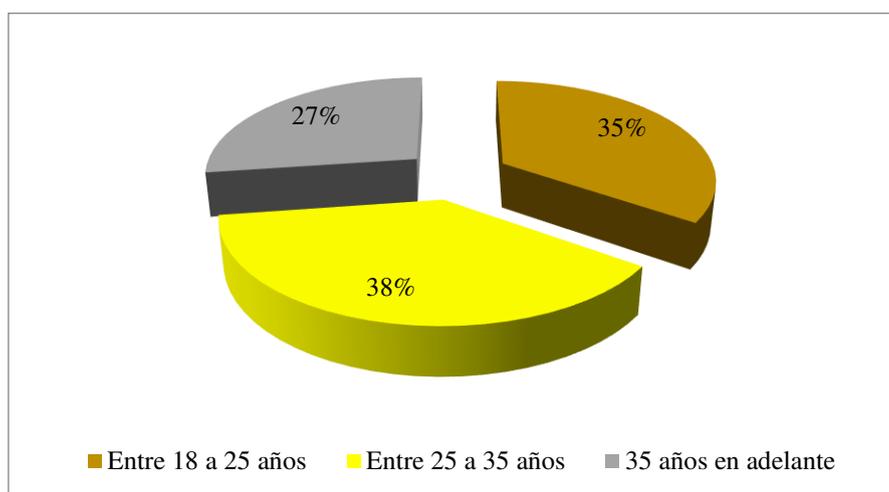


Gráfico 1. Edad

Análisis e interpretación

Con respecto a la edad de los participantes de la encuesta, en un 34,67% corresponde al rango entre 18 a 25 años. Con un 38,08% a edades entre 25 a 30 años. Con edades de 35 años en adelante corresponde a un grupo equivalente a 27,24%. Mayoritariamente el grupo poblacional para esta encuesta está en el rango de edades entre 25 a 35 años.

2. Indique su nivel de ingresos mensuales

Tabla 17
Nivel de ingreso

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
\$ 100,00 – \$ 500,00	79	24,46
\$ 500,00 - \$ 1000,00	175	54,18
>\$ 1000.00	69	21,36
Total	323	100,00

Nota. Resultado de la encuesta

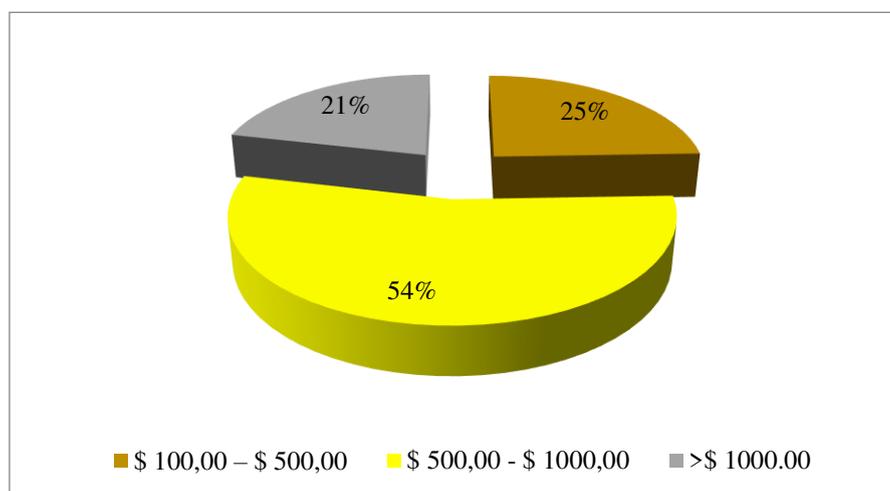


Gráfico 2. Ingresos

Análisis e interpretación

A los participantes de la encuesta también se les interrogó con respecto a sus niveles de ingresos y los resultados obtenidos fueron los siguientes. En su mayoría y equivalente al 54,18% corresponde a un rango entre \$500,00 a \$1000,000 dólares de ingresos mensuales. Seguido con el 24,46% corresponde a ingresos entre \$100,00 a \$500,00 dólares mensuales. En un 21,00% a ingresos mayores a \$1000,00. Generalmente la población encuestada obtiene ingresos entre \$500,00 a \$1000,00 dólares mensuales.

3. ¿Alguna vez ha alquilado vehículos para movilizarse? (No: fin de la encuesta)

Tabla 18

Alquiler de vehículos para movilización

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	298	92,26
No	25	7,74
Total	323	100,00

Nota. Resultado de la encuesta

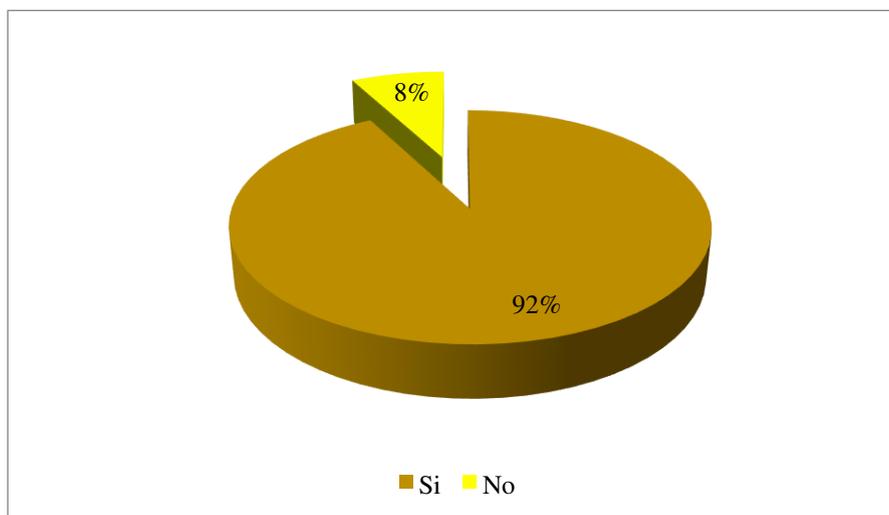


Gráfico 3. Alquiler de vehículos

Análisis e interpretación

A partir de esta interrogante se encuestó a la población objetivo en función al servicio de renta de vehículos. Al momento de preguntar a los participantes de la encuesta si alguna vez han alquilado vehículos para movilizarse, los resultados fueron los siguientes. Mayoritariamente y con un 92,26% manifestaron que Si. En la parte contraria, en un 7,74% manifestaron que No. Esta interrogante estima que la población alguna vez en sus vidas han alquilado un tipo de vehículo para satisfacer diversas necesidades en función a la movilización.

4. ¿Con que frecuencia alquila usted vehículos para movilizarse?

Tabla 19
Frecuencia de alquiler de vehículos

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre	45	15,10
Frecuentemente	103	34,56
A veces	101	33,89
Casi nunca	49	16,44
Total	298	100,00

Nota. Resultado de la encuesta

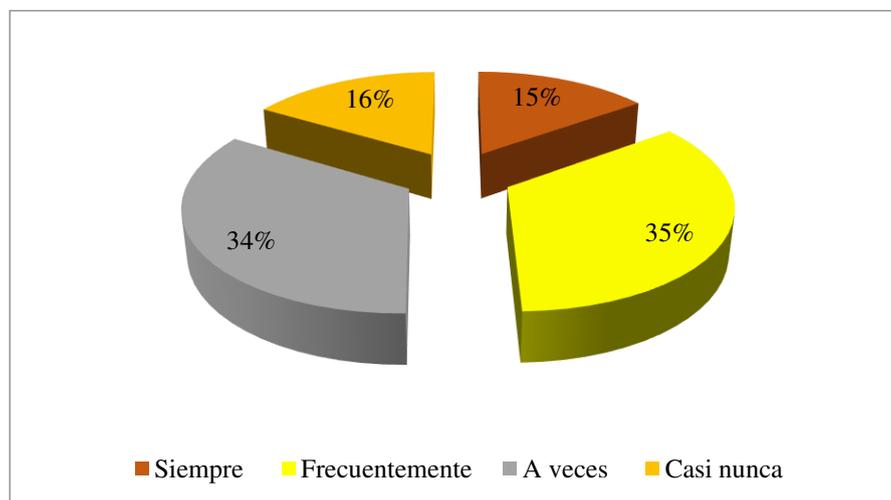


Gráfico 4. Frecuencia

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta en función a la frecuencia con que los participantes han alquilado vehículos o alquilan vehículos, se obtuvieron los siguientes resultados. El 15.10% lo hace siempre. El 34,56% frecuentemente. El 33,89% lo hace a veces y 16,44% Casi Nunca. De acuerdo a esta interrogante se estima que la población si contrata de manera recurrente los servicios basados en alquiler de vehículos.

5. ¿Por qué medios busca información sobre alquiler de vehículos?

Tabla 20
Información sobre alquiler de vehículos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Referencias	61	20,47
Sitios web (Google)	120	40,27
Redes Sociales	98	32,89
Otros	19	6,38
Total	298	100,00

Nota. Resultado de la encuesta

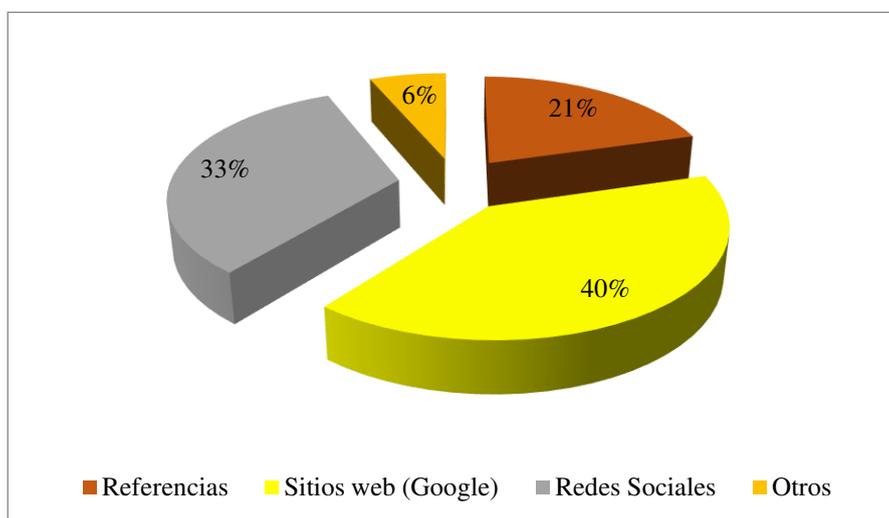


Gráfico 5. Información

Análisis e interpretación

En este cuestionario de la encuesta también se indagó a la población en función de por qué medios obtiene información sobre las diferentes empresas en la ciudad que alquilan vehículos. El resultado más alto obtenido fue del 40,27% que manifestó hacerlo mediante sitios web. El 32,89% mediante redes sociales. El 20,47% mediante referencias. El 6,38% respondió la variable otros destacando respuestas como información obtenida por otros medios de comunicación.

¿Cómo nos conociste?

6. ¿Qué tarifa por día estaría dispuesto a pagar por el alquiler de un vehículo?

Tabla 21

Tarifa a pagar diariamente

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
\$ 25.00 – \$50.00	179	60,07
\$ 50.00 – \$ 75.00	80	26,85
\$ 75.00 - \$100.00	39	13,09
Total	298	100,00

Nota. Resultado de la encuesta

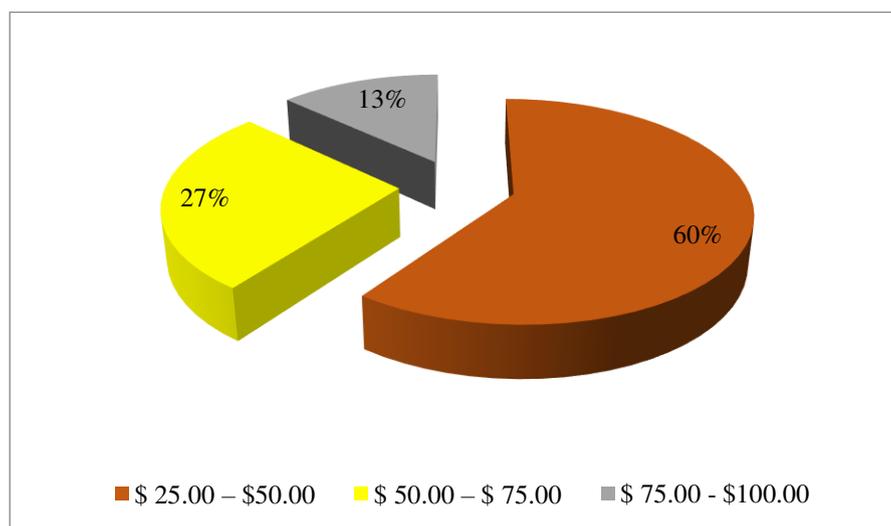


Gráfico 6. Tarifas

Análisis e interpretación

Interrogante clave para la estimación de precio del servicio. El grupo encuestado también fue interrogado con respecto a la cantidad monetaria que estarían dispuesto a pagar por el alquiler de un vehículo. En su mayoría, el 60,07% manifestó entre \$ 25,00 a \$50,00 dólares. Seguido, con el 26,85% entre \$50,00 a \$75,00 dólares. Con el rango más bajo equivalente a 13,09% entre 75,00 a \$100,00 dólares.

7. ¿Cuáles son los factores por los cuales usted accede al alquiler de un vehículo para movilizarse?

Tabla 22
Factores asociados al alquiler de vehículos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Comodidad	134	44,97
Seguridad	85	28,52
Independencia	45	15,10
Rapidez	34	11,41
Total	298	100,00

Nota. Resultado de la encuesta

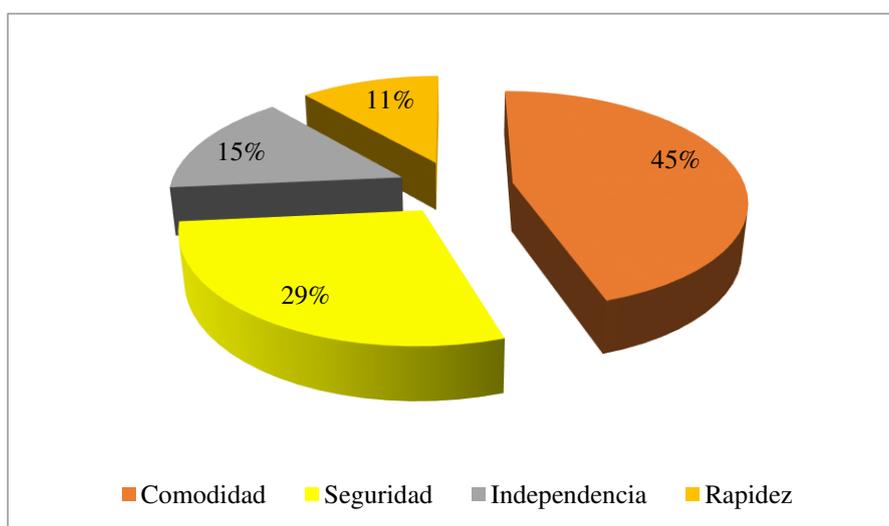


Gráfico 7. Factores

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo que los encuestados contestaron en función a los factores por los cuales acceden a alquilar un vehículo, estos respondieron lo siguiente: en su mayoría equivalente al 45% manifestaron comodidad. Seguido, en un 29% seguridad. Las respuestas con menores resultados fueron 15% independencia y 11% rapidez. Prácticamente la población prefiere alquilar vehículos por comodidad y seguridad.

8. ¿Qué servicios, aparte del alquiler de vehículos, le gustaría que la empresa le brinde?

Tabla 23
Servicios adicionales

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
GPS	163	54,70
Bar	8	2,68
Servicio puerta a puerta	42	14,09
Auxilio en las vías	85	28,52
Total	298	100,00

Nota. Resultado de la encuesta

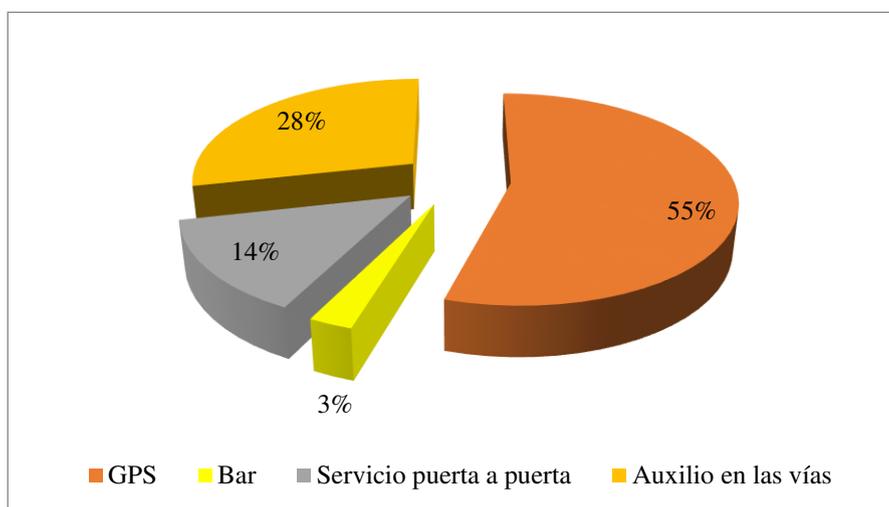


Gráfico 8. Servicios adicionales

Análisis e interpretación

La población objetivo para este plan de negocio también se la interrogó en función a qué otros servicios o productos les gustaría acceder aparte del alquiler de vehículos. Se les establecieron variables como GPS, Bar, Servicio puerta a puerta y auxilio en las vías. El 55% de los encuestados afirmó GPS, el 28% auxilio en las vías, el 14 % servicio puerta a puerta y el 3% Bar.

9. Según su experiencia con otras empresas ¿Cuál es el nivel de satisfacción con el alquiler de vehículos?

Tabla 24

Nivel de satisfacción con otras empresas de alquiler de vehículos

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Alto	154	51,68
Medio	112	37,58
Bajo	32	10,74
Total	298	100,00

Nota. Resultado de la encuesta

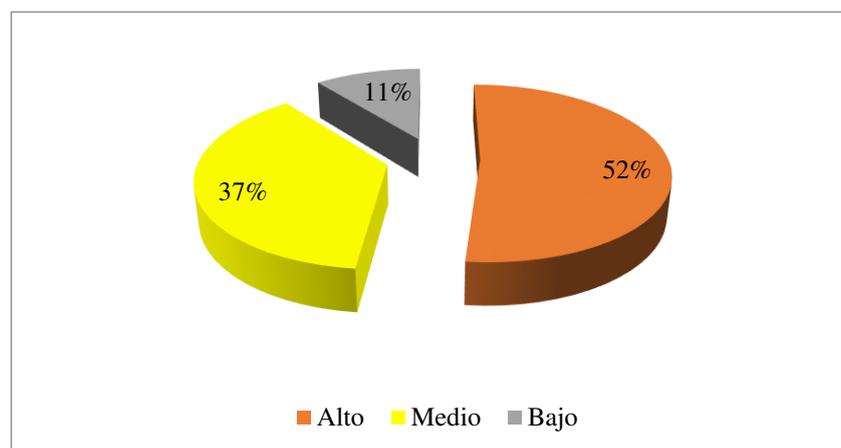


Gráfico 9. Satisfacción con otras empresas

Análisis e interpretación

En función a la experiencia que los usuarios encuestados han tenido con otras agencias de alquiler de vehículos, los resultados fueron los siguientes. 52% afirmó haber tendido una experiencia alta. El 37% manifestó haber tendido una experiencia media. Finalmente, el 11% manifestó haber tendido una experiencia baja.

10. De las siguientes características vinculadas con el alquiler de vehículos, ¿Qué cualidades o características le llaman más la atención?

Tabla 25
Cualidades a considerar en el alquiler de vehículos

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Sin conductor	255	85,57
Chofer	5	1,68
Guía turístico	38	12,75
Total	298	100,00

Nota. Resultado de la encuesta

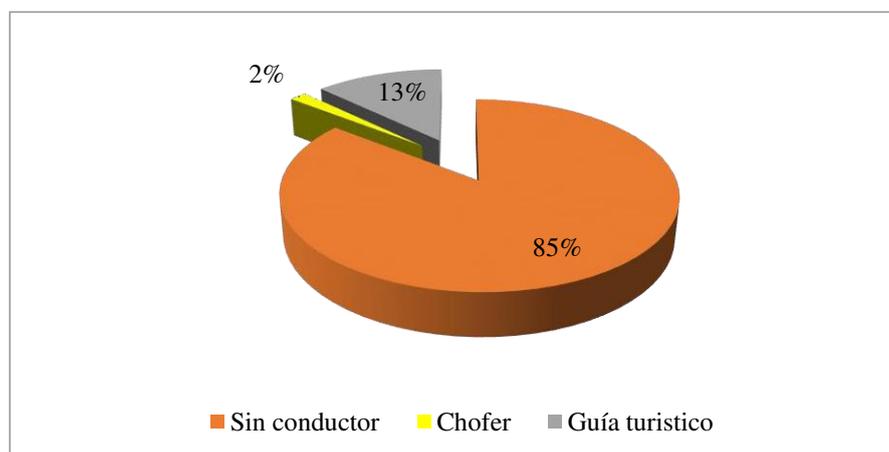


Gráfico 10. Cualidades

Análisis e interpretación

Con respecto a las cualidades o características que los encuestados consideran en el alquiler de vehículos, estos manifiestan: 85% prefieren sin conductor. El 13% guía turístico. El 2% si prefiere alquilarlo con el servicio de chofer.

11. ¿Le gustaría que se cree una empresa para alquiler de vehículos en la zona?

Tabla 26

Creación de empresa para alquiler de vehículos

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Si	285	95,64
No	13	4,36
Total	298	100,00

Nota. Resultado de la encuesta

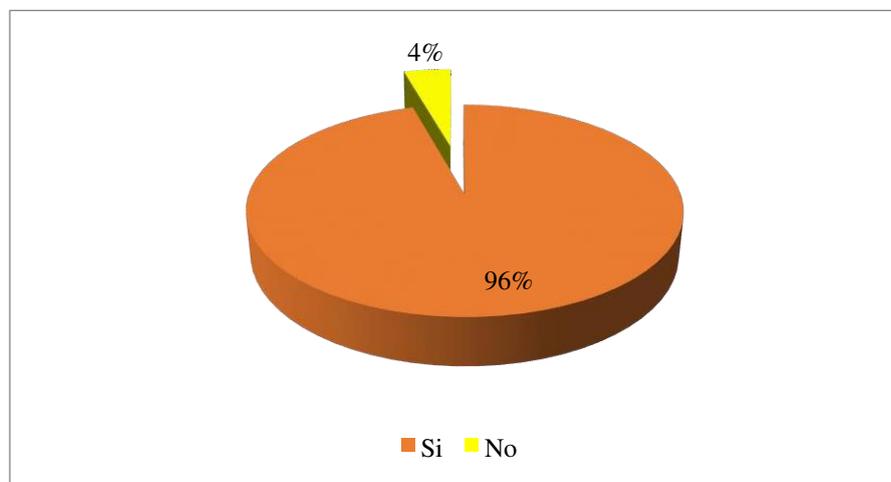


Gráfico 11. Nueva empresa

Análisis e interpretación

Finalmente, el grupo encuestado fue cuestionado acerca de que si les gustaría que se cree una empresa para alquiler de vehículo en su zona de influencia. Efectivamente, el 96% manifestó que Si. En su minoría con el 4% manifestaron que No.

Cálculo estimado de ventas

Este análisis se lo determinó en función a la capacidad instalada del negocio. Para el escenario conservador se lo estimó con un crecimiento de ventas equivalente al 15% basado en los esfuerzos de marketing propio de la empresa. Para el escenario optimista se consideró el 10% de crecimiento basado en el crecimiento de la industria global. Y el escenario pesimista, se lo estimó con un 3% basado en un estancamiento leve del negocio en función a los agentes externos (amenazas) que rodean la empresa.

Tabla 27
Estimado de ventas

Servicios por renta de vehículos	Escenario	Capacidad instalada anual	Horizonte de años				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Renta de 12 vehículos	Conservador	576	0,40	0,46	0,53	0,61	0,70
			230	265	305	350	403
	Optimista		0,40	0,44	0,48	0,53	0,59
			230	253	279	307	337
	Pesimista		0,40	0,41	0,42	0,44	0,45
			230	237	244	252	259

Nota. Elaborado por la autora

Flujo de ingresos proyectados

Tabla 28

Flujo de ingreso proyectados

<i>Servicios</i>	<i>Vida útil del proyecto</i>				
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Renta de 12 vehículos	230	265	305	350	403
PVP	140,00	141,79	143,61	145,45	147,31
Ingresos	\$ 32.256,00	\$ 37.569,21	\$ 43.757,61	\$ 50.965,36	\$ 59.360,38
Renta de 12 vehículos	230	253	279	307	337
PVP	140,00	141,79	143,61	145,45	147,31
Ingresos	\$ 32.256,00	\$ 35.935,76	\$ 40.035,32	\$ 44.602,55	\$ 49.690,80
Renta de 12 vehículos	230	237	244	252	259
PVP	140,00	141,79	143,61	145,45	147,31
Ingresos	\$ 32.256,00	\$ 33.648,94	\$ 35.102,04	\$ 36.617,89	\$ 38.199,19

Nota. Elaborado por la autora

Resumen

Esta segunda fase de la investigación se basó en un análisis e investigación de mercado que se basó en analizar diferentes aspectos como el análisis del macro entorno, micro entorno, la cadena de valor, diagnóstico de la situación, criterios de segmentación basados en los posibles consumidores del servicio, proyección de la demanda, investigación de mercado, cálculo de ventas y flujo de ingresos. El análisis del entorno externo arrojó variables que favorecen al negocio, a su vez, este análisis constató otros factores que el negocio debe estar preparado para enfrentarlos. El análisis del microentorno dio resultados que favorecen mayoritariamente el negocio en cuestiones de competencia y clientes. En la cadena de valor se identificaron las actividades primarias orientadas a logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios. Las actividades secundarias se enfocan en infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento. La matriz FODA determinó varias estrategias que el negocio debe aplicar como el diseño de un plan de marketing, herramientas de control, capacitaciones y un planteamiento paulatino de metas y objetivos. Los criterios de segmentación se basaron en aspectos psicográficos, demográficos, geográficos que dieron una aproximación más certera basada en el perfil de los clientes. El estudio de la demanda y oferta dio como resultado que en el mercado aún existe demanda insatisfecha del servicio. Para conocer más particularidades de la población objetivo, este estudio planteó 3 técnicas de recopilación de datos; Buyer Persona, entrevista y encuesta. Las tres técnicas arrojaron datos favorables que favorecen a la creación de este negocio. Este estudio concluye con un cálculo estimado de ventas basado en tres escenarios; conservador, optimista y pesimista. A su vez, se hace una tabla con un posible flujo de ingresos proyectados.

Capítulo 3. Plan de Marketing y Ventas

Establecimiento de objetivos del Plan de Marketing

Objetivo General

Diseñar un Plan de Marketing para promocionar la empresa y los servicios en el público objetivo de acuerdo a la ubicación de la empresa.

Objetivos Específicos

En función a los fines que busca un Plan de Marketing, los objetivos para esta herramienta se alienan a:

- Ventas: mantener un crecimiento de ventas paulatino respecto al alquiler de vehículos
- Beneficios: obtener niveles de rentabilidad aceptables en función a los esfuerzos de marketing realizados
- Mercado: incrementar la cuota de mercado paulatinamente
- Marca: lograr que la mayoría de personas conozcan la empresa y sus servicios
- Clientes: a partir de las ventas realizadas por el servicio de alquiler, fidelizar un gran porcentaje de los mismos.

Criterios de marketing

Matriz BCG

Esta matriz es una herramienta o modelo que permite realizar un análisis de cartera de producto. La Matriz BCG de crecimiento y participación permite hacer un análisis exhaustivo, en este caso, de la renta de vehículos.

Criterio 1. Tasa de crecimiento de mercado que representa un indicador del atractivo de mercado.

Criterio 2. Cuota de mercado relativa que es la participación relativa al mayor competidor que sirve como indicador del grado de competitividad que tiene la empresa.



Figura 2. Esquema de la Matriz BSG

Este modelo se apoya en dos supuestos: (i) la participación relativa de mercado supone una mayor experiencia y menores costos. (ii) un mercado con alto nivel de crecimiento supone una necesidad de liquidez para apoyar el desarrollo de la marca y sostener la posición. En función a la categoría del producto:

PRODUCTO VACA: tiene una alta cuota relativa de mercado y está participando en un mercado de crecimiento bajo, es decir, un mercado maduro. Para este plan de negocio y su servicio, el producto vaca es quizá el que permitirá obtener los mejores ingresos y la estrategia u objetivo estratégico prioritario es cosechar el valor que se ha generado.

PRODUCTO PERRO: tiene una baja participación en el mercado, además el crecimiento de mercado también es bajo. De llegarse a este caso, la empresa debe retirar el servicio o mantenerlo con fines estratégicos secundarios.

PRODUCTO DILEMA: tiene una baja participación de mercado, no obstante, en el mercado en el cual participa tiene una alta tasa de crecimiento. La decisión estratégica en este

caso se basa en invertir y hacer los esfuerzos necesarios para lograr que el producto incógnito se transforme en un producto estrella y posteriormente en un producto vaca.

PRODUCTO ESTRELLA: este producto tiene una alta participación en el mercado y participa en un mercado de crecimiento. El objetivo es mantener la posición y convertirse en un producto vaca cuando el mercado alcance su madurez.

Formulación de estrategias

Branding

La finalidad de este tipo de estrategia es ubicar la empresa con su servicio en la mayoría de los canales de comunicación que la gente usa. La estrategia principal que se aplicará está basada en el reconocimiento de la marca.

Con esta estrategia, el negocio busca asentar la marca del servicio en la mente del colectivo.

Posicionamiento

Relacionado al lugar que ocupará la empresa y sus servicios en la mente de los clientes potenciales. Básicamente se refiere a una percepción que tienen los clientes de la empresa en función a la competencia. Para este negocio se plantean estrategias basadas en las características del servicio, transparencia y estilo de vida.

Características del servicio: el servicio se lo presenta como una alternativa flexible, es decir, asequible y que esté al alcance de la mayoría de los consumidores.

Transparencia: basado en el trato con el cliente, soporte eficiente, servicio de alquiler de vehículos que realmente responda a las necesidades de los posibles clientes.

Estilo de vida: posicionarse como una empresa que da respuesta a un estilo de vida basada en clientes que gustan de la seguridad, libertad y confortabilidad a la hora de movilizarse.

Estrategia de cartera y perfilamiento de clientes

En el sentido de estar recién empezando el negocio, es necesario conseguir los clientes y a partir de ellos ampliarlos. En ese sentido, es necesario establecer políticas de captación para que el servicio obtenga los beneficios. Para este negocio se pretende:

- Impulsar la empresa y sus servicios mediante las herramientas de Social Media Marketing. Convertirlas en aliados estratégicos.
- Posicionar el servicio y la marca de la empresa en el motor de búsqueda Google. SEO.
- Potenciar la marca mediante el marketing *Offline* y *Online*

Estrategia funcional

Marketing MIX

Producto (Servicio)

Para este negocio, el servicio principal se basa en la renta de vehículos a ciudadanos de la ciudad de Quito.

Característica del servicio

El negocio cuenta con un total de 12 vehículos de las siguientes marcas:

- Chevrolet Sail año 2018 sedan color Rojo
- Spark GT año 2019 hatchback color Azul
- Spark Life año 2008 hatchback color Celeste
- Spark life año 2010 hatchback color Plateado
- Hyundai Gran I10 año 2018 color Azul
- Spark Life año 2018 hatchback color Dorado
- Spark GT año 2019 hatchback color Negro
- Spark life año 2015 hatchback color Plateado
- Spark GT año 2019 hatchback color Plomo
- Spark life año 2019 hatchback color Vino

- Spark gt año 2019 hatchback color Rojo
- Hyundai gran I10 año 2018 color Azul

RENTA DE VEHICULOS



Líneas de acción

- Capacitar al personal competente con la finalidad de que se desenvuelva eficazmente en el trato con los clientes durante el proceso de revisión de la documentación y alquiler de los vehículos.
- Lograr que los clientes que se interesen por el servicio de alquiler de vehículos retornen y se convierta en un cliente fijo para la empresa
- Elevar paulatinamente el nivel de cartera de clientes de la empresa generando valor agregado en cada una de las actividades que se desarrollen entre la empresa y clientes

Estrategias del servicio

Las estrategias de servicios que se exponen en la siguiente tabla se las interrelaciona en función a políticas, estrategias, acciones, tiempo y el responsable de cada actividad.

Tabla 29.
Estrategias de productos

<i>ESTRATEGIAS DE SERVICIO</i>				
<i>Política</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Acción</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Responsable</i>
Contar con un personal con destrezas y habilidades en el campo del alquiler de vehículos	Manejar adecuadamente el personal del negocio	Capacitar continuamente al personal en torno al servicio que ofrece el plan de negocio	Semestral	Dpto. Administrativo
Calidad en el servicio ofertado	Ofrecer siempre vehículos de calidad y que garanticen una movilización segura de sus usuarios	Contactar y lograr alianzas con los mejores talleres de la zona y proveedores de vehículos	Mensual	Dpto. Administrativo
Hacer seguimiento de los alquileres y verificar que estos hayan satisfecho la necesidad del cliente mayoritariamente.	Servicio post venta	Crear una base de datos de los clientes y contactarlos las veces que sea necesario a fin de mostrar el interés hacia el estado del servicio prestado	Semanal	Dpto. Administrativo

Nota. Elaborado por la autora

Precio

Esta variable representa el monto total del poder adquisitivo que permite la adquisición del servicio por renta de vehículo. Es decir, constituye el valor monetario que los usuarios tienen que pagar por la renta de los vehículos.

Objetivos del precio

Estos están alineados bajo los siguientes parámetros:

- En función a las ganancias: se pondrá precios que expandan las utilidades en los primeros años de ejecución del negocio.

- Precios enfocados en alineación de las ventas: incremento de ventas gracias a estrategias de marketing.

Tácticas de precio

- Distinción de precios: ofertas del servicio y descuentos por temporada
- Orientados a la competencia: precios bajos

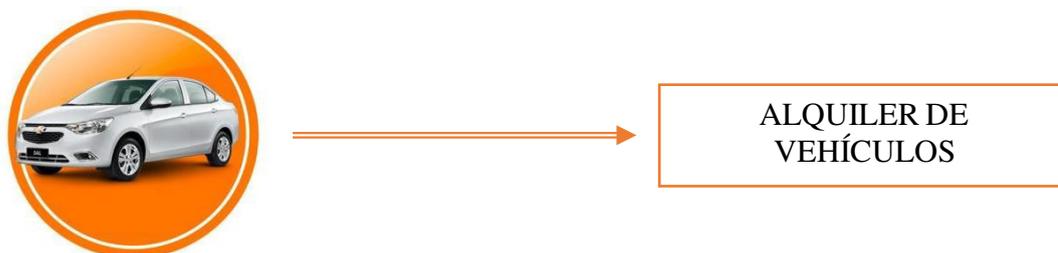
Tabla 30.
Estrategias de Precios

<i>ESTRATEGIAS DE PRECIO</i>				
<i>Política</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Acción</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Responsable</i>
Fijar precios en torno a la competencia	Realizar estudios de los servicios similares para proponer un precio que pueda competir con las demás firmas del sector	Analizar los precios mediante un estudio de campo	Trimestral	Dpto. de marketing
Condiciones y/o formas de pago	Diseñar formas de pago	Establecer alternativas en cobros	Mensual	Dpto. ventas

Nota. Elaborado por la autora

Plaza (distribución)

Este medio estructura la forma en que el plan de negocio hará llegar a sus clientes el servicio de alquiler de vehículos. Según la tendencia del mercado, la empresa contará con su establecimiento comercial para realizar el proceso de atención al cliente. Para este negocio se establece un canal de venta directo.



Objetivos de la distribución

- Lograr que los clientes tengan asequibilidad del servicio gracias a un contacto que sea oportuno y que brinde confianza

Tabla 31.

Estrategias de distribución

<i>ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN</i>			
<i>Política</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Acción</i>	<i>Responsable</i>
Contar con garajes para guardar los vehículos y que faciliten su ubicación	Gestionar garajes para vehículos	Contar con garajes para los vehículos que permitan a los clientes conocer el vehículo y hacer pruebas de ser necesario	Logística
Gestionar los servicios especiales	Crear un portafolio de servicios especiales para clientes especiales	Analizar y hacer un listado de los servicios especiales para clientes especiales	Dpto. Administrativo

Nota. Elaborado por la autora

Promoción

La promoción de los servicios abarca una serie de actividades que tienen la finalidad de difundir, informar y recordar las características, ventajas y beneficios de los servicios que ofrecerá este plan de negocio y que, a más de aquello, ayuden a:

- Incrementar las ventas
- Atraer nuevos clientes
- Penetración en el mercado
- Mantenerse en el mercado

Objetivo de las estrategias comerciales

Propagar las características, ventajas y beneficios de los productos del plan de negocio.

Tabla 32
Estrategias de promoción

<i>ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN</i>			
<i>Política</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Acción</i>	<i>Responsable</i>
Realizar publicidad utilizando medios de difusión Online	Internet	Publicar mediante redes sociales (Social Media Marketing)	Dpto. Marketing
	Revistas	Cotizar los gastos y diseños atractivos con un mensaje claro para entregar y atraer a los clientes.	Dpto. Marketing
Establecer campañas de comunicación directa con el cliente	Marketing Directo (offline)	Publicar en ferias	Dpto. Comercial

Nota. Elaborado por la autora

Logo de la empresa



Figura 3. Logo del negocio

Publicidad



SOMOS LA MEJOR OPCIÓN PARA RENTAR UN AUTO

ALQUILER DE VEHÍCULOS PARA EMPRESAS



PUBLICIDAD 1



PUBLICIDAD 2

¡RENTAR UN VEHÍCULO ES MUY FÁCIL!

ALQUILA AUTOS MODERNOS



PUBLICIDAD 3



PUBLICIDAD 4

Resumen

Esta fase de la investigación se enfocó en determinar aspectos vinculados con el plan de marketing y ventas. Se estableció un objetivo general seguido de los objetivos específicos basados en variables de ventas, beneficios, mercado, marca y clientes. Los criterios de marketing se los hizo utilizando la matriz BCG que expuso 4 escenarios en los cuales el negocio puede caer y que, a su vez, puede optar por diversas estrategias según la tendencia del negocio. La formulación de estrategias se las planteó aplicando metodologías como branding que gestiona ubicar el servicio en diversos medios de comunicación. Posicionamiento que trata de ubicar el servicio en la mente de los consumidores. La estrategia funcional basada en los criterios del Marketing MIX., plaza, precio, promoción y producto. Para estas últimas cuatro variables se establecieron estrategias que deben ser consideradas en el plan de marketing.

Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Empresarial

En este apartado orientado en el estudio técnico se estudian los aspectos operativos necesarios para el uso eficiente de los recursos de la empresa. En este estudio se evalúan cuestiones relacionadas a: tamaño, localización, ingeniería y procesos.

Tamaño del proyecto

Unidad de medida del tamaño

Para determinar la unidad de medida del tamaño de este proyecto, se hace un análisis de las capacidades del mismo en un año de prestación del servicio por renta de vehículos con el total de los vehículos disponibles. En ese sentido a continuación se expone la capacidad instalada y capacidad utilizada del proyecto.

Capacidad instalada

En esta sección se analiza el potencial del servicio o volumen máximo del servicio que el proyecto puede cumplir al 100%. A partir de 12 vehículos con los que cuenta el proyecto, la capacidad total del servicio que puede brindar se la expone en el siguiente cuadro.

Tabla 33
Capacidad instalada por el servicio de renta de vehículos

<i>Detalle</i>	<i>Semana</i>	<i>Mes</i>	<i>Año</i>
1 vehículo	1	4	48
12 vehículos	12	48	576

Nota. Elaborado por la autora

Con un estimado de renta de 12 vehículos semanales, se estima que alquilando los vehículos los 365 días del año, la empresa puede cumplir con 576 alquileres semana a semana.

Capacidad utilizada

A partir de la capacidad instalada del servicio, la capacidad utilizada estima, de acuerdo al crecimiento de la industria y la gestión de marketing del proyecto, el número de servicios a alquilarse en función al dinamismo de los clientes año por año. Enseguida se expone la siguiente tabla que expresa los valores desde el primer año de operaciones hasta el quinto año. Para este análisis se consideraron tres aspectos (escenarios) conservador, optimista y pesimista.

Tabla 34
Capacidad utilizada del servicio

Servicios por renta de vehículos	Escenario	Capacidad instalada anual	Horizonte de años				
			año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Renta de 12 vehículos	Conservador	576	0,40%	0,46%	0,53%	0,61%	0,70%
			230	265	305	350	403
	Optimista		0,40%	0,44%	0,48%	0,53%	0,59%
			230	253	279	307	337
	Pesimista		0,40%	0,41%	0,42%	0,44%	0,45%
			230	237	244	252	259

Nota. Elaborado por la autora

Localización

Macrolocalización

Este proyecto se lo lleva a cabo en Ecuador, en la provincia de Pichincha en la ciudad Mitad del Mundo.

Tabla 35
Factores de la Macrolocalización del negocio

Variables	Excelente	Bueno	Malo
Costo del transporte		X	
Disponibilidad y costo de mano de obra	X		
Proveedores	X		
Energía Eléctrica	X		
Localización del mercado objetivo		X	
Comunicación		X	
Leyes y reglamentos		X	
Clima		X	
Contaminación del medio ambiente		X	
Condiciones culturales		X	

Nota. Elaborado por la autora

Microlocalización

Cantón: Quito

Parroquia: San Antonio de Pichincha

Sector: Mitad del Mundo

Barrio: El Calvario

Tabla 36
Factores de la Microlocalización del negocio

<i>Variables</i>	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Malo</i>
Localización de la empresa		X	
Transporte del personal	X		
Acceso a cuerpo de bomberos		X	
Acceso a seguridad (policías)		X	
Costo del terreno		X	
Cercanía a terminales terrestres		X	
Cercanía a los mercados		X	
Disponibilidad de servicios básicos	X		
Condiciones de vías urbanas		X	
Recolección de basura		X	
Impuestos		X	

Nota. Elaborado por la autora

Ingeniería del negocio

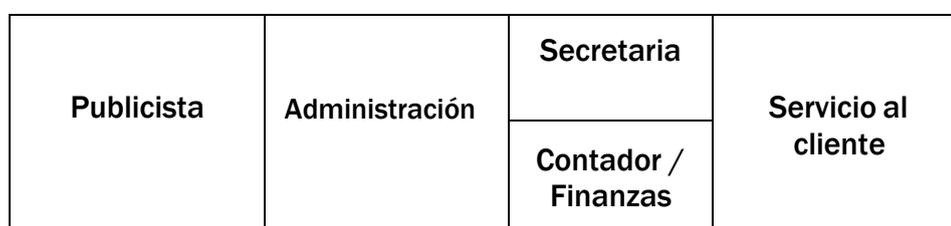


Figura 4. Diseño de la planta de la empresa

Nota. Elaborado por la autora

Descripción de la tecnología del negocio

Este proyecto se plantea una estimación de 5 años desde el momento de la ejecución hasta recuperar el valor de la inversión. Para esto, se consideran varios aspectos tecnológicos a aplicarse durante todo ese periodo. Innovaciones tecnológicas vinculadas directamente con las actividades del servicio. En ese contexto, el uso de la tecnología se alinea en:

- Uso de talleres para reparación de vehículos modernos (automatizados)
- Control del servicio de alquiler mediante aplicaciones
- Uso de Social Media Marketing para gestión comercial

Procesos relacionados con las actividades del servicio de alquiler de vehículos

Proceso 1. Atención a clientes

Actividades

- Recepción de llamada o contacto físico con el cliente
- Escuchar la demanda o necesidad del cliente
- Explicación breve de cómo es el proceso de alquiler de los vehículos
- Se verifica si el cliente realmente está interesado
- Agendamiento de cita personal

Proceso 2. Cita personal

Actividades

- Análisis del perfil del cliente
- Revisión de documentos en regla para el alquiler de vehículos
- Cumplimiento de requisitos
- Negociación (precio del alquiler)
- Visita doméstica para constatación de cierta información
- Explicación de políticas del alquiler (contrato)

Proceso 3. Seguimiento y control GPS

Actividades

- Información desde GPS
- Se recibe solicitud
- Procesa información y organiza mensaje
- Se envía mensaje con posición

Flujogramas de los procesos productivos del negocio

Proceso 1. Atención a clientes

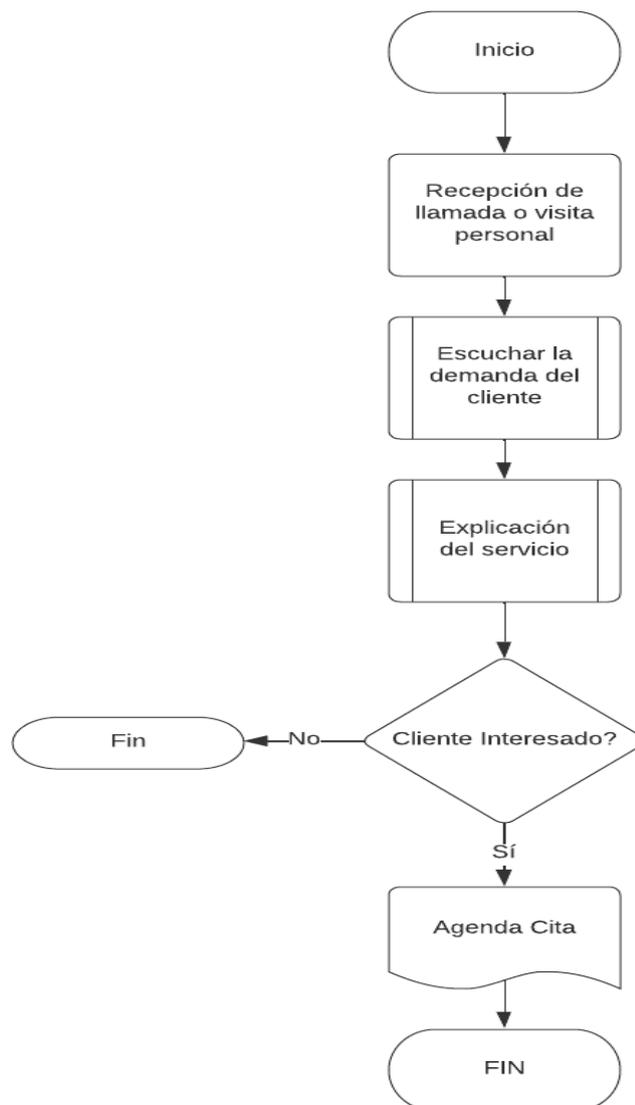


Figura 5. Flujograma del proceso: atención a clientes
Nota. Elaborado por la autora

Proceso 2. Cita personal

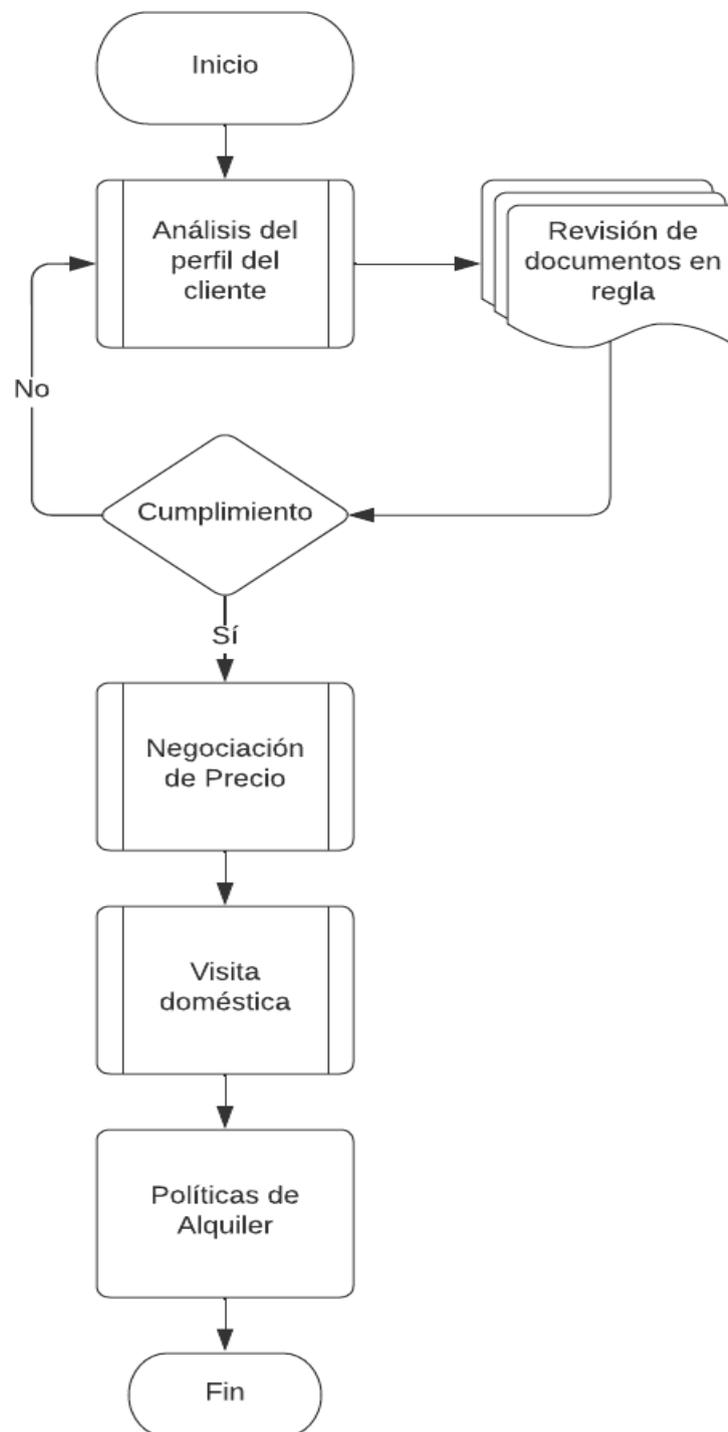


Figura 6. Flujograma del proceso 2: cita personal
Nota. Elaborado por la autora

Proceso 3. Seguimiento y control GPS

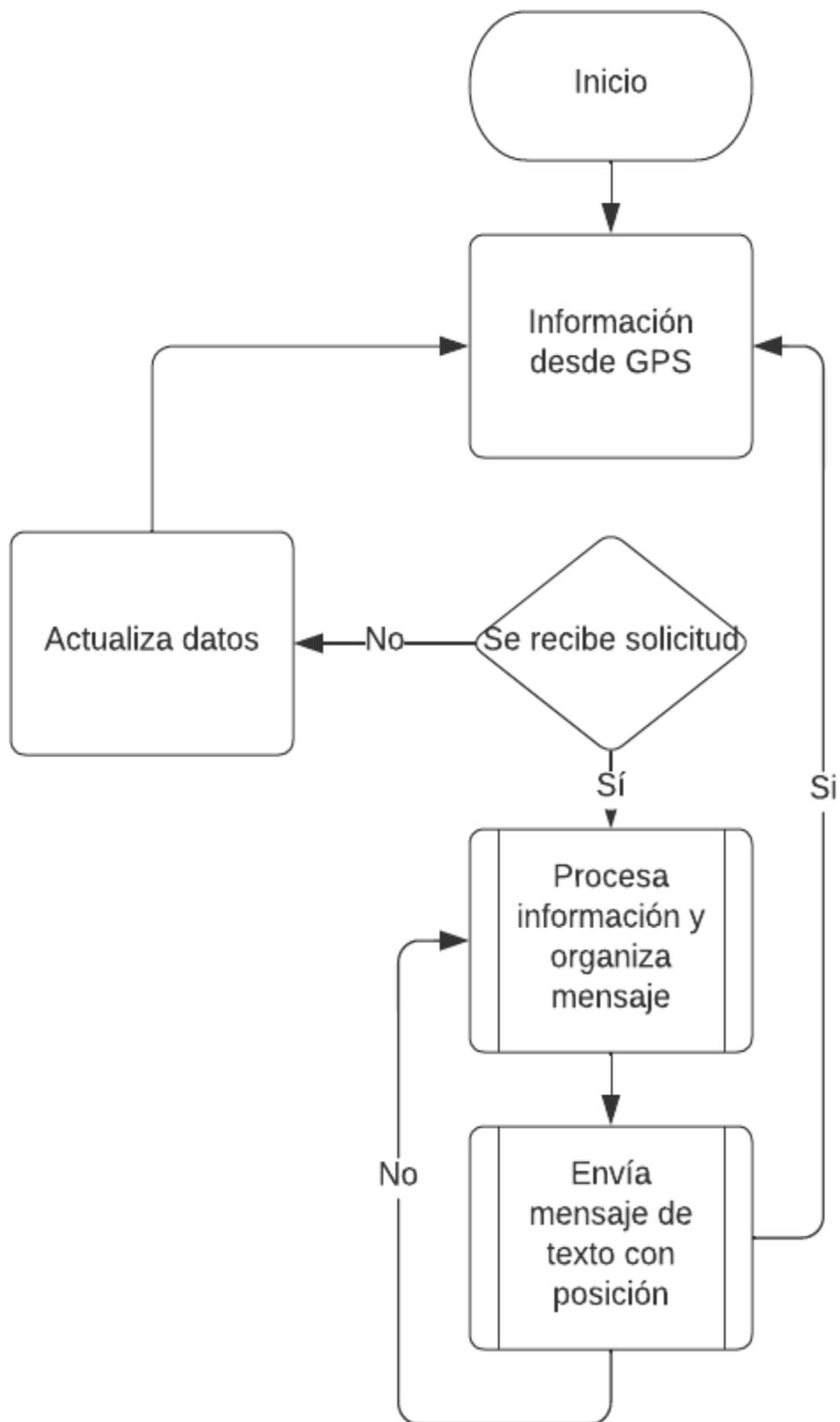


Figura 7. Flujograma del proceso: seguimiento y control GPS
Nota. Elaborado por la autora

Necesidad de recursos

Suministros básicos

Los suministros básicos lo componen los servicios básicos, los útiles de oficina y los productos de la limpieza con los cuales funcionará el negocio.

Tabla 37.
Suministros Básicos

<i>Insumos y suministros</i>	<i>Características</i>
Servicios básicos	Luz, Agua, Teléfono e Internet
Útiles de oficina	Actividades administrativas
Limpieza	Limpieza general de la empresa

Nota. Elaborado por la autora

Materiales e insumos

Dentro de los materiales e insumos se considera los productos necesarios para acondicionar los vehículos y que estos estén listos para ser alquilados.

Tabla 38.
Materiales e insumos

<i>Insumos y suministros</i>	<i>Características</i>
Materiales	Mantenimiento Combustible Revisión frecuente

Nota. Elaborado por la autora

Activos fijos

En los activos fijos se sitúan los equipos de oficina, de cómputo y vehículos.

a. Equipos de oficina

Tabla 39.
Equipos de oficina

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>
Archivadores	1
Escritorios	1
Sillas	3
Cestas de basura	1
Mesa pequeña	1
Sillas de plástico	1

Nota. Elaborado por la autora

b. Equipos de computación

Tabla 40.
Equipos de computación

<i>Detalle</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Cantidad</i>
Computadores	Oficinas	1
Impresora	Oficinas	1
Teléfonos	Oficinas	2

Nota. Elaborado por la autora

a. Maquinaria y equipo

Tabla 41.
Vehículos

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>
Vehículos	12

Nota. Elaborado por la autora

Talento humano

- Administrador (1)
- Secretaria (1)
- Publicista (1)
- Contador (1)
- Servicio al cliente (1)

Diseño organizacional

La estructura organizacional que se describe a continuación responde a las necesidades de este plan de negocio. Se basa en una serie de procesos administrativos que tienen como finalidad dar soporte o bases a las operaciones del servicio. La razón social de este Plan de Negocio se la ejecuta bajo el nombre de PINOS CAR (Luxury Rent Car)

Direccionamiento estratégico

Misión

PINOS CAR contará con la siguiente misión:

"Garantizaremos una experiencia de alquiler de automóviles al brindar servicios superiores que satisfagan las necesidades individuales de nuestros clientes; transmitiendo siempre el espíritu 'Luxury Rent Car' con conocimiento, atención y pasión por la excelencia".

Visión

La visión de PINOS CAR (Luxury Rent Car) es:

"Lideraremos nuestra industria definiendo la excelencia en el servicio y construyendo una lealtad inigualable de los clientes".

Valores

Integridad: Honraremos todos los compromisos con nuestros clientes, empleados y proveedores.

Respeto: Trataremos a cada persona con la que trabajemos con respeto, profesionalismo y dignidad.

Calidad: Pondremos los intereses de nuestros clientes primero.

Equipo de trabajo: Trabajaremos como un equipo cohesionado desde la unidad más pequeña hasta la organización en su conjunto.

Crecimiento y rentabilidad:	Nos dedicaremos a la innovación continua y buscaremos nuevas ideas y oportunidades para acelerar el crecimiento rentable.
Responsabilidad comunitaria:	Seremos participantes activos en nuestras comunidades y alentaremos la participación de los empleados en actividades cívicas y caritativas.

Estructura organizacional y funcional

Organigrama estructural

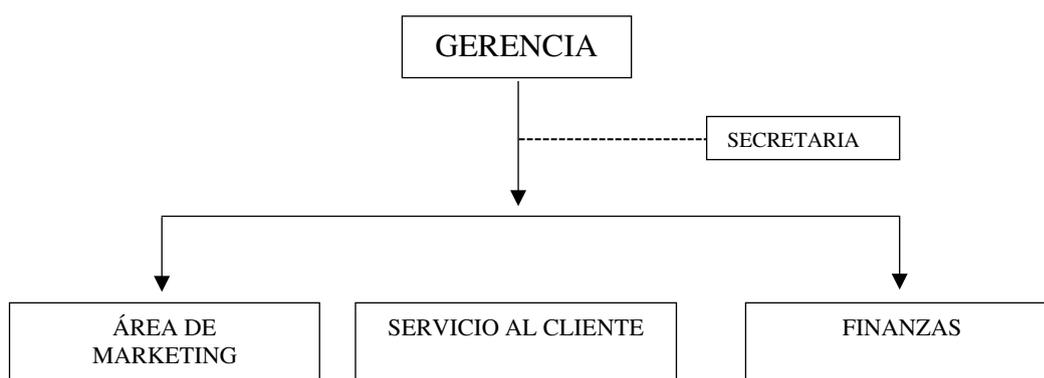


Figura 8. Organigrama estructural de PINOS CAR

Organigrama funcional

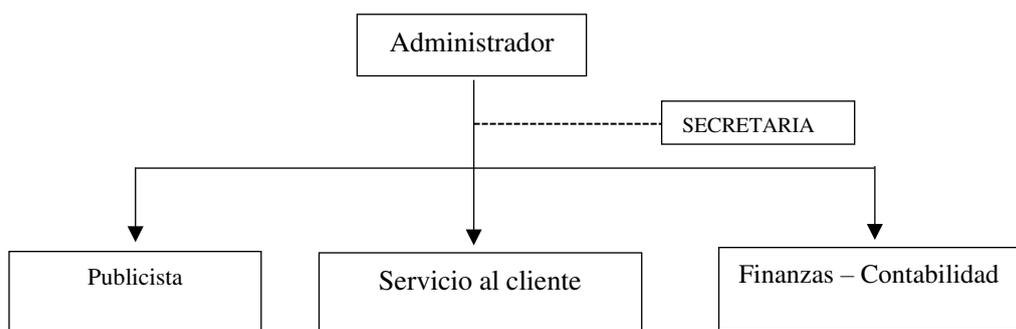


Figura 9. Organigrama Funcional del PINOS CAR

Perfiles profesionales de los trabajadores

INFORMACIÓN BÁSICA	
Puesto	Administrador/a
Jefe inmediato superior	Ninguno/a
Supervisa a	Todo el personal de la empresa
NATURALEZA DEL PUESTO	
Gestionar los recursos para desarrollar y realizar una planificación, organización, dirección y control de todo lo relacionado con la empresa, con el fin de obtener resultados positivos.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Tomar las decisiones necesarias y más importantes en el negocio, con el objetivo de velar por el buen funcionamiento de la empresa, así como cumplir con las políticas establecidas – Llevar a cabo las decisiones financieras, comerciales y de recursos humanos dentro de la empresa. – Piensa, evalúa, analiza, participa, asigna y decide tanto dentro de la empresa como fuera de ella – Controla el entorno de la empresa y sus recursos (financieros, físicos y talento humano) 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
Título profesional	Ing. en administración de empresas y negocios o carreras afines
Experiencia	Mínimo 3 años en cargos similares
Habilidades	Liderazgo Pensamiento estratégico Administración del tiempo y recursos
Formación	Superior

INFORMACIÓN BÁSICA	
Puesto	Secretaria
Jefe inmediato superior	Ninguno/a
Supervisa a	Todo aquel que le ordene el administrador
NATURALEZA DEL PUESTO	
Gestionar mayoritariamente las funciones del administrador de la empresa	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Atender llamadas telefónicas – Responder correos electrónicos – Archivar documentos – Coordinar pagos y cobros de los trabajadores – Realizar apoyo administrativo al administrador y otras áreas de la empresa – Realizar acciones y trámites necesarios relacionados con la empresa – Procesar y generar información necesaria para la realización de planes, programas y proyectos 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
Título profesional	Bachiller, estudio secretariado y manejo del idioma inglés.
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares
Habilidades	Amplio manejo del sistema de Office
Formación	Tercer Nivel

INFORMACIÓN BÁSICA	
Puesto	Publicista
Jefe inmediato superior	Administrador/a
Supervisa a	Ninguno/a
NATURALEZA DEL PUESTO	
Generar y desarrollar estrategias que posicionen y mantengan la presencia de la empresa en el mercado.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Encargado del desarrollo, implementación y análisis de las actividades de marketing, trabajando en equipo con las áreas funcionales. – Implementación y seguimiento de las campañas publicitarias. – Monitorear los gastos de publicidad, merchandising y promociones. – Seguimiento y análisis de las ventas y actividades. – Analizar información del mercado y la competencia en relación a las plataformas – Cualquier otra actividad solicitada por la administración general de la empresa 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
Título profesional	Ing. en Mercadotecnia
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares
Habilidades	Conocimientos de Marketing Digital y Tradicional Manejo de redes sociales Comunicación efectiva Negociación Innovación / creatividad Calidad en el servicio Relaciones públicas
Formación	Superior

INFORMACIÓN BÁSICA	
Puesto	Servicio al cliente
Jefe inmediato superior	Administrador
Supervisa a	Ninguno
NATURALEZA DEL PUESTO	
El profesional que trabaja en el área de atención al cliente tendrá como objetivo principal la satisfacción del consumidor.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Contestar llamadas – Recibir clientes personales – Revisar documentos en reglas – Informar sobre el servicio – Recibir solicitudes, preguntas, quejas y sugerencia de los clientes – Brindar asistencia especializada a los clientes – Orientar el uso en función al servicio otorgado por la empresa 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
Título profesional	Marketing, Administrador de empresas, afines.
Experiencia	Mínimo 2 años
Habilidades	Comunicación, empatía, paciencia, curiosidad
Formación	Segundo Nivel

INFORMACIÓN BÁSICA	
Puesto	Contador/a
Jefe inmediato superior	Administrador/a
Supervisa a	Ninguno/a
NATURALEZA DEL PUESTO	
Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución. – Revisar los libros contables – Manejar registros, sistemas y presupuestos financieros – Analizar los gastos y ganancias de la empresa – Elaborar los balances de los libros financieros – Redactar informes sobre los diferentes estados financieros – Colaborar con la empresa en los aspectos relativos a sus funciones. 	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
Título profesional	Ing. en CPA o Afines (que pueda ejercer legalmente el ejercicio contable)
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares
Habilidades	Creativo Visionario Disciplinado Liderazgo
Formación	Superior

Gerencia de Recursos Humanos

A continuación, se hace un análisis de los sub sistemas del Recurso Humano. Se exponen las políticas a utilizarse.

<i>Subsistemas de RRHH</i>	<i>Políticas</i>
Selección de personal	Garantía de igualdad Personas con mayor experiencia Actualización de competencias Reclutamiento mediante diversos medios Motivación del personal
Contratación de personal	Aplicar procedimientos de contratación Beneficios sociales Evaluación de desempeño Ascensos
Capacitación	Paulatina, cada 3 meses
Remuneración	Basadas en lo establecido por la ley
Evaluación de desempeño	Modelo 360 Grados

Nota. Elaborado por la autora

Análisis del marco normativo

Constitución de la empresa y principales entes reguladores

Determinación de la forma jurídica: en lo que concierne al aspecto legal, la empresa PINOS CAR (Luxury Rent Car) deberá cumplir con las disposiciones legales acorde a los requerimientos estatales en Ecuador.

Tipo de Empresa: esta empresa se constituirá legalmente bajo la razón social o el nombre de PINOS CAR (Luxury Rent Car) como Responsabilidad Ltda., cuya actividad mercantil será realizada bajo el antes mencionado nombre.

Constitución de la empresa: cualquier empresa o negocio que entre en funcionamiento debe aplicar las leyes ecuatorianas pertinente a la actividad comercial como el Servicio de Rentas Internas, el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Salud Pública, el Ministerio de Ambiente, El Instituto de Seguridad Social, entre otros; de acuerdo a la naturaleza del negocio.

Razón social

- Solicitud de aprobación
- Afiliaciones
- Número mínimo y máximo de socio
- Capital Constitutivo

Patentes y Marcas

“Los derechos intelectuales se refieren a las creaciones de la mente tales como obras literarias, artísticas, invenciones científicas e industriales, así como los símbolos, nombres e imágenes utilizadas en el comercio” (SENADI, 2019). En Ecuador, el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) es el organismo encargado de proteger, fomentar, divulgar y conducir el buen uso de la Propiedad Intelectual desde el enfoque de tres áreas distintas: propiedad industrial, derecho de autor y derechos conexos y obtenciones vegetales y

conocimientos tradicionales. El trámite en el Ecuador se lo hace mediante dos formas:

internet o personalmente. Acceder al sitio web: www.propiedadintelectual.gob.ec

Licencias necesarias para funcionar y documentos legales

Permisos de Funcionamiento

Permiso del Cuerpo de Bomberos

Resumen

Esta fase abordó el estudio técnico y modelo de gestión empresarial describiendo puntos tales como: tamaño del proyecto que indica la capacidad instalada y utilizada del servicio. La localización donde se establecieron diversas variables alineadas a factores que favorecen la macro localización y la micro localización. Se diseñó la planta de la empresa que involucra sus áreas; marketing, administración, secretaria, finanzas y servicio al cliente. Se describe brevemente la tecnología a utilizarse en el servicio. Otro aspecto importante en esta etapa del estudio fue la relacionada con la definición de los procesos de los cuales se identificaron tres: atención a clientes, cita personal y seguimiento y control GPS. Finalmente, el estudio técnico identificó la necesidad de recursos para la operación del negocio como tal. En el análisis organizacional este estudio determinó el direccionamiento estratégico estableciendo la misión y visión de la empresa, así como también los valores, la estructura organizacional y funcional y los perfiles profesionales de los trabajadores. En el análisis del marco normativo se estableció los aspectos a llevarse a cabo durante la constitución de la empresa: razón social, tipo de empresa, constitución de la empresa, patentes y marcas y permisos.

Capítulo 5. Evaluación financiera del proyecto

Inversión inicial

Detalle	Valores
Activos Fijos	127.622,22
Activo Diferido	1.259,25
Capital de Trabajo	9.112,33
Inversión inicial	137.993,80

Activos fijos

Detalle	Valores
Bienes inmuebles	1.393,32
Equipos de tecnología	1.728,90
Vehículos	124.500,00
Total activos fijos	127.622,22

Equipos de oficina

Detalle	cant.	v. unitario	v. total
Escritorio	3	132,00	396,00
Sillas para escritorio	3	124,00	372,00
Archivadores	4	76,00	304,00
Cestas de basura	5	12,00	60,00
Sillas normales	10	18,00	180,00
Mesa	1	54,00	54,00
Subtotal			1.366,00
2% de imprevisto			27,32
Total			1.393,32

Equipos de tecnología

Detalle	Cantidad	v. unitario	v. total
PC Escritorio	2	430,00	860,00
Teléfonos celulares	2	230,00	460,00
Impresora	1	329,00	329,00
Teléfono	2	23,00	46,00
Subtotal			1.695,00
2% de imprevisto			33,90
Total			1.728,90

Vehículos

Detalle	cant	v. unitario	v. total
Chevrolet sail año 2018 sedan color rojo	1	19.100,00	19.100,00
Spark gt año 2019 hatchback color azul	1	10.600,00	10.600,00
Spark life año 2008 hatchback color celeste	1	5.300,00	5.300,00
Spark life año 2010 hatchback color plateado	1	6.100,00	6.100,00
Hyundai gran I10 año 2018 color azul	1	10.600,00	10.600,00
Spark life año 2018 hatchback color dorado	1	9.100,00	9.100,00
Spark gt año 2019 hatchback color negro	1	11.500,00	11.500,00
Spark life año 2015 hatchback color plateado	1	7.300,00	7.300,00
Spark gt año 2019 hatchback color plomo	1	15.000,00	15.000,00
Spark life año 2019 hatchback color vino	1	9.000,00	9.000,00
Spark gt año 2019 hatchback color rojo	1	10.400,00	10.400,00
Hyundai gran I10 año 2018 color azul	1	10.500,00	10.500,00
Total			124.500,00

Activo diferido

Detalle	Valor total
Tramites de superintendencia de compañías	600,00
Permiso de funcionamiento en cuerpo de bomberos	150,00
Patente municipal	250,00
SRI	95,00
Subtotal	1.095,00
2% de imprevisto	164,25
Total	1.259,25

Capital de trabajo

Detalle	Días (min)	Valor
Caja/banco	30	4.704,00
Inv. Equipos y Materiales	60	600,00
Inv. Útiles de oficina	60	45,14
Materiales para aseo	60	6,72
Servicios básicos	60	147,19
Arriendo prepago	60	462,00
Publicidad y promoción	60	918,00
Mantenimiento y reparación	60	6,37
Sueldos y salarios	60	2.222,92
Total de capital de trabajo		9.112,33

Estructura del financiamiento

Inversión	Valor total en USD	% del valor total	% Recursos Propios	\$ en recursos propios	% de recursos terceros	\$ en recursos terceros
Activo fijo	127.622,22	92,48	30%		70%	
Activo diferido	1.259,25	0,91		41.398,14		96.595,66
<u>Capital de trabajo</u>	<u>9.112,33</u>	<u>6,60</u>				
Total	137.993,80	100,00				

Condiciones de crédito

1	Monto	96.595,66	
2	Interés nominal	ANUAL	9,76%
		MENSUAL	0,81%
3	Plazo	5 AÑOS	
4	Período de pago	MENSUAL	
	# DE PERÍODOS	60	
5	AMORTIZACIÓN	FRANCÉS	

Amortización

Ver tabla de amortización en la sección anexos.

Costos del servicio

Mantenimiento preventivo de vehículos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CHEVROLET SAIL AÑO 2018 SEDAN COLOR ROJO	300,00	303,84	307,73	311,67	315,66
SPARK GT AÑO 2019 HATCHBACK COLOR AZUL	300,00	303,84	307,73	311,67	315,66
SPARK LIFE AÑO 2008 HATCHBACK COLOR CELESTE	300,00	303,84	307,73	311,67	315,66
SPARK LIFE AÑO 2010 HATCHBACK COLOR PLATEADO	300,00	303,84	307,73	311,67	315,66
HYUNDAI GRAN I10 AÑO 2018 COLOR AZUL	300,00	303,84	307,73	311,67	315,66
SPARK LIFE AÑO 2018 HATCHBACK COLOR DORADO	300,00	303,84	307,73	311,67	315,66
SPARK GT AÑO 2019 HATCHBACK COLOR NEGRO	300,00	303,84	307,73	311,67	315,66
SPARK LIFE AÑO 2015 HATCHBACK COLOR PLATEADO	300,00	303,84	307,73	311,67	315,66
SPARK GT AÑO 2019 HATCHBACK COLOR PLOMO	300,00	303,84	307,73	311,67	315,66
SPARK LIFE AÑO 2019 HATCHBACK COLOR VINO	300,00	303,84	307,73	311,67	315,66
SPARK GT AÑO 2019 HATCHBACK COLOR ROJO	300,00	303,84	307,73	311,67	315,66
HYUNDAI GRAN I10 AÑO 2018 COLOR AZUL	300,00	303,84	307,73	311,67	315,66
Total	3.600,00	3.646,08	3.692,75	3.740,02	3.787,89

Mano de obra directa

Cargo	#	Sueldo base mensual	Sueldo unificado	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Mensual	Anual
Servicio al cliente	1	425,00	425,00	35,42	35,42	17,71	513,54	6.162,50
Total	1	425,00	425,00	35,42	35,42	17,71	513,54	6.162,50

Proyección de Sueldos

Cargo	#	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio al cliente	1	6.692,09	6.805,86	6.921,55	7.039,22
Total	1	6.692,09	6.805,86	6.921,55	7.039,22

Costos indirectos**Útiles de oficina**

Descripción	Cant.	V. unitario	V. total
Cuaderno de 100 hojas	3	2,15	6,45
Sobres manila	20	11,00	220,00
Tarjetas de presentación del local	150	0,01	1,50
Cinta Adhesiva	3	0,54	1,62
Grapadora	1	2,34	2,34
Perforadora	1	4,00	4,00
Esferos tres colores	5	0,35	1,75
Lápices	5	0,21	1,05
Resma de papel bond (pateque)	3	4,70	14,10
Archivadores de carpetas	5	1,90	9,50
Borradores de queso (caja de 20)	3	0,25	0,75
Separadores plásticos	2	0,23	0,46
Caja de clips(caja)	1	1,00	1,00
Cajas de grapas	1	1,00	1,00
Subtotal			265,52
Imprevisto 2%			5,31
Total			270,83

Materiales para aseo

Descripción	Cantidad	V. unitario	V. total
Detergente (caneca)	1	13,00	13,00
Escobas	2	4,00	8,00
Trapeadores	2	3,00	6,00
Fundas de basuras (docena)	10	1,25	12,50
Subtotal			39,50
Imprevisto 2%			0,79
Total			40,29

Servicios básicos

Descripción	Valor mensual	Valor anual
Agua	0,01	0,12
Luz	37,00	444,00
Internet	23,14	277,68
Línea Telefónica	12,00	144,00
Subtotal		865,80
Imprevisto 2%		17,32
Total		883,12

Mantenimiento y reparación

Descripción	I. de activos fijos	% Mensual	Valor mensual	Valor anual
Bienes inmuebles	1.393,32	0,10%	1,39	16,72
Equipos de tecnología	1.728,90	0,10%	1,73	20,75
SUBTOTAL				37,47
Imprevisto 2%				0,75
Total				38,22

Arriendo

Descripción	Valor mensual	Valor Anual
Renta	220,00	2.640,00
Subtotal		2.640,00
Imprevisto 5%		132,00
Total		2.772,00

Proyección de costos

Rubros	Vida útil del proyecto				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Variable	26.529,17	27.319,46	27.697,25	28.080,36	28.468,86
Costos directos- Mat Prima y Materiales	3.600,00	3.646,08	3.692,75	3.740,02	3.787,89
Mano de obra directa	6.162,50	6.692,09	6.805,86	6.921,55	7.039,22
Costos indirectos	16.766,67	16.981,29	17.198,65	17.418,79	17.641,75

Gastos del servicio – Costos Fijos

Gastos administrativos

Cargos	#	Sueldo Base Mensual	Sueldo Unificado	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Mensual	Anual
Administrador	1	500,00	500,00	41,67	35,42	20,83	597,92	7.175,00
Total	1	500,00	500,00	41,67	35,42	20,83	597,92	7.175,00

Proyección de sueldos

Cargos	#	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	1	7.798,05	7.930,61	8.065,43	8.202,55
Total	1	7.798,05	7.930,61	8.065,43	8.202,55

Gastos de constitución

Descripción	Valor	% amortización	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo diferido	1.259,25	20%	5	251,85	251,85	251,85	251,85	251,85

Gastos de venta

Descripción	Frecuencia	Cantidad	Valor Mensual	Valor Anual
Elaboración del Plan de Marketing	NA	1	300,00	300,00
Publicación en Medios (Paquete WEB MEDIUM)				
5 páginas principales				
Hasta 5 sub conexiones				
Dominio (.com .org .net)				
Hosting 5GB				
Cuentas de correo 5				
Banner Animado				
Galería de imágenes	Mensual	12	450,00	5.400,00
Hoja de contacto				
Mapa de ubicación				
Desarrollo en WordPress				
Administración por el cliente				
Productos (Máximo 20)				
Personalización FAN PAGE				
SUBTOTAL				5.400,00
Imprevisto 2%				108,00
Total				5.508,00

Gastos financieros

	Años	Interés
1		8.735,26
2		7.126,73
3		5.353,99
4		3.400,28
5		1.247,12

Proyección de gastos

Rubros	Vida útil del proyecto				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo	21.970,11	20.755,13	19.186,36	17.439,79	15.496,98
Gastos administrativos	7.175,00	7.798,05	7.930,61	8.065,43	8.202,55
Gastos de constitución	251,85	251,85	251,85	251,85	251,85
Gastos de ventas	5.808,00	5.578,50	5.649,91	5.722,23	5.795,47
Gastos financieros	8.735,26	7.126,73	5.353,99	3.400,28	1.247,12

Estado de situación inicial

Activo			Pasivo		
Activos disponibles		9.112,33	Pasivo largo plazo		96.595,66
Caja/banco	4.704,00		Préstamo por pagar	96.595,66	
Inv. Materiales	600,00				
Inv. Útiles de oficina	45,14				
Inv. útiles de aseo	6,72				
Servicios básicos	147,19				
Arriendo	462,00		Patrimonio neto		41.398,14
Publicidad y promoción	918,00		Inversión propia	41.398,14	
Mantenimiento y reparación	6,37				
Sueldos y salarios	2.222,92				
Activos fijos		127.622,22			
Bienes inmuebles	1.393,32				
Equipos de tecnología	1.728,90				
Vehículos	124.500,00				
Activos diferidos		1.259,25			
Gastos de constitución	1.259,25				
Total de activos		137.993,80	Total pasivo y patrimonio		137.993,80

Ingresos

Servicios	Vida útil del proyecto				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Renta de 12 vehículos	403	464	533	613	705
PVP	140,00	141,79	143,61	145,45	147,31
Ingresos	56.448,00	65.746,11	76.575,81	89.189,38	103.880,66
Renta de 12 vehículos	403	444	488	537	590
PVP	140,00	141,79	143,61	145,45	147,31
Ingresos	56.448,00	62.887,59	70.061,80	78.054,45	86.958,91
Renta de 12 vehículos	403	415	428	441	454
PVP	140,00	141,79	143,61	145,45	147,31
Ingresos	56.448,00	58.885,65	61.428,57	64.081,30	66.848,59

Flujo de caja

Años	Utilidad neta	Dep y Amortización del diferido (+)	Valor residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización del K (-)	Flujo de efectivo (-)
0				137.993,80	96.595,66		-41.398,14
1	-3.191,36	13.014,07				15.756,54	-5.933,83
2	3.254,87	13.014,07				17.365,08	-1.096,13
3	11.224,58	13.014,07				19.137,82	5.100,83
4	20.491,35	13.014,07				21.091,53	12.413,89
5	31.262,17	13.014,07	63.811,11			23.244,69	84.842,66

Estado de resultados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESO DEL PROYECTO	56.448,00	65.746,11	76.575,81	89.189,38	103.880,66
(-) COSTO DE VENTAS	26.529,17	27.319,46	27.697,25	28.080,36	28.468,86
UTILIDAD BRUTA	29.918,83	38.426,66	48.878,56	61.109,02	75.411,80
(-) GASTOS	34.732,33	33.517,35	31.948,58	30.202,01	28.259,20
Gastos administrativos	7.175,00	7.798,05	7.930,61	8.065,43	8.202,55
Gastos de ventas	5.808,00	5.578,50	5.649,91	5.722,23	5.795,47
Gastos financieros	8.735,26	7.126,73	5.353,99	3.400,28	1.247,12
Depreciaciones de activos fijos	12.762,22	12.762,22	12.762,22	12.762,22	12.762,22
Amortizaciones de activos diferidos	251,85	251,85	251,85	251,85	251,85
UTILIDAD OPERACIONAL	-4.813,51	4.909,31	16.929,98	30.907,01	47.152,59
(15%) PARTICIPACION DE TRABAJADORES	-722,03	736,40	2.539,50	4.636,05	7.072,89
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-4.091,48	4.172,91	14.390,48	26.270,96	40.079,70
(22%) IMPUESTO A LA RENTA	-900,13	918,04	3.165,91	5.779,61	8.817,53
UTILIDAD NETA	-3.191,36	3.254,87	11.224,58	20.491,35	31.262,17

Evaluación financiera

VAN – Valor Actual Neto

Años	Flujo efectivo	Flujo actualizado
0	-41.398,14	-41.398,14
1	-5.933,83	-5.443,88
2	-1.096,13	-922,59
3	5.100,83	3.938,78
4	12.413,89	8.794,31
5	84.842,66	55.141,91
Total		\$ 20.110,39

TIR – Tasa Interna de Retorno

Año	F. de fondos netos	Factor de descuento	9% F.F. Actualizados	Factor de descuento	18% F.F. Actualizados
0	-41.398,14	1,000	-41.398,14	1,0000	-41.398,14
1	-5.933,83	0,9174	-5.443,88	0,8499	-5.043,20
2	-1.096,13	0,8417	-922,59	0,7223	-791,78
3	5.100,83	0,7722	3.938,78	0,6139	3.131,51
4	12.413,89	0,7084	8.794,31	0,5218	6.477,26
5	84.842,66	0,6499	55.141,91	0,4435	37.624,34
		VAN 1	20.110,39	VAN 2	0,00
		TIR	0,18		

PRI – Periodo de Recuperación de la Inversión

Años	Flujo de efectivo	Flujo actualizado	Flujo acumulado
0	-41.398,14	-41.398,14	-41.398,14
1	-5.933,83	-5.443,88	-46.842,02
2	-1.096,13	-922,59	-47.764,61
3	5.100,83	3.938,78	-43.825,83
4	12.413,89	8.794,31	-35.031,52
5	84.842,66	55.141,91	20.110,39

R C/B – Relación Costo Beneficio

Año	Ingreso	Egreso	Factor de actualización	Ingreso actual actualizado total	Egreso actualizado actual
0		137.993,80	1,00	1,00	137.993,80
1	56.448,00	48.499,29	0,92	51.787,16	44.494,76
2	65.746,11	48.074,59	0,84	55.337,19	40.463,42
3	76.575,81	46.883,61	0,77	59.130,58	36.202,75
4	89.189,38	45.520,15	0,71	63.184,01	32.247,62
5	103.880,66	43.965,84	0,65	67.515,30	28.574,78
TOTAL Σ				296.955,23	181.983,33

C/B= **1,63**

Resumen

En este capítulo se llevó a cabo la evaluación financiera del proyecto, misma que identificó los rubros correspondientes a activo fijo, activo diferido y capital de trabajo. En los activos fijos se identificaron bienes inmuebles, equipos de tecnología y vehículos. El activo diferido comprendió los rubros para tramitar formalmente la empresa y el capital de trabajo se lo estimo para un plazo de 60 días. El financiamiento para la inversión total de este proyecto se la estructura en dos partes; 30% recursos propios y 70% recursos terceros. Entre los rubros de costos y gastos se identificaron; costos por mantenimiento de los vehículos, mano de obra directa, materiales, servicios básicos, entre otros. En los gastos se identificaron gastos administrativos, gastos financieros y gastos de ventas. Se hizo una proyección de ingresos bajo tres panoramas. La evaluación financiera comprendió el análisis del Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Período de recuperación de la inversión y Relación Costo Beneficio.

Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Este plan de negocio concluye lo siguiente:

- El diagnóstico llevado a cabo para la creación de este plan de negocio dio como resultado un buen dinamismo de la industria basado en la economía nacional y a nivel local. El concepto de negocio se basó en la renta de vehículos en la ciudad de Quito.
- Se llevó a cabo un análisis e investigación de mercado que determinó los factores externos que podrían beneficiar o perjudicar la puesta en marcha del negocio, se identificó la cadena de valor donde se examinaron las actividades principales y secundarias de la actividad comercial. Se realizaron cuatro técnicas de recopilación de datos para identificar los gustos y preferencias de los clientes. Seguido, esta fase del plan de negocio estableció un flujo de ingresos proyectados basado en tres escenarios; conservador, optimista y pesimista.
- Se realizó un Plan de Marketing y ventas para promocionar la empresa y las características del servicio. El plan estuvo alineado a conseguir objetivos basados en ventas, beneficios, mercado, marca y clientes. Se analizó la matriz BCG determinando las estrategias a seguir en función a cada situación del negocio. Se llevo a cabo estrategias de lanzamiento de acuerdo al Marketing MIX; producto, precio, plaza y promoción.
- El estudio económico y modelo de gestión empresarial determinaron; tamaño del proyecto basado en las capacidades del mismo, ingeniería del negocio, descripción de la tecnología del mismo, identificación de los procesos con sus respectivos flujogramas y necesidad de recursos. En el diseño organizacional se estableció el direccionamiento estratégico identificando la misión, visión y valores. Se

estructuró el organigrama y se delimitaron los perfiles profesionales de los trabajadores. Finalmente se determinó el marco normativo legal de la empresa.

- Este proyecto estima una inversión de 137 993,90 dólares. Un VAN de 20 110,30 con una TIR del 18%. La inversión se recupera a partir del quinto año y la RCB estima que, por cada dólar invertido se recupera 0,63 centavos de dólar.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones se establecen las siguientes recomendaciones

- Considerar el diagnóstico llevado a cabo en este trabajo de investigación ya que establece resultados que favorecen el dinamismo económico de la industria; lo cual fomenta a los inversionistas a crear nuevas unidades de negocio para reforzar la economía en su conjunto.
- Estudiar y analizar los resultados obtenidos del análisis externo en esta investigación y ponerlos en práctica antes de la ejecución del negocio. De la misma manera, considerar los resultados obtenidos de las cuatro técnicas de recopilación de datos ya que tienen información eficaz sobre los clientes potenciales para este negocio.
- Ejecutar las estrategias de marketing propuesta en el Plan de Marketing y ventas. De ser posible, reforzar los canales de comunicación mediante el Social Media Marketing.
- Al momento de llevar a cabo la empresa difundir la cultura organizacional a todo el personal interno y externo de la empresa. Considerar los aspectos de ingeniería del negocio como tamaño basado en las capacidades, localización, planta y procesos.

Limitaciones

- El financiamiento de esta investigación depende en un 30% del capital propio de los dueños. De querer continuar con las operaciones del mismo se debe acceder a financiamiento externo.
- Se debe considerar las proyecciones realizadas en el análisis financiero. Considerar todos los escenarios posibles. El escenario pesimista no generar utilidades para el negocio en el corto tiempo.

Bibliografía

- Bayram, A. (2021). Renting Cars and Trucks. *IGI Global*.
- Botía Rodríguez, N., & Novoa Villalobos, A. M. (2022). On Road. *Centro de Emprendimiento UR Emprende*.
- Vargas García , A. (2018). ¿Cómo diseñar un plan de negocio con éxito? *Disertación: Universidad de San Marcos*.
- Valenzuela Aros , P. (2020). Evaluación Del Impacto De La Pandemia Por Covid-19 En Las Pymes Colaboradores Con Los Centros De Desarrollo De Negocios En Chile. *Repositorio ANID*.
- Huaypamayta Osorio, L. S. (2020). La renta de vehículos M1 como alternativa para la reactivación del turismo en épocas de Covid19 Cusco-2020. *Disertación: Universidad Andina del Cusco*.
- Andrade Mendoza, K., & Garcés , M. E. (2020). Jóvenes universitarios y redes sociales. Un acercamiento a los gustos y preferencias, develando falencias de interés. *Rehpa*.
- Chávez Cruz, G. (2020). Analisis de la contribucion del IVA, renta, Rise e Ice en la zona 7 del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad* .
- TFC Smart. (2021). Análisis Empresarial: Empresas Ecuador - Renta de Vehículos.

Sección ANEXOS

Apéndice A. Mapeo Buyer – Persona

Perfil	Buyer persona	Retos
		
Datos demográficos		Frustraciones
Hábitos	Intereses	Objetivos

Apéndice B. Formato de entrevista

PLAN DE NEGOCIO DIRIGIDO A UNA EMPRESA ARRENDADORA DE VEHÍCULOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Objetivo: Identificar en la población objetivo necesidades, gustos y preferencias de los posibles clientes con respecto a particularidades en alquiler de vehículos en la ciudad de Quito.

INTERROGANTES

1. ¿La renta de vehículos podría ser parte de un servicio que incluya en su vida cotidiana?
2. ¿Piensa usted que este tipo de servicio puede resolver problemas que existen en su vida diaria?
3. ¿Le es complejo usar este tipo de servicio?
4. ¿Son relevantes para usted las características que ofrece este servicio?
5. ¿Estaría dispuesto a contratar este servicio?

Gracias

Apéndice B: Diseño de la encuesta

PLAN DE NEGOCIO DIRIGIDO A UNA EMPRESA ARRENDADORA DE VEHÍCULOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Objetivo: Identificar en la población objetivo necesidades, gustos y preferencias de los posibles clientes con respecto a particularidades en alquiler de vehículos en la ciudad de Quito.

DATOS GENERALES

Nombre: _____

Ocupación: _____

INTERROGANTES

12. Señale su rango de edad

	Entre 18 a 25 años
	Entre 25 a 35 años
	35 Años y mas

13. Indique su nivel de ingresos mensuales

	\$ 100,00 – \$ 500,00
	\$ 500,00 - \$ 1000,00
	>\$ 1000.00

14. ¿Alguna vez ha alquilado vehículos para movilizarse? (No: fin de la encuesta)

	Si
	No

15. ¿Con que frecuencia alquila usted vehículos para movilizarse?

	Siempre
	Frecuentemente
	A veces
	Casi nunca

16. ¿Por qué medios busca información sobre alquiler de vehículos?

	Referencias
	Sitios web – google
	Redes Sociales
	Otros

17. ¿Qué tarifa por día estaría dispuesto a pagar por el alquiler de un vehículo?

	\$ 25.00 – \$50.00
	\$ 50.00 – \$ 75.00
	\$ 75.00 - \$100.00

18. ¿Cuáles son los factores por los cuales usted accede al alquiler de un vehículo para movilizarse?

	Comodidad
	Seguridad
	Independencia
	Rapidez
	Otros

19. ¿Qué servicios, aparte del alquiler de vehículos, le gustaría que la empresa le brinde?

	GPS
	Bar
	Servicio Puerta a Puerta
	Auxilio en las vías

20. Según su experiencia con otras empresas ¿Cuál es el nivel de satisfacción con el alquiler de vehículos?

	Alto
	Medio
	Bajo

21. De las siguientes características vinculadas con el alquiler de vehículos, ¿Qué cualidades o características le llaman más la atención?

	Sin conductor
	Chofer
	Guía Turístico

22. ¿Le gustaría que se cree una empresa para alquiler de vehículos en la zona?

	Si
	No

Gracias