

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO ENTRE HOTELES CINCO ESTRELLAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y EL AEROPUERTO DE TABABELA

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL

RODRÍGUEZ VÁSQUEZ SONIA ALEXANDRA

sonyar50@hotmail.com

Director: Ing. Jaime Cadena, M.Sc.

jaime.cadena@epn.edu.ec

Quito, Enero 2014.

DECLARACIÓN

Yo, Sonia Alexandra Rodríguez Vásquez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Rodríguez Vásquez Sonia Alexandra

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. Sonia Alexandra Rodríguez Vásquez, bajo mi supervisión.

Ing. Jaime Cadena, M.Sc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios por bendecirme con mi hermosa familia. Muchas gracias a mis hermanos: Nellyta, Luis, Marcelo, Hugo, Renato, Gabriel y Lorena; su confianza, cariño, amor y consejo, fueron el aliciente para nunca rendirme.

A mis adorados padres, Luis y Esperanza, por todo su amor, por sus enseñanzas, por estar ahí cuando los necesite. Esperancita tu siempre has sido mi luz, mi refugio y mi fuerza, la vida no me alcanzará para recompensarte por todo lo que has hecho por mí.

A mi Universidad, la Escuela Politécnica Nacional, que durante mi carrera universitaria se convirtió en mi segundo hogar, en donde me forme como profesional y en donde pude conocer a tantas personas que hoy forman parte importante de mi vida.

A mis amigos, en especial a Marthy y a Vero, por su apoyo en los últimos semestres de mi carrera y en el tiempo que pase elaborando este proyecto.

A mi tutor El Ing. Jaime Cadena, por su efectiva guía para la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

El presente trabajo es fruto de la constancia y empeño dedicados durante los años de carrera universitaria en la prestigiosa Escuela Politécnica Nacional del Ecuador, lo cual no hubiese sido posible sin el apoyo incondicional de mi familia, a todos ustedes les dedico este trabajo, ya que son lo más importante que tengo en mi vida.

Sonia Rodríguez V.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	ii
LISTA DE TABLAS.....	iv
LISTA DE ANEXOS	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	ix
1	INTRODUCCIÓN..... 11
1.1	IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL ECUADOR..... 11
1.2	EL TURISMO EN EL ECUADOR..... 12
1.3	EL TURISMO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 13
1.3.1	EL TURISTA QUE VISITA EL DMQ 13
1.3.2	EL TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO EN EL DMQ..... 14
1.3.3	HOTELES DE LUJO - CATEGORÍA 5 ESTRELLAS EN EL DMQ 15
1.4	NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL MARISCAL ANTONIO JOSÉ DE SUCRE 17
1.4.1	CARACTERÍSTICAS DEL NUEVO AIMS 19
1.4.2	LAS VÍAS DE ACCESO AL NUEVO AIMS 20
1.4.3	SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO HACIA EL NUEVO AIMS 22
1.5	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA..... 23
1.5.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 24
1.5.2	SOLUCIÓN PROPUESTA 28
1.5.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 28
1.5.3.1	General..... 28
1.5.3.2	Específicos 28
1.5.4	ALCANCE..... 29
2	MARCO TEÓRICO..... 30
2.1	PLAN DE NEGOCIO..... 30
2.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... 30

2.2.1	PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	31
2.2.1.1	Definir el problema a investigar	31
2.2.1.2	Seleccionar y establecer el diseño de la investigación.....	31
2.2.1.3	Determinación de la muestra.....	34
2.2.1.4	Recolección de datos y análisis.....	34
2.2.1.5	Formular hallazgos.....	35
2.2.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	35
2.2.3	ANÁLISIS DE LA OFERTA	36
2.2.4	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	37
2.2.4.1	Demanda Insatisfecha	37
2.2.4.2	Demanda Cautiva del proyecto	37
2.3	PLAN DE MERCADEO	38
2.3.1	DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	38
2.3.1.1	El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	38
2.3.1.2	Estrategias Genéricas de Porter.....	42
2.3.2	MARKETING MIX.....	42
2.3.2.1	Producto y/o Servicio.....	43
2.3.2.2	Precio	44
2.3.2.3	Plaza.....	46
2.3.2.4	Promoción o Comunicación.....	46
2.4	PLAN OPERACIONAL	50
2.5	PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL	54
2.5.1	PLAN ORGANIZACIONAL	54
2.5.2	PLAN LEGAL	54
2.6	PLAN FINANCIERO	55
2.6.1	CAPITAL DE OPERACIÓN	56
2.6.2	ESTADOS Y REPORTES FINANCIEROS	56
2.6.3	FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO	57
2.6.3.1	Financiamiento del proyecto con deuda.....	58
2.6.4	ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS.....	58
2.6.5	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	60
2.6.5.1	Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC).....	60
2.6.5.2	Valor Actual Neto	62

2.6.5.3	Tasa Interna de Retorno	63
2.6.5.4	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	63
2.6.5.5	Relación beneficio-costos	64
2.6.6	ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO	65
2.6.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	66
2.7	PLAN DE PUESTA EN MARCHA	67
2.7.1	CONTENIDO DEL PLAN DE PUESTA EN MARCHA	67
2.8	PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA	67
2.8.1	CONTENIDO DEL PLAN DE CONTINGENCIA	67
3	PLAN DE NEGOCIOS	69
3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	69
3.1.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	69
3.1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	69
3.1.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	70
3.1.3.1	Método de Investigación	70
3.1.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	70
3.1.4.1	Fuentes Primarias	70
3.1.5	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	72
3.1.5.1	Comportamiento del Turismo en el Ecuador	72
3.1.5.2	Las previsiones de la Organización Mundial de Turismo (OMT)	72
3.1.5.3	El perfil del Turista de Quito	72
3.1.6	ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO	74
3.1.7	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	76
3.1.7.1	Elaboración de la Encuesta	76
3.1.7.2	Determinación de la Muestra	76
3.1.7.3	Tamaño Muestral	78
3.1.7.4	Análisis de los Resultados	78
3.1.8	ANÁLISIS DE LA OFERTA	87
3.1.8.1	Competencia directa e indirecta	87
3.1.9	DEMANDA DEL PROYECTO	92
3.1.9.1	Cuantificación de la Demanda	93
3.1.9.2	Demanda Insatisfecha	95
3.1.9.3	Demanda Cautiva	96

3.1.10	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	97
3.2	PLAN DE MERCADEO	99
3.2.1	INTRODUCCIÓN	99
3.2.2	OBJETIVOS DEL MERCADEO	99
3.2.3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO EN EL DMQ.....	99
3.2.3.1	Condiciones Generales.....	100
3.2.3.2	Condiciones de la competencia.....	101
3.2.4	VENTAS ESPERADAS DEL SERVICIO PROPUESTO.....	101
3.2.5	DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING	102
3.2.5.1	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	102
3.2.5.2	Estrategias Genéricas de Porter.....	107
3.2.6	MARKETING MIX.....	108
3.2.6.1	Producto o Servicio.....	109
3.2.6.1.1	Estrategia de Producto de los Elementos Tangibles e Intangibles.....	110
3.2.6.2	Precio	112
3.2.6.2.1	Estrategias de fijación de precios para el servicio de Shuttle	113
3.2.6.3	Promoción	114
3.2.6.3.1	Objetivos de la Estrategia de Promoción	115
3.2.6.3.2	Estrategia de uso de los colores en la Promoción	115
3.2.6.3.3	Estrategia de Nombre de la Empresa	116
3.2.6.3.4	Estrategia de Logotipo en la Promoción	116
3.2.6.3.5	Estrategia de Slogan para la Promoción	117
3.2.6.3.6	Estrategia del idioma en la Promoción	117
3.2.6.3.7	Estrategia de la imagen de los empleados en la Promoción	118
3.2.6.3.8	Estrategias de Publicidad	119
3.2.6.3.9	Estrategia de Promoción a través del Marketing Interno	123
3.2.6.4	Plaza.....	125
3.2.6.4.1	Estrategia de ubicación de las oficinas administrativas-operativas	127
3.2.6.4.2	Estrategia de los canales de distribución.....	127
3.2.7	PRESUPUESTO DE MERCADEO	128
3.3	PLAN DE OPERACIONES	130
3.3.1	INTRODUCCIÓN	130

3.3.2	OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIONES	130
3.3.3	RECURSOS MATERIALES.....	130
3.3.3.1	Activos Fijos	131
3.3.4	ACTIVOS INTANGIBLES.....	135
3.3.5	RECURSOS HUMANOS.....	135
3.3.5.1	Responsabilidades del Recurso Humano de la Empresa	136
3.3.5.2	Remuneraciones Mensuales.....	137
3.3.5.3	Presupuesto de Salarios y Beneficios Sociales	138
3.3.5.4	Cronograma de inicio de actividades del Recurso Humano	139
3.3.6	LOCALIZACIÓN DE LAS OFICINAS	139
3.3.6.1	Macro-localización.....	139
3.3.6.2	Micro-localización	140
3.3.6.3	Factores del Lugar Elegido	140
3.3.6.4	Distribución de las Oficinas Administrativas y Operativas.....	142
3.3.6.5	Elementos de las Oficinas Administrativas – Operativas.....	143
3.3.7	INSTALACIONES	144
3.3.8	PROCESOS DE OPERACIÓN	144
3.3.8.1	La Cadena de Valor Empresarial	145
3.3.8.1.1	Actividades Primarias	145
3.3.8.2	El Diagrama de Flujo de los Procesos	148
3.3.8.3	Descripción de Rutas para la prestación del Servicio.....	152
3.3.8.3.1	Rutas para el Transfer In.....	152
3.3.8.3.2	Rutas para el Transfer Out.....	155
3.3.8.4	Programación de Horarios y Rutas diarias.....	159
3.4	PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL	163
3.4.1	INTRODUCCIÓN	163
3.4.2	PLAN ORGANIZACIONAL	163
3.4.2.1	Estructura Organizacional de la Empresa	163
3.4.2.2	Recurso Humano.....	165
3.4.2.2.1	Características Específicas Requeridas en el Recurso Humano	166
3.4.2.3	Cargas Sociales	167
3.4.2.4	Reclutamiento y Contratación de Recurso Humano.....	168
3.4.3	PLAN LEGAL.....	169

3.4.3.1	Forma Jurídica	169
3.4.3.2	Formación del Capital Social.....	170
3.4.3.3	Trámites para la constitución	171
3.4.3.4	Trámites en la Superintendencia de Compañías	172
3.4.3.5	Permisos, Licencias, Seguros e Impuestos	172
3.5	PLAN FINANCIERO	179
3.5.1	INTRODUCCIÓN	179
3.5.2	OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO	179
3.5.3	INVERSIONES	180
3.5.3.1	Inversión Total en Activos.....	180
3.5.3.2	Inversión en Capital de Operación.....	180
3.5.3.3	Resumen de la Inversión Total.....	182
3.5.4	FINANCIAMIENTO	183
3.5.4.1	Línea Crédito del BNF	184
3.5.4.2	Garantías Generales del Préstamo en la Línea Crédito del BNF	184
3.5.4.3	Proyección de los Gastos Financieros.....	185
3.5.5	PRESUPUESTO DE EGRESOS	187
3.5.6	PRESUPUESTO DE INGRESOS	190
3.5.7	ESTADOS Y REPORTES FINANCIEROS PROYECTADOS	191
3.5.7.1	Estado de Resultados	191
3.5.7.2	Balance General	193
3.5.7.3	Estado de Utilidades Retenidas.....	194
3.5.8	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	194
3.5.9	RAZONES FINANCIERAS.....	196
3.5.9.1	Razones de Liquidez	197
3.5.9.2	Razones de Administración de Activos	197
3.5.9.3	Razones de Administración de Deudas.....	198
3.5.9.4	Razones de Rentabilidad.....	201
3.5.10	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	202
3.5.11	Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC).....	202
3.5.11.1	Valor Actual Neto	204
3.5.11.2	Tasa Interna de Retorno	205
3.5.11.3	Periodo de Recuperación de la Inversión.....	205

3.5.11.4	Relación beneficio-costo	207
3.5.12	ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO	207
3.5.13	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	209
3.5.13.1	Análisis de Sensibilidad con respecto al Precio del Servicio	210
3.5.13.2	Análisis de Sensibilidad con respecto a la Cantidad.....	210
3.6	PLAN DE PUESTA EN MARCHA.....	212
3.6.1	INTRODUCCIÓN	212
3.6.2	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA PUESTA EN MARCHA	212
3.6.3	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA PUESTA EN MARCHA	214
3.7	PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA	231
3.7.1	INTRODUCCIÓN	231
3.7.2	POSIBLES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA	231
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	238
4.1	CONCLUSIONES	238
4.2	RECOMENDACIONES	240
	GLOSARIO	242
	REFERENCIAS	245

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Ubicación del nuevo AIMS	18
Figura 1.2 - Esquema a seguir para el planteamiento del problema.....	25
Figura 1.3 - Planteamiento del Problema del Proyecto	27
Figura 2.1 - Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	39
Figura 2.2 - Ejemplo de Modelo Molecular	43
Figura 2.3 - Forma en que el comprador percibe el valor	44
Figura 2.4 - La Cadena de Valor Empresarial	51
Figura 2.5 - Simbología usada en los diagramas de flujo.....	52
Figura 3.1 - Perfil del Turista de Quito	73
Figura 3.2 - Segmentación del Mercado de los hoteles de Categoría Lujo-5 Estrellas.....	74
Figura 3.3 - Pregunta 1.	79
Figura 3.4 - Pregunta 5.	81
Figura 3.5 - Pregunta 6.	82
Figura 3.6 - Pregunta 7.	83
Figura 3.7 - Pregunta 8.	84
Figura 3.8 - Pregunta 12.	86
Figura 3.9 - Llegadas totales a hoteles de Lujo en el DMQ	92
Figura 3.10 - Análisis de las Fuerzas de Porter	106
Figura 3.11 - Cuantificación de las Cinco Fuerzas de Porter	107
Figura 3.12 - Modelo Molecular para una Empresa de transporte terrestre turístico en el DMQ.....	111
Figura 3.13 - Percepción del valor de servicio de transporte ejecutivo entre hoteles cinco estrellas del DMQ y el nuevo AIMS	113
Figura 3.14 - Propuesta de Logotipo	116
Figura 3.15 - Estructura empresarial orientada hacia el servicio	123
Figura 3.16 - Fotografías de la Zona Azul de Quito.....	126
Figura 3.17 - Mapa de localización del Mercado Objetivo	128
Figura 3.18 - Hyundai County Turismo Full Equipo	131
Figura 3.19 - Alternativas de Localización	140
Figura 3.20 - Localización de la empresa.....	142

Figura 3.21 - Distribución propuesta para la oficina	142
Figura 3.22 - Cadena de Valor Empresarial del Proyecto	145
Figura 3.23 - Diagrama de Flujo del Proceso A.	149
Figura 3.24 - Diagrama de Flujo del Proceso B.	149
Figura 3.25 - Diagrama de Flujo del Proceso C.	150
Figura 3.26 - Diagrama de Flujo del Proceso D.	151
Figura 3.27 - Diagrama de Flujo del Proceso E.	151
Figura 3.28 - Trayecto de la E35 y Vía Interoceánica.....	152
Figura 3.29 - Rutas de Distribución para el Transfer In.....	155
Figura 3.30 - Rutas de Distribución para el Transfer Out	158
Figura 3.31 - Horarios de Transfer In para la Ruta A.....	159
Figura 3.32 - Horarios de Transfer In para la Ruta B.....	159
Figura 3.33 - Horarios de Transfer In para la Ruta C.....	160
Figura 3.34 - Horarios de Transfer Out para la Ruta A.....	160
Figura 3.35 - Horarios de Transfer Out para la Ruta B	161
Figura 3.36 - Horarios de Transfer Out para la Ruta C	161
Figura 3.37 - Estructura Organizacional.....	164
Figura 3.38 - Razón Circulante Estimada.....	197
Figura 3.39 - Razón Estimada de Rotación de los Activos Fijos	198
Figura 3.40 - Razón Estimada de Rotación de los Activos Totales	198
Figura 3.41 - Razón Estimada de Endeudamiento	199
Figura 3.42 - Razón de Rotación de Interés Ganado.....	199
Figura 3.43 - Razón Estimada de Cobertura de los Cargos Fijos.....	200
Figura 3.44 - Razón Estimada de Margen Neto de Utilidad sobre Ventas.....	201
Figura 3.45 - Razón de Rendimiento de los Activos Totales	201
Figura 3.46 - Razón de Rendimiento del Capital Contable Común	202
Figura 3.47 - Gráfica del Punto de Equilibrio Operativo año 2014	209
Figura 3.48 - Gráfica del Punto de Equilibrio Operativo año 2015	209
Figura 3.49 - Diagrama de Gantt de las Actividades de Puesta en Marcha de Shuttle Express Cía. Ltda.....	214

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 - Conexiones de Vuelos Internacionales en el nuevo AIMS.....	19
Tabla 1.2 - Características del Nuevo AIMS.....	19
Tabla 2.1 - Contenidos y objetivos de la comunicación.....	48
Tabla 2.2 - Percepción de los colores.....	49
Tabla 2.3 - Cálculo del Período de Recuperación de la Inversión.....	64
Tabla 3.1 - Fuentes Primarias.....	71
Tabla 3.2 - Fuentes Secundarias.....	71
Tabla 3.3 - Ingresos de las Exportaciones por producto principal (millones de dólares)....	72
Tabla 3.4 - Segmentos de mercado de los hoteles de Lujo-5 Estrellas en el DMQ.....	75
Tabla 3.5 - Hoteles de categoría Lujo-5 Estrellas en el DMQ.....	77
Tabla 3.6 - Características que los clientes esperan recibir.....	85
Tabla 3.7 - Empresas que representan a la Competencia.....	88
Tabla 3.8 - Cálculo de la Tendencia Anual.....	93
Tabla 3.9 - Llegada estimada de huéspedes a Hoteles de Lujo para el año 2013.....	94
Tabla 3.10 - Proyección de las llegadas de huéspedes a Hoteles de Lujo en el DMQ.....	95
Tabla 3.11 - Demanda Insatisfecha Estimada.....	96
Tabla 3.12 - Demanda Cautiva Estimada.....	97
Tabla 3.13 - Condiciones Generales del Sector de Transporte Terrestre Turístico en el DMQ.....	100
Tabla 3.14 - Estrategias de Ventas por Año.....	101
Tabla 3.15 - Contenidos y objetivos de la Promoción.....	115
Tabla 3.16 - Frases para la publicidad escrita.....	118
Tabla 3.17 - Presupuesto de Mercadeo en Dólares.....	129
Tabla 3.18 - Inversión en Vehículos.....	132
Tabla 3.19 - Inversión en equipo de Cómputo y Software.....	133
Tabla 3.20 - Inversión en mobiliario y equipo de oficina.....	133
Tabla 3.21 - Inversión en Otros Activos.....	134
Tabla 3.22 - Inversión de Reemplazo de Activos Fijos.....	135
Tabla 3.23 - Costo de Activos Intangibles.....	135
Tabla 3.24 - Número de personas requeridas de acuerdo a su posición y contrato.....	136

Tabla 3.25 - Incremento del Recurso Humano en el 2016	136
Tabla 3.26 - Responsabilidades del Recurso Humano	137
Tabla 3.27 - Remuneraciones mensuales en Dólares	137
Tabla 3.28 - Presupuesto de Salarios y Beneficios Sociales en Dólares	138
Tabla 3.29 - Cronograma de inicio de las Actividades del Recurso Humano.....	139
Tabla 3.30 - Matriz de Localización para las Oficinas.....	141
Tabla 3.31 - Elementos de la Oficina Administrativa- Operativa	143
Tabla 3.32 - Resumen de Trámites Legales para la creación de la empresa	178
Tabla 3.33 - Proyección de Ingresos Mensuales Año 2014 en Dólares	180
Tabla 3.34 - Proyección de Egresos Mensuales Año 2014 en Dólares	181
Tabla 3.35 - Cálculo de la Inversión de Capital de Operación en Dólares.....	181
Tabla 3.36 - Inversión Total en Dólares	182
Tabla 3.37 - Líneas de Crédito del BNF.....	183
Tabla 3.38 - Fuentes de Inversión	184
Tabla 3.39 - Garantía Real para la Obtención del Préstamo	185
Tabla 3.40 - Programa de Amortización del Préstamo.....	186
Tabla 3.41 - Presupuesto de Egresos en Dólares.....	189
Tabla 3.42 - Presupuesto de Ingresos en Dólares.....	191
Tabla 3.43 - Estado de Resultados Proyectado en Dólares	192
Tabla 3.44 - Datos por acción.....	193
Tabla 3.45 - Balance General Proyectado en Dólares	193
Tabla 3.46 - Estado de Utilidades Retenidas Proyectado en Dólares.....	194
Tabla 3.47 - Flujo de Caja Proyectado en Dólares	195
Tabla 3.48 - Resumen del Flujo de Caja Proyectado en US\$	204
Tabla 3.49 - Análisis de la TIR del Proyecto	205
Tabla 3.50 - Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión del Proyecto	206
Tabla 3.51 - Relación Beneficio-Costo	207
Tabla 3.52 - Punto de Equilibrio Operativo Proyectado por año	208
Tabla 3.53 - Flujo de Efectivo Sensibilizado del Precio del Servicio	210
Tabla 3.54 - Flujo de Efectivo Sensibilizado de la Cantidad del Servicio	211
Tabla 3.55 - Cronograma de actividades para la puesta en marcha	212

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Encuesta a Hoteles.....	2511
ANEXO B - Respuestas a la encuesta realizada.....	2544
ANEXO C - Especificaciones Técnicas del Hyundai County.....	2577
ANEXO D - Estándares de Apariencia del Recurso Humano.....	25858
ANEXO E - Escritura de Constitución.....	2600

RESUMEN

El presente proyecto de titulación es una propuesta de un plan de negocios para la creación de la empresa denominada *SHUTTLE EXPRESS CÍA. LTDA.*, dedicada a la prestación de servicio de transporte ejecutivo entre hoteles cinco estrellas del Distrito Metropolitano Quito y el Nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de la misma ciudad. Para lo cual, se realizará una Investigación de Mercados, un Plan de Mercadeo, un Plan de Operaciones, un Plan Organizacional y Legal, un Plan Financiero, un Plan de Puesta en Marcha y un Plan de Contingencia y Salida; que posteriormente permitirán concluir la factibilidad del negocio.

La Investigación de Mercados determina la existencia de un crecimiento anual del 3,9% en la llegada de turistas a Quito hasta el 2020 y de una demanda potencial en hoteles catalogados como de lujo-5 estrellas para subcontratar el servicio de transporte desde y hacia el aeropuerto.

En el Plan de Mercadeo se considera la segmentación del mercado para la aplicación de estrategias de producto, precio, promoción y plaza.

El Plan de Operaciones considera requerimientos de recursos materiales y humanos; así como, los procesos necesarios para la prestación del servicio de transporte desde y hacia el nuevo aeropuerto.

El Plan Financiero determina una Inversión total requerida de US\$ 447.696,70 para la puesta en marcha del proyecto; así como, criterios de evaluación que dieron como resultado un VAN de US\$ 662.476,14, una TIR de 39,46% (mayor a la tasa del costo promedio ponderado del capital que es de 13,87%), un Periodo de Recuperación de la Inversión de tres años y cinco meses, y una Relación Beneficio-Costo de 1,48; con lo cual se demuestra que el proyecto es financieramente atractivo.

El Plan Organizacional y Legal muestra la estructura organizacional más adecuada para la empresa y las consideraciones legales necesarias para crear una compañía de responsabilidad limitada para una empresa de transporte terrestre turístico en el Distrito Metropolitano de Quito.

El Plan de Puesta en marcha determina las actividades a seguir y su respectivo orden cronológico para la optimización de tiempo y recursos.

El Plan de Contingencia y Salida presenta los eventos con mayor probabilidad de ocurrencia, que pudieran impedir el normal desarrollo de las actividades económicas de la empresa y cuáles serían los planes de acción que se deben llevar a cabo para superarlos.

Finalmente, se concluye que el presente Plan de Negocios es técnico, comercial, legal y financieramente factible.

Palabras clave: transporte, turismo, servicio, hoteles, aeropuerto, Quito.

ABSTRACT

This degree project is a proposed business plan for the creation of the company named SHUTTLE EXPRESS CIA. LTDA. dedicated to providing executive transport service between five star hotels of the Metropolitan District and the Mariscal Antonio José de Sucre International Airport of the same city. For that, there will be a Market Research, Marketing Plan, Plan of Operations, Legal and Organizational Plan, Financial Plan, Implementation Plan, and a Contingency & Exit Plan; which then allow concluding the feasibility of the business.

Marketing Research determines the existence of a 3.9% annual growth in tourist arrivals to Quito through 2020 and a potential demand in 5 stars hotels to outsourcing the shuttle service to and from the airport.

The Marketing Plan is considered the market segmentation for the implementation of strategies for the product, pricing, promotion and place.

The Operations Plan requirements considered material and human resources, as well as the processes necessary for the shuttle service.

The Financial Plan identifies a total investment of 447.696,70 USD for project implementation, and evaluation criteria also resulted in a NPV of 662.476,14 USD, a 39,46% IRR (greater than the rate of weighted average cost of capital that is 13,87%), a period Payback of three years and five months; and a benefit-cost ratio of 1,48; which demonstrates that the project is financially attractive.

The Organizational and Legal Plan shows the most appropriate organizational structure for the business and legal considerations necessary to create a limited liability company for tourist land transport Company in the Metropolitan District of Quito.

The Implementation Plan identifies the activities and their respective follow chronological order to optimize time and resources.

The Contingency & Exit Plan presents events most likely to occur, which could stop the normal development of the economic activities of the company and what are the plans of action to be carried out to overcome them.

Finally, it is concluded that this Business Plan is a technical, commercial, legal and financially feasible.

Keywords: transportation, tourism, service, hotels, airport, Quito.

1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se establece una breve descripción y análisis del Nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre de Quito (AIMS), mencionando su situación actual, las repercusiones que el inicio de sus operaciones ha tenido en la Industria Hotelera del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) y las nuevas oportunidades de negocio que se han generado con su reubicación en la meseta de Tababela, a unos 37 kilómetros al Este de la ciudad de Quito.

En base al análisis de esta información, posteriormente se establecerá el planteamiento del problema y la solución propuesta; los objetivos generales y específicos de la investigación; y finalmente se determinará la hipótesis y el alcance del presente proyecto.

1.1 IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL ECUADOR

La detección de una oportunidad de negocio que posea un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos, es la base para la creación y desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), ya que de acuerdo al Servicio de Rentas Internas (SRI, 2013), actualmente en el Ecuador las PYMES "constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo".

La creación de PYMES genera grandes beneficios tales como: permite dinamizar la economía, requiere menores costos de inversión, mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales, mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación), es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado, entre otras. Sin embargo, en el Ecuador estas potencialidades son muy poco conocidas y por lo tanto son desaprovechadas.

Por esta razón es fundamental su creación en base a un modelo formal que facilite a las empresas alcanzar sus objetivos y minimizar los posibles riesgos que implican su emprendimiento.

1.2 EL TURISMO EN EL ECUADOR

El sector turístico nacional ha tenido un desarrollo importante en los últimos años, el incremento de visitas y la transformación de nuestro país en un destino más atractivo y diverso fomentan grandes cambios y mejores condiciones económicas en dicho sector.

La oferta turística está constituida principalmente por atractivos como: ciudades, parques naturales, cultura, flora, fauna, y por las empresas que brindan servicios turísticos: hoteles, restaurantes, agencias de viajes, transporte de pasajeros (terrestre, aéreo, marítimo y fluvial), entre otras.

La información estadística disponible a través del Banco Central del Ecuador demuestra que los ingresos por concepto de Turismo en el año 2011 corresponden al sexto rubro de ingresos para el Ecuador.

De acuerdo a los informes presentados en el 2010 por el Ministerio de Turismo y la Dirección Nacional de Migración (MINTUR y DNM, 2010), los principales mercados emisores registrados en el período Enero-Diciembre del 2009 fueron: Estados Unidos, Colombia y Perú, con una importante participación porcentual del 23,79%, 19,48% y 14,73% en su orden, y mercados tales como España, Alemania, Gran Bretaña y Francia que contribuyen con las llegadas al país, con valores relativos de: 5,64%, 2,39%, 2,14% y 1,94% respectivamente.

En el mismo período de referencia, alrededor del 97% de los movimientos (entradas-salidas) se efectuaron a través de cuatro Jefaturas de Migración ubicadas en los aeropuertos de Quito y Guayaquil y en las fronteras terrestres de Rumichaca y

Huaquillas; sin embargo, es preciso señalar que en la entrada de extranjeros al Ecuador el 70,96% se la realizó a través de vía aérea.

1.3 EL TURISMO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

De acuerdo al informe del Plan Estratégico de Turismo de Quito¹ (Chías Marketing, 2011) la capital del Ecuador recibe en la actualidad cerca del 65% de los turistas extranjeros que ingresan por vía aérea al país.

De acuerdo con este informe, el número promedio de visitantes extranjeros que anualmente llegan al Ecuador es de 610.000, de los cuales el 40% lo hace a través del aeropuerto de Quito, el 20% a través del aeropuerto de Guayaquil y el restante lo hace por otros destinos. Este mismo informe indica que en Quito el transporte aéreo es el medio utilizado por el 83% de los visitantes.

1.3.1 EL TURISTA QUE VISITA EL DMQ

El turista que visita la ciudad de Quito es conocido como el turista del siglo XXI, es más informado y esa información lo convierte en un consumidor más exigente; en ese contexto, el rol de la oferta turística de la capital de la República no sólo se limita a la oferta de los paisajes o a los múltiples sitios de arte y cultura que ofrece el centro histórico, sino que junto a los atractivos turísticos también se promocionan otros servicios adicionales (oferta turística complementaria) que permiten darle un valor agregado a la oferta inicial.

Este valor agregado se refiere a una excelente calidad de los servicios, una moderna infraestructura, precios competitivos en los servicios hoteleros, un transporte adecuado y seguro; además de condiciones de seguridad ciudadana en

¹ PLAN Q-2012, presentado al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

monumentos, vías y parajes. Es decir, haciendo que la actividad del turismo involucre a todos los miembros de la sociedad.

1.3.2 EL TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO EN EL DMQ

El servicio propuesto en este proyecto es el de la creación de una empresa transporte terrestre turístico en el DMQ, por lo cual a continuación se presenta su definición de acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo No. 830, que establece el Reglamento de Transporte Terrestre Turístico (2008):

Se considera como "Transporte Terrestre Turístico", a la movilización de personas que tengan la condición de turistas de conformidad con la denominación otorgada por la Organización Mundial de Turismo, en vehículos de transporte terrestre debidamente habilitados, desde y hacia los establecimientos o sitios de interés turístico, con objetivos específicos de recreación, descanso o sano esparcimiento, mediante el pago acordado libremente por las partes, que contempla el arriendo del vehículo, con chofer y la prestación del servicio.

El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres del Ecuador, en calidad de máximo Organismo de Planificación y Regulación del Tránsito y del Transporte Terrestres en el país, tiene la competencia para conocer y resolver todo lo relacionado con la prestación de servicios de Transporte Terrestre Turístico, de conformidad con lo que dispone la Ley de Tránsito y su reglamento de aplicación.

“La actividad del Transporte Terrestre Turístico puede ser realizada por personas naturales o jurídicas legalmente reconocidas, las que deberán contar con los permisos otorgados por la Comisión Interinstitucional de Transporte Terrestre Turístico” (2008).

El Transporte Terrestre Turístico se encuentra determinado como una actividad turística al tenor de lo previsto en el Art. 5 de la Ley de Turismo; la que además dispone que el Ministerio de Turismo coordinará con las demás entidades del sector público sus acciones para beneficio general.

La regulación y supervisión permanente del Transporte Terrestre, en la modalidad de Servicio Turístico, cuya vigilancia y control la realiza en forma coordinada el Consejo Nacional de Tránsito y el Ministerio de Turismo, tiene como finalidad garantizar que el servicio entregado por los empresarios de transporte dedicados a la prestación del Servicio Transporte Terrestre Turístico, se desarrolle en condiciones de seguridad y confort.

1.3.3 HOTELES DE LUJO - CATEGORÍA 5 ESTRELLAS EN EL DMQ

Los hoteles de lujo son una de las características principales de las ciudades que han alcanzado un considerable crecimiento en el ámbito turístico, empresarial y en muchos de los casos ambos a la vez. Actualmente, en el Distrito Metropolitano de Quito se encuentran presentes cadenas hoteleras internacionales como: Marriott International, Hilton Hotels Corp, Best Western International, Grupo Hoteles Limitada, Dann Carlton, entre otros.

La presencia de estas cadenas internacionales ha permitido a la ciudad atraer un mercado turístico y empresarial con una mayor capacidad adquisitiva que va de la mano con la exigencia de altos estándares de calidad tanto en los servicios como en los productos ofertados.

Según la Resolución Nro. 172 de la Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETUR, 1989), los hoteles, en atención a las instalaciones y servicios que presten se clasifican en las categorías de cinco, cuatro, tres, dos y una estrella dorada, que corresponde a Lujo, Primera, Segunda, Tercera y Cuarta Categoría, respectivamente. Esta misma resolución exige a los establecimientos catalogados como de Lujo-5 Estrellas contar con un mínimo de 30 habitaciones, ofreciendo además de alojamiento, el servicio de Comidas y Bebidas, y los siguientes servicios complementarios:

- Servicios de recepción y conserjería.
- Servicios de Pisos para el mantenimiento de las habitaciones.
- El servicio de alimentación en la habitación.

- Servicio de Comedor.
- Una amplia carta de vinos con marcas de reconocido prestigio.
- El servicio telefónico, en el que existirá una central de por lo menos 10 líneas atendidas permanentemente por personal experto.
- Servicio de Lavandería y Planchado.
- Servicio Médico.

Lo mencionado anteriormente son características generales que deben cumplir los hoteles para ser catalogados como de Lujo-5 Estrellas; sin embargo, todas las propiedades constantemente van incluyendo más servicios y mejorando los que ya tienen para estar acorde a los estándares internacionales de las cadenas y marcas a las que pertenecen. Por esta razón son muy pocos los hoteles que cumplen con todos estos requisitos y que pueden ser catalogados como de Lujo-5 Estrellas en el Distrito Metropolitano de Quito.

De acuerdo al Plan Q - 2012 (Chías Marketing, 2011), actualmente en el DMQ existen diez hoteles catalogados como de LUJO-5 Estrellas (10.34% del Mercado), los mismos que cuentan con un total de 1.788 habitaciones disponibles (44,13% del Mercado).

Por lo anteriormente mencionado, los hoteles de Lujo-5 Estrellas representan un mercado objetivo potencial para la oferta de servicios complementarios como: transporte, seguridad, agencias de viajes, entretenimiento y otros.

En el caso específico del presente proyecto, se analizará la conveniencia de iniciar una empresa que preste el servicio de transporte ejecutivo para el traslado de huéspedes desde el aeropuerto hacia los hoteles de categoría lujo-5 estrellas de la ciudad de Quito y viceversa. A este servicio en el ámbito hotelero se lo conoce como "shuttle" o "transfer", términos que serán utilizados en el desarrollo del plan de negocios.

1.4 NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL MARISCAL ANTONIO JOSÉ DE SUCRE

Los antecedentes y características más relevantes del nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre (AIMS) de Quito se detallan a continuación:

- El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito (código IATA: UIO, código OACI²: SEQU) es el principal aeropuerto del Ecuador y fue nombrado en honor al venezolano Antonio José de Sucre, el "Gran Mariscal de Ayacucho".
- Este terminal aéreo abrió sus puertas en primera instancia como campo de aviación con infraestructura básica en el año 1935.
- El 6 de agosto del 1960 se inauguró el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, ubicado en el sector conocido como Chaupicruz a 8 Km del centro de la capital; el mismo que, con la misma infraestructura, con mejoras y ampliaciones, permaneció operativo hasta el 19 de febrero del 2013.
- La necesidad del nuevo aeródromo surge a finales de la década de los 60, cuando se introdujeron los aviones jet en la aviación comercial.
- En julio del 2002 se constituye la Corporación Quiport S.A. La naciente empresa la conforman: AECON Concesions y ADC.
- En septiembre del 2002 la Corporación Aeropuerto de Quito CORPAQ, en representación de la Municipalidad de Quito firmó un contrato de concesión por 35 años con la Corporación Comercial Canadiense, (Consorcio Internacional y organismo del Gobierno de Canadá), que incluyen: el diseño, el financiamiento, la construcción, la operación del nuevo aeropuerto (Puembo/Tababela), la vía de enlace del nuevo aeropuerto con la perimetral metropolitana y también la administración y operación del antiguo Aeropuerto Mariscal Antonio José de Sucre.

² OACI (Organización de Aviación Civil Internacional).

- En agosto del 2005 se firman los contratos de préstamo mediante los cuales se otorga a la Corporación Quiport (concesionario de la actual terminal aérea de la capital) 376 millones de dólares en préstamos necesarios para ejecutar la obra, que se suman a los 74 millones de capital propio. La deuda está totalmente a cargo de Quiport, sin que exista garantía financiera del Municipio ni del Gobierno Central.
- El nuevo AIMS de Quito fue inaugurado por el Presidente de la República, Ec. Rafael Correa, y el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, Augusto Barrera, el 19 de febrero del 2013, iniciando sus operaciones comerciales desde Tababela, el 20 de febrero del mismo año.
- El nuevo AIMS de Quito, está ubicado al Este de Quito en la meseta de Tababela, aproximadamente a unos 37 Km desde al área urbana y a una hora y treinta minutos de distancia desde el Sector Norte de la capital.
- La administración del nuevo AIMS está a cargo de la concesionaria canadiense Corporación Quiport S.A. hasta el año 2041.

A continuación la **Figura 1.1** muestra la ubicación del nuevo AIMS.



Figura 1.1 - Ubicación del nuevo AIMS
(Corporación Quiport S.A., 2013)

Las compañías aéreas internacionales que actualmente operan vuelos comerciales en el nuevo AIMS se detallan a continuación en la **Tabla 1.1**.

Tabla 1.1 - Conexiones de Vuelos Internacionales en el nuevo AIMS

País	Ciudad	Nombre del Aeropuerto	Aerolíneas
Estados Unidos	Atlanta	Aeropuerto Internacional Hartsfield-Jackson	Delta Air Lines
	Houston	Aeropuerto Intercontinental George Bush	Continental Airlines
	Miami	Aeropuerto Internacional de Miami	American Airlines, LAN Ecuador
	Nueva York	Aeropuerto Internacional John F. Kennedy	AeroGal (vía GYE), LAN Ecuador (vía GYE)
Bonaire	Kralendijk	Aeropuerto Internacional Flamingo	KLM
Costa Rica	San José	Aeropuerto Internacional Juan Santamaría	LACSA
Panamá	Panamá	Aeropuerto Internacional de Tocumen	Copa Airlines, TAME
Cuba	La Habana	Aeropuerto Internacional José Martí	TAME
Argentina	Buenos Aires	Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini	LAN Ecuador (vía GYE)
Chile	Santiago de Chile	Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez	LAN Ecuador (vía GYE)
Colombia	Bogotá	Aeropuerto Internacional El Dorado	AeroGal, Copa Airlines Colombia, Avianca
	Cali	Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón	LAN Perú, TAME (vía ESM)
	Medellín	Aeropuerto Internacional José María Córdova	LAN Perú, TACA Perú operado por Aerogal
Perú	Lima	Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	AeroGal, LAN Perú, TACA Perú
Venezuela	Caracas	Aeropuerto Internacional de Maiquetía Simón Bolívar	SBA Airlines

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Fuente: (Corporación Quiport S.A., 2013)

1.4.1 CARACTERÍSTICAS DEL NUEVO AIMS

De acuerdo con la Corporación Quiport S.A. (2013), el nuevo AIMS cuenta con las siguientes características:

Tabla 1.2 - Características del Nuevo AIMS

DESCRIPCIÓN	NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL MARISCAL ANTONIO JOSÉ DE SUCRE
Año de construcción	2010
Categoría:	B (como los aeropuertos de Ezeiza en Buenos Aires, Guarullos en Sao Paulo o JFK en Nueva York)
Altitud	2.400 msnm**
Ubicación	A 37 km. de Quito

Superficie	1.600 hectáreas
Área total de construcción	70 hectáreas (aproximadamente)
Capacidad de expansión	70 - 100 hectáreas
Área de la Terminal	Nacional e Internacional con 38.000 m ²
Pista	4.100 metros. Segunda pista de 2.350 metros
Torre de control	41 metros de altura
Capacidad de atención de pasajeros	6'000.000 pasajeros al año en la primera etapa
Counters para atención de pasajeros	60
Área de carga	42.000 metros cuadrados para área de desarrollo
Capacidad de carga	249.530,90 toneladas métricas por año
Estacionamiento para aeronaves	45 puestos de estacionamiento
Estacionamiento para vehículos	903 espacios
Servicios Adicionales	Más de 900 m ² de Duty Free, más de 20 negocios comerciales: tiendas, restaurantes, librerías, souvenirs, un centro comercial junto a la terminal a inaugurarse en julio del 2013.

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Fuente: (Corporación Quiport S.A., 2013)

Con base en la información presentada en la **Tabla 1.2** se puede anticipar la existencia de nuevas oportunidades de negocio con el inicio de operaciones del nuevo AIMS, considerando que este nuevo aeropuerto tendrá mejores condiciones técnicas de infraestructura y seguridad para recibir aviones de mayor capacidad, lo que consecuentemente significa mayor número de pasajeros que pueden considerarse potenciales clientes para diferentes actividades económicas.

1.4.2 LAS VÍAS DE ACCESO AL NUEVO AIMS

Uno de los puntos de controversia y al parecer el más crítico en el nuevo AIMS son las vías de acceso. El inicio de sus operaciones evidenció lo que la mayoría de capitalinos conocían; esto es, la falta de organización y planificación de la Corporación Quiport S.A., así como también el escaso seguimiento, control y auditorías de cumplimiento que el Municipio de Quito le ha dado a este importante tema, pues están listas sólo dos de las cuatro carreteras que conectan al aeródromo con la capital, ocasionando congestionamiento y tráfico vehicular en las pocas vías de acceso habilitadas.

Esto a pesar que en la Ordenanza Especial No. 008 se establece lo siguiente:

[..]. ante la realidad que vive la zona nororiental del DMQ, y sus reales perspectivas de crecimiento es necesario identificar y priorizar la construcción de un sistema vial principal que evite la saturación, a corto plazo, de las vías de acceso, que enlace eficientemente la ciudad de Quito, la zona nororiental y el Nuevo Aeropuerto,... [..]. (Concejo Metropolitano de Quito, 2006).

A pesar de que el nuevo AIMS inició sus operaciones sin contar con las vías de acceso planificadas a dar mayor fluidez vehicular a los usuarios del aeropuerto en la zona urbana de la capital y a los residentes de las zonas de Cumbayá, Tababela, Pifo, Tumbaco y Puembo; el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito ha determinado seis rutas de acceso, las cuales se detallan a continuación:

- **Ruta 1 (Centro y Norte de Quito):** Por la avenida Interoceánica hasta conectar a la E35³ y después el conector Alpachaca.
- **Ruta 2 (Sur de Quito):** Por la avenida Simón Bolívar hasta la avenida interoceánica hasta conectar a la E35.
- **Ruta 3 (Sur de Quito):** Por la E35 (Píntag) hasta Pifo y después por el conector Alpachaca.
- **Ruta 4 (Desde el Norte del país):** Por la Panamericana Norte vía El Quinche y conector Alpachaca.
- **Ruta 5 (Desde el Oriente del país):** Por la avenida Interoceánica hasta Pifo y el conector Alpachaca, o por la E35 (Píntag) hasta Pifo y el conector Alpachaca.
- **Ruta 6 (Desde el Sur del país):** Por la Panamericana Sur hacia la avenida Simón Bolívar, hacia la avenida Interoceánica o por la vía a Sangolquí, el desvío a Píntag hasta el conector Alpachaca.

Actualmente desde el centro-norte de Quito, la única vía principal que accede al Valle de Cumbayá, Tababela, Pifo, Tumbaco y Puembo es la Vía Interoceánica, la

³ La vía E35, se refiere a la Av. Interoceánica, luego de atravesar el Túnel Guayasamín en sentido oeste-este se denomina E35. Esta vía continúa por Cumbayá, Tumbaco, Chantag, Tababela, Pifo, hasta llegar al Quinche.

cual permite el flujo de vehículos en 4 carriles (2 de ida y 2 de regreso) para conectarse con el nuevo aeropuerto. Por tal motivo, es con base en ésta vía con la que se han desarrollado las rutas para la prestación del servicio de transporte terrestre turístico para el presente proyecto.

La vía a través de Guápulo no ha sido considerada para el presente proyecto en vista de que es considerada una vía de segundo orden.

1.4.3 SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO HACIA EL NUEVO AIMS

El valle de Tumbaco y Cumbayá, ubicado en las inmediaciones del Aeropuerto, es una de las localidades más importantes de la conurbación de Quito y cuenta con grandes urbanizaciones, modernos centros comerciales y universidades. Es posible llegar al aeropuerto en buses de transporte turístico, de transporte público y taxis con tarifas fijadas por el Municipio.

Existen tres sistemas de transporte público para llegar a la nueva terminal: expreso contratado por las líneas aéreas; semiexpreso, que usarán los trabajadores del aeropuerto y moradores; y el transporte público general.

La empresa Aeroservicios fue contratada por Corporación Quiport S.A., para brindar el servicio de transporte público en la modalidad de semiexpreso, desde el antiguo hacia el nuevo aeropuerto, y viceversa. El costo por pasajero es de 8,00 USD. Están disponibles 35 unidades, entre buses y furgonetas. En horas pico salen cada 15 minutos, y en el resto del día, cada 30.

Si el pasajero no quiere utilizar las unidades de Aeroservicios, la opción es tomar taxi. El promedio del costo del traslado desde Quito hasta el nuevo aeropuerto en taxi es de USD 25. En el aeropuerto operan 240 taxis las 24 horas.

Una tercera opción para llegar al nuevo aeropuerto es en los buses interparroquiales que saldrán desde la terminal Río Coca. Los viajes desde la terminal de la Río Coca hacia el aeropuerto cuestan USD 2, pero el precio varía durante el trayecto. Las

distancias más cortas, como desde el conector de Alpachaca cuestan USD 0,50 y desde Lumbisí, el costo es de USD 1,50.

Estos buses están administrados por la empresa Sotranor, que agrupa a las cinco operadoras (Quinche, Yaruquí, Pifo, San José de Puenbo y Tumbaco), y cuenta con 169 unidades en total, de las cuales sólo 13 ofrecen el servicio directo desde y hacia el nuevo aeropuerto, el resto de unidades ofrecen el servicio con cinco paradas intermedias: Supermaxi Cumbayá, Santa María de Tumbaco, en la Y de Puenbo, en el semáforo de Pifo y en el conector de Alpachaca.

1.5 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Anteriormente, el contar con un aeropuerto dentro de la ciudad hizo que el servicio de transporte desde los hoteles de la capital hasta el aeropuerto y viceversa, no haya significado una mayor dificultad para los turistas y gente de negocios, en cuanto a tiempo y costos se refiere; ya que el antiguo Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José Sucre se encontraba aproximadamente a tan sólo quince minutos de los principales hoteles. Sin embargo, el nuevo aeropuerto ubicado en la meseta de Tababela abre nuevas oportunidades de negocios, dentro de las cuales se encuentra la oferta de un servicio de transporte ejecutivo a cientos de turistas que llegan y salen de la capital diariamente, específicamente a aquellos que se hospedan en hoteles de Lujo-5 Estrellas.

Los hoteles que actualmente prestan este servicio directamente a sus huéspedes, han visto incrementados sus costos una vez que el nuevo aeropuerto inicio sus operaciones, y han limitado la prestación del mismo al disminuir las frecuencias de salidas desde y hacia el aeródromo, sin poder satisfacer a la demanda existente, lo que les obliga eventualmente a sub-contratar este servicio (outsourcing o externalización de servicios complementarios).

En base a lo anteriormente expuesto, el presente plan de negocios para la creación de una empresa de transporte ejecutivo hotelero entre la ciudad de Quito y el nuevo

Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre, busca contar con un documento guía para futuros inversionistas, que muestre los beneficios de aprovechar esta oportunidad de negocio.

1.5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para realizar el planteamiento del problema de la presente investigación, se usará la metodología de investigación científica desarrollada por Deobold, VAN DALEN en su Manual de la Investigación Educacional (Van Dalen, 1991); la cual menciona que: “cuando se trata de llevar a cabo un trabajo de investigación, la tarea de identificar y analizar el problema constituye una condición previa indispensable (...)”. La siguiente lista presenta el resumen de los procedimientos empleados en el análisis del problema.

1. Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema.
2. Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes.
3. Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
4. Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de la dificultad.
5. Cerciorarse mediante la observación y el análisis, si ellas son importantes para el problema.
6. Encontrar entre las explicaciones aquellas relaciones que permita adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
7. Hallar la relación entre los hechos y las explicaciones.
8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

En la **Figura 1.2** se grafica el procedimiento a seguir para realizar el planteamiento del problema.

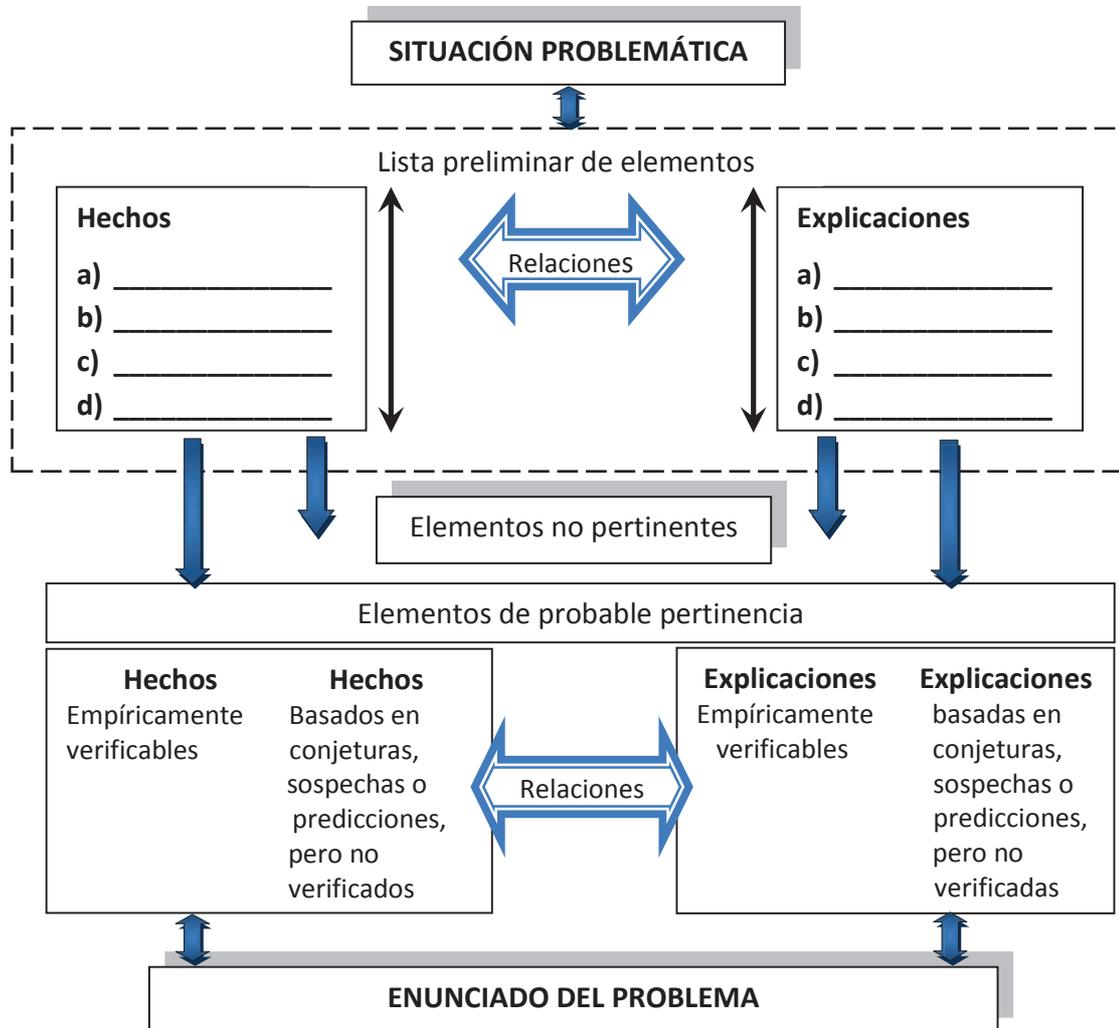


Figura 1.2 - Esquema a seguir para el planteamiento del problema
(Van Dalen, 1991 pág. 150)

En base al esquema anterior, se ha desarrollado la situación problemática aplicada al presente plan de negocios:

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA



LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS		
HECHOS	RELACIONES	EXPLICACIONES
Los hoteles más importantes del Ecuador se encuentran en la ciudad de Quito.	↔	La ciudad de Quito constituye un destino de llegada neurálgico para el sector turístico, comercial, diplomático y empresarial del país.
Las vías de acceso y el costo del servicio de transporte al antiguo AIMS no representaban un inconveniente para los usuarios.	↔	El antiguo AIMS se encontraba a tan sólo quince minutos de la zona empresarial de la ciudad.
El antiguo AIMS cerró operaciones en febrero del 2013.	↔	El nuevo AIMS inició sus operaciones en febrero del 2013.
Las vías de acceso representan un gran reto en el proyecto del nuevo AIMS.	↔	Actualmente desde el centro-norte de Quito, la única vía directa que accede al Valle de Cumbayá, Tumbaco y Puenbo es la Vía Interoceánica.
Las vías de acceso y la seguridad del servicio de transporte desde y hacia el nuevo AIMS representan un inconveniente para huéspedes de hoteles de categoría Lujo-5 Estrellas.	↔	No existe un proyecto de servicio de transporte inter-hotelerero para el traslado de huéspedes desde y hacia el nuevo AIMS.
La única vía de acceso directa desde el centro norte de la ciudad hasta el nuevo AIMS y las poblaciones de Cumbayá, Tababela, Pifo, Tumbaco y Puenbo es la vía Interoceánica.	↔	Existen dos vías adicionales que aún se encuentran en construcción, y que cuando estén habilitadas reducirán el tráfico en la vía Interoceánica.
Los hoteles de categoría de Lujo-5 Estrellas además de hospedaje deben ofrecer servicios complementarios como el de transporte.	↔	Los hoteles buscan captar la mayor cantidad de clientes a través de proveerles el servicio de transporte desde y hacia el aeropuerto.
El servicio de transporte desde y hacia el aeropuerto que ofrecen los hoteles de categoría de Lujo-5 Estrellas en el DMQ ha incrementado su costo con el inicio de las operaciones del nuevo AIMS.	↔	El actual aeropuerto ha sido reubicado en la zona de Tababela, a más de 1.5 horas de distancia de los principales hoteles de la ciudad.



ELEMENTOS NO PERTINENTES



Las vías de acceso y el costo del servicio de transporte al antiguo AIMS no representaban un inconveniente para los usuarios.

Las vías de acceso representan un gran reto en el proyecto del nuevo AIMS.



ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA



LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS		
HECHOS		EXPLICACIONES
Los Hoteles más importantes del Ecuador se encuentran en la ciudad de Quito.	↔	La ciudad de Quito constituye un destino de llegada neurálgico para el sector turístico, comercial, diplomático y empresarial del país.
El antiguo AIMS cerró operaciones en febrero del 2013.	↔	El nuevo AIMS inició sus operaciones en febrero del 2013.
Las vías de acceso y la seguridad del servicio de transporte desde y hacia el nuevo AIMS representan un inconveniente para huéspedes de hoteles de categoría Lujo-5 Estrellas.	↔	No existe un proyecto de servicio de transporte inter-hotelerero para el traslado de huéspedes desde y hacia el nuevo AIMS.
La única vía de acceso directa desde el centro norte de la ciudad hasta el nuevo AIMS y las poblaciones de Cumbayá, Tababela, Pifo, Tumbaco y Puenbo, es la vía Interoceánica.	↔	Existen dos vías adicionales que aún se encuentran en construcción, y que cuando estén habilitadas reducirán el tráfico en la vía Interoceánica.
Los hoteles de categoría de Lujo-5 Estrellas además de hospedaje deben ofrecer servicios complementarios como el de transporte.	↔	Los hoteles buscan captar la mayor cantidad de clientes a través de proveerles el servicio de transporte desde y hacia el aeropuerto.
El servicio de transporte desde y hacia el aeropuerto que ofrecen los hoteles de categoría de Lujo-5 Estrellas en el DMQ ha incrementado su costo con el inicio de las operaciones del nuevo AIMS.	↔	El actual aeropuerto ha sido reubicado en la zona de Tababela, a más de 1.5 horas de distancia de los principales hoteles de la ciudad.



ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Los hoteles de categoría de Lujo-5 Estrellas más importantes del Ecuador se encuentran en la ciudad de Quito, ya que la ciudad constituye un destino de llegada neurálgico para el sector turístico, comercial, diplomático y empresarial del país. Con el inicio en febrero del 2013 de las operaciones del Nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre, se ha evidenciado un inconveniente para sus usuarios, especialmente para aquellos que se hospedan en hoteles de categoría Lujo-5 Estrellas, ya que no existen nuevas vías de acceso directo desde el centro-norte de Quito, ni tampoco un proyecto de servicio de transporte inter-hotelerero. Esto dificulta a este tipo de hoteles, ya que además de hospedaje deben ofrecer servicios complementarios como el de transporte a fin de captar la mayor cantidad de clientes; por lo que actualmente, el servicio de transporte desde y hacia el nuevo aeropuerto que estos hoteles ofrecen a sus huéspedes ha visto su costo incrementarse sustancialmente, pues la nueva ubicación del nuevo aeropuerto es a más de una 1.5 horas del centro-norte de la ciudad; situación que eventualmente los obligará a dejar de prestar el servicio directamente y optar por la subcontratación.

Figura 1.3 - Planteamiento del Problema del Proyecto
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

1.5.2 SOLUCIÓN PROPUESTA

La solución propuesta es *“LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO ENTRE HOTELES CINCO ESTRELLAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y EL NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL MARISCAL ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”*.

1.5.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.3.1 General

Diseñar un plan de negocios que facilite la creación de una empresa de transporte ejecutivo entre hoteles cinco estrellas del Distrito Metropolitano de Quito y el Nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre.

1.5.3.2 Específicos

- Realizar una investigación de mercados que permita confirmar la existencia de un mercado potencial para el servicio propuesto y que además facilite determinar las características principales de las variables: precio, plaza, producto y promoción.
- Realizar un plan de mercadeo que permita proyectar y asegurar las ventas.
- Establecer un plan de operación que permita ofrecer un servicio personalizado de calidad, y que se adapte a las exigencias del mercado.
- Desarrollar un plan organizacional que permita establecer la estructura organizacional necesaria para la consecución de objetivos y requerimientos legales.
- Desarrollar un plan financiero que establezca la inversión inicial necesaria, y que determine su sostenibilidad en el tiempo.
- Realizar el plan de puesta en marcha.

- Realizar el plan de contingencia y salida.

1.5.4 ALCANCE

El alcance de este proyecto es llegar hasta el diseño y elaboración de un documento que sirva como guía para la creación de una empresa de transporte ejecutivo para hoteles cinco estrellas en la ciudad de Quito, que se encargue de prestar el servicio de traslado de clientes desde y hacia el Nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 PLAN DE NEGOCIO

Se ha seleccionado la definición expuesta por Gary Flor en su libro “Guía para elaborar planes de negocios” (2006 pág. 15), en la cual describe al plan de negocios de la siguiente manera: “el Plan de Negocios define su empresa, identifica sus metas y le sirve de carta de presentación ante terceros; es útil para establecer objetivos a corto plazo y para definir los pasos necesarios para lograrlo”. De igual manera el mismo autor menciona que el plan de negocios constituye un documento que tiene una gran valía ya que permite: establecer la factibilidad y rentabilidad de un negocio, obtener los fondos necesarios en caso de que no se los tenga al inicio, y realizar una comparación constante entre los resultados reales y los planificados, con el fin de tomar medidas oportunas.

Es necesario saber que son varias las estructuras propuestas por diferentes autores, pero se debe comprender que el plan de negocios es una herramienta ajustable a las necesidades del inversionista, siempre y cuando se mantenga sus características correctas, el de ser claro, conciso e informativo.

El presente marco teórico ha sido elaborado considerando la bibliografía más sobresaliente en el ámbito de los emprendimientos orientados al servicio, turismo y transporte.

2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Hair Joseph, define a la investigación de mercados como:

La función que vincula una compañía con su mercado mediante la recolección de información con lo que se identifica y definen las oportunidades y los problemas que trae dicho mercado. Con esa información se generan, perfeccionan y evalúan las actividades de marketing. Se vigila el desempeño del mercado y se avanza en su comprensión como un proceso de la compañía. (2006 pág. 4).

2.2.1 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El proceso de la investigación de mercados consiste en cinco pasos, los cuales se detallan a continuación:

2.2.1.1 Definir el problema a investigar

“Consiste en analizar la situación que permita establecer los propósitos específicos y exponer los términos de la investigación en forma clara y precisa” (Orozco, 1999 pág. 24).

En este paso es donde se define el problema existente y está constituido por dos procesos básicos: Formulación del problema y establecimiento de objetivos de la investigación.

“Los objetivos deberán ser tan específicos como limitados” (Lehmann, 1993 pág. 66), es decir, debe existir un número adecuado, deben cumplir con las características de ser asignables, medibles, alcanzables, deben tener tiempo para su consecución y su redacción debe empezar con un verbo en infinitivo.

2.2.1.2 Seleccionar y establecer el diseño de la investigación

Este paso está constituido por cuatro procesos básicos: Seleccionar el diseño de la investigación, Identificar los tipos de información necesaria y las fuentes, determinar los instrumentos de medición y recopilación de Datos.

- **Seleccionar el diseño de la investigación:** “La selección del tipo de estudio depende primordialmente de los objetivos de investigación. También depende de los datos disponibles, de presupuestos, presiones de tiempo y de la experiencia de los usuarios potenciales” (Lehmann, 1993 pág. 69).

Los tipos genéricos de diseño en investigación son: exploratoria, descriptiva, concluyente (descriptiva o causal) y sistemática.

- a. **Exploratoria:** para Malhotra (2004 pág. 76) la investigación exploratoria “se la considera como un tipo de diseño de investigación que tiene como objetivo primordial proporcionar conocimientos y comprensión del problema que enfrenta el investigador”. También se la puede definir como la recolección de información mediante mecanismos informales y no estructurados.
 - b. **Descriptiva:** para Joseph Hair (2006 pág. 41) la investigación descriptiva “aplica un conjunto de métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros y generar estructuras de datos que describan las características (actitudes, intenciones, preferencias, hábitos de compra, evaluaciones de estrategias actuales de la mezcla de marketing) de una población objetivo definida o una estructura de mercado”
 - c. **Causal:** esta investigación se enfoca en controlar varios factores para determinar cuál de ellos es el causante del problema. Esto permite aislar las causas del problema, al mismo tiempo que entrega un nivel de conocimiento superior acerca de la variable que se estudia. Este tipo de estudio es el más complejo y por ende costoso.
 - d. **Sistemática:** es aquella utilizada para evaluar un proceso mientras se va dando, encuentra el problema y propone soluciones.
- **Identificar los tipos de información necesaria y las fuentes:** los datos empleados para realizar la investigación de mercados pueden provenir de dos tipos de fuentes: primarias y secundarias.
 - a. **Datos Primarios:** Es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos: observación, experimentación y cuestionarios.
 - b. **Datos Secundarios:** “También conocida como investigación documental, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica”. (Chisnall, 1996 págs. 14-20).

- **Determinar y diseñar los instrumentos de medición:** Luego de determinar que tipo de información es necesaria, se debe determinar el método en que se logrará obtener dicha información. Existen múltiples métodos dentro de los que se encuentran las encuestas telefónicas, las encuestas por correo o e-mail, encuestas personales o encuestas en grupo. Por otra parte, existen dos métodos básicos de recolección de información; mediante preguntas o mediante observación; siendo el instrumento más común el cuestionario.

Cuando es necesario diseñar un cuestionario se deben tener en cuenta los objetivos específicos de la investigación y seguir una secuencia lógica de pasos que permiten elaborar una buena herramienta de medición. Dichos pasos podrían enumerarse como sigue:

- a. **Planear lo que se va a medir:** consiste en especificar exactamente los que se quiere obtener de cada entrevistado así como las características que tiene la población fijada como meta.
- b. **Elaborar el formato de la pregunta:** se tienen tres tipos de formatos para la recolección; el estructurado, el no estructurado y el mixto.
 - **Estructurado:** son listados con preguntas específicas cerradas, en las que se incluyen preguntas de opción múltiple con selección simple o selección múltiple. También se incluyen escalas de referencia y ordenamientos.
 - **No Estructurados:** son preguntas abiertas, donde el encuestado puede contestar con sus propias palabras.
 - **Mixto:** las preguntas de respuesta abierta pueden usarse conjuntamente con preguntas de respuesta cerrada para obtener información adicional, de ahí que en ocasiones se de el uso de preguntas abiertas para dar seguimiento a una de respuesta cerrada (por ejemplo conocer la opinión expresa del encuestado acerca del tema que se está tratando), lo que se conoce propiamente como *sondeo*.

c. Redacción y Distribución del Cuestionario: la redacción de las preguntas debe ser sencilla, directa, clara, debe evitar sugerir toda o parte de la respuesta que se pretenda obtener, debe evitar utilizar palabras con significados vagos o ambiguos, deben ser lo suficientemente cortas como para que no confundan al entrevistado y debe ser aplicable a todas las personas a quienes se les va a preguntar. Para la formulación de las preguntas Wilson Mariño (2007 pág. 56) recomienda: “establecer si son abiertas o cerradas, el medio de comunicación a ejecutar y la cantidad de encuestas a tomar para lo cual se empleará técnicas de muestreo estadístico”.

2.2.1.3 Determinación de la muestra

De acuerdo a Malhotra Naresh (2004 pág. 301) “el tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que se incluyen en el estudio. Determinar el tamaño de la muestra es complejo e incluye diversos métodos tanto probabilísticos como no probabilísticos”.

2.2.1.4 Recolección de datos y análisis

Para Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista (1991 pág. 241), La recolección de datos implica las siguientes actividades:

- Seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el desarrollo del estudio del comportamiento o desarrollar uno.
- Aplicar ese instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio (medir variables).
- Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

2.2.1.5 Formular hallazgos

Luego de analizar la información se puede hacer deducciones acerca de lo que sucede en el mercado, lo cual se le conoce como “hallazgos”. Estos deben presentarse de una manera ordenada y lógica ante las personas encargadas de tomar las decisiones.

2.2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

De acuerdo con Phillip Kotler (2000 pág. 37), “la segmentación del mercado es el proceso de identificar a grupos de compradores con diferentes deseos de compras y requerimientos. La segmentación del mercado es subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes, donde cualquier subconjunto pueda seleccionarse lógicamente como blanco del mercado que deba alcanzarse con una mezcla de mercadotecnia distinta”.

Según Kotler, cuando una compañía decide intervenir en un mercado, debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Determinar aquellos atributos mediante los cuales le sea posible identificar la existencia de segmentos del mercado distintos.
- Determinar el tamaño y valor de los varios segmentos del mercado.
- Determinar cómo están colocadas las marcas existentes en el mercado.
- Buscar oportunidades que consistan en segmentos de mercado que no estén siendo servidas o lo están siendo de modo inadecuado por las marcas existentes.
- Determinar las características correlativas de segmentos atractivos, tales como: características geográficas, demográficas y psicográficas.

Para Phillip Kotler (2003), existen tres tipos de segmentación que son: segmentación geográfica, segmentación demográfica y segmentación psicográfica.

En el presente Plan de Mercadeo se realizará una segmentación psicográfica, en la cual el mercado se subdivide en diferentes proporciones sobre la base de variables psicográficas, como: estilo de vida personalidad, beneficios buscados, posición del usuario, tasa de uso, posición de lealtad, etapa de prontitud, sensibilidad al factor de mercadotecnia (calidad, precio, servicio, publicidad y promoción).

2.2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

“Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado” (Baca, 2006 pág. 36).

La oferta es también una variable que depende de otras, tales como: los costos y disponibilidad de los insumos, las restricciones determinadas por el gobierno, los desarrollos tecnológicos, las alteraciones del clima (especialmente en la oferta agrícola y agroindustrial), los precios de los bienes sustitutos y complementarios, la capacidad instalada de la competencia, etc. (Miranda, 2005 pág. 87)

El análisis de la oferta tiene por objeto determinar o medir las cantidades y las condiciones en que uno o un determinado grupo de oferentes puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio.

De acuerdo a Miranda (2005 pág. 101), el estudio de la oferta se lo puede hacer en base a: listado de proveedores, régimen de mercado, régimen de mercado de insumos, y otros.

Para el presente trabajo, el estudio de los principales factores que determinan la oferta permitirá determinar cómo éstos han influido en la misma y en el desarrollo del sector.

2.2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Nassir Sapag (2007 pág. 40), define a la demanda de la siguiente manera: “la búsqueda de satisfactores de un requerimiento o necesidad que realizan los consumidores, aunque sujeta a diversas restricciones, se conoce como demanda del mercado”.

Tomando en cuenta lo anterior es importante considerar que existen factores que afectaran la demanda ya que como se dijo esta depende de la decisión del comprador.

Hay elementos que pueden modificar esta decisión como: el precio del bien, el ingreso del comprador, el precio de bienes relacionados.

Para el presente trabajo es importante el estudio de la demanda y los factores que influyen sobre esta ya que de esta manera se podrá conocer las oportunidades para una nueva iniciativa de negocio, y cuáles son los principales factores que determinan la misma.

2.2.4.1 Demanda Insatisfecha

“Se llama demanda insatisfecha a aquella Demanda que no ha sido cubierta en el Mercado y que pueda ser cubierta, al menos en parte, por el Proyecto; dicho de otro modo, existe Demanda insatisfecha cuando la Demanda es mayor que la Oferta”. (Universidad Mayor de San Simón, 2011).

2.2.4.2 Demanda Cautiva del proyecto

Está compuesta por la cantidad de clientes o el porcentaje de participación que la nueva empresa está en capacidad de cubrir en base a sus recursos.

2.3 PLAN DE MERCADEO

“Los planes de mercadotecnia, se centran en el producto o mercado y constan de los programas y estrategias de mercadotecnia detallados para lograr los objetivos del producto en el mercado meta u objetivo, además, son el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de la mercadotecnia”. (Kotler, y otros, 2000 pág. 36).

2.3.1 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores. Es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo. Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos.

2.3.1.1 El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

“El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector” (Porter, 2001 pág. 30). La **Figura 2.1** muestra el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

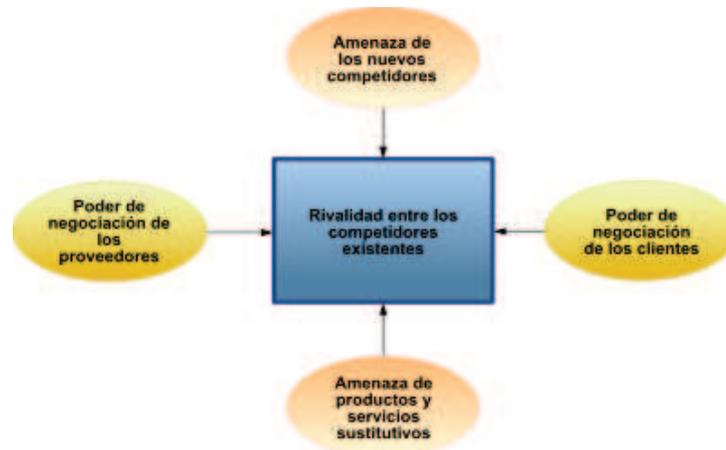


Figura 2.1 - Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter
(Porter, 2001 pág. 31)

A continuación se enlista los factores que deben ser analizados en cada una de las fuerzas descritas por Michael Porter:

- **(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes**
 - a. Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
 - b. Grado de dependencia de los canales de distribución.
 - c. Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
 - d. Volumen comprador.
 - e. Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
 - f. Disponibilidad de información para el comprador.
 - g. Capacidad de integrarse hacia atrás.
 - h. Existencia de productos sustitutos.
 - i. Sensibilidad del comprador al precio.
 - j. Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
 - k. Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

- **(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- a. Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- b. Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- c. Presencia de productos sustitutivos.
- d. Concentración de los proveedores.
- e. Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- f. Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- g. Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- h. Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

- **(F3) Amenaza de nuevos entrantes**

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- a. Existencia de barreras de entrada.
- b. Economías de escala.
- c. Diferencias de producto en propiedad.
- d. Valor de la marca.
- e. Costes de cambio.
- f. Requerimientos de capital.
- g. Acceso a la distribución.
- h. Ventajas absolutas en coste.
- i. Ventajas en la curva de aprendizaje.
- j. Represalias esperadas.

▪ **(F4) Amenaza de productos sustitutivos**

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- a. Propensión del comprador a sustituir.
- b. Precios relativos de los productos sustitutos.
- c. Coste o facilidad de cambio del comprador.
- d. Nivel percibido de diferenciación de producto.
- e. Disponibilidad de sustitutos cercanos.

▪ **(F5) Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para el presente proyecto se realizará el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, utilizando una matriz elaborada por el Ing. Efrain Narajo (2013), en la cual se puede evaluar cuantitativamente los factores expuestos en el párrafo anterior.

2.3.1.2 Estrategias Genéricas de Porter

Para Michael Porter (2007), profesor de la escuela de negocios sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el **líder en costes**. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en **diferenciación**. El producto o servicio debe ser percibida como única para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

Por otro lado, también influye el **enfoque** de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Algunos autores hablan del "enfoque" como si fuera otra estrategia en sí misma.

2.3.2 MARKETING MIX

La mezcla de marketing de acuerdo a Kotler & Armstrong (2008 pág. 49) "es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables: producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta".

2.3.2.1 Producto y/o Servicio

Para Kotler & Armstrong (2008 pág. 52) el producto es “la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta”. Es todo lo que puede ofrecerse en un mercado para atraer la atención del público y lograr su adquisición o consumo comprende objetos físicos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas.

2.3.2.1.1 El modelo molecular

Un modelo que sirve para entender las diferencias entre los bienes y servicios, así como para percibir mejor cómo se relacionan entre sí, es el modelo molecular (Hoffman, Douglas; Bateston, John, 2002 pág. 8). Uno de los beneficios derivados de la elaboración de un modelo molecular es que resulta un instrumento administrativo que brinda la oportunidad de visualizar la entidad de mercado entera (producto) de la empresa. Para el presente proyecto se usará el modelo molecular para diferenciar los elementos tangibles e intangibles en el proceso de prestación de servicio de transporte. A continuación la **Figura 2.2** es un ejemplo de modelo molecular del servicio prestado por las líneas aéreas.

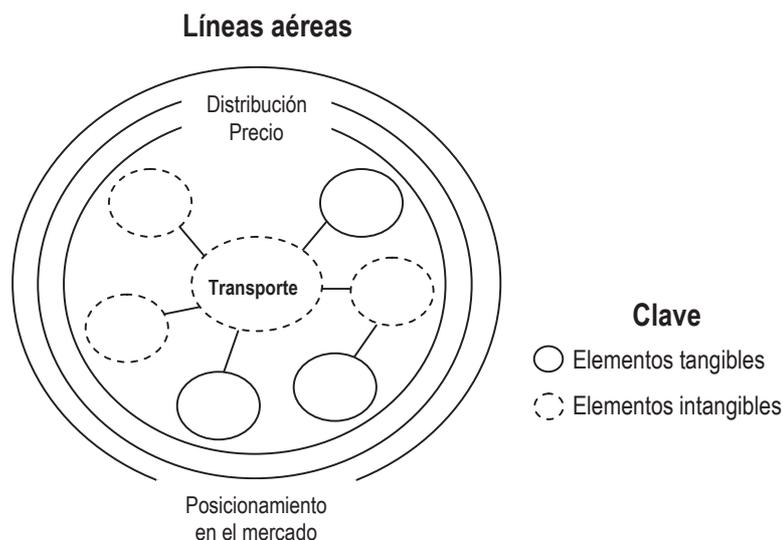


Figura 2.2 - Ejemplo de Modelo Molecular
(Breaking Free from Product Marketing, 1977 pág. 76)

2.3.2.2 Precio

De acuerdo a Gary Flor (2006 pág. 48) “el precio es la equivalencia monetaria del valor que los consumidores asignan a un producto o servicio”.

Es necesario que se logre identificar cuánto los potenciales compradores están dispuestos a pagar por el servicio que se ofertará, de tal manera que este no sea solo producto básicamente de los costos, sino resultado de un análisis de variables como: psicología del cliente, cambios del mercado, competencia, innovación, etc.

2.3.2.2.1 Percepciones de valor

Según Kotler, Bowen, y Makens P. “en el caso de los clientes, los costos son algo más que sólo el precio monetario que pagan por el servicio. Otros serían los costos por concepto del tiempo, los costos de energía y los costos psicológicos, que reflejan el tiempo y las molestias que el cliente tiene que soportar para adquirir el servicio”. (2004 pág. 37). El valor total para el cliente va más allá del valor del producto e incluye el valor del servicio, el valor del personal y el valor de la imagen.

La **Figura 2.3** muestra la forma en la que el comprador percibe el valor.

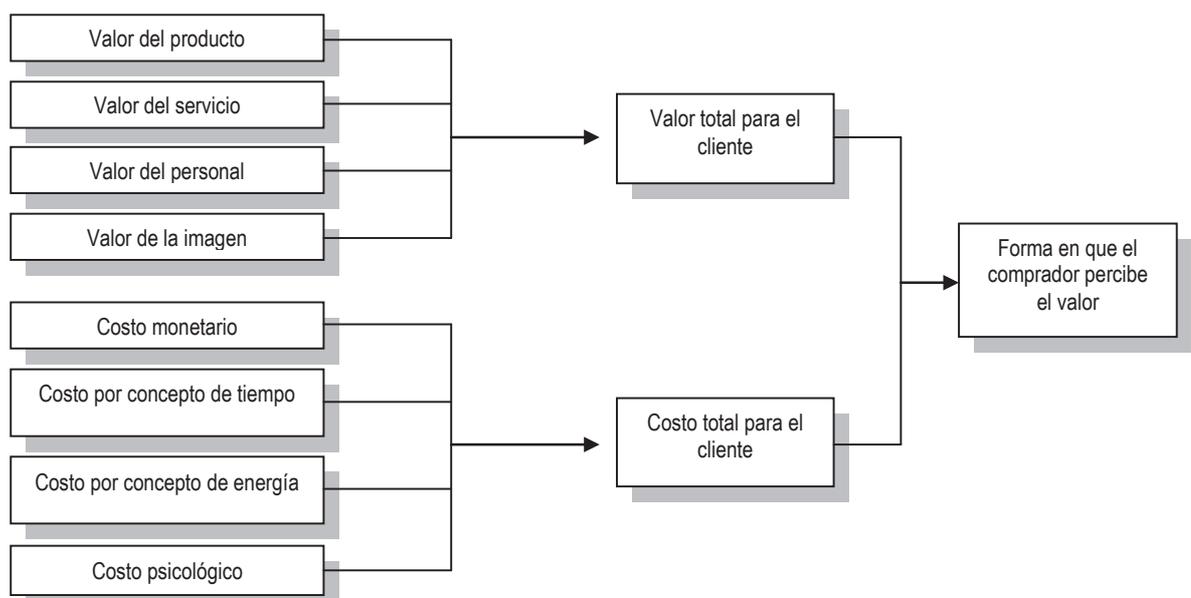


Figura 2.3 - Forma en que el comprador percibe el valor
(Kotler, y otros, 2004)

2.3.2.2.2 Estrategias de fijación de precios de nuevos productos

Es necesario que se logre identificar cuánto los potenciales compradores están dispuestos a pagar por el servicio que se ofertará, de tal manera que este no sea solo producto básicamente de los costos, sino resultado de un análisis de variables como: psicología del cliente, cambios del mercado, competencia, innovación, etc.

Las estrategias de fijación de precios a menudo cambian según el producto va agotando su ciclo de vida. La fase introductoria es especialmente difícil.

De acuerdo a Kotler, Bowen J. y Makens “existen varias opciones para fijar el precio de un producto nuevo: fijación orientada hacia la imagen de prestigio, estrategia de ‘descremación’ del mercado, y fijación de precios para la penetración en el mercado” (2004 pág. 291). A continuación se describen cada una de estas estrategias de acuerdo a los autores antes mencionados:

- **Fijación de precios orientada a la imagen de prestigio:** los hoteles y los restaurantes que buscan posicionarse como lujosos y elegantes entrarán en el mercado con un precio alto que contribuya a esta posición. En estos casos, un precio bajo podría llevar el producto a otro posicionamiento, resultando en un fracaso a la hora de llegar al mercado objetivo.
- **Fijación de precios mediante la descremación del mercado:** ésta estrategia consiste en fijar un precio alto cuando el mercado es insensible al precio. Puede tener sentido cuando un precio inferior implicaría obtener menos ingresos (demanda inelástica). La descremación puede ser una política efectiva a corto plazo. De todos modos, existe el peligro de que los competidores se den cuenta del alto precio que los consumidores están dispuestos a pagar y entren en el Mercado, creando más oferta y llevando a la baja finalmente los precios. La descremación es una estrategia común en industrias con altos costes de investigación y desarrollo, como los laboratorios farmacéuticos y las empresas de informática. En el sector del turismo es

prácticamente imposible llevarla a cabo durante un largo periodo de tiempo debido a la relativa facilidad de entrada para los nuevos competidores.

- **Fijación de precios para la penetración en el mercado:** en lugar de fijar un alto precio inicial para descremar un pequeño pero rentable segmento del mercado, otras empresas fijan un precio inicial bajo para penetrar en el mercado rápidamente, atrayendo al mayor número de clientes y ganando una elevada cuota del mercado.

Hay varias condiciones que favorecen la fijación de precios bajos: el mercado debe ser altamente sensible al precio, de modo que un precio bajo produzca un crecimiento proporcionalmente mayor, debe haber economías de escala que reduzcan los costes conforme aumenta el volumen de ventas y los precios bajos deben servir para mantener alejada a la competencia.

2.3.2.3 Plaza

La localización tiene por objeto analizar los diferentes lugares donde es posible ubicar el proyecto, con el fin de determinar dónde se obtenga la máxima ganancia. “Incluye las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores” (Kotler, y otros, 2008 pág. 52).

En esta sección se identificarán las características de la zona en donde se encuentran ubicados los hoteles de categoría lujo-5 estrellas en el DMQ, y se plantearán las estrategias de marketing relacionadas con la plaza.

La localización de las oficinas de la empresa y las rutas para la prestación del servicio se analizarán posteriormente en el plan de operaciones.

2.3.2.4 Promoción o Comunicación

De acuerdo con Hoffman D. y Bateston J. (2002 págs. 192-246), la estrategia de comunicación es uno de los componentes fundamentales de la mezcla del marketing

de servicios. En general, el papel básico de la estrategia de comunicación de una empresa de servicios es informar, persuadir o recordar a los clientes, cuál es el servicio que ofrece. No podemos esperar que los consumidores usen un servicio que no conocen; por ello, un objetivo primordial de esta estrategia es despertar la conciencia del consumidor y posicionar el servicio que ofrece la empresa dentro del conjunto de alternativas que éste evoca. Para el desarrollo de esta estrategia se utilizará la bibliografía de los autores antes mencionados.

La promoción de la empresa, o la mezcla de comunicación, comunica la estrategia de posicionamiento de ésta a los mercados relevantes, inclusive a los clientes, los empleados, los accionistas y los proveedores. El término mezcla de comunicación describe el conjunto de instrumentos de comunicación que los mercadólogos tienen a su disposición. Así como éstos deben combinar los elementos de la mezcla de marketing (inclusive comunicaciones) para producir un programa de marketing, también debe elegir los vehículos de comunicación más adecuados para transmitir su mensaje.

Los elementos de la mezcla de comunicación caen dentro de cuatro amplias categorías: ventas personales, publicidad en medios, propaganda y relaciones públicas y promociones de ventas.

La única forma bilateral de comunicación son las ventas personales. El resto son comunicaciones unilaterales, que van del mercadólogo al cliente. Utilizar más de un instrumento de comunicación, o alguno de ellos en forma repetida, aumenta la probabilidad de que los clientes existentes, y los prospectos, queden expuestos al mensaje de la empresa, se asegura de que los clientes existentes y prospectos, tengan mayor consciencia de “quién” es la empresa y qué puede ofrecer.

A continuación la **Tabla 2.1** muestra los contenidos y objetivos de la estrategia de comunicación:

Tabla 2.1 - Contenidos y objetivos de la comunicación

Etapa del ciclo de vida del Producto	Contenido de la comunicación	Objetivos de la comunicación
Introducción	Informativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducir el servicio ofrecido. ▪ Crear conciencia de la marca. ▪ Preparar el camino para las actividades de las ventas personales. ▪ Alentar a los clientes a probar el servicio.
Crecimiento y madurez	Informativo y persuasivo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una actitud positiva en comparación con las ofertas de la competencia. • Provocar de inmediato una acción de compra. • Reforzar la imagen de la empresa.
Madurez y decadencia	Persuasivo y recordatorio	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar que se repitan las compras. • Ofrecer contacto permanente. • Manifestar agradecimiento a los clientes existentes. • Confirmar las decisiones de haber comprado antes.

(Lewinson, 1991 pág. 277)

2.3.2.4.1 Marketing Interno

De acuerdo a Kotler, Bowen J. y Makens (2004), en las empresas de servicios, los empleados llevan a cabo la mayor parte de la función de marketing. El marketing interno está dirigido, por tanto, a los empleados de la empresa, siendo un proceso que implica las siguientes etapas:

- Establecimiento de una cultura de servicio.
- Desarrollo de un concepto de marketing para la administración de los recursos humanos.
- Difusión de la información de marketing entre los empleados.
- Implantación de un sistema de reconocimiento y recompensa.

2.3.2.4.2 El papel estratégico de la evidencia física

Dada la intangibilidad de los servicios, los clientes tienen problemas para evaluar objetivamente la calidad del mismo. Por ello, es necesario incurrir a la evidencia tangible que existe en torno al servicio, con el propósito de que esta les sirva para hacer sus evaluaciones.

Kotler, Bowen y Makens definen a la evidencia física de la siguiente manera:

La evidencia física cabe dentro de alguna de las siguientes tres categorías generales: (1) exterior de las instalaciones, (2) interior de las instalaciones y (3) otros tangibles. Algunos ejemplos de los elementos que constituyen las instalaciones exteriores serían el diseño, los letreros, el estacionamiento, los jardines y el entorno. Las instalaciones interiores incluyen elementos como el diseño, el equipo usado para servir a los clientes directamente o para operar el negocio, los letreros, la distribución, la calidad del aire y temperatura. Otros tangibles que forman parte de las evidencias físicas de la empresa incluirían, por ejemplo, las tarjetas de presentación, la papelería, las facturas, los informes, el aspecto de los empleados, los uniformes y los folletos. (2004 pág. 242).

2.3.2.4.3 Los alicientes para la vista

Cabe definir los alicientes para la vista como el proceso para interpretar estímulos que producen las relaciones visuales que percibimos. En su nivel elemental, los tres estímulos visuales básicos que atraen a los consumidores son el tamaño, la forma y los colores.

El color de la evidencia física de la empresa muchas veces produce la primera impresión, ya sea que la veamos en el folleto de la empresa, en las tarjetas de presentación del personal o en el exterior o interior de las mismas instalaciones.

La **Tabla 2.2** muestra la percepción de los colores que tienen los clientes en la evidencia física de la publicidad.

Tabla 2.2 - Percepción de los colores

Colores cálidos			Colores fríos		
Rojo	Amarillos	Naranja	Azul	Verde	Violeta
Amor	Luz solar	Luz solar	Frialdad	Frialdad	Frialdad
Romance	Calidez	Calidez	Desapego	Reposo	Timidez
Sexo	Cobardía	Franqueza	Fidelidad	Paz	Dignidad
Valor	Franqueza	Amigable	Tranquilidad	Frescura	Riqueza
Peligro	Amigable	Alegría	Piedad	Crecimiento	
Fuego	Alegría	Gloria	Masculinidad	Suavidad	
Pecado	Gloría		Seguridad	Riqueza	
Calidez	Brillo		Tristeza	Motivación	
Emoción	Precaución				
Vigor					

(Lewinson, 1991)

2.4 PLAN OPERACIONAL

De acuerdo con Rodrigo Varela (2001 pág. 381), el plan operacional “tiene como finalidad definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etc.”.

El Plan Operacional describe la forma como la empresa espera operar, por lo cual es indispensable considerar (Banco Nacional de Argentina, 2009):

- **Recursos Materiales:** Son aquellos recursos físicos que permitirán la operación del negocio, para lo cual es necesario considerar activos fijos, infraestructura física, adecuaciones de local y equipamiento.
- **Activos Intangibles:** Son gastos por prestación de servicios legales, notariales y profesionales para la organización del negocio que se efectúan antes del inicio del mismo y que sus beneficios se prolongan en el futuro.
- **Recursos Humanos:** Personal que requiere la empresa para operar, con la calificación adecuada que les permita desarrollar sus funciones eficientemente. Se deben además considerar:
 - a. Procesos de selección, con la definición adecuada del perfil y los puestos de trabajo,
 - b. Remuneraciones adecuadas al perfil del cargo,
 - c. Proyecciones de crecimiento de la nómina,
 - d. Capacitación y Reclutamiento.
- **Procesos de Operación:** Que representan los pasos que se debe seguir para llegar al producto o servicio final que se va a ofrecer.
Dentro del análisis de los procesos de operación se realizarán los siguientes estudios:

a. **La Cadena de Valor Empresarial:** De acuerdo con Michael Porter (2006), la cadena de valor disgrega la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las actividades primarias se dividen en: logística interna, operaciones (producción), logística externa, ventas y marketing, servicios post-venta (mantenimiento). Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y abastecimiento (compras). Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

La **Figura 2.4** muestra el esquema de la cadena de valor empresarial de acuerdo a Michael Porter.



Figura 2.4 - La Cadena de Valor Empresarial
(Porter, 2006),

b. **El Diagrama de Flujo de los Procesos:** para Juran (1996 pág. 51) “el diagrama de flujo es un medio gráfico para mostrar los pasos de un proceso”. Estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales y son la representación gráfica de los pasos de un proceso. La

simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y debe ajustarse a las normas preestablecidas universalmente para dichos símbolos. Los principales símbolos utilizados en los diagramas de flujo de los procesos se muestran en la **Figura 2.5**.

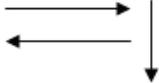
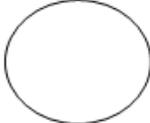
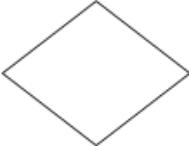
Símbolos	Nombre	Explicación
	Línea de flujo (Conexiones de Pasos o flechas).	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los Símbolos.
	Terminador (Comienzo o final de procesos)	En su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.
	Proceso (actividad)	Tarea o actividad llevada a cabo durante el Proceso. Puede tener muchas entradas, pero solo una salida.
	Conector (Conexión con Otro procesos)	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el Proceso principal.
	Datos. Entrada/salida (Información de Apoyo)	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla)
	Decisión (Decisión/ Bifurcación)	Indicamos puntos en que se toman decisiones: Si o no, abierto/cerrado.
	Documento	Se utiliza para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.

Figura 2.5 - Simbología usada en los diagramas de flujo
(FUNDIBEQ, 2011)

- **Instalaciones y Maquinaria:** Necesarias para la operación. La localización comprende:

- a. **La macrolocalización:** Consiste en la ubicación de la empresa en el país y en el espacio rural o urbano de alguna región.
- b. **La microlocalización:** Es la determinación del punto preciso donde se construirá la empresa dentro de la región, y en la cual se hace la distribución de las instalaciones.

Para encontrar la mejor microlocalización se utilizará el **método de microlocalización cualitativa por puntos**. Este método consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. Esto conduce a la comparación cuantitativa de diferentes sitios. El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión. Para la aplicación de este método se utilizará el procedimiento expuesto por Baca Gabriel (2006 págs. 99-100), que sugiere se siga los siguientes pasos:

- Desarrollar una lista de factores relevantes (de acuerdo a expertos).
- Asignar peso a cada factor para indicar su importancia relativa (los pesos deben sumar 1), y el peso asignado dependerá exclusivamente del criterio del investigador y/o expertos.
- Asignar una escala común a cada factor y elegir cualquier mínimo.
- Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.
- Sumar la puntuación de cada sitio y elegir el de máxima puntuación.

2.5 PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL

2.5.1 PLAN ORGANIZACIONAL

Rodrigo Varela (2001 pág. 381) se refiere al plan organizacional de la siguiente manera “su fin es definir las necesidades del perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y los resultados contando con todos estos elementos”.

De acuerdo al Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE, 2008) , la gestión de recursos humanos consta de los siguientes pasos:

- Determinación del número de personas necesarias para la empresa.
- Organigrama de la empresa.
- Descripción de las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto.
- Descripción de los perfiles de los puestos.
- Reclutamiento y selección.

2.5.2 PLAN LEGAL

Rodrigo Varela (2001 pág. 381) se refiere a la parte legal de la siguiente manera: “se define la posibilidad legal y social que existe para que el negocio se establezca y opere, temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades entre otros.”

Los requisitos legales de la organización son un conjunto de recursos organizados por el titular (emprendedor), con el fin de realizar actividades de producción o de intercambio de bienes o servicios, que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.

De acuerdo con el Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE, 2008) cuando se plantea un plan legal para crear una empresa se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Adoptar la elección de la forma jurídica más apropiada, dentro de las opciones del ordenamiento jurídico.
- Trámites para la constitución: una vez elegida la forma jurídica más apropiada para la empresa, será necesario conocer cuáles son los trámites para constituirla, así como los organismos correspondientes donde tendrá que dirigirse, la documentación a aportar en cada caso y el plazo de validez de los mismos.

Para Gabriel Baca (2006 págs. 90-92) existen algunos aspectos legales a tomar en cuenta relacionados con la empresa u organización, estos son:

- Tipo de compañía
- Obtención de RUC
- Legislación sanitaria sobre los permisos que deben obtenerse
- Elaboración y funcionamiento de contratos.
- Prestaciones sociales a los trabajadores, como vacaciones, incentivos, seguridad social, ayuda a la vivienda, etc.
- Leyes sobre seguridad industrial mínima y obligaciones patronales en caso de accidentes de trabajo.
- Leyes tributarias que rigen lo concerniente a: tratamiento fiscal sobre la depreciación y amortización, método fiscal para la valuación de inventarios, pérdidas o ganancias de operación, cuentas incobrables, impuestos por pagar, ganancias retenidas, gastos que puedan deducirse de impuestos y los que no están sujetos a esta política, etc.
- Si la empresa adquiere préstamos de alguna institución crediticia, hay que conocer las leyes bancarias y de las instituciones de crédito, así como las obligaciones contractuales que de ello se deriven.

2.6 PLAN FINANCIERO

Para Gary Flor (2006 pág. 91) el objetivo del plan financiero es “determinar la factibilidad financiera del emprendimiento productivo a implementar para asegurar el éxito del negocio”; es decir, se debe cuantificar el volumen del capital que se necesitará invertir, se plantean las proyecciones de los estados de resultados y los flujos de caja que permitan evaluar la rentabilidad y viabilidad de la empresa.

El plan financiero permitirá determinar:

- Presupuesto de capital.
- Capital de trabajo.

- Información financiera proyectada (Estados de Pérdidas y Ganancias, Balance General, Flujo de Caja).
- Fuentes de financiamiento.
- Análisis de rentabilidad (Periodo de recuperación del capital, valor actual neto, tasa interna de retorno, punto de equilibrio).

2.6.1 CAPITAL DE OPERACIÓN

Miranda (2005 pág. 181) se refiere al capital de operación como: “la parte de la inversión orientada a financiar los desfases entre el momento en que se producen los egresos correspondientes a la adquisición de insumos y los ingresos generados por las ventas de bienes o servicios, que constituyen la razón de ser de la empresa”. El capital de trabajo puede ser calculado de la siguiente forma (Banco Nacional de Argentina, 2009):

- El **método contable** cuantifica esta inversión por diferencia entre los rubros de activo corriente y pasivo corriente.
- El **método del periodo de desfase** considera el valor de los costos de operación que deben financiarse desde el momento del primer pago hasta la primera recaudación de los ingresos por ventas, valor que servirá para financiar el periodo de desfase siguiente.
- El **método del déficit acumulado máximo** consiste en calcular los flujos de ingresos y egresos mensuales proyectados y determinar sus respectivos saldos acumulados para establecer el capital de operación como el equivalente al déficit acumulado máximo.

2.6.2 ESTADOS Y REPORTES FINANCIEROS

De acuerdo con Besley S. y Brigham E. existen cuatro estados financieros básicos: el estado de resultados, el balance general, el estado de utilidades retenidas y el estado de flujo de efectivo. En forma conjunta proporcionan un panorama contable acerca de las operaciones de la empresa y su posición financiera.

- **Estado de Resultados.-** es un documento que resume los ingresos y los gastos de la empresa a lo largo de un periodo contable.
- **Balance General.-** es un documento en donde se describe la posición financiera de la empresa en un momento determinado. Indica las inversiones realizadas por la empresa bajo la forma de activos y los medios a través de los cuales se financiaron los activos, ya sea que los fondos se hubieran obtenido mediante la solicitud de fondos en préstamo (pasivo) o mediante la venta de acciones de capital (capital contable).
- **Utilidades Retenidas.-** es un documento que reporta los cambios en las utilidades retenidas de la empresa como resultado de los ingresos generados y retenidos durante un año. La cifra de utilidades retenidas reportado en el balance general es la suma de las utilidades que se han retenido durante cada uno de los años en que ha operado la empresa.
- **Estado de Flujo de Efectivo.-** es un documento en el que se reporta el efectivo de las actividades de inversión, operación y financiamiento de los flujos de efectivo a lo largo de un periodo contable. (Besley, y otros, 2004 págs. 95-102).

2.6.3 FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO

Para Nassir Sapag (2007 págs. 213-217) “un flujo de caja se estructura en varias columnas que representan los momentos en que se generan los costos y beneficios de un proyecto. Cada momento refleja dos cosas: los movimientos de caja ocurridos durante un período, generalmente de un año, y los desembolsos que deben estar realizados para que los eventos del periodo siguientes puedan ocurrir”.

Para determinar el flujo de caja del proyecto se utilizará la metodología presentada por el autor anteriormente mencionado.

Si el proyecto se evaluara en un horizonte de tiempo de diez años, por ejemplo, se deberá construir un flujo de caja con once columnas, una para cada año de funcionamiento y otra para reflejar todos los desembolsos previos a la puesta en marcha. Esta última va antes que las demás, se conoce como momento cero e incluye lo que se denomina calendario de inversiones.

El calendario de inversiones corresponde a los presupuestos de todas las inversiones que se efectúan antes del inicio de la operación que se espera realizar con la implementación del proyecto. (Nassir Sapag, 2007 págs. 213-217).

2.6.3.1 Financiamiento del proyecto con deuda

Un préstamo bancario para financiar el proyecto tiene un efecto negativo sobre las utilidades y por lo tanto genera un ahorro tributario al reducir las utilidades contables sobre las cuales se calcula el impuesto.

De acuerdo con Nassir Sapag (2007 págs. 220-222), “para calcular el efecto del financiamiento debe calcularse, primero el monto de la cuota que se deberá servir al banco anualmente y diferenciar de ella los componentes de interés y de amortización de la deuda. El monto de la cuota se puede calcular por la siguiente expresión:

$$C = P \frac{i*(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \quad (1)$$

Donde C es el valor de la cuota, P el monto del préstamo, i la tasa de interés y n el número de cuotas en que se servirá el crédito”.

2.6.4 ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de la empresa. Besley S. y Brigham E. (2004 págs. 111-125) definen a las razones financieras de la siguiente manera:

- **Razones de Liquidez**
 - a. **Razón Circulante.**- esta razón se calcula dividiendo los activos circulantes por los pasivos circulantes. Indica en qué medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos que se espera que se conviertan en efectivo en el futuro cercano.
 - b. **Razón Rápida o Prueba del Ácido.**- esta razón se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo la parte restante entre los pasivos circulantes.
- **Razones de Administración de Activos**
 - a. **Razón de Rotación de Inventarios.**- esta razón se calcula dividiendo el costo de los bienes vendidos entre los inventarios.

- b. **Razón de Ventas Pendientes de Cobro.**- esta razón se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas promedio por día; indica el plazo promedio que requiere la empresa para cobrar las ventas a crédito.
 - c. **Razón de Rotación de los Activos Fijos.**- esta razón mide la eficiencia de la empresa para utilizar su planta y su equipo y ayudar a generar ventas. Se calcula dividiendo las ventas para los activos fijos netos.
 - d. **Razón de Rotación de los Activos Totales.**- esta razón se calcula dividiendo las ventas entre los activos totales. Mide la rotación de la totalidad de los activos de la empresa.
- **Razones de Administración de Deudas**
 - a. **Razón de Endeudamiento.**- mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores (concesión de fondos en préstamo) y se calcula dividiendo las deudas totales para los activos totales.
 - b. **Razón de Rotación del Interés Ganado (RIG).**- esta razón se calcula dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos (UAI) entre los cargos por intereses, es decir, mide la capacidad de la empresa para satisfacer sus pagos anuales de intereses.
 - c. **Razón de Cobertura de los Cargos Fijos.**- esta razón amplía la razón de rotación del interés ganado, incluyendo los pagos anuales de arrendamientos a largo plazo y los pagos a los fondos de amortización. Se calcula dividiendo en el numerador la UAI + Pagos de arrendamiento, para el denominador compuesto por los cargos por intereses + pagos de arrendamiento + {pagos al fondo de amortización/(1-tasa fiscal)}.
 - **Razones de Rentabilidad**
 - a. **Margen Neto de Utilidad sobre Ventas.**- proporciona la utilidad por cada dólar de ventas, se calcula dividiendo la utilidad neta para las ventas.
 - b. **Rendimiento de los Activos Totales (RAT).**- esta razón proporciona una idea del rendimiento global sobre la inversión ganada por la empresa. Se calcula dividiendo la utilidad neta para los activos totales.
 - c. **Rendimiento del Capital Contable Común (CCC).**- esta razón mide el rendimiento del capital contable común (CCC), o la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas. Se calcula dividiendo la Utilidad Neta disponible para los accionistas comunes para el Capital Contable Común.

- **Razones de Mercado**
 - a. **Razón Precio/Utilidades (P/U).**- muestra la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por cada dólar de utilidades reportadas. Para calcular la razón P/U, es necesario conocer las utilidades por acción de la empresa (UPA).
Las UPA se calculan dividiendo la Utilidad neta disponible para los accionistas comunes entre el número de accionistas comunes en circulación.
La razón P/U se calcula dividiendo el precio de mercado por acción para la UPA.
 - b. **Razón Valor de Mercado/Valor en Libros (M/L).**- esta razón proporciona otra indicación acerca de cómo los inversionistas consideran a la compañía. Se calcula dividiendo el precio de Mercado por acción para el valor en libros por acción.
El valor en libros por acción se calcula dividiendo el Capital Contable Común para el número de acciones comunes en circulación.

2.6.5 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para Nassir Sapag (2007 pág. 253) “la evaluación del proyecto compara, mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. Los métodos más comunes corresponden a los denominados valor actual neto, más conocidos como VAN, la tasa interna de retorno o TIR, el periodo de recuperación y la relación beneficio-costos”.

2.6.5.1 Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC)

Antes de utilizar alguno de los métodos de evaluación de proyectos se debe iniciar obteniendo la tasa de descuento del proyecto; para lo cual, se utilizará el método del Costo Promedio Ponderado del Capital o también conocido por sus siglas en inglés como WACC (Weighted Average Cost of Capital).

“El WACC se denomina en ocasiones en español Promedio Ponderado del Costo de Capital o Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC), aunque el uso más extendido es con las siglas originales en inglés WACC. Se trata de la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos para valuar una empresa utilizando el descuento de flujos de fondos”. (Nassir Sapag, 2007 págs. 253-261)

El CPPC muestra el valor que crean las corporaciones para los accionistas (rentabilidad del capital invertido). Este valor o rentabilidad está por encima del costo de ese capital, costo que representa el CPPC, y sirve para agregar valor cuando se emprenden ciertas inversiones, estrategias, etc.

El resultado obtenido será un porcentaje, y se aceptará cualquier inversión que esté por encima de este.

Es un método ampliamente utilizado en clases de finanzas a nivel de Posgrado para calcular el costo de capital de una empresa o proyecto.

La necesidad de utilización de este método se justifica en que los flujos de fondos operativos obtenidos, se financian tanto con capital propio como con capital de terceros. El WACC lo que hace es ponderar los costos de cada una de las fuentes de capital. La fórmula para su cálculo se muestra a continuación:

$$WACC(cpp) = Ke \frac{CAA}{CAA + D} + Kd(1 - T) \frac{D}{CAA + D} \quad (2)$$

Donde:

WACC: Promedio Ponderado del Costo de Capital

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas. Generalmente se utiliza para obtenerla el método CAPM

CAA: Capital aportado por los accionistas

D: Deuda financiera contraída

Kd: Costo de la deuda financiera

T: Tasa de impuesto a las ganancias

Para aplicar la fórmula (2), primero se deberá calcular **Ke** aplicando la siguiente fórmula:

$$E(r_j) = r_f + \beta_{jm} E(r_m - r_f) \quad (3)$$

Donde:

$E(r_j)$: es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo.

(r_f) : Rendimiento libre de riesgo.

β_{jm} : Es el riesgo no diversificable del mercado donde actúa la empresa a ser evaluada.

(r_m) : Rendimiento del mercado.

2.6.5.2 Valor Actual Neto

El valor actual neto “corresponde a la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos” (Miranda, 2005 pág. 230). Es el método más conocido y generalmente más aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero.

Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuánto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa i que se exigía de retorno del proyecto; si el resultado es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa i que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0 \quad (4)$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

2.6.5.3 Tasa Interna de Retorno

De acuerdo a Gary Flor (1999 pág. 90), la tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como aquel tipo de actualización o descuento r , que hace igual a cero el valor del capital o VAN, es decir, la tasa de retorno será aquel valor de r que verifique la ecuación:

$$\text{VAN} = -A + \frac{Q_1}{(1+r)} + \frac{Q_1}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_1}{(1+r)^n} = 0 \quad (5)$$

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto expresada por la TIR supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

2.6.5.4 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Para Nassir Sapag (2007 págs. 255-256), “el periodo de recuperación de la inversión, PRI, es el tercer criterio más usado para evaluar un proyecto y tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado”. Suponiendo que a un proyecto al que se le exige un retorno del 10% anual, requiere una inversión de \$2.000 y presenta flujos anuales de \$200, \$400, \$600, \$800 y \$800. Aunque la suma simple de los flujos de caja de los primeros cuatro años corresponde exactamente al monto de la inversión, el período

de recuperación de la inversión es de cinco y no de cuatro años. Al incluir en los costos la tasa de retorno exigida, el período de recuperación de la inversión resulta de aplicar el cuadro de pagos a la inversión se muestra en la **Tabla 2.3**.

Tabla 2.3 - Cálculo del Período de Recuperación de la Inversión

Saldo de la Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida	Devolución de la Inversión
2.000	200	200	0
2.000	400	200	200
1.800	600	180	420
1.380	800	138	662
718	800	72	718

(Nassir Sapag, 2007)

Nótese que si se extrae de cada cuota la tasa de retorno exigida a la inversión remanente, se observa que demora casi cinco años en ser recuperada.

2.6.5.5 Relación beneficio-costo

“La relación beneficio-costo compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. El método lleva a la misma regla de decisión del VAN, ya que cuando este es cero, la relación beneficio-costo será igual a uno. Si el VAN es mayor que cero, la relación será mayor que uno, y si el VAN es negativo, esta será menor que uno” (Gestiopolis, 2005).

En el análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- $B/C > 1$ implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- $B/C = 1$ implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- $B/C < 1$ implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

2.6.6 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

Para Besley S. y Brigham E. (2004 págs. 164-182), “el análisis del punto de equilibrio en operación (u operativo) es un método utilizado para determinar el punto en que las ventas son exactamente iguales a los costos operativos”. Se deben anticipar y lograr un volumen de ventas suficientes si desean cubrirse los costos fijos y variables, pues de otro modo la empresa incurrirá en pérdidas provenientes de las operaciones.

El análisis del punto de equilibrio operativo trata sólo de la porción superior del estado de resultados, es decir, la porción que va desde las ventas hasta el ingreso operativo neto (ION), la cual recibe también el nombre de utilidades antes de intereses e impuestos (UAI). Por lo general, esta porción recibe el nombre de sección operativa, puesto que contiene únicamente los ingresos y gastos relacionados con la producción normal y las operaciones de venta de la empresa.

El punto en el que la línea del ingreso total interseca la línea del costo total es el punto de equilibrio operativo, debido a que en este nivel, los ingresos generados a partir de las ventas son suficientes para cubrir los costos operativos totales de la empresa. De una manera más formal, el punto de equilibrio operativo puede encontrarse si se igualan los ingresos totales con los costos operativos totales, de tal modo que el ION sea igual a cero. En forma de ecuación, el $ION=0$ si:

Ingresos por Ventas	=	Costos operativos totales	=	Costos Variables Totales	+	Costos Fijos Totales
$(P \times Q)$	=	COT	=	$(V \times Q)$	+	F

(6)

Donde P es el precio de venta por unidad, Q es el número de unidades producidas y vendidas, V es el costo operativo variable por unidad y F son los costos operativos totales fijos. Al encontrar la cantidad que necesita venderse, Q, se produce una fórmula que se utiliza para determinar el número de unidades que deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio operativo.

$$Q_{opBE} = \frac{F}{P-V} = \frac{F}{\text{Margen de Contribución}} \quad (7)$$

Se puede reexpresar el margen de contribución como porcentaje del precio de venta por unidad (margen de utilidad bruta) y posteriormente aplicar la ecuación (7).

$$S_{opBE} = \frac{F}{1-\left(\frac{V}{P}\right)} = \frac{F}{\text{Margen de Utilidad Bruta}} \quad (8)$$

2.6.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

De acuerdo con Nassir Sapag (2007 págs. 213-217), los resultados que se obtienen al aplicar los criterios de evaluación no miden exactamente la rentabilidad del proyecto, sino sólo la de uno de los tantos escenarios futuros posibles. Anticipar estas variaciones permite a la empresa no sólo medir el impacto que podrían ocasionar en sus resultados sino también reaccionar adecuadamente creando, por ejemplo, las barreras a la entrada de nuevos competidores o tomar medidas para enfrentar la presión de proveedores y trabajadores.

Uno de los modelos de sensibilidad que se puede aplicar es el denominado *análisis unidimensional*, el cual plantea que, en vez de analizar qué pasa con el VAN cuando se modifica el valor de una o más variables, se determine la variación máxima que puede resistir el valor de una variable relevante para que el proyecto siga siendo atractivo para el inversionista. Por ejemplo, si con la cantidad a producir y vender estimada en el flujo de caja original, el VAN del proyecto es positivo, la sensibilización estimará la cantidad mínima que hace que el proyecto siga siendo elegible. Esto es, hasta dónde puede bajar la cantidad para que el VAN se haga igual a cero. Para aplicar este modelo se puede utilizar una planilla electrónica de Excel y usar el comando “Buscar Objetivo”.

2.7 PLAN DE PUESTA EN MARCHA

El objetivo del Plan de Puesta en Marcha es describir qué pasos se van a dar, en qué orden y en qué fechas, para poner en marcha el nuevo negocio.

2.7.1 CONTENIDO DEL PLAN DE PUESTA EN MARCHA

En esta sección se enumeran todos los pasos previos a la puesta en marcha "oficial" de la empresa. Es aquí donde se describen los trámites legales previos a la apertura del negocio, las compras y gastos de constitución, etc.

El Plan de puesta en marcha consta de los siguientes elementos (Megaconsulting Asesores, 2007):

- Estudios y desarrollos previos.
- Obtención de subvenciones.
- Trámites de constitución.

2.8 PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

El objetivo del Plan de Contingencia es prever una salida razonable en caso de producirse alguna situación que haga inviable el proyecto.

2.8.1 CONTENIDO DEL PLAN DE CONTINGENCIA

En todo Plan de Empresa no debería faltar un análisis de las posibles situaciones que pueden producirse en la empresa y que pongan en peligro su supervivencia. En este caso es bueno tener previsto que se va a hacer con los activos de la empresa.

A veces, simplemente, los emprendedores acuerdan que si no se alcanzan unos objetivos determinados en un cierto periodo de tiempo, lo más sensato es desinvertir

del proyecto y dedicarse a otras actividades. Estas soluciones deben estar previstas para no agravar más la situación en momentos difíciles.

Para el presente proyecto se analizarán los siguientes escenarios:

- **Salida de socios:** una situación, que se da en la mayoría de las empresas que empiezan con varios socios, es que tarde o temprano alguno de ellos va a abandonar el proyecto por las razones que sea.
- **Liquidación:** existe una posibilidad de que la nueva empresa no tenga éxito. Será muy práctico decidir de antemano bajo qué condiciones se va a liquidar una empresa.

Además, es probable que los socios hayan avalado los créditos de la empresa con su responsabilidad personal y, si los resultados han sido malos, el peso de las deudas recaerá sobre su patrimonio personal. Un análisis de estas situaciones no está de más al realizar un Plan de Empresa (Megaconsulting Asesores, 2007).

3 PLAN DE NEGOCIOS

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se reunirá la información necesaria para abordar problemas de mercado, se diseñará el método para recolectar la información, se dirigirá e implementará el proceso de recolección de datos y se analizarán los resultados obtenidos.

3.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En lo referente a la primera etapa se define el siguiente problema: identificar si existirá una demanda potencial de servicio de transporte ejecutivo entre hoteles cinco estrellas del Distrito Metropolitano de Quito y el Nuevo Aeropuerto Internacional de la misma ciudad, la cual amerite la creación de una empresa formal.

3.1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Determinar cuáles son las características de calidad que los potenciales clientes consideran indispensables.
- Conocer los gustos, preferencias y comportamiento del consumidor para entender sus necesidades en el momento de comprar el servicio.
- Establecer el precio que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio y las tendencias relacionadas con la forma de pago.
- Identificar a los principales competidores directos e indirectos.
- Conocer el nivel de aceptación del servicio a ofrecer.
- Determinar la demanda insatisfecha y la demanda cautiva del proyecto.

3.1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1.3.1 Método de Investigación

El método de investigación que se ha empleado para el desarrollo de esta investigación es el Descriptivo - Exploratorio.

- **Exploratorio:** a través de estudios de mercado existentes, la información disponible sobre las estadísticas de arribos de pasajeros extranjeros al antiguo AIMS, la información expuesta al público de los estudios realizados por el Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR), las estadísticas de ocupación hotelera, las publicaciones realizadas por la Empresa Pública Metropolitana Quito-Turismo, así como personas, entidades y empresas de las cuales se pudo obtener información secundaria relevante para el proyecto.
- **Descriptivo:** a través de encuestas que permitirán descubrir las actitudes de los clientes, gustos, preferencias y comportamientos, al igual que determinar el número de competidores y sus estrategias.

3.1.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de esta investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias.

3.1.4.1 Fuentes Primarias

La **Tabla 3.1** muestra las fuentes primarias utilizadas en la presente investigación de mercados.

Tabla 3.1 - Fuentes Primarias

TEMA	SUBTEMA	FUENTES PRIMARIAS
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El servicio de transporte en hoteles cinco estrellas. ▪ Competencia directa e indirecta. ▪ Precios del servicio en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas en los hoteles cinco estrellas a los responsables de brindar el servicio de transporte desde y hacia el aeropuerto (Anexo A).
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado real y potencial de clientes. ▪ Preferencias y exigencias del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas en los hoteles cinco estrellas a los responsables de brindar el servicio de transporte desde y hacia el aeropuerto (Anexo A).

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.1.4.2 Fuentes Secundarias

La **Tabla 3.2** muestra las fuentes secundarias utilizadas en la presente investigación de mercados.

Tabla 3.2 - Fuentes Secundarias

TEMA	SUBTEMA	FUENTES SECUNDARIAS
Oferta & Demanda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda futura de pasajeros en el nuevo Aeropuerto de Quito. ▪ Comportamiento del turista. ▪ Ocupación Hotelera. ▪ Llegadas y salidas de Turistas Extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Superintendencia de Compañías. ▪ Ministerio de Turismo del Ecuador. ▪ Dirección Nacional de Migración. ▪ El perfil del Turista, elaborado por: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico (EPMGDT), la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha (CAPTUR), la Asociación de Hoteles de Quito Metropolitano (HQM), la Asociación Hotelera de Pichincha (AHOTP) y el Centro de Planificación y Estudios Sociales (CEPLAES). ▪ Boletines de Ocupación Hotelera, elaborados por la Empresa Pública Metropolitana Quito-Turismo. ▪ Publicación "Quito en Cifras" elaborado por la Empresa Pública Metropolitana Quito-Turismo. ▪ PLAN Q 2012 del Distrito Metropolitano de Quito. ▪ Páginas de Internet. ▪ Revistas relacionadas con turismo local.

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.1.5 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

3.1.5.1 Comportamiento del Turismo en el Ecuador

En lo que respecta al ingreso de divisas por concepto de turismo que presenta la Balanza de Pagos del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2013), en el año 2010 corresponde al cuarto rubro de ingresos para el Ecuador, y en el 2011 al sexto rubro tal como se muestra en la **Tabla 3.3**.

Tabla 3.3 - Ingresos de las Exportaciones por producto principal (millones de dólares)

AÑO	TURISMO	PETROLEO CRUDO	BANANO Y PLATANO	CAMARÓN	DERIVADOS PETROLEO	OTROS ELAB. PROD. MAR	MANUFACT. DE METALES	FLORES NATURALES
2010	786,5	8.951,9	2.032,8	849,7	721,3	622,5	707,6	607,8
2011	849,7	11.800,0	2.246,5	1.178,4	1.144,9	895,0	695,6	675,7

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013),

3.1.5.2 Las previsiones de la Organización Mundial de Turismo (OMT)

De acuerdo a las previsiones de la OMT (2000), se espera que en el 2020 las llegadas de turistas internacionales a las Américas aumenten hasta 282 millones (frente a los 120 millones de 1998). Esto representa una **tasa de crecimiento medio anual del 3,9%** durante el periodo 1995-2020, ligeramente por debajo de la tasa de crecimiento mundial del 4,1%.

3.1.5.3 El perfil del Turista de Quito

Los turistas que llegan a Quito generan desarrollo y activan el comercio en la ciudad, por tal motivo la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la Empresa Pública Metropolitana Quito-Turismo, ha elaborado la publicación “Quito en Cifras” (2013), en el cual consolida las cifras del turismo en la ciudad.

Para efectos del presente proyecto, se ha seleccionado la información que presenta “Quito en Cifras”, en lo que respecta al perfil del turista de Quito, la cual se resume a continuación:

- El visitante (no residente) de Quito, en un 32% tiene nacionalidad Norteamericana, el 35 % de países de Sudamérica y un 21% de países europeos.
- El turista que visita Quito tiene entre 30 y 45 años, en promedio.
- La mayoría de turistas que visitan Quito tiene instrucción superior.
- El 34% de los visitantes conoce del destino a través de familiares y amigos, mientras que el 30% lo hace a través del internet.
- El turista que visita a Quito llega motivado por: ocio, recreo y vacaciones, además por visita a familiares o amigos.

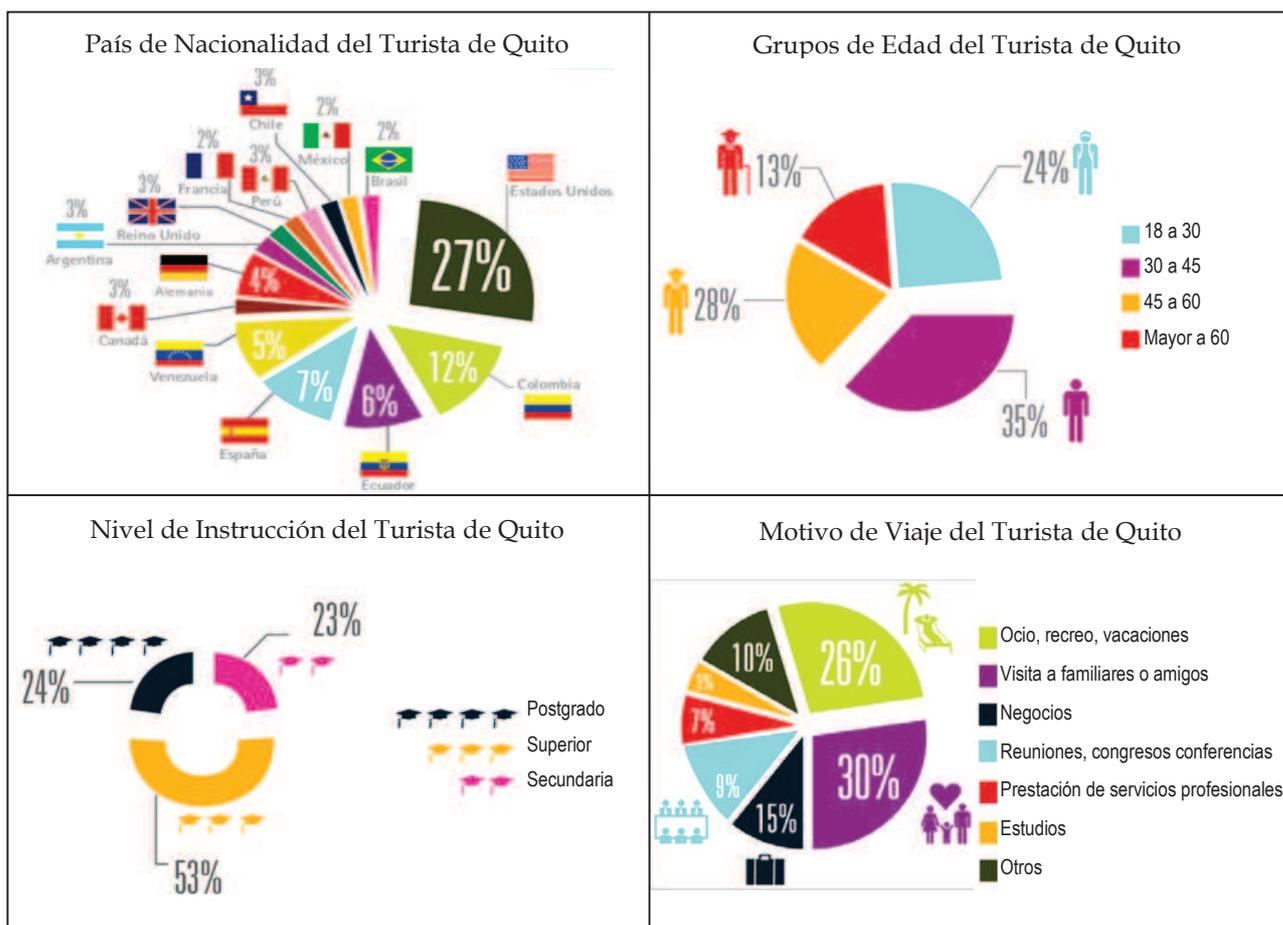


Figura 3.1 - Perfil del Turista de Quito
Fuente: (Empresa Pública Metropolitana Quito-Turismo, 2013)

3.1.6 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo del presente plan de negocios son los hoteles catalogados como de lujo - 5 estrellas en el DMQ. Usualmente los hoteles reconocen el comportamiento de sus huéspedes de acuerdo al segmento de mercado al cual pertenecen, lo que les permite ajustar su oferta a las necesidades de cada segmento y al precio que estarían dispuestos a pagar. De acuerdo al Boletín Estadístico de Ocupación Hotelera No. 77-78-79 (2013), los segmentos de mercado que actualmente se identifican en los hoteles de lujo - 5 estrellas del DMQ son: Turismo, Corporativo, Al paso y Otros. El porcentaje de participación de estos segmentos en los años 2011-2012 se muestra a continuación en la **Figura 3.2**.

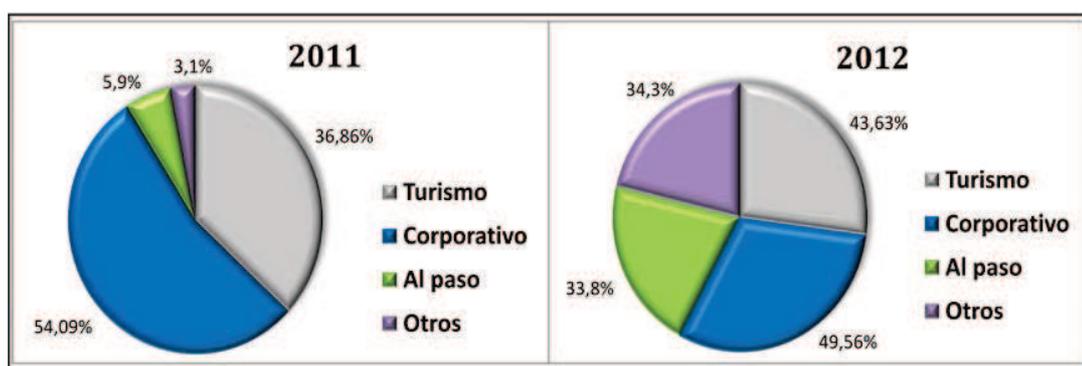


Figura 3.2 - Segmentación del Mercado de los hoteles de Categoría Lujo-5 Estrellas
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Como se puede apreciar, el Segmento Corporativo es el que tiene mayor porcentaje de ocupación con un valor aproximado al 50%; y en segundo lugar le sigue el Segmento de Turismo con un valor mayor al 35%. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias y es indispensable diferenciarlos para saber la forma más efectiva de cómo llegar a ellos. A continuación la **Tabla 3.4** menciona algunas de sus principales características.

Tabla 3.4 - Segmentos de mercado de los hoteles de Lujo-5 Estrellas en el DMQ

SEGMENTO	MOTIVOS PARA HOSPEDARSE	DESCRIPCIÓN DE LOS HUÉSPEDES
Turismo	<p>Visitar destinos turísticos dentro del país. Las Islas Galápagos son el destino más visitado, le siguen: el Centro Histórico de Quito, La Mitad del Mundo, Otavalo, La Ruta de los Volcanes, El Malecón 2000 en Guayaquil, las playas y otras ciudades en el Ecuador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son huéspedes que han planificado su viaje con anticipación. Su objetivo es vacacionar y conocer la cultura y atractivos turísticos del país. ▪ En su mayoría llegan como parte de un grupo familiar o grupos de afinidad, con el cual comparten paquetes turísticos (tours, vuelos, hospedaje, restaurantes, etc.)
Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistir a reuniones empresariales, juntas de negocios y misiones diplomáticas. ▪ Visitas por cuestiones laborales para prestar servicios profesionales. ▪ Asistir a conferencias y seminarios empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En turismo de negocios, el grupo de edad más común de los visitantes no residentes que visitan la ciudad se sitúa entre los 31 años y los 45 años, con una media del 45%, seguido por el grupo superior, de 46 años a 60 años, con un promedio de 31% (EPMGDT, 2011) ▪ Tienen un alto poder adquisitivo, buscan confort, calidad y servicio personalizado. ▪ Los servicios de Internet, centro de negocios, fax, escáner, copias, seguridad y transporte son muy importantes para los huéspedes y para las empresas a las que representan. ▪ Se hospedan durante días laborables y pasan la mayor parte de su estadía fuera del hotel, sin embargo en el poco tiempo que están dentro de las instalaciones son muy exigentes con el servicio.
De paso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este segmento no tiene un motivo definido para hospedarse. La mayor parte de los clientes no tienen una reserva en el hotel. ▪ En hotelería son conocidos con el término en inglés de Walk in. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En su mayoría son parejas residentes que solicitan hospedaje para encuentros amorosos y que permanecen en los hoteles no más de una noche. ▪ Al no tener reserva ni nexos con grupos de turismo o corporativos, los hoteles suelen ofrecerles las tarifas más altas de la temporada.
Otros	Eventos sociales.	Son invitados de una boda, graduación, u otro tipo de evento social, que generalmente suelen realizarse dentro de las mismas instalaciones del hotel.

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Fuente: Investigación Directa

3.1.7 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Para la recolección de datos primarios se ha seleccionado el método de la encuesta, la misma que contiene preguntas que hacen referencia a las variables del conocido marketing mix (precio, producto, plaza, promoción).

3.1.7.1 Elaboración de la Encuesta

Para la elaboración de la encuesta se ha optado por incluir preguntas cerradas, semicerradas y abiertas. Las primeras van acompañadas de una lista de posibles respuestas, obteniendo como ventaja el minimizar el esfuerzo del entrevistado; las segundas, que además de recoger información de una lista de posibles respuestas, dejan una opción abierta en la sección de "otras/otros"; y las abiertas que por la naturaleza de la actividad hotelera nos permite obtener información detallada específica de cómo opera cada uno de los hoteles.

Las quince preguntas de la encuesta se encuentran detalladas en el **Anexo A** y el cuadro en el cual se tabulan las respuestas de la encuesta se presenta en el **Anexo B**.

3.1.7.2 Determinación de la Muestra

La presente investigación descriptiva no incluirá una encuesta dirigida a los huéspedes de los hoteles, ya que el acceso a ellos es altamente restringido debido a las estrictas normas de seguridad encaminadas a la prevención de robos, secuestros, extorción, fraudes, sicariato, etc., que existen ya sea en el nuevo AIMS o en los mismos hoteles. Por lo cual, la investigación se aplicará a los gerentes o supervisores del área de Recepción a cargo del personal que provee el servicio de transporte desde y hacia el aeropuerto (*shuttle*) en los hoteles de categoría lujo-5 estrellas del DMQ.

Para identificar a los hoteles catalogados como de lujo-5 estrellas que operan en el DMQ se utilizó la clasificación oficial del Ministerio de Turismo del Ecuador, en la cual se mencionan doce hoteles de esta categoría; sin embargo, se han excluido a los siguientes hoteles: Hotel Plaza Grande y Hotel Le Parc; esto debido a que su capacidad de alojamiento (número de habitaciones disponibles a la venta) es inferior a la del resto de hoteles de su misma categoría, ocupando tan sólo el 3.9% (aprox.) del total de la demanda.

La **Tabla 3.5** muestra los hoteles de categoría de lujo - 5 estrellas del DMQ que han sido considerados para la presente investigación descriptiva.

Tabla 3.5 - Hoteles de categoría Lujo-5 Estrellas en el DMQ

HOTEL	CAPACIDAD	DIRECCIÓN	Años de Operación en el DMQ
Hotel Casino Best Western Plaza	100 Habitaciones/ 150 Plazas	Av. De los Shyris 1757 y NNUU Email: reservas@bwplazaquito.ec Web: www.hotelcasinoplaza.com Teléfono: 225 1667	17
Hotel Dann Carlton Quito	212 Habitaciones/ 374 Plazas	República del Salvador N34-377 Email: reservas@danncarltonquito.com Web: www.danncarltonquito.com Teléfono: 243 3831	13
Hotel Hilton Colón Quito	255 Habitaciones/ 400 Plazas	Av. Amazonas y Patria Email: reserv@hiltoncolon.com Web: www.hilton.com Teléfono: 256 0666	43
Hotel JW Marriott Quito	257 Habitaciones/ 370 Plazas	Orellana 1172 y Av. Amazonas Email: reservaciones@marriott.com Web: www.marriottHotels.com Teléfono: 297 2000	14
Grand Hotel Mercure Alameda	147 Habitaciones/ 202 Plazas	Ramón Roca E4-124 y Av. Amazonas Email: reservas@mercurequito.com.ec Web: www.accorHotels.com Teléfono: 2562345	31
Hotel Quito - Compass Hotels	215 Habitaciones/ 455 Plazas	Av. González Suárez N27142 Email: info@Hotelquito.com.ec Web: www.Hotelquito.com.ec Teléfono: 254 4600	52
Hotel Radisson Royal Quito	112 Habitaciones/ 137 Plazas	Cordero 444 y Av. 12 de Octubre Email: reservas@radisson.com.ec Web: www.radisson.com/quitoec Teléfono: 223 3333	17
Hotel Sheraton Quito	138 Habitaciones/ 233 Plazas	República del Salvador N36-212 y NNUU Email: Hotel@sheraton-quito.com Web: www.sheraton-quito.com Teléfono: 297 0002	14

HOTEL	CAPACIDAD	DIRECCIÓN	Años de Operación en el DMQ
Hotel Swissotel Quito	277 Habitaciones/ 277 Plazas	Av. 12 de Octubre 1820 y Cordero Email: conciergequito@swissotel.com Web: http://www.swissotel.com Teléfono: 256 7600	23
Hotel Holiday Inn Express	141 Habitaciones	Av. Orellana E6-54 y Reina Victoria Web: www.hiequito.com.ec Teléfono: 2997399	4

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.1.7.3 Tamaño Muestral

En la presente investigación descriptiva se examinarán a todos los elementos de la población, ya que es finita e inferior a 50. Para cumplir con este objetivo se realizó un censo telefónico a los diez hoteles detallados en la **Tabla 3.5**.

3.1.7.4 Análisis de los Resultados

Después de haber aplicado las encuestas en la población antes determinada, se han establecido ciertos comportamientos en dicho grupo de empresas, lo cual nos indica los procedimientos que deberían tomarse para brindar el servicio propuesto en este proyecto. A continuación se hace un análisis de las respuestas a las preguntas planteadas en la encuesta. Estas respuestas fueron recopiladas a través de un censo telefónico realizado en la semana del 16 al 19 de Abril del 2013.

- **Primera Pregunta: ¿Cuál es el servicio de Transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto que actualmente dispone el hotel?**

(Objetivo: conocer cómo se transportan los huéspedes de los hoteles desde y hacia el nuevo AIMS).

A continuación la **Figura 3.3** muestra que siete de los diez hoteles encuestados actualmente utilizan taxis públicos para transportar a sus huéspedes desde y hacia el nuevo AIMS.

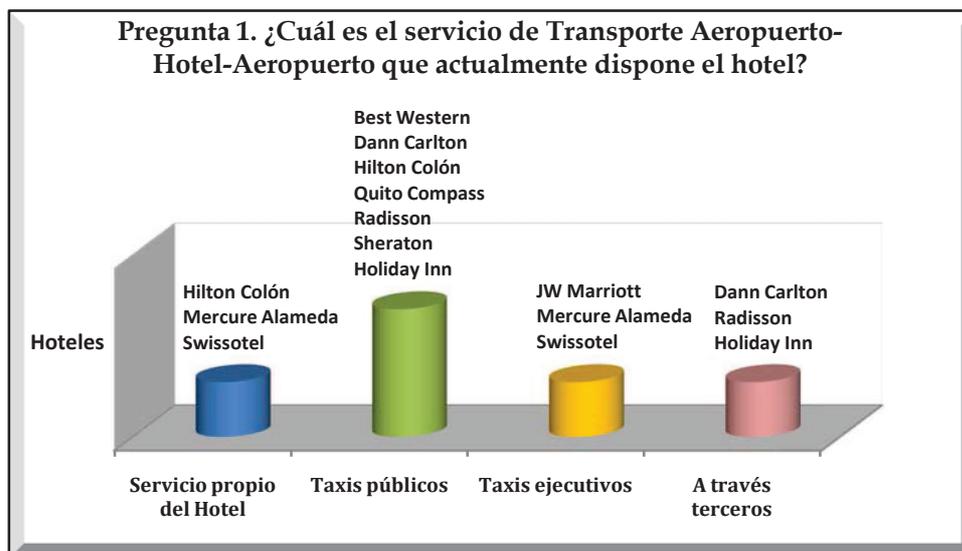


Figura 3.3 - Pregunta 1.
 Elaborado por: Sonia Rodríguez V.
 Fuente: Investigación Directa

Así mismo, se puede observar que los hoteles: Hilton Colón, Mercure Alameda y Swissotel, son las únicas propiedades que mantienen su propio servicio de shuttle desde y hacia el nuevo aeropuerto a través de vehículos y personal propio, en horarios establecidos por cada propiedad; también se muestra que los hoteles: JW Marriott, Mercure Alameda y Swissotel, cuentan con Taxis Ejecutivos para sus huéspedes. En cuanto a los hoteles que actualmente subcontratan a una tercera empresa para la prestación del servicio de shuttle desde y hacia el nuevo aeropuerto, se pudo confirmar que los hoteles que ofrecen este servicio son: Dann Carlton, Radisson y Holiday Inn.

- **Segunda Pregunta: ¿En el caso de que el hotel preste el servicio de Transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto a través de terceros, a qué agencia o empresa subcontratan para este el servicio?**

(Objetivo: identificar a las empresas que representarían a la competencia directa).

Considerando las respuestas obtenidas en la primera pregunta, en la que cuatro de los diez hoteles encuestados respondieron que actualmente ofrecen

el servicio de shuttle desde y hacia el nuevo AIMS a través de una tercera empresa, su respuesta a la segunda pregunta fue que estos hoteles subcontratan a la empresa de transportes HATS S.A. para proveer a sus huéspedes de este servicio.

- **Tercera Pregunta: ¿Cuáles son las características que debe cumplir la agencia o empresa subcontratada por su hotel para proveer el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?**

(Objetivo: conocer el perfil requerido por los hoteles para subcontratar el servicio de transporte desde y hacia el nuevo AIMS).

La respuesta de los diez hoteles a esta pregunta fue que en el caso de subcontratar el servicio de transporte desde y hacia el nuevo AIMS, la empresa subcontratada debe contar con las siguientes características:

1. Personal bilingüe y orientado al servicio.
2. Vehículos nuevos, cómodos y seguros.
3. Puntualidad en el servicio.
4. Facilidad para realizar el pago del servicio con tarjetas de crédito.
5. Facilidad para reservar el servicio.

- **Cuarta Pregunta: ¿Qué medios utilizan los huéspedes de su hotel para reservar el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto en orden de prioridad?**

(Objetivo: conocer los medios que los potenciales clientes utilizan para reservar el servicio de shuttle).

De acuerdo a los hoteles encuestados, los medios que los huéspedes utilizan para realizar la reserva del servicio de shuttle, en orden de prioridad son los siguientes:

- a. Primer lugar: E-mail enviado al hotel.
- b. Segundo lugar: Llamada telefónica al hotel.
- c. Tercer lugar: Fax enviado al hotel

d. Cuarto lugar: Personalmente a través de la Recepción, Servicio al Cliente o Centro de Negocios del hotel.

- **Quinta Pregunta: ¿Cuál es el tipo de vehículo que su hotel utiliza para brindar el servicio de Transporte compartido Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?**

(Objetivo: conocer las tipos de vehículos utilizados por los hoteles para ofrecer el servicio de transporte compartido desde y hacia el nuevo AIMS).

La prestación del servicio de transporte compartido desde y hacia el nuevo AIMS que ofrecen seis de los diez hoteles encuestados se lo realiza a través de vehículos tipo Van, cuya capacidad es de 16 pasajeros, tal como se muestra en la **Figura 3.4** que se muestra a continuación. La mayoría de estos vehículos son de marca Hyundai, Mercedes Benz o Toyota.

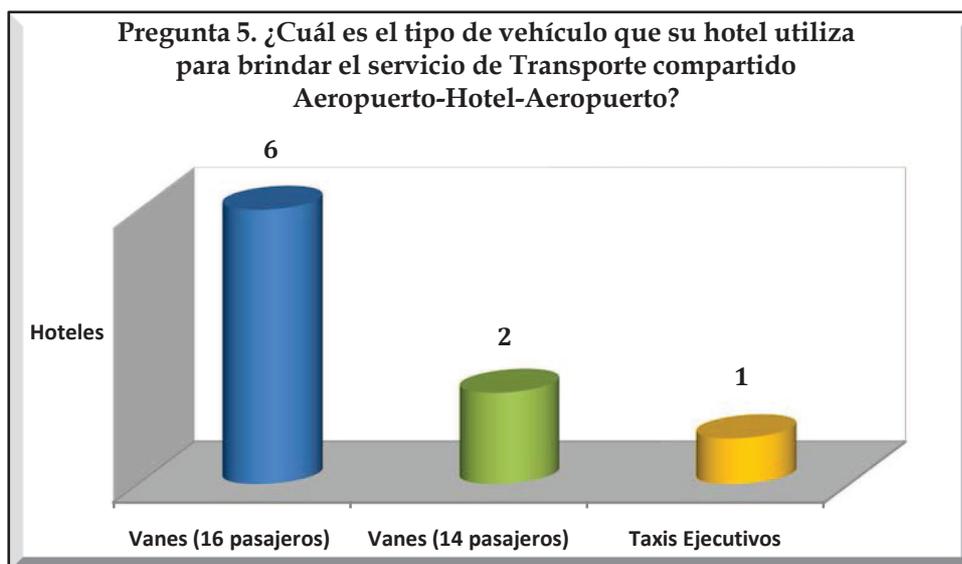


Figura 3.4 - Pregunta 5.
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.
Fuente: Investigación Directa

- **Sexta Pregunta: ¿Cuál es el precio que los huéspedes deben pagar por el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?**

(Objetivo: conocer el precio que la competencia directa e indirecta cobra por el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto).



Figura 3.5 - Pregunta 6.
 Elaborado por: Sonia Rodríguez V.
 Fuente: Investigación Directa

La **Figura 3.5** muestra las tarifas promedio que pagan los huéspedes de los diez hoteles encuestados en los diferentes tipos de transporte utilizados para trasladarse desde y hacia el nuevo AIMS. Como se puede observar, el promedio que pagan los huéspedes de los hoteles de categoría lujo-5 estrellas para trasladarse desde y hacia el nuevo AIMS es de 31,00 USD si utilizan taxis públicos (en los diez hoteles encuestados), 55,00 USD si utilizan taxis ejecutivos (JW Marriott y Swissotel), y 17 USD si utilizan transporte compartido (Dann Carlton, Mercure Alameda, Radisson, Swissotel y Holiday Inn).

- **Séptima Pregunta: ¿Cómo puede el huésped pagar el valor del servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?**
 (Objetivo: conocer las alternativas de pago del servicio de shuttle que los huéspedes tienen en cada hotel).

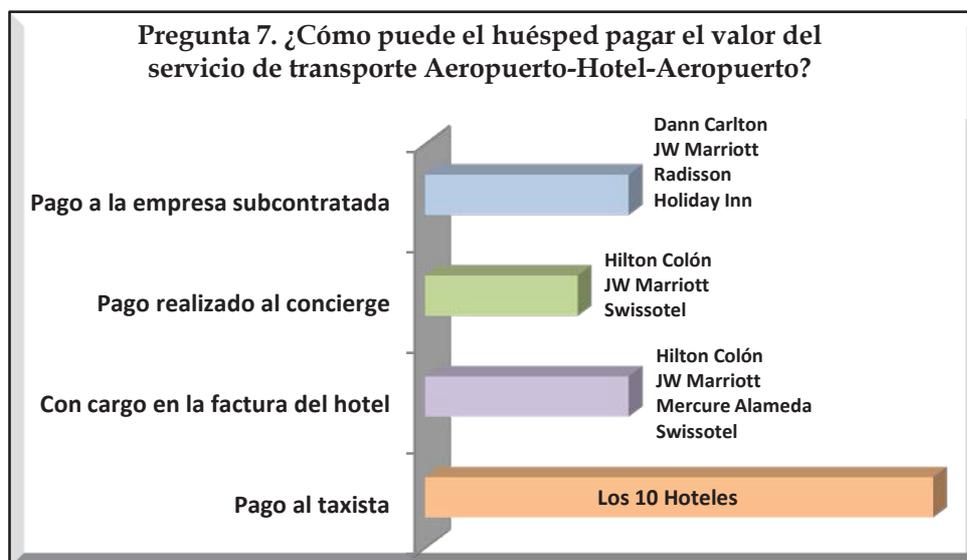


Figura 3.6 - Pregunta 7.
 Elaborado por: Sonia Rodríguez V.
 Fuente: Investigación Directa

En la **Figura 3.6** se muestran las cuatro posibles formas en la cuales los huéspedes pueden pagar el servicio de shuttle compartido. Como se puede observar, sólo los hoteles Hilton Colón, JW Marriott, Mercure Alameda y Swissotel, permiten a sus huéspedes incluir el cargo de éste servicio dentro de su factura final de hospedaje provista por el hotel. Sólo los hoteles: Hilton Colón, JW Marriott y Swissotel, permiten a sus huéspedes pagar el servicio al conserje, hostess o conductor, sin necesidad de que los huéspedes se acerquen a la recepción. Así mismo, los hoteles que disponen del servicio de shuttle compartido a través de terceros, como el hotel Dann Carlton, Radisson y Holiday Inn, requieren que el pago del servicio de shuttle sea realizado directamente a la empresa subcontratada.

- **Octava Pregunta: ¿En qué horarios está disponible el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?**

(Objetivo: conocer la frecuencia de salidas de los buses desde y hacia el nuevo aeropuerto, requerida para satisfacer la demanda).

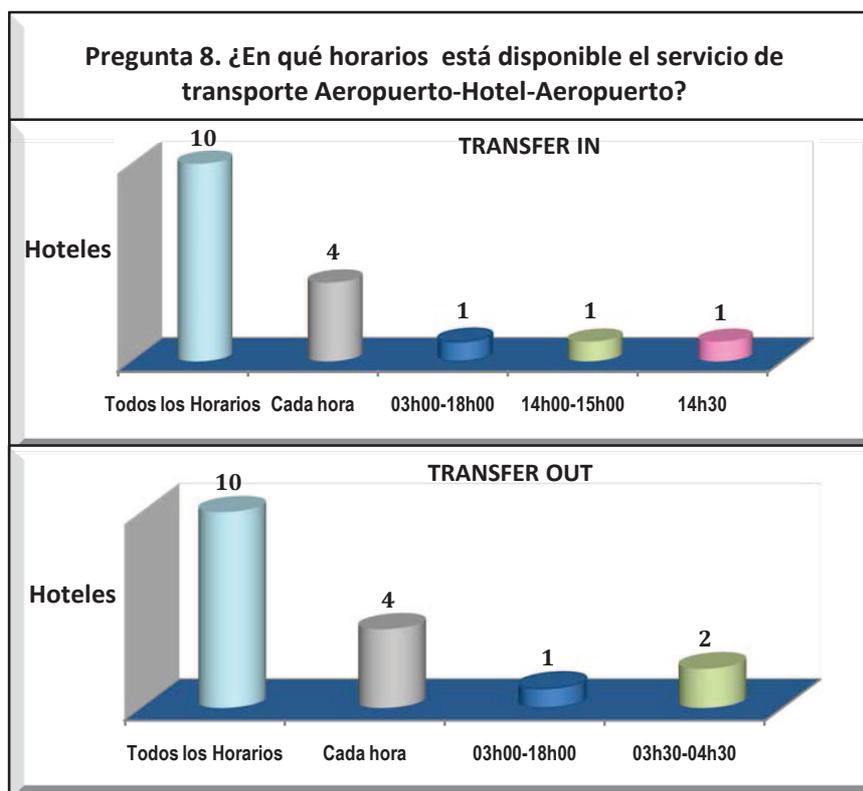


Figura 3.7 - Pregunta 8.
 Elaborado por: Sonia Rodríguez V.
 Fuente: Investigación Directa

En cuanto a los horarios en los que los hoteles tienen habilitado el servicio de shuttle, podemos observar que tanto para el *Transfer In* (desde el aeropuerto) como para el *Transfer Out* (hacia el aeropuerto) los diez hoteles encuestados tienen disponible el servicio de shuttle las 24 horas todos los días si los huéspedes deciden utilizar taxis públicos, y los cuatro hoteles que subcontratan a una tercera empresa tienen disponible el servicio de shuttle cada hora,

Así mismo los hoteles que cuentan con su propio servicio de shuttle compartido, tienen disponible el *Transfer In* y *Transfer Out* in en horarios definidos que aproximadamente empiezan a las 03h00 y terminan a las 18h00. Adicionalmente, la **Figura 3.7** muestra que los hoteles disponen de más horarios para ofrecer el servicio de *Transfer In*; este comportamiento ocurre en vista de que es objetivo de todos los hoteles captar la mayor

cantidad de huéspedes a través de ofrecer el servicio de transporte desde el aeropuerto hacia el hotel, con lo cual aseguran la estancia de ellos en sus propiedades.

▪ **Novena Pregunta: ¿Cuáles son las políticas para reservar el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?**

(Objetivo: conocer las restricciones que existe en los hoteles previo a la prestación del servicio de shuttle).

De acuerdo a la encuesta realizada, los diez hoteles encuestados requieren que se reserve el servicio de Transfer In y Transfer Out con al menos 24 horas de anticipación.

▪ **Décima Pregunta: ¿Cuáles son las características que los huéspedes esperan recibir al contratar el servicio de transporte compartido Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?**

(Objetivo: determinar los estándares de calidad exigidos por los clientes potenciales).

De acuerdo a las respuestas obtenidas a la décima pregunta se elaboró la **Tabla 3.6**, en donde se agruparon los elementos presentes en la prestación del servicio y las respectivas características que son relevantes para los potenciales clientes.

Tabla 3.6 - Características que los clientes esperan recibir al contratar el servicio de shuttle

Elementos	Características
Recurso Humano	Bilingües, orientados al servicio, bien uniformados e identificados, con apariencia y comportamiento profesional.
Vehículos	Modernos y bien mantenidos, limpios, ordenados, con aire acondicionado y calefacción, con asientos cómodos que cuenten con cinturones de seguridad, con amplio espacio para el equipaje, que cumpla con normas de seguridad,
Proceso	Varias alternativas para realizar la reserva, puntualidad, garantías, varias alternativas de pago, información de contacto a través del Internet.

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Fuente: Investigación Directa

- **Décima Primera Pregunta: ¿Cuál de los siguientes segmentos de mercado utilizan con mayor frecuencia el servicio de transporte compartido Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?**

(Objetivo: determinar el segmento de mercado que representará a los clientes potenciales, para posteriormente inferir en su comportamiento).

Los diez hoteles encuestados respondieron que el segmento de mercado que utiliza con mayor frecuencia el servicio de shuttle es el segmento corporativo, y en menor proporción el segmento de turismo. (Las características de estos segmentos se mostraron anteriormente en la **Tabla 3.4**).

- **Décima Segunda Pregunta: ¿En qué porcentaje considera usted, que la demanda del servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto requerido por sus huéspedes está siendo cubierta?**

(Objetivo: determinar el porcentaje estimado de la demanda insatisfecha).

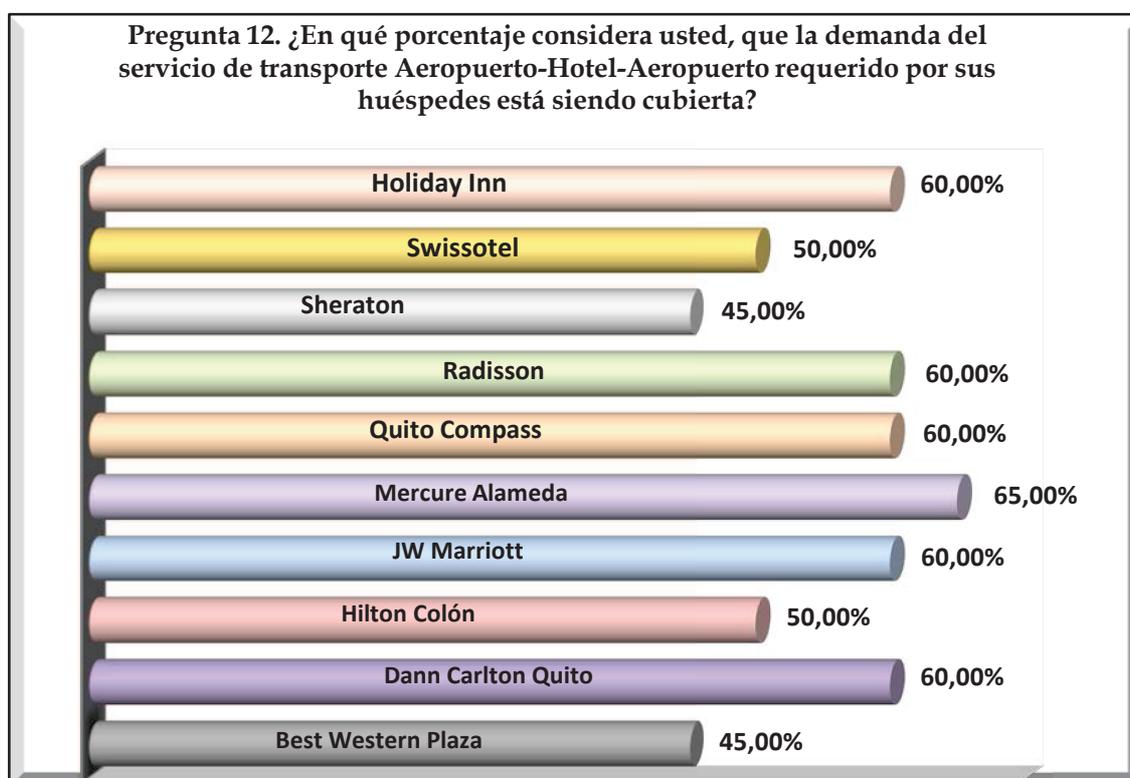


Figura 3.8 - Pregunta 12.
 Elaborado por: Sonia Rodríguez V.
 Fuente: Investigación Directa

La **Figura 3.8** muestra que los diez hoteles encuestados reflejan que actualmente tienen un porcentaje del 55,5% (promedio) correspondiente a la demanda cubierta de huéspedes que requieren el servicio de transporte Aeropuerto – Hotel - Aeropuerto.

En base a las respuestas obtenidas a esta pregunta, podemos obtener el promedio de la demanda insatisfecha, que es del 44,5%, que para este proyecto corresponde a la demanda potencial a la cual dirigiremos los esfuerzos mercadológicos en el presente proyecto.

- **Décima Tercera Pregunta: ¿Estaría su hotel dispuesto a subcontratar los servicios de una empresa que provea el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto exclusivo para hoteles 5 estrellas a fin de cubrir la demanda insatisfecha?**

(Objetivo: medir el grado de aceptación que los diez hoteles encuestados tienen para contratar los servicios propuestos en este Plan de Negocio).

La respuesta de los diez hoteles a esta pregunta fue “S”; es decir, que todos los hoteles estarían dispuestos a contratar a una empresa de transporte ejecutivo que les provea el servicio de shuttle desde y hacia el Nuevo Aeropuerto de Quito.

3.1.8 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Una vez determinadas las características del mercado objetivo, es necesario identificar qué tipo de competidores existen en el mercado que puedan afectar la participación de la nueva empresa.

3.1.8.1 Competencia directa e indirecta

Para el análisis de la competencia se ha definido dos categorías; la primera corresponde a la competencia directa, representada por todas las empresas que

ofrecen el servicio de shuttle compartido desde y hacia el aeropuerto (en vanes, microbuses y buses), y la segunda que corresponde a la competencia indirecta o servicios sustitutos, representada por todas las empresas que ofrecen el servicio de transporte privado (automóviles).

A través de los datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2012) y la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (2011) se ha podido estimar la cantidad de empresas que representan a la competencia del presente proyecto; ésta información se muestra en la **Tabla 3.7**.

Tabla 3.7 - Empresas que representan a la Competencia

	Actividad	# de Empresas	# de Unidades
Competencia Directa	Operadoras habilitadas por el Municipio de Quito, a través de la EPMMOP-Q autorizadas para brindar el servicio de transporte terrestre turístico de pasajeros desde el Distrito (junio 2011).	23	233 (entre vanes, buses y microbuses)
Competencia Indirecta	Empresas de servicios de taxis y otras actividades de alquiler de automóviles privados con conductor registradas en la Superintendencia de Compañías (Cantón Quito).	79	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxis amarillos: 8.810 unidades (septiembre 2010). ▪ Taxis Amarillos sin registro y taxis ejecutivos: 5.000 unidades (septiembre 2010). ▪ Taxis ejecutivos en espera de regularización: 11.943 unidades (julio 2011).

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Tomando como base las respuestas de la segunda pregunta de la encuesta realizada en la investigación descriptiva, se pudo identificar a una empresa de transporte terrestre turístico que representaría la principal competencia dentro del mercado, esta es HATS S.A.

- **H.A.T.S. Hotel Aeropuerto Transportes S.A.:** es una empresa dedicada al servicio de transporte terrestre turístico de pasajeros, creada desde el mes de febrero de 2013. Su mercado son los hoteles de la capital, el servicio que ofrece es el de transporte desde y hacia el nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre

de Quito. Cuenta con todos los permisos emitidos por las diferentes autoridades competentes de Transito, Ministerio de Turismo y Municipios. Los vehículos que dispone son: doce furgonetas tipo Van con capacidad máxima de 16 pasajeros, marca Hyundai. No cuentan ni con parqueadero preferencial ni con un counter de ventas en el nuevo aeropuerto. No disponen de página web. El medio que utilizan los hoteles o huéspedes para reservar el servicio de shuttle es a través de una línea telefónica convencional.

Dentro del análisis de la competencia también se investigaron los precios aproximados por el servicio de transporte desde o hacia el nuevo AIMS de la competencia tanto directa como indirecta; a abril del 2013 los resultados fueron los siguientes:

- **Taxis Públicos Amarillos:** el precio es lo que marque el taxímetro más tres dólares, aproximadamente US\$ 30.00.
La Cooperativa de Taxis Aeropuerto Mariscal Sucre número 34 y la Asociación de Cooperativas del Valle (Univalle) ofrecen oficialmente este servicio desde el nuevo AIMS. Estas cooperativas son las únicas habilitadas para prestar el servicio de taxis públicos dentro de las instalaciones del nuevo AIMS, y operan las 24 horas durante los 365 días del año.
- **Taxis Públicos Ejecutivos:** el precio es de aproximadamente US\$ 35.00.
En la ciudad de Quito existen varias empresas de transporte ejecutivo (taxis ejecutivos) que trabajan con radiofrecuencia para el servicio puerta a puerta. Las principales empresas por el número de unidades (vehículos) que se han podido identificar son: Fastline Cía. Ltda., American Taxi Cía. Ltda. y Rueda & Rueda Car.
- **Taxis Ejecutivos Exclusivos de los Hoteles:** el precio es de aproximadamente US\$50,00.

- **Transporte compartido en vanes rentadas:** el costo es de aproximadamente US\$ 75.00 o US\$ 15.00 por persona (contrato mínimo por 5 personas).
- En el Hall Público de Arribos de la Terminal de Pasajeros (Nivel 1) del nuevo AIMS se puede encontrar las empresas que ofrecen estos servicios. Entre ellas se identificaron las siguientes:
 - a. **Trans. Rabbit S.A.:** es una empresa dedicada al servicio de transporte terrestre turístico de pasajeros, desde hace 13 años con amplia experiencia y una gran cobertura a nivel nacional. Cuenta con todos los permisos emitidos por las diferentes autoridades competentes de Transito, Ministerio de Turismo y Municipios. Los vehículos que dispone son los siguientes: cuatro buses con capacidad para cuarenta pasajeros cada uno, cuatro vanes con capacidad de doce pasajeros cada una, dos vehículos cuatro por cuatro y tres automóviles (Trans Rabbit S.A., 2012).
 - b. **Achupallas Tours Cía. Ltda.:** es una empresa dedicada al servicio de transporte terrestre turístico de pasajeros. Cuenta con todos los permisos emitidos por las diferentes autoridades competentes de Tránsito, Ministerio de Turismo y Municipios. Los vehículos que dispone son los siguientes: cinco vanes con capacidad de 13 pasajeros cada una y dos buses con capacidad de 35 pasajeros cada uno (Achupallas Tours Cía. Ltda., 2012).
 - c. **H.A.T.S. Hotel Aeropuerto Transportes S.A.**
- **Buses Ruta:** el precio es de US\$ 8,00 por persona.
La empresa Aeroservicios es la encargada de ofrecer el servicio de transporte desde Quito hacia el Nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre las 24 horas del día, 365 días del año, sin paradas intermedias

(Corporación Quiport S.A., 2013). Cuenta con un total de 14 buses con capacidad para 46 y 51 pasajeros, cuya terminal en la ciudad se encuentra en el antiguo aeropuerto en el sector de salidas nacionales. El valor designado a cada ticket es de \$8.00 dólares por viaje por persona y pueden ser adquiridos a través de la página web www.aeroservicios.com.ec (solamente pagos con tarjetas de crédito internacionales). Así mismo se puede realizar la compra físicamente en la terminal de Aeroservicios (antiguo aeropuerto) o también en los counters ubicados en el hall de arribos del Nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre, con cualquier tarjeta de crédito, débito o efectivo.

Las unidades de transporte son nuevas e importadas. Cuentan con: WiFi gratuito, pantallas LCD informativas, Aire acondicionado centralizado y dirigible a cada ocupante, Iluminación personal, asientos reclinables, y GPS. Aeroservicios cuenta con los seguros y permisos correspondientes para dar el servicio.

- **Buses Transporte Público:** el precio es de US\$ 2,00 por persona por ruta. Operan desde la Terminal Inter-parroquial de la avenida Río Coca al norte de la ciudad y desde el Terminal Interprovincial de Quitumbe en el sur. Esto para facilitar el acceso del público al Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito en Tababela. El costo del pasaje desde las terminales al Nuevo Aeropuerto es de \$2.00 e irá disminuyendo desde las paradas subsiguientes, que en total suman 11 paradas intermedias. Las operadoras que participarán de este servicio son:
 - a. Desde la Terminal Río Coca el Consorcio SOTRANOR, con una flota de 14 unidades. Horario: desde las 5:30 am a las 10:00 pm.
 - b. Desde la Terminal Quitumbe el consorcio COSIBO, con una flota de 16 unidades. Horario: desde las 5:30 am a las 07:00 pm

3.1.9 DEMANDA DEL PROYECTO

A través del Boletín Estadístico de Ocupación Hotelera No. 77-78-79 (2013), se pudo obtener la información correspondiente al número de llegadas totales de huéspedes residentes y no residentes, a los hoteles de categoría Lujo-5 Estrellas. La **Figura 3.9** muestra el número de personas que se hospedaron en los años 2009, 2010, 2011 y 2012.

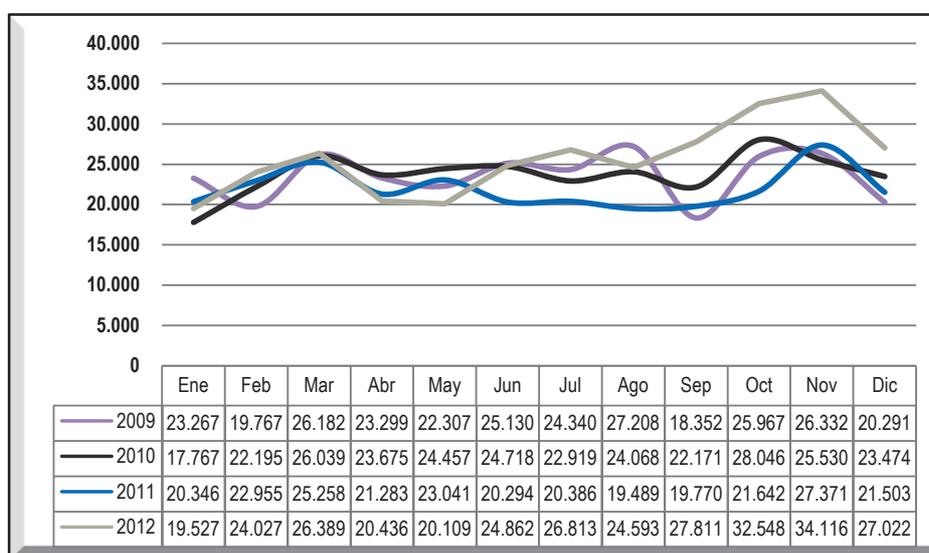


Figura 3.9 - Llegadas totales a hoteles de Lujo en el DMQ

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Como se puede observar en la **Figura 3.9**, el número de personas que se hospedan en los hoteles de categoría lujo varían mes a mes a lo largo de cada año. Este comportamiento se debe a que la ocupación hotelera sigue un comportamiento estacional; es decir, que durante el año existen meses de alta y baja ocupación, ya sea a consecuencia de inicio de temporada vacacional local, inicio de temporada vacacional del mercado estadounidense (verano), o por temporada de navidad, fin de año, carnaval u otras fechas de días festivos nacionales e internacionales.

La gráfica muestra la tendencia de los hoteles a tener mayor ocupación durante los meses de marzo, mayo, junio, agosto, octubre y noviembre; lo que no ocurre durante los meses de enero, febrero, abril, julio, septiembre y diciembre, pues claramente se

puede ver que la curva decrece en esos meses en los cuatro años graficados. Por este motivo la técnica de predicción para la cuantificación de la demanda que se ha aplicado es la técnica cuantitativa de modelos de Series de Tiempo Estacionales.

3.1.9.1 Cuantificación de la Demanda

Una vez que se ha seleccionado la técnica de predicción a través de un Modelo de Series de Tiempo Estacionales, procedemos a obtener la tendencia anual que resulta de restar el total de llegada de turistas en el 2010 menos el total del 2009, el resultado de restar el total del 2011 menos el total del 2010 y el resultado de restar el total del 2012 menos el total del 2011; posteriormente a estos tres valores se los debe sumar y dividir para tres $\{(2.617-21.721+44.915)/3\}$. El resultado de efectuar esta operación es 25.811; éste valor será la tendencia estimada para el año 2013 en comparación con los cuatro años anteriores. Esto significa que si sumamos la tendencia al total de llegadas del año 2012, el resultado será el total de llegadas estimadas para el año 2013, esto es 334.064 (308.253 + 25.811) llegadas de personas residentes y no residentes a hoteles de categoría lujo-5 estrellas del DMQ. El cálculo de esta cifra se muestra a continuación en la **Tabla 3.8**.

Tabla 3.8 - Cálculo de la Tendencia Anual

Llegadas totales a Hoteles (residentes y no residentes)				
Categoría Lujo				
	2009	2010	2011	2012
Ene	23.267	17.767	20.346	19.527
Feb	19.767	22.195	22.955	24.027
Mar	26.182	26.039	25.258	26.389
Abr	23.299	23.675	21.283	20.436
May	22.307	24.457	23.041	20.109
Jun	25.130	24.718	20.294	24.862
Jul	24.340	22.919	20.386	26.813
Ago	27.208	24.068	19.489	24.593
Sep	18.352	22.171	19.770	27.811
Oct	25.967	28.046	21.642	32.548
Nov	26.332	25.530	27.371	34.116
Dic	20.291	23.474	21.503	27.022
Total	282.442	285.059	263.338	308.253

Tendencia Anual		2.617	-21.721	44.915
Promedio M.	23.537	23.755	21.945	25.688
Σ Tendencias : (2.617-21.721+44.915)/ 3 =				25.811
Estimado Total Año 2013: (308.253+25.811) =				334.064
Promedio M. Año 2013 : (334.064 / 12) =				27.839

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Una vez que se han obtenido el total de llegadas para el 2013 y su promedio mensual se realiza el cálculo de los índices mensuales por año y los índices promedio mensuales.

Posteriormente se procede a calcular el número de llegadas mensuales estimado para el año 2013, esto a través de multiplicar el índice promedio mensual por el promedio mensual estimado para el 2013 (25.688). El resultado de estas operaciones se muestra a continuación en la **Tabla 3.9**.

Tabla 3.9 - Llegada estimada de huéspedes a Hoteles de Lujo para el año 2013

Mes	Índice Mensual por año				Índice Promedio Mensual	Mes	2013
	2009	2010	2011	2012			
Ene	0,9885	0,7479	0,9271	0,7602	0,8559	Ene	27.220 *
Feb	0,8398	0,9343	1,0460	0,9353	0,9389	Feb	27.790 *
Mar	1,1124	1,0962	1,1510	1,0273	1,0967	Mar	29.764 *
Abr	0,9899	0,9966	0,9698	0,7956	0,9380	Abr	25.847 *
May	0,9477	1,0296	1,0500	0,7828	0,9525	May	26.517
Jun	1,0677	1,0405	0,9248	0,9679	1,0002	Jun	27.845
Jul	1,0341	0,9648	0,9290	1,0438	0,9929	Jul	27.642
Ago	1,1560	1,0132	0,8881	0,9574	1,0037	Ago	27.940
Sep	0,7797	0,9333	0,9009	1,0827	0,9241	Sep	25.727
Oct	1,1032	1,1806	0,9862	1,2671	1,1343	Oct	31.577
Nov	1,1188	1,0747	1,2473	1,3281	1,1922	Nov	33.190
Dic	0,8621	0,9882	0,9799	1,0519	0,9705	Dic	27.018

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

* Los datos de enero, febrero, marzo y abril, son datos reales, los cuales no se obtuvieron a través del Modelo de Series de Tiempo ya que estaban disponibles en el Boletín Estadístico de Ocupación Hotelera No. 83, (2013).

Con los datos estimados para el año 2013, se va a considerar lo expuesto por la Organización Mundial de Turismo que indica que la tasa de crecimiento medio anual de turistas que llegarán al continente americano será del 3,9% durante el periodo 1995-2020.

En base a esta información se construyó la **Tabla 3.10** a través de aplicar un incremento anual del 3,9% hasta el año 2023.

Tabla 3.10 - Proyección de las llegadas de huéspedes a Hoteles de Lujo en el DMQ

Mes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ene	28.282	29.385	30.531	31.721	32.958	34.244	35.579	36.967	38.409	39.906
Feb	28.874	30.000	31.170	32.386	33.649	34.961	36.324	37.741	39.213	40.742
Mar	30.925	32.131	33.384	34.686	36.039	37.444	38.905	40.422	41.998	43.636
Abr	26.855	27.902	28.991	30.121	31.296	32.516	33.785	35.102	36.471	37.894
May	27.551	28.626	29.742	30.902	32.107	33.359	34.660	36.012	37.416	38.876
Jun	28.931	30.059	31.231	32.449	33.715	35.030	36.396	37.815	39.290	40.822
Jul	28.720	29.840	31.004	32.213	33.469	34.774	36.131	37.540	39.004	40.525
Ago	29.030	30.162	31.339	32.561	33.831	35.150	36.521	37.945	39.425	40.963
Sep	26.730	27.773	28.856	29.981	31.151	32.366	33.628	34.939	36.302	37.718
Oct	32.809	34.088	35.418	36.799	38.234	39.725	41.274	42.884	44.557	46.294
Nov	34.484	35.829	37.226	38.678	40.186	41.754	43.382	45.074	46.832	48.658
Dic	28.072	29.166	30.304	31.486	32.714	33.990	35.315	36.692	38.123	39.610
Total	351.261	364.961	379.194	393.983	409.348	425.312	441.900	459.134	477.040	495.645

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.1.9.2 Demanda Insatisfecha

Una vez obtenida la demanda total estimada de huéspedes que se hospedarán en los hoteles de categoría lujo-5 estrellas, se procede a calcular la demanda insatisfecha estimada. Para esto, primero se descontará el 3,89% en cada año, que corresponde al porcentaje de huéspedes que se hospedan en los hoteles de lujo que no forman parte del mercado objetivo (Hotel Le Parc y Hotel Plaza Grande). Del resultado obtenido se calculará el 44,5%, que corresponde al porcentaje promedio de demanda insatisfecha de acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta No. 12 de la encuesta realizada a los diez hoteles del mercado objetivo.

El resultado que se obtiene al realizar estos cálculos representa la demanda insatisfecha estimada para el proyecto y se presenta en la **Tabla 3.11**.

Tabla 3.11 - Demanda Insatisfecha Estimada

Mes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ene	12.096	12.568	13.058	13.567	14.096	14.646	15.217	15.811	16.427	17.068
Feb	12.349	12.831	13.331	13.851	14.391	14.953	15.536	16.142	16.771	17.425
Mar	13.226	13.742	14.278	14.835	15.414	16.015	16.639	17.288	17.963	18.663
Abr	11.486	11.934	12.399	12.883	13.385	13.907	14.450	15.013	15.599	16.207
May	11.784	12.243	12.721	13.217	13.732	14.268	14.824	15.402	16.003	16.627
Jun	12.374	12.856	13.358	13.878	14.420	14.982	15.566	16.173	16.804	17.460
Jul	12.283	12.762	13.260	13.777	14.315	14.873	15.453	16.056	16.682	17.332
Ago	12.416	12.900	13.403	13.926	14.469	15.034	15.620	16.229	16.862	17.520
Sep	11.433	11.878	12.342	12.823	13.323	13.843	14.383	14.943	15.526	16.132
Oct	14.032	14.579	15.148	15.739	16.353	16.990	17.653	18.341	19.057	19.800
Nov	14.749	15.324	15.922	16.543	17.188	17.858	18.554	19.278	20.030	20.811
Dic	12.006	12.474	12.961	13.466	13.992	14.537	15.104	15.693	16.305	16.941
Total	150.234	156.093	162.181	168.506	175.077	181.905	189.000	196.371	204.029	211.986

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.1.9.3 Demanda Cautiva

El presente proyecto tiene como objetivo captar el 25% de la demanda insatisfecha durante el primer año, considerando que la empresa iniciará sus operaciones a partir de enero del 2014.

El porcentaje de demanda cautiva estimada para este proyecto tiene concordancia con el porcentaje de ventas consideradas en el Plan de Mercadeo; este porcentaje se muestra en la primera fila de la **Tabla 3.12**.

Tabla 3.12 - Demanda Cautiva Estimada

<i>% de la Demanda Total</i>	25,00%	30,00%	35,00%	35,00%	30,00%	30,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Mes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ene	3.024	3.770	4.570	4.748	4.229	4.394	3.804	3.953	4.107	4.267
Feb	3.087	3.849	4.666	4.848	4.317	4.486	3.884	4.035	4.193	4.356
Mar	3.307	4.123	4.997	5.192	4.624	4.804	4.160	4.322	4.491	4.666
Abr	2.871	3.580	4.340	4.509	4.016	4.172	3.612	3.753	3.900	4.052
May	2.946	3.673	4.452	4.626	4.120	4.280	3.706	3.851	4.001	4.157
Jun	3.093	3.857	4.675	4.857	4.326	4.495	3.892	4.043	4.201	4.365
Jul	3.071	3.829	4.641	4.822	4.294	4.462	3.863	4.014	4.170	4.333
Ago	3.104	3.870	4.691	4.874	4.341	4.510	3.905	4.057	4.216	4.380
Sep	2.858	3.564	4.320	4.488	3.997	4.153	3.596	3.736	3.882	4.033
Oct	3.508	4.374	5.302	5.509	4.906	5.097	4.413	4.585	4.764	4.950
Nov	3.687	4.597	5.573	5.790	5.156	5.357	4.639	4.820	5.007	5.203
Dic	3.002	3.742	4.536	4.713	4.197	4.361	3.776	3.923	4.076	4.235
Total	37.558	46.828	56.763	58.977	52.523	54.572	47.250	49.093	51.007	52.997

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.1.10 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Los ingresos por concepto de Turismo en el año 2010 correspondió al cuarto rubro de ingresos para el Ecuador, y en el 2011 al sexto.
- Según las previsiones de la OMT, se espera que en 2020 las llegadas de turistas internacionales a las Américas aumenten hasta 282 millones, con una tasa de crecimiento medio anual del 3,9% de 1995 al 2020.
- El turista internacional que llega a Quito lo hace principalmente por motivo turístico y es considerado como un turista experto, tiene buena preparación del viaje, viaja con paquetes más o menos preestablecidos, es un gran usuario de Internet y de guías de viaje.
- El turista (no residente) que visita la ciudad de Quito, llega de los Estados Unidos de América en un 32%, llega de Sudamérica en un 35%, y llega de los países europeos en un 21%; tiene entre 30 y 45 años en promedio, la mayoría tiene instrucción superior, 30% de ellos conoce el destino a través del Internet.

- Dentro de la ocupación de los hoteles catalogados como Lujo-5 Estrellas, el Segmento Corporativo es el que tiene mayor porcentaje de ocupación y en segundo lugar le sigue el Segmento de Turismo. Esta ocupación sigue un comportamiento estacional mensual, con tendencia a captar mayor ocupación durante los meses de marzo, junio, agosto, octubre y noviembre.
- Sólo los hoteles Hilton Colón, Swissotel y Mercure Alameda, cuentan con un servicio propio servicio de shuttle, con vanes en su mayoría de marca Mercedes Benz cuya capacidad promedio es de 14 personas cada una.
- Tres de las diez propiedades encuestadas tienen subcontratado el servicio de shuttle con la empresa H.A.T.S. S.A., la cual dispone del servicio de transfer in y transfer out todos los días, cada hora, en vanes de capacidad de 16 personas marca Hyundai.
- Hoteles como el JW Marriott, Swissotel y Radisson disponen de servicio de taxis ejecutivos “exclusivos” para sus huéspedes y clientes, estos vehículos son de marca Tucson o Santafé. Los hoteles: Casino Best Western Plaza, Dann Carlton, Hilton Colón, Mercure Alameda, Quito-Compass, Sheraton y Swissotel, disponen cada uno de una cooperativa de taxis públicos “amarillos” con sede en las mismas instalaciones de los hoteles.
- Sólo los hoteles: Hilton Colón, JW Marriott, Radisson y Swissotel, permiten a sus huéspedes pagar el servicio de Shuttle compartido al Concierge, Hostess o conductor de los vehículos.
- Los diez hoteles encuestados requieren que el servicio de shuttle que tienen disponible, sea reservado con al menos 24 de anticipación.
- Los medios que los huéspedes utilizan para realizar la reserva del servicio de shuttle son los siguientes: e-mail, llamada telefónica, fax y personalmente a través de la recepción, servicio al cliente o centro de negocios del hotel.
- El mayor segmento que se hospeda en los hoteles de categoría lujo-5 estrellas es el Segmento Corporativo, con un porcentaje del 51,8 % en el año 2012.
- Existe un porcentaje del 44,5% (aproximado) de demanda insatisfecha.

3.2 PLAN DE MERCADEO

3.2.1 INTRODUCCIÓN

El presente plan de mercadeo ha sido desarrollado desde la perspectiva de los servicios. Desde esta perspectiva, el mercadeo orientado a los servicios estará integrado tanto por el entorno material (contexto visible), los procesos de prestación del servicio (contexto invisible) y su principal recurso que es el talento humano.

3.2.2 OBJETIVOS DEL MERCADEO

El plan de mercadeo cumplirá los siguientes propósitos:

- Dar las directrices para todas las actividades de mercadeo de la empresa antes de su puesta en marcha y durante el inicio de sus operaciones.
- Garantizar que las actividades de mercadeo vayan en consonancia con todos los planes estratégicos de la empresa.
- Comprender cuáles son las responsabilidades de las personas implicadas en el plan de mercadeo.
- Ayudar en la elaboración de un presupuesto que optimice el empleo de los recursos.

3.2.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE TURÍSTICO EN EL DMQ

A continuación se analiza la situación actual del sector de transporte terrestre turístico en el DMQ.

3.2.3.1 Condiciones Generales

La **Tabla 3.13** resume las condiciones generales del mercado en donde se desarrollará la nueva empresa.

Tabla 3.13 - Condiciones Generales del Sector de Transporte Terrestre Turístico en el DMQ

CATEGORÍA	DETALLE
Instituciones Gremiales	El Ministerio de Turismo es la principal entidad gubernamental que regula el Turismo a nivel nacional, le siguen en orden de importancia la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, la Agencia Nacional de Tránsito, la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha, Quito Turismo - Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, la Asociación Hotelera de Pichincha, entre otros.
Disponibilidad de mano de obra calificada	En el DMQ se encuentran las Universidades más prestigiosas del Ecuador. En las especialidades de Hotelería, Turismo y Administración, se destacan: La Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), Universidad San Francisco de Quito (USFQ), Universidad de las Américas (UDLA) y la Universidad Central del Ecuador (UCE).
Protección al consumidor	Las actividades turísticas en el DMQ están reguladas por Quito Turismo - Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, de acuerdo a la Ordenanza Municipal No. 206. En esta ordenanza se especifica las responsabilidades y obligaciones de las personas naturales o jurídicas que prestan servicios turísticos, así como también se contemplan las respectivas sanciones por incumplimiento. Quito Turismo - Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico trabaja conjuntamente con el Ministerio de Turismo y con la Policía Metropolitana de Quito.
Propiedad Intelectual	Todo trámite legal de propiedad intelectual está a cargo del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI. El registro de un signo distintivo es imprescindible para precautelar el uso exclusivo de logo, marca, símbolo, slogan y nombre de la empresa.
Transporte Turístico Terrestre	La Agencia Nacional de Tránsito (ANT), en calidad de máximo Organismo de Planificación y Regulación del Tránsito y del Transporte Terrestre en el país, tiene competencia para conocer y resolver todo lo relacionado con la prestación de servicios de Transporte Terrestre Turístico, de conformidad con lo que dispone la Ley de Tránsito y su reglamento de aplicación.

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Fuente: Investigación Directa

3.2.3.2 Condiciones de la competencia

De acuerdo a los resultados de la Investigación de Mercados realizada, la principal empresa de transporte ejecutivo que representa la competencia dentro del mercado es H.A.T.S. S.A.

Esta empresa actualmente ofrece el servicio de shuttle privado y compartido desde y hacia el nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, a los hoteles Dann Carlton, Radisson y Holiday Inn. Cuenta con una flota de 12 vehículos tipo van, con capacidad de 16 personas cada uno, marca Hyundai. El precio por el servicio de transporte desde o hacia el aeropuerto es de 17, 92 US\$ por persona (incluye impuestos). Los vehículos salen cada una hora desde los hoteles al aeropuerto y viceversa.

3.2.4 VENTAS ESPERADAS DEL SERVICIO PROPUESTO

Se ha planificado la estrategia de ventas de la empresa en un horizonte de diez años desde el inicio de sus operaciones. Las estrategias se resumen a continuación en la **Tabla 3.14**.

Tabla 3.14 - Estrategias de Ventas por Año

AÑO	ESTRATEGIA DE VENTAS
2014	<p>Iniciar las operaciones de la empresa y generar un portafolio mínimo de clientes que incluyan contratos de “outsourcing” para la exclusividad de prestación del servicio con al menos dos de los diez hoteles de lujo-5 estrellas del DMQ.</p> <p>En el caso de los hoteles que no cuenten con contrato de “outsourcing”, la empresa seguirá ofertando sus servicios.</p> <p>El objetivo de ventas en el primer año es dar a conocer el servicio que presta la empresa, para esto se iniciará cubriendo el 25% de la demanda insatisfecha.</p>
2015	<p>Incrementar los contratos de “outsourcing” con dos hoteles más. Cubrir el 30% de la demanda insatisfecha en los diez hoteles de lujo-5 estrellas.</p>
2016-2017	<p>Incrementar los contratos de “outsourcing” con tres hoteles más. Cubrir el 35% de la demanda insatisfecha en los diez hoteles de lujo-5 estrellas.</p>

2018-2019	A partir del 2018 la demanda cautiva comenzará a disminuir debido al ingreso de nuevos competidores al mercado, por lo tanto el objetivo será el cubrir el 30% de la demanda insatisfecha en los diez hoteles de lujo-5 estrellas. En el año 2018 se debe realizar una nueva evaluación del proyecto para solicitar la renovación del permiso de funcionamiento y el posible incremento de unidades.
2020-2023	A partir del 2020 y hasta el 2023 se espera mantener cubierto el 25% de la demanda insatisfecha en los diez hoteles del mercado objetivo.

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.2.5 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.2.5.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Las fuerzas competitivas beneficiarán al negocio de la siguiente manera:

- **Poder de negociación de los compradores (ALTO):**

El número de hoteles categoría Lujo-5 Estrellas en el DMQ es reducido, por lo cual al tratar de conseguir un acuerdo contractual de “outsourcing” su poder de negociación será alto. Sin embargo, el poder de negociación de los clientes individuales (huéspedes) es bajo, debido a que no son sensibles al precio.

Tres de los diez hoteles que representan el mercado objetivo actualmente cuentan con su propio servicio de shuttle, sin embargo sus costos de operación para ofrecer el mismo servicio en el nuevo AIMS se ha visto incrementado significativamente y no cubren el 100% de la demanda.

La competencia directa e indirecta está representada por: taxis ejecutivos, taxis públicos, shuttle compartido ofertado por H.A.T.S. S.A., Aeroservicios, Trans Rabbit, Achupallas, shuttle compartido ofertado por los mismos hoteles, taxis ejecutivos exclusivos para huéspedes de cada hotel y toda clase de empresa de transporte terrestre turístico. De todos estos servicios, los hoteles son los únicos que ofrecen garantías a sus huéspedes en su servicio de shuttle compartido y de taxis ejecutivos exclusivos.

Adicionalmente, no existe integración hacia atrás por parte de los clientes individuales o por parte de los hoteles con proveedores, ya que las características inherentes al servicio propuesto carecen de proveedores directos (concesionarios de vehículos) que eventualmente estén en la capacidad de ofrecer un servicio similar.

▪ **Poder de negociación de los proveedores o vendedores (ALTO):**

Los proveedores principales del servicio de transporte terrestre turístico de este proyecto son los concesionarios de vehículos, cuya actividad económica se limita a la venta de automotores y servicios de mantenimiento post-venta de los mismos.

Los concesionarios tienen un **alto** costo de cambio para este proyecto. Al momento se ha considerado que los concesionarios Hyundai son los que disponen de buses con las mejores características para la ejecución del presente proyecto. También se han tomado en cuenta otros posibles proveedores de buses de las marcas HINO y Mercedes Benz; sin embargo estos buses son fabricados en modelos de mayor capacidad (de 30 a 45 pasajeros) y en consecuencia el precio de cada unidad nueva oscila entre los \$90.000,00 y \$130.000,00, lo cual confirma que el cambio de proveedor generaría un alto costo para la nueva empresa.

El segundo proveedor en orden de importancia es el proveedor de combustible. En el caso de los microbuses y buses, éstos funcionan con diesel; hasta septiembre del 2013 el precio promedio del diesel a nivel nacional es de \$1,10 centavos por galón. El precio más bajo lo ofrece la comercializadora del gobierno Petrocomercial.

El precio del galón de diesel está regulado por el gobierno central y el abastecimiento a toda la población es una de sus obligaciones. Con estos antecedentes se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores de combustibles es **bajo**.

El tercer proveedor en orden de importancia son todos los talleres mecánicos de mantenimiento vehicular para la reparación o reemplazo de cualquier componente del vehículo. La nueva empresa deberá realizar revisiones continuas de los buses para asegurar su óptimo funcionamiento; por tal motivo, el poder de negociación de los talleres mecánicos de mantenimiento vehicular es **alto**.

▪ **Amenaza de entrada de nuevos competidores (barreras de entrada - ALTA):**

- a. *Economía de escala (barrera alta)*: la nueva empresa debe procurar una eficiente organización, planificación, operación y supervisión con recursos humanos calificados, asistidos por sistemas informáticos, comunicación y logística, que busquen captar la mayor parte de la demanda del mercado generando así economías de escala, que se traducirán en poder ofrecer a los hoteles un servicio de excelente calidad a precios competitivos, lo que desalentará el ingreso de competidores potenciales.
- b. *Diferenciación del servicio (barrera alta)*: la calidad del servicio, así como la orientación del personal hacia la búsqueda de satisfacción de los clientes será el motor diferenciador que dificultará el acceso a posibles competidores. Todo esto se logrará a través de la contratación de talento humano con formación académica en las áreas de Hotelería, Turismo y Administración, que cuenten con la suficiencia en el idioma inglés.
- c. *Requerimiento de Capital (barrera alta)*: los requerimientos de inversión en lo relacionado a la compra de buses nuevos son elevados y por consiguiente limitarán el ingreso de nuevos competidores.
- d. *Costos cambiantes (barrera alta)*: el servicio propuesto es especializado y orientado a un segmento de elevado poder adquisitivo, por lo tanto para los huéspedes de los hoteles representará un alto costo el cambiar de proveedor de Shuttle, especialmente en lo relacionado con el riesgo en la seguridad y a la falta de garantías de las empresas competidoras.

e. *Política Gubernamental (barrera alta)*: representa una fuerte barrera de ingreso debido a toda la parte burocrática que involucra la obtención de permisos y licencias tanto municipales como nacionales para poner en marcha una nueva empresa de transporte terrestre turístico, así como también el cumplimiento de una serie de requisitos previos a la obtención de dichos permisos. La no obtención de los permisos correspondientes inhabilita a las empresas el prestar sus servicios en el DMQ.

▪ **Amenaza de ingreso de servicios sustitutos (MEDIA):**

La excelente calidad de los servicios y el operar en rutas que incluyan al menos tres hoteles, permitirá reducir los costos individuales y consecuentemente ofertar precios competitivos. Los servicios sustitutos no podrán competir debido a los altos costos de operación.

La cultura de compra de los posibles clientes está muy arraigada hacia el servicio y va de la mano con una alta expectativa de estándares de calidad internacionales de cada una de las cadenas hoteleras. La principal dificultad de los servicios sustitutos estará en los acuerdos contractuales (exclusividad) de “outsourcing” que se pueda lograr con los hoteles.

▪ **Rivalidad existente con la competencia (ALTA):**

La presencia en el mercado de tan sólo tres empresas de transporte (H.A.T.S S.A., Achupallas y Trans Rabbit) proveedoras del servicio de shuttle compartido a los hoteles del mercado objetivo, reduce sustancialmente la rivalidad entre la competencia.

La tendencia de crecimiento de la industria del turismo en la ciudad de Quito como consecuencia de la inversión del gobierno a través del Ministerio de Turismo y el inicio de las operaciones del nuevo AIMS, alentará a las empresas relacionadas con esta industria (Agencias de Viajes - Mayoristas de Turismo - Compañías de Transporte Ejecutivo – Taxis – Vanes de Alquiler) a que busquen atender el incremento de la demanda aumentando también su participación en el mercado, por lo cual la rivalidad entre este segmento de la

competencia será **alta**.

Las barreras de salida para empresas en esta industria son **altas**, ya que están directamente relacionadas con los altos costos de inversión de los vehículos de transporte.

A continuación la **Figura 3.10** muestra un resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

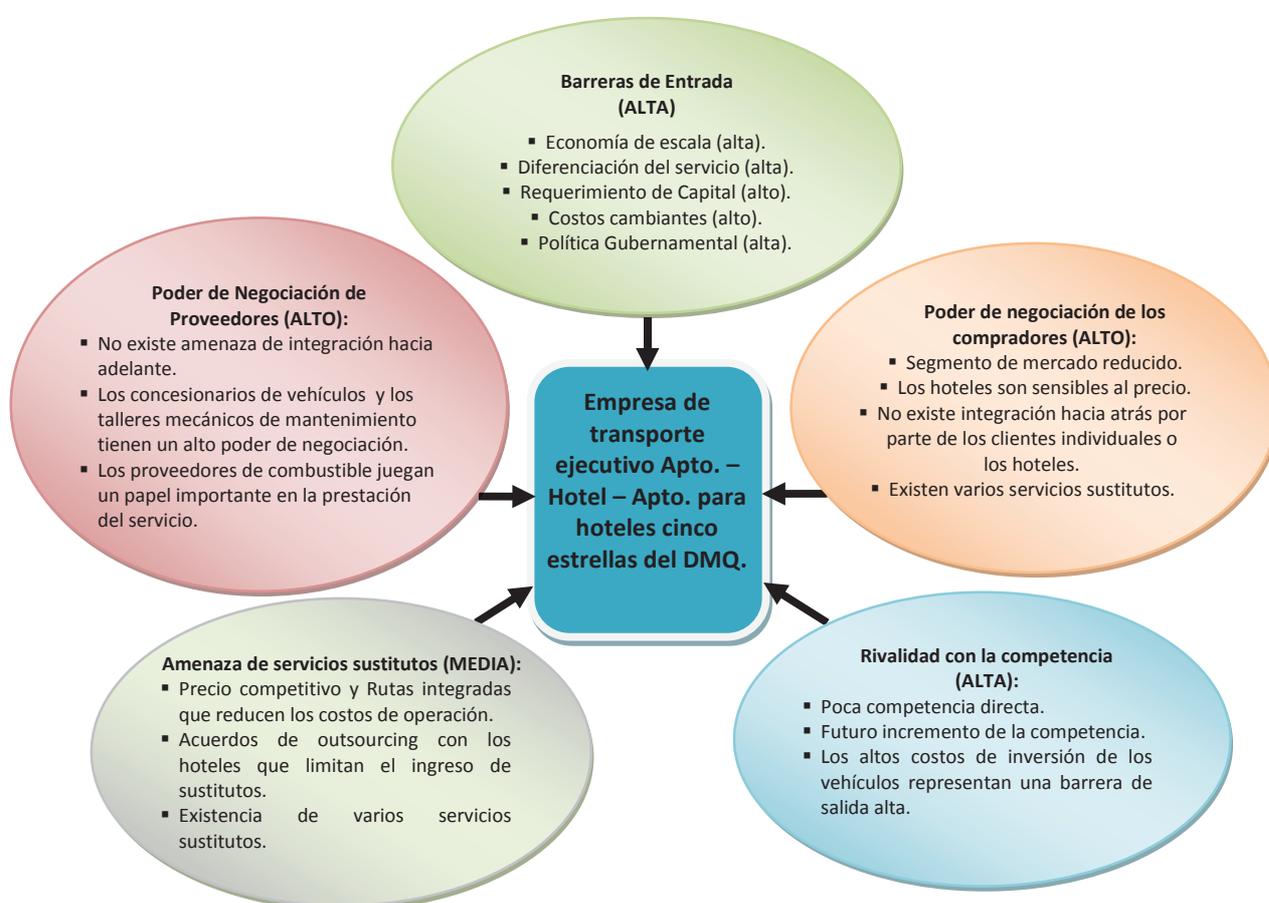


Figura 3.10 - Análisis de las Fuerzas de Porter
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Adicionalmente, se cuantificó los factores analizados en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, colocando un peso y una calificación (de 1 a 5 dependiendo qué tanto afecta el factor) sobre en cada uno de los factores para luego obtener el promedio ponderado. Los resultados obtenidos se muestran a continuación en la **Figura 3.11**.

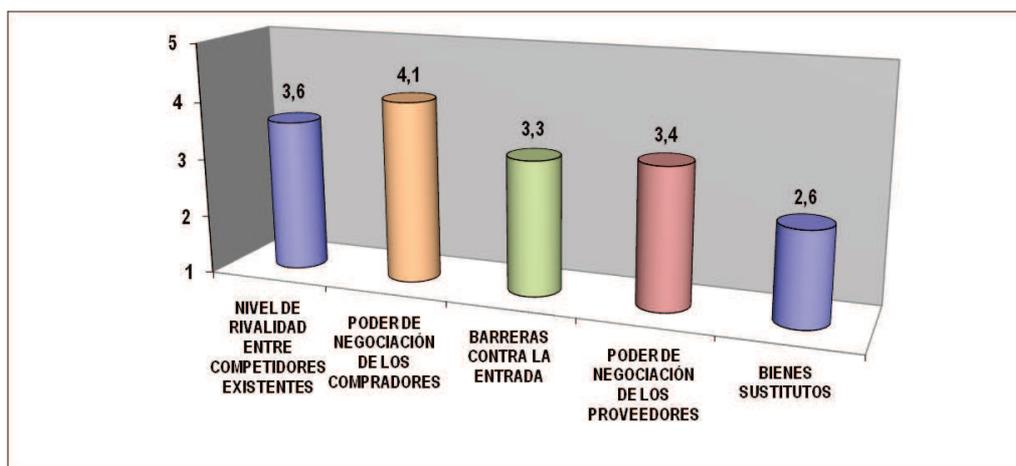


Figura 3.11 - Cuantificación de las Cinco Fuerzas de Porter
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.2.5.2 Estrategias Genéricas de Porter

En el análisis de Michael Porter también se consideran las estrategias que permiten a una empresa crear o sostener una ventaja competitiva y mejorar su rentabilidad. La estrategia competitiva para este proyecto es la de diferenciación del servicio. A continuación se describe en qué consiste esta estrategia.

- **Estrategia de diferenciación**

Se desarrollará una oferta, prestación e imagen que diferencien a la nueva empresa de la competencia. Para conseguir esto, se aplicará la estrategia de diferenciación en tres áreas, estas son: los empleados, el entorno físico y el proceso. A continuación enunciamos las características básicas de cada uno en cada de ellas.

- a. **Los empleados.-** todos los empleados que estén en contacto con los clientes serán bilingües, es decir que tendrán la suficiencia en el idioma inglés; contarán con estudios de tercer nivel intermedios o finalizados en Hotelería, Turismo o Administración; su presentación será profesional e impecable. Al momento de su contratación se dará preferencia a aquellos que tengan una alta orientación al servicio y al cliente, que sean proactivos, carismáticos, que reflejen simpatía y compromiso al realizar sus funciones.
- b. **El entorno físico.-** los buses reflejarán confort, modernidad, tecnología y limpieza, con espacio suficiente para los clientes y sus equipajes. Los buses contarán con botellas de agua individuales de 500cc, kleanex, dispensador de gel desinfectante, fundas de papel y plástico, kit de primeros auxilios, un sistema de música ambiental adecuado, aire acondicionado, sistema de calefacción, un equipo de radio frecuencia y un teléfono celular. Todas las unidades de transporte exhibirán los logos de la empresa y los números de contacto en lugares visibles al público.
- c. **El proceso.-** Se definirán tres rutas de distribución del servicio de shuttle que incluirán al menos tres hoteles en cada una. Se implementará un control de tiempos de espera y se definirán horarios para la prestación del servicio en concordancia con los horarios de vuelos en el nuevo AIMS con el objetivo de facilitar la operatividad de la empresa y captar el mayor número de clientes.

3.2.6 MARKETING MIX

El propósito del siguiente marketing mix es el de definir estrategias de las variables del marketing: producto, precio, promoción y plaza; que posicionen a la nueva empresa en el mercado objetivo. Sin embargo, debido a que los servicios son

diferentes de los productos tangibles, se usaran distintos enfoques en cada una de estas variables.

3.2.6.1 Producto o Servicio

El presente proyecto tiene por objetivo la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicio general de transporte terrestre turístico, en concordancia con la definición de emitida mediante Ordenanza Metropolitana No. 164 (Concejo Metropolitano de Quito, 2005), que indica: “j) Servicio general de transporte terrestre turístico.- La movilización de personas en vehículos de transporte debidamente habilitados, a lugares o sitios de interés turístico, sin una ruta fija ni determinada”.

De forma específica, se puede decir que la empresa ofertará al mercado objetivo el servicio de transporte compartido con otros pasajeros desde el nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre de Quito hacia los hoteles de categoría Lujo - 5 estrellas y viceversa, este servicio es conocido como shuttle aeropuerto.

El servicio de shuttle aeropuerto puede ser de dos tipos: Transfer in y Transfer Out. A continuación se describe las estrategias de producto en cada uno de ellos:

- **Transfer In:** los clientes pueden reservar uno o varios asientos de los buses de la empresa, en uno de los horarios de arribo de los vuelos nacionales e internacionales preestablecidos en el nuevo AIMS. De esta manera, a su llegada el conductor y concierge se encontrarán en la puerta principal de arribos con un letrero en donde conste el nombre de él o los clientes que hayan reservado el servicio. Una vez que él o los clientes se identifiquen con los empleados de la empresa, serán asistidos hasta el bus ubicado en un parqueadero preferencial cerca a la puerta principal de llegadas nacionales o internacionales. Posteriormente los huéspedes serán trasladados hacia sus respectivos hoteles de acuerdo a la información prevista en su reserva. Cada bus brindará el servicio de shuttle a un máximo de cuatro hoteles, es decir que realizará al menos tres paradas para trasladar a todos los clientes a sus respectivos destinos.

- **Transfer Out.-** los clientes pueden reservar uno o varios asientos de los buses de la empresa, en uno de los horarios de salida preestablecidos por la misma. De esta manera, en el horario escogido por los clientes, el conductor y concierge se encontrarán en el lobby del hotel con un letrero en donde conste el nombre de los clientes que hayan reservado el servicio. Una vez que él o los clientes se identifiquen con los empleados de la empresa, serán asistidos hasta el bus ubicado en un parqueadero preferencial cerca a la puerta principal del hotel. Posteriormente los clientes serán trasladados hacia el nuevo AIMS de Quito y serán ubicados en las puertas de salidas internacionales o nacionales de acuerdo a la información prevista en sus reservas. Cada bus brindará el servicio de shuttle a un máximo de cuatro hoteles, es decir que antes de llegar al nuevo AIMS realizará al menos tres paradas para recoger a todos los clientes.

Tanto para el Transfer In como para Transfer Out es fundamental que los clientes hayan realizado una reserva previa; sin embargo, en el caso de no haberla realizado y que los buses cuenten con asientos disponibles para la venta, los clientes pueden comprar el servicio en los counters de la empresa ubicados dentro del aeropuerto (Transfer In) o al Concierge que se encuentre en el lobby del hotel (Transfer Out).

3.2.6.1.1 Estrategia de Producto de los Elementos Tangibles e Intangibles

Otra parte importante dentro de la estrategia de producto, son los elementos tangibles e intangibles de la prestación del servicio. Para identificar dichos elementos se utilizará el modelo molecular para el servicio de shuttle que se presenta a continuación en la **Figura 3.12**.

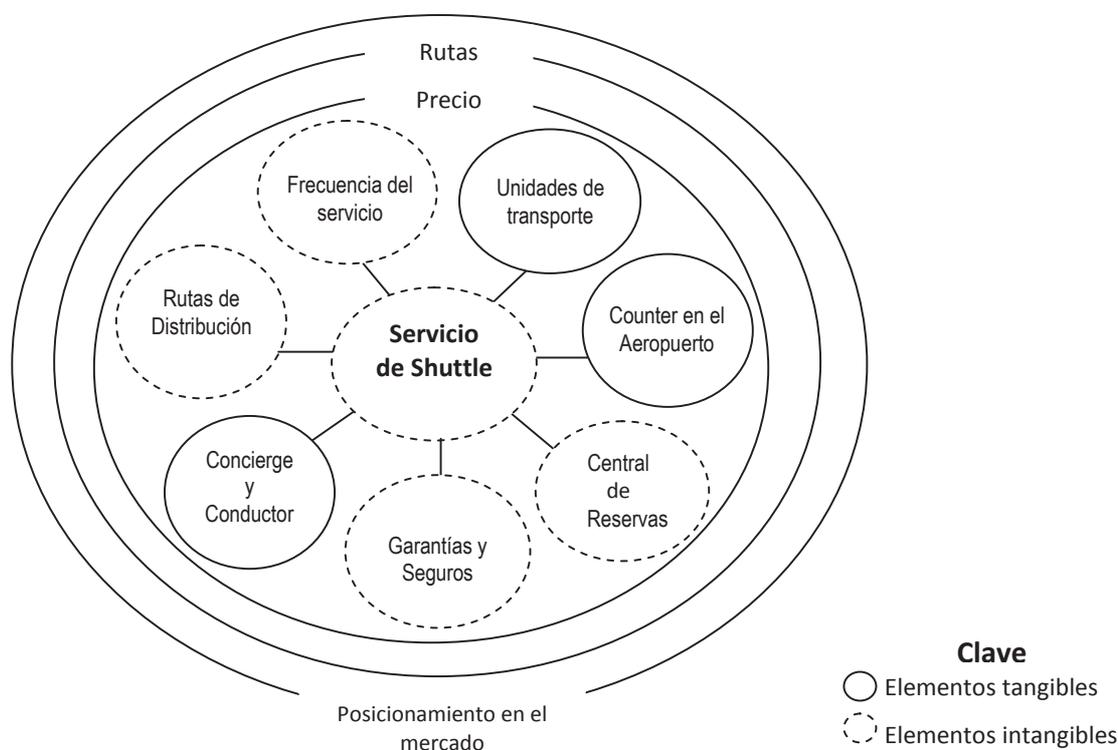


Figura 3.12 - Modelo Molecular para una Empresa de transporte terrestre turístico en el DMQ

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Descripción de los elementos del modelo molecular:

- **Unidades de transporte.**- microbuses nuevos marca Hyundai, modelo County Full Turismo SWB, con capacidad de 24 pasajeros, amplio espacio para equipaje, que cuenten con aire acondicionado y calefacción, asientos confortables y con cinturones de seguridad. Las especificaciones de este vehículo se encuentran detalladas en el **Anexo C**.
- **Counter en el Aeropuerto.**- se arrendará un espacio en arribos internacionales del nuevo AIMS para la colocación de un counter de la empresa con espacio suficiente para una estación de trabajo, un computador de escritorio, una línea telefónica y una impresora. En este counter estará una persona de la empresa en horario diurno y nocturno para la captación de clientes que requieran Transfer In.

- **Central de Reservas.-** se implementará una central de reservas que estará disponible las 24 horas los siete días de la semana.
- **Garantías y Seguros.-** se garantizará a los clientes la prestación de los servicios en los horarios establecidos una vez confirmada su reserva. Se garantizará la puntualidad en todas las rutas y se contratará un seguro contra accidentes. En cuanto a la política relacionada con pérdida de equipajes, se compensará a los clientes con la cantidad de US\$ 100.00 por cada maleta extraviada independientemente del contenido de la misma.
- **Concierge y Conductor.-** todos los empleados que tengan contacto directo con los clientes externos deberán cumplir con los estándares de uniformes tal como se detalla en el **Anexo D**.
- **Rutas de Distribución.-** se fijarán tres rutas de distribución de acuerdo a la proximidad geográfica de los hoteles. Estas rutas agruparan a las propiedades de la siguiente manera: dos rutas de tres hoteles y una de cuatro hoteles.
- **Frecuencia del servicio.-** el servicio de shuttle estará habilitado los siete días de la semana, los 365 días del año, para todos los vuelos internacionales que lleguen y salgan del nuevo AIMS, y para los vuelos nacionales cuenten con una reservación previa.

3.2.6.2 Precio

De entre las tradicionales variables de la mezcla de marketing que utilizamos para influir en las decisiones de compra de los clientes, la de elaborar estrategias efectivas para poner precios tal vez es la más complicada. Por esta razón, a continuación en la **Figura 3.13** se muestra la forma en que un huésped de un hotel de Lujo-5 Estrellas del DMQ percibe el valor del servicio de shuttle.

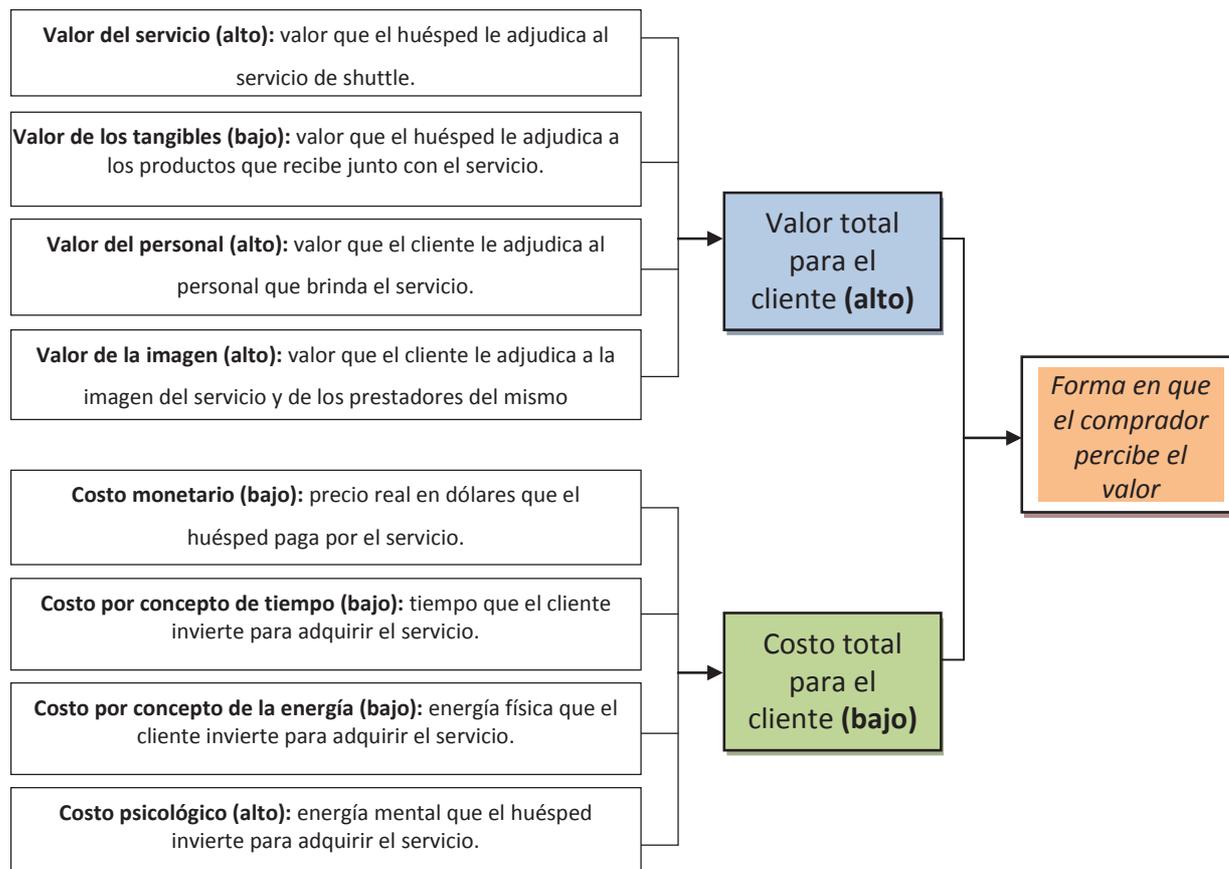


Figura 3.13 - Percepción del valor de servicio de transporte ejecutivo entre hoteles cinco estrellas del DMQ y el nuevo AIMS

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.2.6.2.1 Estrategias de fijación de precios para el servicio de Shuttle

Para la fijación del precio del servicio de shuttle se han considerado: los precios del mercado (competencia) y los costos requeridos para el proyecto que se muestran posteriormente en el plan financiero.

Para describir las estrategias de fijación de precios se han definido las siguientes fases:

- **Primera Fase: Fijación de Precios para la penetración en el mercado (duración: 2 años)**

Se fijará un precio inicial promocional competitivo promedio durante el primer año de operaciones de la empresa, que permitirá penetrar en el mercado rápidamente, atrayendo al mayor número de hoteles a firmar un acuerdo

contractual de “outsourcing” para la prestación del servicio de shuttle a los huéspedes de sus propiedades. Esta estrategia permitirá captar un mayor número de clientes directos (huéspedes) y ganar una elevada cuota del mercado (hoteles); adicionalmente facilitará ganar reconocimiento con los huéspedes, agencias de viajes, y empresas relacionadas con la industria turística en la ciudad de Quito. En este primer año el precio promocional será de US\$ 12,00 por persona. En el 2015 el precio se incrementará en 75 centavos, es decir US\$ 12,75 por persona.

La fijación de precios en esta primera fase tendrá las siguientes ventajas competitivas:

- a. **Liderazgo en costos:** al utilizar rutas que incluyan a más de dos hoteles se obtendrán economías de escala que reducirán los costos conforme aumenta el volumen de clientes que compran el servicio de shuttle en cada vehículo y en cada viaje.
 - b. **Mejores unidades de transporte:** vehículos nuevos de mayor capacidad, confort y tecnología.
 - c. **Calidad del servicio:** empleados prestadores del servicio bilingües, que sean profesionales en el área de hotelería, turismo o administración.
- **Segunda Fase: Fijación de Precios orientada a la imagen de prestigio**
La nueva empresa buscará posicionarse como exclusiva y de calidad. Para los años 2016 y 2017 se elevará el precio en US\$1,00 en comparación con el precio fijado en la primera fase, es decir el precio será de US\$ 13,00.
A partir del año 2018 y hasta el año 2020 se fijará el precio de U\$14,00.
A partir del año 2020 y hasta el año 2023 se fijará el precio de U\$15,00.

3.2.6.3 Promoción

No podemos esperar que los huéspedes de los hoteles de nuestro mercado objetivo usen un servicio que no conocen; por ello, el objetivo primordial de la estrategia de

promoción será despertar la consciencia del consumidor y posicionar el servicio que ofrece la empresa dentro del conjunto de alternativas que podría ofrecerle la competencia.

3.2.6.3.1 Objetivos de la Estrategia de Promoción

Los objetivos de la estrategia de promoción se presentan a continuación en la **Tabla 3.15**.

Tabla 3.15 - Contenidos y objetivos de la Promoción

Etapa del ciclo de vida del Producto	Contenido de la comunicación	Objetivos de la comunicación	Planes a ejecutar en la empresa
Introducción	Informativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducir el servicio ofrecido. ▪ Crear conciencia de la marca. ▪ Preparar el camino para las actividades de las ventas. ▪ Alentar a los clientes a probar el servicio. 	Plan a corto plazo (6 a 12 meses): inversión alta en publicidad y en evidencias físicas de la empresa. Inversión en el desarrollo de la página web de la empresa.
Crecimiento y madurez	Informativo y persuasivo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una actitud positiva en comparación con las ofertas de la competencia. • Provocar de inmediato una acción de compra. • Reforzar la imagen de la empresa. 	Plan a mediano plazo (12 a 36 meses): se planea dedicar el 10% de las ventas a publicidad en medios impresos y en reforzar las evidencias físicas.
Madurez y decadencia	Persuasivo y recordatorio	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar que se repitan las compras. • Ofrecer contacto permanente con los hoteles. • Manifestar agradecimiento a los clientes existentes. 	Plan a largo plazo: establecer en forma agresiva el reconocimiento de marca y la fidelidad de los clientes a la empresa, destinando un 10% del presupuesto de ventas al espacio publicitario en publicaciones comerciales y revistas de turismo.

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.2.6.3.2 Estrategia de uso de los colores en la Promoción

El color de la evidencia física de la empresa produce la primera impresión en los potenciales clientes, por tal motivo se han seleccionado los colores: Naranja y Azul para la elaboración de toda la estrategia de promoción, ya que de acuerdo a la

Tabla 2.2, estos colores transmitirán a los clientes estímulos de: calidez, franqueza, alegría, amistad, fidelidad, tranquilidad, y seguridad. Así mismo se ha utilizado el color negro que permitirá resaltar los colores principales, y transmitir estímulos de seriedad, firmeza y formalidad.

3.2.6.3.3 Estrategia de Nombre de la Empresa

Antes de definir el logotipo y slogan, se ha seleccionado el nombre de **“Shuttle Express”** para la nueva empresa. Este nombre asocia el servicio que ofrece la empresa y agrega una característica positiva de eficiencia y rapidez en la prestación del mismo.

3.2.6.3.4 Estrategia de Logotipo en la Promoción

Se ha definido un logotipo que incluye los siguientes elementos: edificios, un microbus, un avión y el nombre de la empresa. Estos permitirán que el cliente relacione el logotipo con la ciudad, el medio de transporte y el servicio prestado, respectivamente. El logotipo propuesto se muestra a continuación en la **Figura 3.14**.



Figura 3.14 - Propuesta de Logotipo
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.2.6.3.5 Estrategia de Slogan para la Promoción

En el logotipo se intenta transmitir la imagen de la marca de la empresa cuyo propósito es guardar una imagen visual en la memoria de los clientes para que este en el “top of mind” o primero en su mente al momento de pensar en la necesidad de servicio de shuttle en el DMQ. Sin embargo, el logotipo debe ir de la mano con un Slogan que reafirme la idea de un servicio de transporte ejecutivo que ofrece servicio de shuttle a un grupo selecto de clientes que se hospedan en los hoteles más lujosos de la ciudad. La propuesta de slogan tanto en español como en inglés es la siguiente:

- *El mejor servicio de Shuttle, exclusivo para los mejores hoteles de Quito.*
- *The Best Shuttle Service, exclusive for the best hotels in Quito.*

3.2.6.3.6 Estrategia del idioma en la Promoción

De acuerdo a la Investigación de Mercados realizada, el principal país emisor de turismo en Quito es Estados Unidos, por lo cual, es imperativo que toda la estrategia de promoción que esté dirigida a los clientes directos (huéspedes de los hoteles) sea tanto en español como en inglés.

Para lograr esto, la empresa usará frases en los vehículos (interior y exterior), y en lugares que estén visibles al público como: counters en el aeropuerto, counters de los hoteles, uniformes e identificaciones de los empleados, trípticos, volantes (Flyers), folletos, facturas, recibos, papelería, tarjetas de presentación, estacionamientos, etc.; en donde se muestre información para que el cliente pueda realizar la reserva del servicio.

Para la publicidad escrita que se utilice en la estrategia de promoción se utilizarán las siguientes frases llamativas en español y en inglés que se muestran en la **Tabla 3.16.**

Tabla 3.16 - Frases para la publicidad escrita

Español	Inglés
¿Necesita servicio de Shuttle al aeropuerto?	Do you need Airport Shuttle?
!Reserve su servicio de Shuttle aquí!	Book your Airport Shuttle here!
¡Reserve en internet!	Book online now!
¿De visita en Quito?, necesita que lo recogan del aeropuerto? ¡Cuenta con nosotros!	Visiting Quito? Need us to pick you up at the airport? Count on us!
Nosotros lo podemos llevar a su hotel. ¡Contáctenos!	We can drop you off at your hotel. Contact us!
Fácil y seguro. Reserve con anticipación su servicio de Shuttle Aeropuerto. ¡Contáctenos!	Easy and safe. Book in advance for your Airport Shuttle Service. Contact us!
¿Ha pensado en cómo transportarse hasta su hotel en Quito una vez que haya llegado al Aeropuerto? ¡Contáctenos!	Do you know how to get to your hotel in Quito once you have arrived to the Airport? Contact us!
Información de Contacto:	Contact Information:

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Todas estas frases buscan en primera instancia llamar la atención de los clientes y hacer que se sientan identificados con el mensaje, para que posteriormente se fijen en la información que la empresa quiere que guarden en sus mentes como son: el nombre y logo de la empresa, números telefónicos de contacto, línea 1800 disponible, página web y dirección de correo electrónico.

3.2.6.3.7 Estrategia de la imagen de los empleados en la Promoción

La imagen de la empresa depende de la imagen que transmite cada uno de los empleados cuando están interactuando con los clientes directos, empleados de los hoteles, empleados del aeropuerto y representantes de los clientes como las agencias de viajes, aerolíneas o empresas públicas y privadas.

Para implementar la estrategia de la imagen de los prestadores de servicio la empresa entregará a todos los empleados uniformes de tipo ejecutivo, los cuales deberán ser devueltos por los empleados en caso de finalizar su contrato laboral con la empresa. Los uniformes serán de color azul marino o gris oscuro. En vista de que las jornadas laborales del personal de ConciERGE, Agentes de Counter Aeropuerto y

de los Conductores son en la madrugada y en la noche, sus uniformes tendrán lo siguiente: camisa, pantalón, chaleco, chaqueta, corbatas para los hombres y pañuelos para las mujeres. Para el resto de empleados los uniformes serán los mismos excepto que no tendrán chaleco. Los estándares de apariencia de los empleados se encuentran detallados en el **Anexo D**.

3.2.6.3.8 Estrategias de Publicidad

La empresa implementará las siguientes estrategias de publicidad:

- **Ambientación sonora:** en los buses se implementará música suave para relajar y darles a los clientes una sensación de paz, tranquilidad y seguridad durante el viaje. Como se tiene previsto que la mayor parte de los clientes sean extranjeros, se utilizará música clásica en inglés; es decir, baladas muy suaves y música instrumental. Se incluirán cuñas de audio de la empresa cada 20 minutos de música; estas cuñas deben recordar a los clientes el nombre de la empresa, su página web y el número 1800 para realizar reservas.
- **Publicidad Impresa:** se contratarán los servicios de una empresa de publicidad para elaborar carpetas de presentación de la empresa que incluyan: fotografías, trípticos, información de contacto, tarjetas de presentación, etc.

La publicidad impresa que necesitará la empresa será la siguiente:

- a. Gigantografías publicitarias hechas de vinilos precortados que ofrezcan calidad y alta durabilidad, con colores intensos que permitan gran impacto visual. Esta publicidad será ubicada en el counter del Aeropuerto y en las oficinas administrativas-operativas.
 - b. Rotulación vehicular para los seis buses.
- **Redes Sociales y Chat:** la empresa creará las siguientes cuentas a través del Internet:
 - a. **Skype**, cuyo software es gratis y se lo puede descargar del Internet. Debe estar instalado únicamente en las computadoras del Call Center y el uso del Chat deberá ser restringido sólo para propósitos comerciales y

operativos. Aquí deben ser agregados contactos importantes como agencias de viajes, mayoristas de turismo y hoteles.

b. Facebook y Twitter, no requiere de descargar software, su membresía es gratuita, brinda servicios de correo electrónico y chat; además habilita subir información publicitaria como: fotografías, imágenes, videos y mensajes.

- **Call Center:** la empresa comprará un número 1800 a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT). La línea 1800 consta de un número virtual de seis dígitos de fácil recordación, al cual se encuentran asociadas líneas telefónicas convencionales de forma individual a un servicio de Centrex. Esta línea será gratuita a nivel nacional para toda persona que llame, cargándose el costo de la llamada (sólo local) sobre la empresa. Los clientes podrán llamar a la línea 1800 incluso desde teléfonos bloqueados, suspendidos por falta de pago y teléfonos públicos instalados por la CNT. El costo de inscripción es de US\$ 150,00, y la pensión básica es de US\$ 30.00 para llamadas a nivel nacional más el consumo de las llamadas recibidas a tarifa oficial regulada por la CNT (2013). Se ha considerado solicitar la línea 1800-SHUTTLE (1800-748853).

a. CENTREX

La empresa contratará el servicio de CENTREX a la CNT.

Centrex (Central Office Exchange Service) es un servicio ofertado por la CNT que supone un pago mensual fijo, fácil de cuantificar y controlar. Centrex funciona como una PBX virtual a través de una infraestructura telefónica básica, en donde no se requieren equipos de conmutación ya que las propias líneas telefónicas actúan como extensiones. En CNT las llamadas entre extensiones no tienen costo y permite usar números cortos tipo central telefónica entre extensiones.

Implementar Centrex es la mejor alternativa para el Call Center, ya que instalar una PBX cuando el número de extensiones es reducido puede

resultar costoso debido a que la inversión inicial para realizar la compra del equipo suele ser alta. Para implementar Centrex la empresa comprará varias líneas de telefonía fija. De acuerdo a las necesidades del Call Center y suponiendo que el inmueble arrendado cuente con una línea fija, la empresa deberá comprar dos líneas fijas adicionales de categoría comercial "C".

- **Página Web:** la implementación de un sitio Web será una herramienta importante para el programa general de comercialización. El principal objetivo de la página web es el de servir de enlace a nivel mundial con todos los posibles clientes que cuentan con una reserva en uno de los diez hoteles del mercado objetivo y que necesiten contratar el servicio de shuttle.

Entre las características del sitio Web de la empresa se incluirán las siguientes:

- a. Será fácil de utilizar, tendrá buenas características de navegación y descarga rápida.
- b. Contará con información turística básica sobre el Distrito Metropolitano de Quito.
- c. La página Web incluirá información de la empresa, tal como:
 - Misión, visión, objetivos, valores corporativos y estructura organizacional.
 - Información de contacto (números de teléfonos, direcciones de correos electrónicos y dirección de las oficinas administrativas)
 - Características específicas de las unidades de transporte, en donde se incluyan fotografías de los exteriores e interiores de los buses.
 - Características del personal de servicio, en donde se resalte su formación académica, nivel de idioma inglés y valores propios de su orientación hacia la satisfacción del cliente.

La parte neurálgica de la página Web se encontrará en la oferta del servicio de shuttle. Presentará una página de inicio en donde especifique el servicio ofertado, los tiempos de espera estimados, el tiempo promedio que tardan las

unidades para concluir sus respectivas rutas, procedimiento de pago y posteriormente se muestre un logo y una fotografía de cada uno de los hoteles a los cuales se presta el servicio de shuttle. Debajo de cada una de estas imágenes, se debe incluir el precio del servicio por persona seguido de un hipervínculo con el texto “Reserve ahora / Book Now” que lleve al usuario a una nueva página desde donde pueda enviar un mensaje de correo electrónico para solicitar el servicio. En esta página se colocará un mensaje en dónde se indique al usuario que para solicitar el servicio debe enviar la siguiente información: Nombre y Apellido del solicitante, fecha de llegada o salida del aeropuerto, aerolínea, número de vuelo, origen o destino del vuelo, hora estimada de llegada o salida, número de personas, forma de pago y hotel en el que se hospedará.

Los correos electrónicos que envíen los clientes serán revisados por los agentes de call center, quienes ingresaran la reserva en la base de datos, generarán un código de reserva y posteriormente enviarán al cliente el número de confirmación. Todas las reservas serán ingresadas en una Base de datos creada en Microsoft Access, desde donde se podrá obtener informes mensuales, semanales y diarios de la demanda esperada del servicio, para posteriormente coordinar su logística.

El diseño, hosting y registro del dominio de la página web tiene un costo aproximado de US\$ 600,00, que incluye 10 páginas internas con animación Flash, música de fondo, formulario de reservación del servicio, entre otros.

- **Relaciones Públicas:** la gerencia general será la encargada de planificar, elaborar y ejecutar presentaciones formales del servicio que ofrece la empresa a los directivos de los diez hoteles del mercado objetivo. La finalidad de estas presentaciones será la de conseguir un contrato de outsourcing para la prestación de los servicios.

- Relación Comercial con las Tarjetas de Crédito:** tomando en cuenta que los clientes de la empresa serán en su mayoría corporativos extranjeros cuyo hábito de pago es el de usar tarjetas de crédito internacionales, es importante que la empresa se afilie a la red de equipos DATAFAST. DATAFAST es una red de pagos que permite realizar transacciones con todas las marcas de tarjetas de crédito nacionales e internacionales. Al aceptar todas las marcas de Tarjetas de Crédito se adquiere una ventaja frente a la competencia, mejora la imagen empresarial de calidad, incrementa las ventas y agiliza el proceso de facturación. Para procesar una venta con estas tarjetas, la empresa comprará seis dispositivos P.O.S. (Point of Sale), cinco inalámbricos y uno fijo; además firmará un documento contractual con Datafast Ecuador.

3.2.6.3.9 Estrategia de Promoción a través del Marketing Interno

Las estrategias de promoción a través del marketing interno serán las siguientes:

- Establecimiento de una cultura de servicio**

Para lograr que la empresa tenga una cultura de servicios, el diagrama de la empresa será invertido, es decir opuesto a los diagramas convencionales. Los clientes estarán en el punto más alto de la empresa y la gerencia general en la base de la estructura. La propuesta de estructura empresarial orientada al servicio se muestra en la **Figura 3.15**.



Figura 3.15 - Estructura empresarial orientada hacia el servicio
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

- **Desarrollo de un concepto de marketing para la administración de los recursos humanos**

Se contratarán empleados de alto nivel. Para lograr atraer al mejor talento humano será importante conocer las variables no monetarias que interesan a los estudiantes de hotelería, turismo y administración, cuando seleccionan a un empleador. Las variables más relevantes para el mercado laboral de estas industrias (Hoffman, Douglas; Bateston, John, 2002) son las siguientes:

- a. Oportunidad de promoción y crecimiento.
- b. Trabajo que lo mantenga interesado.
- c. Una oportunidad para aumentar la responsabilidad.
- d. Buenas condiciones de trabajo.
- e. Sentirse parte de la empresa.
- f. Total reconocimiento del trabajo ejercido.
- g. Seguridad laboral.
- h. Buen programa de formación
- i. Lealtad personal al trabajador por parte de la empresa.
- j. Buen salario.
- k. Gente agradable para trabajar con ella.
- l. Buen margen de beneficios.
- m. Posibilidad de promoción.
- n. Situación geográfica.
- o. Horario razonable.
- p. Comprensión ante los problemas personales.

- **Difusión de la información de marketing entre los empleados**

Considerando que cada empleado en contacto con el cliente es el medio a través del cual se puede comunicar con cientos de clientes, la empresa tendrá como política de marketing el comunicar con anticipación a todos sus empleados acerca de las nuevas promociones, nuevos servicios y nuevas campañas de marketing, antes de que éstas entren en vigencia y antes de que estén disponibles al público.

- **Implantación de un sistema de reconocimiento y recompensa**

Se definirán sistemas de premios y bonificaciones trimestrales basados en la satisfacción del cliente y en las cuotas de ventas alcanzadas; como un método para premiar y reconocer el esfuerzo de los empleados.

- **Reuniones mensuales de Seguimiento y Control**

La empresa programará una reunión mensual con todos los empleados en donde se hará énfasis en los siguientes temas:

- a. Conseguir información de las necesidades del cliente.
- b. Determinar cómo puede la empresa hacer más fácil el servicio del empleado al cliente.
- c. Comunicar las estrategias de marketing.
- d. Dar retroalimentación a los empleados acerca de las normas para la prestación de los servicios de la empresa.
- e. Medición de las metas alcanzadas en los objetivos del marketing y la presentación de sus resultados a todos los empleados.
- f. Entrega de reconocimientos y bonificaciones.

3.2.6.4 Plaza

Para el presente proyecto, la variable de plaza se refiere tanto a las rutas del servicio de transporte, así como también a la ubicación de las oficinas administrativas-operativas de la empresa.

Los hoteles: Hilton Colón, Mercure Alameda, Swissotel, Radisson, Quito Compass, Holiday Inn y J.W. Marriott, se encuentran dentro de una misma zona geográfica llamada “La Mariscal”, tal como se muestra en la **Figura 3.16**.

Para iniciar con las estrategias de Plaza empezaremos describiendo las características de este sector, éstas son:

- En esta zona se encuentran instituciones públicas como: la Superintendencia de Bancos y Seguros, Fiscalía General del Estado, Dirección Nacional de Migración, Corporación Financiera Nacional, Policía Judicial, Fiscalía de Tránsito, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Inclusión Social, Ministerio de Agricultura-Pesca y Ganadería, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Exteriores, entre otras. También se encuentran Embajadas de países como: Uruguay, Paraguay, Argentina, Brasil, Corea del Sur, Holanda, Israel, entre otras.
- En esta zona se encuentran universidades de prestigio nacional como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela Politécnica Nacional, Escuela Politécnica Salesiana, Universidad de las Américas y la Universidad de Especialidades Turísticas.
- En esta zona se encuentran una gran cantidad de hoteles, hostales, casinos, bares, restaurantes nacionales e internacionales, lounges, discotecas, cafeterías temáticas y galerías. Es conocida como la zona rosa de la ciudad, mantiene un importante flujo de turistas extranjeros, especialmente en el sector conocido como “La Plaza Foch” o con su nombre oficial de Plaza El Quinde.
- En lo relacionado a parqueaderos, La Mariscal es una zona “Azul”. La zona Azul es un sistema de regulación del espacio público de estacionamiento en vía, que dota al conductor de plazas de estacionamiento definidas. Para estacionar un vehículo en la Zona Azul, el conductor debe comprar una Tarjeta Prepago a los Proveedores Autorizados para la venta, ubicados a lo largo de las vías destinadas para el estacionamiento.



Figura 3.16 - Fotografías de la Zona Azul de Quito

3.2.6.4.1 Estrategia de ubicación de las oficinas administrativas-operativas

La Mariscal es un sector comercial con fácil y rápido acceso a todos los hoteles del mercado objetivo, así como también a las gasolineras para que los vehículos se provean de combustible. El análisis para la localización de las oficinas de la empresa se muestra en la sección **3.3.6.2**.

3.2.6.4.2 Estrategia de los canales de distribución

La estrategia de plaza para los canales de distribución se refiere a la cobertura del mercado que realizará la empresa y al diseño de las rutas que faciliten el acceso a los clientes en cada uno de los hoteles. Se han considerado tres rutas de distribución como las más adecuadas para el proyecto, las cuales han sido diseñadas con la finalidad de reducir al mínimo los tiempo de espera de los clientes tanto para llegar desde el aeropuerto hasta sus respectivos hoteles, como para su recogida desde éstos y su traslado al aeropuerto. Cada una de estas rutas está identificada por un color para su futura identificación en el área operativa.

Las tres rutas propuestas son las siguientes:

- **Ruta A**  : está integrada por los hoteles Hilton Colón, Mercure Alameda y JW Marriott. Estará identificada por el color azul.
- **Ruta B**  : está integrada por los hoteles Swissotel, Radisson, Quito-Compass y Holiday Inn. Estará identificada por el color naranja.
- **Ruta C**  : está integrada por los hoteles Dann Carlton, Sheraton y Best Western Plaza. Estará identificada por el color verde.

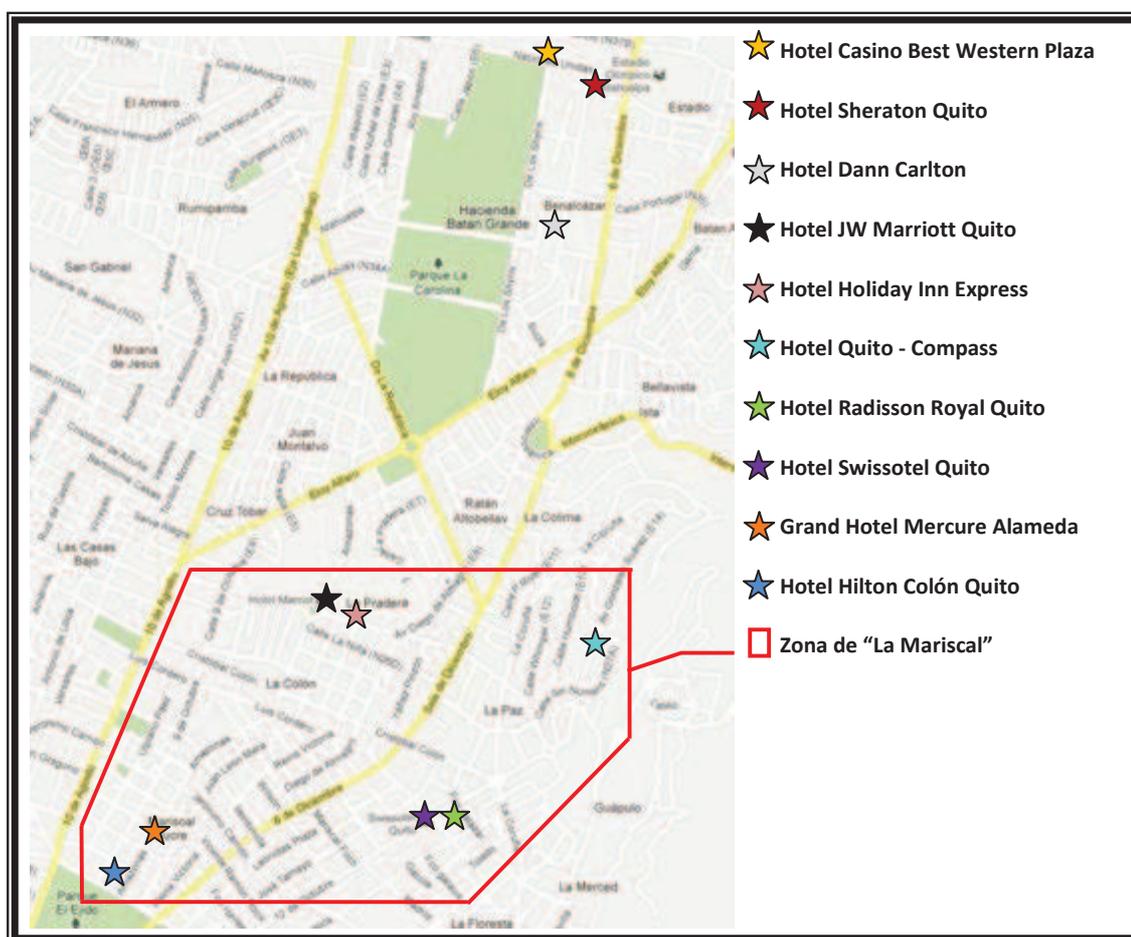


Figura 3.17 - Mapa de localización del Mercado Objetivo
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.2.7 PRESUPUESTO DE MERCADEO

En base a toda la información presentada anteriormente se ha elaborado el presupuesto de mercadeo para los primeros diez años de operación de la nueva empresa, el cual se muestra a continuación en la **Tabla 3.17**.

Tabla 3.17 - Presupuesto de Mercadeo en Dólares

Detalle	Cant.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Rótulo Empresa	1	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rótulo Luminoso Counter	1	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rotulación Vehicular	6	3500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rótulos Establecimientos	3	220	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Letreros de "pick up"	8	240	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gigantografías - Banners	5	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuña de audio	1	180	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flyers	500	0	220	225	230	235	241	246	252	257	263	269
Carpetas de Presentación	20	160	0	0	0	0	200	0	0	0	0	1
Tarjetas de Presentación	600	100	100	102	105	107	109	112	114	117	120	122
Nametags	50	350	0	0	0	0	0	392	0	0	0	1
Línea 1800-Shuttle	1	0	368	442	530	636	763	916	1.099	1.319	1.583	1.900
Centrex en líneas telefónicas	3	0	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Líneas telef. fijas comerciales	2	120	360	360	360	360	480	480	480	480	480	480
Página Web y Web Hosting	1	600	180	184	188	193	197	201	206	211	215	220
Datafast Fijo	1	0	195	199	204	208	213	218	223	228	233	238
Datafast Móvil	6	0	1.742	1.781	1.822	1.863	1.905	1.949	1.993	2.038	2.084	2.132
Bonificaciones por Ventas	*	0	600	700	750	750	750	800	800	800	800	800
Uniformes Recurso Humano	50	5.500	0	0	6.500	0	0	8.750	0	0	9.250	0
Total Anual:		12.070	3.851	4.080	10.775	4.439	4.945	14.150	5.254	5.537	15.115	6.250

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.3 PLAN DE OPERACIONES

3.3.1 INTRODUCCIÓN

En el presente plan de operaciones se describirán los insumos, equipos, muebles, enseres y demás elementos indispensables para iniciar las actividades de la empresa; se cuantificará el personal requerido para prestar de forma eficiente y eficaz el servicio de shuttle, se determinará la localización óptima de las oficinas, se considerará la tecnología y se investigará sobre los aspectos legales que influirán en el proceso diario de las actividades.

3.3.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIONES

- Establecer los procesos logísticos más adecuados para la comercialización y prestación del servicio de shuttle.
- Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo adecuadamente los procesos anteriores.
- Valorar los parámetros básicos (capacidades, plazos, existencias, inversiones, etc.) asociados a los procesos y recursos citados en los dos puntos anteriores y comprobar que son coherentes con los condicionantes y limitaciones impuestos por el entorno, la definición de negocio, las estrategias generales del mismo y los otros componentes del Plan de Negocios.
- Programar y valorar el período de puesta en marcha.

3.3.3 RECURSOS MATERIALES

Entre los activos que la empresa debe adquirir para el inicio de sus operaciones se han incluido las siguientes consideraciones:

- Los costos tendrán un 5% de recargo por concepto de imprevistos.

- Debido a que el servicio de transporte de pasajeros es un servicio grabado con tarifa cero para el IVA⁴, se ha incluido este rubro como otro costo no recuperable en la adquisición de activos.

3.3.3.1 Activos Fijos

El principal activo fijo de la empresa serán las unidades de transporte. Se ha determinado la necesidad de que la empresa adquiera seis microbuses con capacidad máxima de 24 pasajeros en cada uno de ellos (total 144 asientos), lo cual permitirá contar con ocho asientos disponibles para la venta en cada uno de los tres hoteles que formen parte de su ruta, así como también programar las frecuencias entre las salidas de las unidades con un promedio de dos horas.

Con las seis unidades de transporte se logrará habilitar el servicio de shuttle en los horarios de llegadas y salidas de los principales vuelos internacionales que llegan a la ciudad de Quito, los cuales se encuentran en los horarios de 4h00 a 10h00 en la mañana y de 17h00 a 00h30 en la noche. Para la compra de los vehículos se ha seleccionado la marca Hyundai modelo County Turismo Full Equipo (24 asientos), en vista de que este modelo cumple con los estándares de seguridad, calidad y garantías, así como también de cumplir con los requisitos técnicos para la obtención del permiso de habilitación de la EPMMOP-Q en la categoría de transporte terrestre turístico.

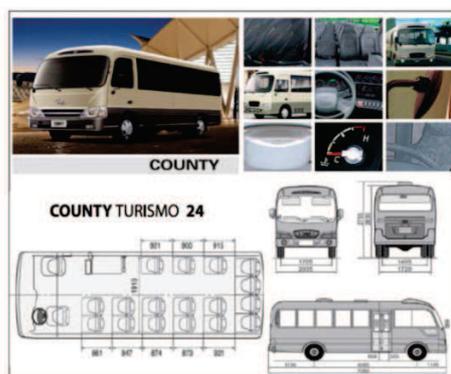


Figura 3.18 - Hyundai County Turismo Full Equipo

⁴ Referencia: Artículo 56, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno del Ecuador.

Las especificaciones técnicas de estos vehículos se encuentran detalladas en el **Anexo C**.

En la **Tabla 3.18** se describe la inversión requerida para la adquisición de los seis microbuses:

Tabla 3.18 - Inversión en Vehículos

Detalle	Cant.	Costo (US\$)		Valor Residual (%)	Valor Residual (US\$)	Valor a depreciar (US\$)	Vida útil (años)	Depreciación anual (US\$)
		Unitario sin IVA	Total con IVA					
Buses Hyundai County Turismo SWB 24 asientos año 2011	6	58.990,00	396.412,80	30	118.923,84	277.488,96	10	27.748,90
Imprevistos (5%)			19.820,64	30	4.955,16	14.865,48	10	1.486,55
TOTAL:			416.233,44		123.879,00	292.354,44		29.235,44

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.
(Hyundai Ecuador, 2013)

De acuerdo a la Ordenanza Municipal No. 266, los vehículos autorizados para la prestación de servicios de Transporte Terrestre Turístico, de la categoría **Microbus** deben cumplir con una vida útil máxima de 15 años (Concejo Metropolitano de Quito, 2008); sin embargo debido a los altos estándares de calidad exigidos por el segmento de mercado al cual está orientado la empresa, la depreciación de los vehículos se realizará en 10 años.

La inversión en equipo de cómputo y software se detalla a continuación en la **Tabla 3.19**.

Tabla 3.19 - Inversión en equipo de Cómputo y Software

Detalle	Cant.	Costo (US\$)		Valor Residual (%)	Valor Residual (US\$)	Valor a depreciar (US\$)	Vida útil (años)	Depreciación anual (US\$)
		Unitario sin IVA	Total con IVA					
Computador de escritorio HP-CQ1-1405LA (teclado, mouse, CPU, pantalla LCD, Windows 7)	6	600,00	4.032,00	10	403,20	3.628,8	5	725,76
Sistema Contable Safi	1	1.500,00	1.680,00	0	0	0	5	0,00
Impresora Láser LEXMARK LASER DUPLEX RED E460DN 40PPN-64	2	401,26	898,82	10	89,88	808,94	5	161,79
Impresora Multifunción LEXMARK INKJET S405	1	116,63	130,6256	10	13,06	117,56	5	23,51
Imprevistos (5%)			337,07	10	33,71	303,37	5	60,67
TOTAL:			7.078,52		539,85	4.858,67		971,73

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Fuente: Investigación Directa

La inversión en mobiliario y equipo de oficina se detalla a continuación en la **Tabla 3.20**.

Tabla 3.20 - Inversión en mobiliario y equipo de oficina

Detalle	Cant.	Costo (US\$)		Valor Residual (%)	Valor Residual (US\$)	Valor a depreciar (US\$)	Vida útil (años)	Depreciación anual (US\$)
		Unitario sin IVA	Total sin IVA					
Teléfonos alámbricos con manos libres	2	44,64	100,00	10	10,00	90,00	10	9,00
Teléfonos PANASONIC ALAMBRICO	3	27,90	93,75	5	4,69	89,06	10	8,91
Sillón Gerente alto	1	133,93	150,00	10	15,00	135,00	10	13,50
Silla giratoria con apoya brazos tapizada en tela	5	71,43	400,00	10	40,00	360,00	10	36,00
Escritorio en L - estación de trabajo en melaminico	5	195,54	1.095,00	10	109,50	985,50	10	98,55

Detalle	Cant.	Costo (US\$)		Valor Residual (%)	Valor Residual (US\$)	Valor a depreciar (US\$)	Vida útil (años)	Depreciación anual (US\$)
		Unitario sin IVA	Total sin IVA					
Una mesa redonda con cuatro sillas	1	223,21	250,00	10	25,00	225,00	10	22,50
Archivadores Metálicos de 4 Gavetas	2	125,00	280,00	5	14,00	266,00	10	26,60
Anaquele de madera	3	89,29	300,00	5	15,00	285,00	10	28,50
Modular para recepción	1	232,14	260,00	10	26,00	234,00	10	23,40
Dispensador Eléctrico de Agua	1	116,07	130,00	10	13,00	117,00	10	11,70
Repisa metálica	1	102,68	115,00	5	5,75	109,25	10	10,93
Silla cajero, apoya brazos	1	89,29	100,00	10	10,00	90,00	10	9,00
Sofá de tres asientos	1	160,71	180,00	10	18,00	162,00	10	16,20
Imprevistos (5%)			172,69	10	17,27	155,42	10	15,54
TOTAL:			3.626,44		323,21	3.303,23		330,32

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Fuente: Investigación Directa

La inversión en otros activos se detalla a continuación en la **Tabla 3.21**.

Tabla 3.21 - Inversión en Otros Activos

Detalle	Cant.	Costo (US\$)		Valor Residual (%)	Valor Residual (US\$)	Valor a depreciar (US\$)	Vida útil (años)	Depreciación anual (US\$)
		Unitario sin IVA	Total con IVA					
Extintor de gas carbónico (CO2) 10 LBS. TIPO BC	7	100,00	784,00	15	117,60	666,40	5	133,28
Microondas	1	100,00	112,00	15	16,80	95,20	5	19,04
Radiogradora	1	58,00	64,96	15	9,74	55,22	5	11,0432
Caja Fuerte de Seguridad	1	330,00	369,60	30	110,88	258,72	5	51,744
Teléfonos celulares	6	79,99	537,53	10	53,75	483,78	5	96,76
Imprevistos (5%)			93,40	10	9,34	84,06	5	16,81
TOTAL:			1.961,50		318,12	1.643,38		328,68

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Fuente: Investigación Directa

Las inversiones de reemplazo se realizarán en función de la vida útil de cada activo. A continuación la **Tabla 3.22** muestra el costo estimado para el reemplazo de los activos fijos en el año 2018.

Tabla 3.22 - Inversión de Reemplazo de Activos Fijos

Detalle	Costo (US\$)	% de la Inversión	Valor Residual (%)	Valor Residual (US\$)	Valor a depreciar (US\$)	Vida útil (años)	Depreciación anual (US\$)
Equipo de Cómputo y Software	9.909,93	78,30%	10%	755,79	9.154,14	5	1.410,83
Otros Activos Fijos	2.746,10	21,70%	10%	274,61	2.471,49	5	494,30
TOTAL	12.656,02	100,00%	10%	1030,40	11.625,62	5	1.905,12

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.3.4 ACTIVOS INTANGIBLES

Las **Tabla 3.23** muestra de forma general los costos de inversión en activos intangibles.

Tabla 3.23 - Costo de Activos Intangibles

Concepto	Costo con IVA (US\$)	Tiempo de Amortización (años)	Amortización Anual (US\$)
Constitución de la Compañía y Asesoría Legal	3.500,00	10	350,00
Registro de Signos Distintivos en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)	116,00	10	11,60
Imprevistos (5%)	180,80	10	18,08
TOTAL	3.796,80		379,68

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.3.5 RECURSOS HUMANOS

La **Tabla 3.24** muestra el número de personas requeridas en cada una de las posiciones y los respectivos turnos para las operaciones diarias.

Tabla 3.24 - Número de personas requeridas de acuerdo a su posición y tipo de contrato

Posición	Fijo	1/2 tiempo	Días Laborables	Turnos
Gerente General	1	0	Lunes a Viernes	09h00 am - 18h00 pm
Jefe de Operaciones	2	0	Lunes a Viernes	09h00 am - 18h00 pm
Contador	1	0	Lunes a Viernes	09h00 am - 18h00 pm
Recepcionista	1	0	Lunes a Viernes	09h00 am - 18h00 pm
Agentes de Call Center	1	1	Lunes a Viernes	08h00 am - 17h00 pm
Agentes de Counter Apto.	2	2	Lunes a Domingo	2h15 am - 10h30 am 16h00 pm - 01h30 am
Conductores	12	2	Lunes a Domingo	AM: 02h00 am - 10h30 am 03h00 am - 11h30 am PM: 16h00 pm - 00h30 am 17h00 pm - 01h30 am
Concierges	14	2	Lunes a Domingo	AM: 02h00 am - 10h30 am 03h00 am - 11h30 am PM: 16h00 pm - 00h30 am 17h00 pm - 01h30 am
Total (fijo y 1/2 tiempo):	41			

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Se tiene previsto un incremento en la nómina del Recurso Humano a partir del año 2016, el cual se detalla a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 3.25 - Incremento del Recurso Humano en el 2016

Posición	Fijo
Jefe de Operaciones	2
Agentes de Call Center	2
Concierges	6

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.3.5.1 Responsabilidades del Recurso Humano de la Empresa

Las responsabilidades y características del personal administrativo y operativo, se describen en la **Tabla 3.26**.

Tabla 3.26 - Responsabilidades del Recurso Humano

Posición	Responsabilidades	Nivel de Resultados
Gerente General	Administración del negocio	Rentabilidad
Jefe de Operaciones	Administración de la logística de prestación del servicio de Shuttle	Eficiencia, objetivos y metas de ventas
Contador	Registro contable de ingresos y egresos	Estados Financieros
Recepcionista	Asistencia administrativa a la Gerencia y al Jefe de Operaciones	Eficiencia
Agentes de Call Center	Reservas	Objetivos y metas de ventas
Agentes de Counter Apto.	Reservas y Logística	Objetivos y metas de ventas
Conductores	Prestación directa del Servicio	Objetivos y metas de servicio
Concierges	Prestación directa del Servicio	Objetivos y metas de servicio

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.3.5.2 Remuneraciones Mensuales

Las remuneraciones mensuales de las cuales se descontarán el aporte personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS del 9,35%, previsto para los diez primeros años de operación del negocio se muestran a continuación en la **Tabla 3.27**.

Tabla 3.27 - Remuneraciones mensuales en Dólares

Posición / Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Gerente General	1.200	1.300	1.300	1.400	1.400	1.400	1.500	1.500	1.500	1.600
Jefe de Operaciones	750	800	800	825	825	850	850	850	850	900
Contador	750	800	800	825	825	850	850	850	850	900
Recepcionista	550	600	600	600	600	650	650	650	650	650
Agentes de Call Center	550	600	600	600	650	650	650	650	650	700
Agentes de Counter Apto.	550	600	600	600	650	650	650	650	650	700
Conductores	650	700	700	750	750	750	800	800	800	850
Concierges	650	700	700	750	750	750	800	800	800	850

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Los sueldos de la **Tabla 3.27** se determinaron considerando las tablas de salarios mínimos sectoriales del sector de transporte y del sector de prestación de servicios de turismo (Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, 2013).

3.3.5.3 Presupuesto de Salarios y Beneficios Sociales

La **Tabla 3.28** muestra el presupuesto de salarios y beneficios sociales tanto del recurso humano operativo como del recurso humano administrativo, para los primeros diez años de operaciones de la empresa.

Tabla 3.28 - Presupuesto de Salarios y Beneficios Sociales en Dólares

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Recurso Humano Operativo										
Jefe de Operaciones	18.000	19.200	38.400	39.600	39.600	39.600	40.800	40.800	40.800	43.200
Agentes de Call Center	9.900	10.800	25.200	25.200	25.200	25.200	27.300	27.300	27.300	29.400
A. de Counter Apto.	19.800	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	23.400	23.400	23.400	25.200
Conductores	101.400	109.200	109.200	117.000	117.000	117.000	124.800	124.800	124.800	132.600
Concierges	163.800	176.400	176.400	189.000	189.000	189.000	201.600	201.600	201.600	214.200
REMUNERACIÓN BRUTA	312.900	337.200	370.800	392.400	392.400	392.400	417.900	417.900	417.900	444.600
Cargas Sociales										
A. Patronal IESS 11,15%	34.888	37.598	41.344	43.753	43.753	43.753	46.596	46.596	46.596	49.573
13ra. Remuneración	26.075	28.100	30.900	32.700	32.700	32.700	34.825	34.825	34.825	37.050
14ta. Remuneración	13.038	13.038	16.218	16.218	16.218	16.218	16.218	16.218	16.218	16.218
Fondo de Reserva	-	28.100	30.900	32.700	32.700	32.700	34.825	34.825	34.825	37.050
SUBTOTAL	74.001	106.836	119.362	125.371	125.371	125.371	132.464	132.464	132.464	139.891
REMUNERACIÓN TOTAL	386.901	444.036	490.162	517.771	517.771	517.771	550.364	550.364	550.364	584.491
Recurso Humano Administrativo										
Gerente General	14.400	15.600	15.600	16.800	16.800	16.800	18.000	18.000	18.000	19.200
Contador	9.000	9.600	9.600	9.900	9.900	9.900	10.200	10.200	10.200	10.800
Recepcionista	6.600	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.800	7.800	7.800	7.800
REMUNERACIÓN BRUTA	30.000	32.400	32.400	33.900	33.900	33.900	36.000	36.000	36.000	37.800
Cargas Sociales										
A. Patronal IESS 11,15%	3.345	3.613	3.613	3.780	3.780	3.780	4.014	4.014	4.014	4.215
13ra. Remuneración	2.500	2.700	2.700	2.825	2.825	2.825	3.000	3.000	3.000	3.150
14ta. Remuneración	954	954	954	954	954	954	954	954	954	954
Fondo de Reserva	-	2.700	2.700	2.825	2.825	2.825	3.000	3.000	3.000	3.150
SUBTOTAL	6.799	9.967	9.967	10.384	10.384	10.384	10.968	10.968	10.968	11.469
REMUNERACIÓN TOTAL	36.799	42.367	42.367	44.284	44.284	44.284	46.968	46.968	46.968	49.269
TOTAL	423.700	486.402	532.529	562.054	562.054	562.054	597.332	597.332	597.332	633.760

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.3.5.4 Cronograma de inicio de actividades del Recurso Humano

La **Tabla 3.29** muestra las fechas aproximadas en las cuales el recurso humano deberá iniciar sus actividades en la empresa.

Tabla 3.29 - Cronograma de inicio de las Actividades del Recurso Humano

Recurso Humano	Inicio de actividades	Fecha aproximada	Actividades
Gerente General	90 días antes del inicio de operaciones de la empresa	01-Oct-13	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de permisos, licencias y patentes. • Reclutamiento y contratación del Recurso Humano. • Compra de Activos. • Adecuación de las Oficinas. • Iniciar las actividades de Marketing. • Implementación del sistema contable. • Desarrollo del cronograma de Capacitación y del contenido de cada uno de los temas que serán expuestos a los empleados.
Contador	30 días antes del inicio de operaciones de la empresa	02-Dic-13	
Jefe de Operaciones	3 días antes del inicio de operaciones de la empresa	29-Dic-13	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación diaria en los siguientes temas: Principios y Valores de la Empresa, Orientación al Servicio al Cliente, Hoteles 5 Estrellas-Lujo en el DMQ, Políticas Internas, Evaluaciones de Desempeño, Puestos de Trabajo, Procedimientos para la Prestación del Servicio y Funciones específicas de acuerdo a las posiciones. • Pruebas de los equipos de comunicación, pruebas del sistema de reservas y página web. • Pruebas piloto en vivo de la prestación del servicio. • Socialización del Recurso Humano con los diez hoteles del mercado objetivo (visita a cada propiedad). • Visita al nuevo AIMS.
Recepcionista	3 días antes del inicio de operaciones de la empresa	29-Dic-13	
Agentes de Call Center	3 días antes del inicio de operaciones de la empresa	29-Dic-13	
Agentes de Counter Aeropuerto	3 días antes del inicio de operaciones de la empresa	29-Dic-13	
Conductores	3 días antes del inicio de operaciones de la empresa	29-Dic-13	
Concierges	3 días antes del inicio de operaciones de la empresa	29-Dic-13	

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.3.6 LOCALIZACIÓN DE LAS OFICINAS

3.3.6.1 Macro-localización

La empresa se localizará en la ciudad de San Francisco de Quito, capital de la República del Ecuador, la capital de la provincia de Pichincha, y además es la cabecera del área metropolitana que la forma, conocida como Distrito Metropolitano de Quito.

3.3.6.2 Micro-localización

Se han considerado que las mejores alternativas para la localización de las oficinas administrativas y operativas son las siguientes:

- A. LA MARISCAL: Francisco Pizarro y Santa María.
- B. LAS CASAS: Av. Carvajal y García de León.
- C. LA FLORESTA: Av. Coruña y Lugo.

La ubicación de las tres alternativas para la ubicación de las oficinas administrativas se muestra en la **Figura 3.19**.

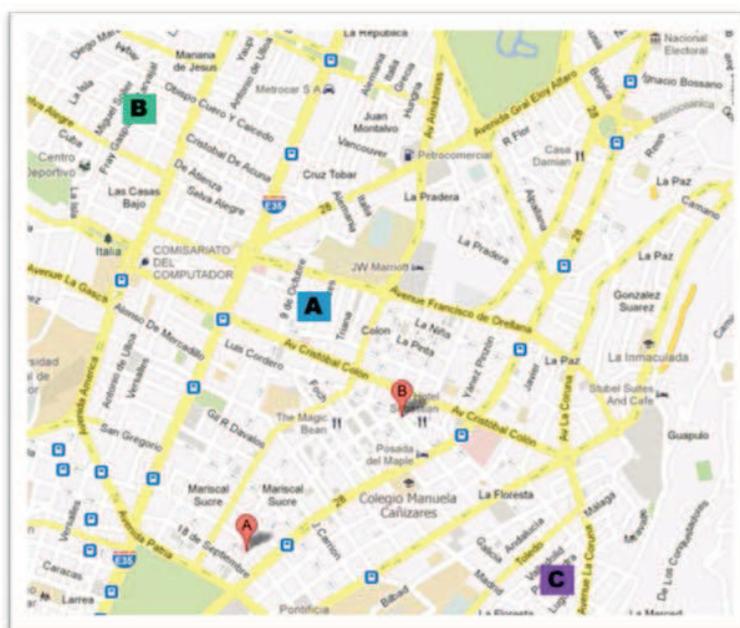


Figura 3.19 - Alternativas de Localización
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.3.6.3 Factores del Lugar Elegido

Para determinar la mejor alternativa de localización de las oficinas de la empresa, se evaluarán los siguientes factores:

- **Factor #1:** Proximidad al mercado objetivo: es la cercanía a los diez hoteles de categoría Lujo-5 Estrellas.
- **Factor #2:** Arriendo del inmueble: es el costo del arriendo del inmueble.

- **Factor #3:** Servicios básicos: son todos los servicios básicos de luz, de agua, de al menos de una línea telefónica fija y de contar con disponibilidad en el área para que la CNT instale internet y Tecnología Centrex.
- **Factor #4:** Seguridad: son todas las características de seguridad con las que cuenta el inmueble tales como: puertas de acceso seguras, ventanas con rejillas externas metálicas, disponibilidad de una garita para el guardia de seguridad, entre otras.
- **Factor #5:** Proximidad a proveedores: se refiere a la cercanía a los talleres mecánicos, concesionarios Hyundai y gasolineras.
- **Factor #6:** Parqueaderos: es la disponibilidad de espacio físico para guardar los seis microbuses.
- **Factor #7:** Contaminación de Ruido: se refiere al ruido que pudiera interferir con la prestación del servicio de Call Center.
- **Factor #8:** Vías de acceso al mercado objetivo: se refiere al tráfico observado en las principales vías de acceso que conducen al mercado objetivo e incluso hacia los proveedores.

Con los factores anteriormente descritos y las alternativas para la localización, se construyó una matriz de evaluación cualitativa para determinar la mejor ubicación de las oficinas de la empresa, la cual se muestra en la **Tabla 3.30**.

Tabla 3.30 - Matriz de Localización para las Oficinas

FACTORES	%	LA MARISCAL (A)		LAS CASAS (B)		LA FLORESTA (C)	
		Calif.	Ponderado	Calif.	Ponderado	Calif.	Ponderado
Factor #1	20%	10	2	7	1,4	8	1,6
Factor #2	15%	7	1,05	9	1,35	8	1,2
Factor #3	5%	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Factor #4	15%	9	1,35	9	1,35	8	1,2
Factor #5	5%	10	0,5	9	0,45	8	0,4
Factor #6	20%	9	1,8	10	2	8	1,6
Factor #7	5%	10	0,5	9	0,45	9	0,45
Factor #8	15%	10	1,5	7	1,05	9	1,35
TOTAL	100%		9,2		8,55		8,3

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

La consideración de estos factores determinó la localización de la empresa en el sector de La Mariscal, conforme se aprecia en la **Figura 3.20**.

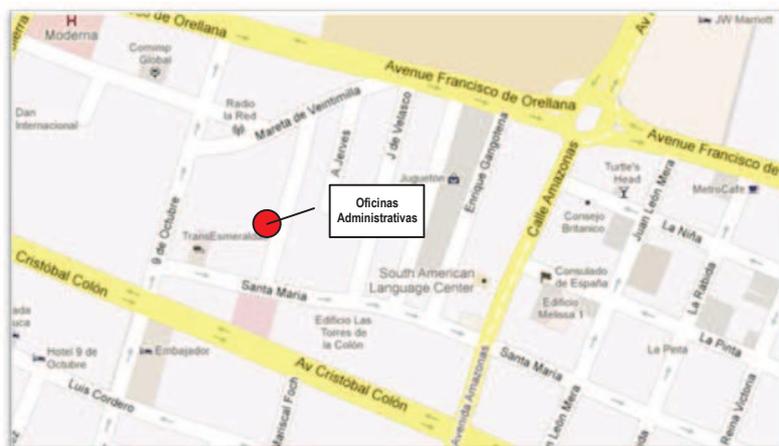


Figura 3.20 - Localización de la empresa

3.3.6.4 Distribución de las Oficinas Administrativas y Operativas

Las oficinas en el sector de La Mariscal estarán habilitadas al menos 30 días antes del inicio de las operaciones de la empresa y serán distribuidas en: dos oficinas privadas, una bodega, una cocina, un área de recepción y operaciones, y un área amplia para el Call-Center de reservas. La distribución propuesta se muestra en la **Figura 3.21**.

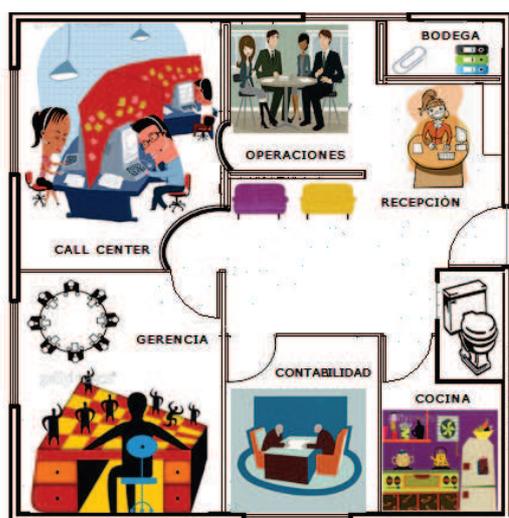


Figura 3.21 - Distribución propuesta para la oficina
Elaborado por: Ing. Edwin Rodríguez V. (Empresa Final Touch, Diseño de Interiores)

3.3.6.5 Elementos de las Oficinas Administrativas – Operativas

Se han determinado los siguientes elementos necesarios en cada una de las áreas de las oficinas, tal como se muestra en la **Tabla 3.31**.

Tabla 3.31 - Elementos de la Oficina Administrativa- Operativa

Gerencia	Un escritorio amplio con cajones deslizables con seguridad y teclado ergonómico, una silla ajustable con descanso para brazos, dos sillas simples (frente al escritorio). Un anaquel para archivo de carpetas, Iluminación natural y artificial para reducir brillo o reflejos, una mesa redonda con cuatro sillas simples, un computador personal y una línea telefónica.
Contabilidad	Un escritorio amplio con cajones deslizables con seguridad y teclado ergonómico, una silla ajustable con descanso para brazos, dos sillas simples (frente al escritorio), un anaquel para archivo de carpetas, Iluminación natural y artificial para reducir brillo o reflejos, un computador personal y una línea telefónica.
Call Center	Un módulo de dos escritorios amplios y en línea. No deben tener divisiones entre sí, dos sillas ajustables con descanso para brazos, dos anaqueles para archivo de carpetas, dos computadores personales, dos líneas telefónicas, una impresora láser de gran capacidad de impresión, audífonos ergonómicos e inalámbricos, Iluminación natural y artificial para reducir brillo o reflejos. Para reducir el ruido debe: estar alfombrado, mantener las puertas de acceso cerradas todo el tiempo y contar con una ventilación apropiada para evitar la apertura de ventanas.
Operaciones / Recepción	Una mesa redonda con cuatro sillas simples, un anaquel para archivo de carpetas, un computador personal, un modular para recepción adecuado a un escritorio que cuente con cajones deslizables con seguridad, una impresora multifunción (fax, escáner, copiadora e impresora), una línea telefónica, un reproductor de música y tres asientos para recepción.
Cocina	Una cafetera eléctrica, un dispensador eléctrico de agua, un microondas pequeño y una mesa redonda con cuatro sillas simples.
Bodega	Una repisa metálica (para almacenamiento de botellas de agua de 500cc, fundas, insumos de limpieza, etc.) y un anaquel para almacenamiento de útiles de oficina.
Counter Aeropuerto	El counter en el nuevo AIMS, forma parte del área de operaciones de la empresa. Debe estar equipado con un equipo POS Datafast Fijo, una computadora personal, un módulo de counter-escritorio con una silla ajustable alta y una impresora de inyección a tinta.

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.3.7 INSTALACIONES

De acuerdo a la categorización de actividades económicas determinada por la Ordenanza Metropolitana No. 308 (2010) la empresa se encuentra dentro de la Categoría I que corresponde a servicios turísticos, por lo cual se cumplirá con las siguientes reglas técnicas:

- Las instalaciones eléctricas estarán debidamente entubadas o con canaletas no improvisadas (remiendos), sin cajas abiertas y sin alambres pelados. Todas las computadoras tendrán toma a tierra.
- Los cajetines, toma corrientes, breakers e interruptores estarán libres de indicios de corto circuito.
- No existirán áreas de almacenamiento de materiales sólidos combustibles por lo cual no es necesario la instalación de detectores de humo o ventiladores. La ventilación será natural por medio de ventanas.
- No se requerirá de una salida de emergencia adicional a la entrada principal debido a que la actividad operativa en las oficinas requiere un máximo de doce personas.
- Se colocará un extintor de gas carbónico CO₂ (Anhídrido Carbónico) de 10 lbs. Tipo BC en las oficinas de la empresa y uno en cada vehículo.

3.3.8 PROCESOS DE OPERACIÓN

Cada uno de los procesos más importantes de la empresa serán analizados a fin de poder determinar aquellos que son gobernantes, básicos y de apoyo.

Dentro del análisis de procesos se realizarán los siguientes estudios:

- La Cadena de Valor Empresarial.
- El Diagrama de Flujo de los Procesos.

3.3.8.1 La Cadena de Valor Empresarial

En la cadena de valor se encuentran detalladas las actividades tanto primarias como de apoyo que producen valor añadido en la empresa.

Las actividades primarias que se han identificado son las siguientes: recepción de reservas, distribución de rutas y equipamiento de los vehículos, elaboración de los informes de ventas y, mercadeo y ventas. Estas actividades primarias son apoyadas a su vez por la Gestión de Recursos Humanos y por la Gestión Administrativa.

La **Figura 3.22** muestra la cadena de valor empresarial del proyecto.

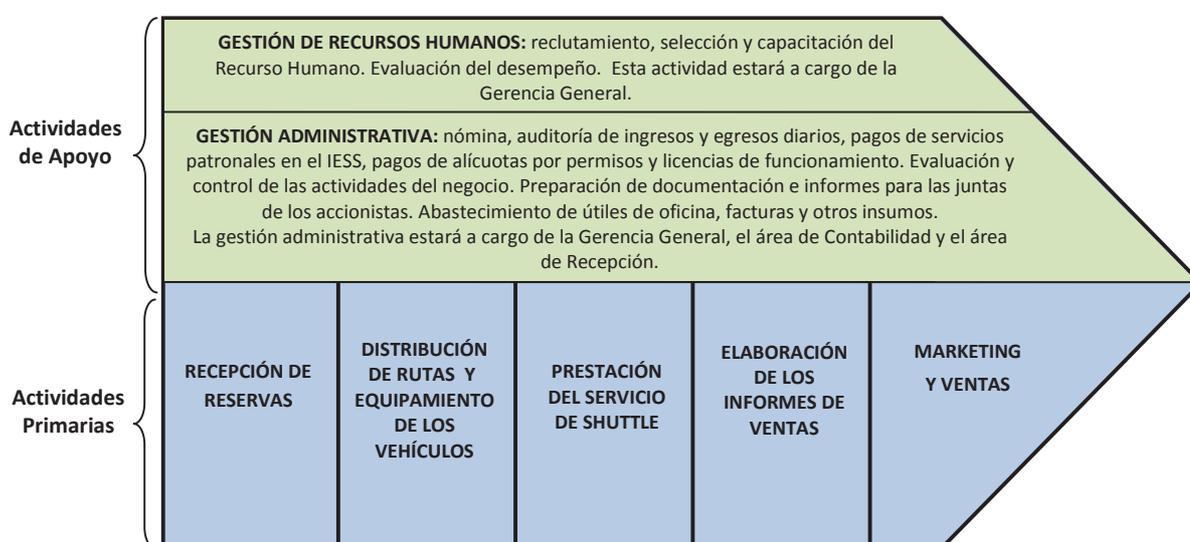


Figura 3.22 - Cadena de Valor Empresarial del Proyecto
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.3.8.1.1 Actividades Primarias

A. Recepción de Reservas

Todas las reservas serán receptadas a través de los siguientes medios: llamadas telefónicas al número 1800-SHUTTLE, correos electrónicos, página web y fax. La página web estará diseñada para que el cliente pueda enviar una solicitud de reserva a través de un mensaje de correo electrónico. Estas solicitudes serán revisadas constantemente e ingresadas en la base de datos por los agentes de Call Center. La base de datos generará un número único de

confirmación de la reserva, el mismo que se enviará al cliente mediante un correo electrónico. En el caso de que las reservas ingresen por otros medios distintos al de la página web, los operadores de Call Center deberán ingresar las reservas en la Base de Datos manualmente y entregarán el número de confirmación de la reserva al cliente.

B. Distribución de Rutas y Equipamiento de los Vehículos

Es responsabilidad del conductor del bus iniciar su jornada laboral verificando el buen estado del vehículo en lo relacionado a sus componentes mecánicos, abastecimiento de combustible (3/4 del tanque), limpieza interior y exterior, botiquín de primeros auxilios y abastecimiento de botellas de agua sin gas de 500cc. (36 unidades). Es responsabilidad del Concierge obtener los reportes de reservas actualizados y llevarlos en el bus junto con la papelería correspondiente a facturas, recibos y papel químico de Datafast; así como también el teléfono celular y la máquina de P.O.S. El Supervisor de Operaciones será la persona encargada de programar quincenalmente los horarios de trabajo del personal de Call Center, Conductores de los Buses, Concierges y Agentes de Counter Aeropuerto; así como también de la asignación de las Rutas.

C. Prestación del Servicio de Shuttle

Una vez que los vehículos estén debidamente equipados, los Concierges y los Conductores llevarán los vehículos hacia los hoteles o hacia el nuevo AIMS, según corresponda su jornada laboral (AM o PM), de acuerdo a las Rutas (A, B o C) asignadas por el Supervisor de Operaciones que se encuentre de turno y, cumpliendo con los horarios establecidos por la empresa.

El Supervisor de Operaciones que se encuentre en funciones en cada turno tendrá la responsabilidad de realizar el seguimiento de las reservaciones de Shuttle y de entregar un reporte actualizado de las reservas al concierge del bus. Este reporte será la guía para la prestación del servicio en cada uno de los hoteles que forma parte del mercado objetivo. En el caso de existir

modificaciones, cancelaciones o ingreso de nuevas reservas de último minuto, el Supervisor de Operaciones notificará inmediatamente vía telefónica al Conductor del bus o al Concierge sobre los cambios surgidos. El Supervisor de Operaciones contará con el apoyo de la persona a cargo de la Recepción. Es responsabilidad del Concierge del bus coordinar la prestación del servicio en cada uno de los hoteles del mercado objetivo, así como también en el aeropuerto. También es responsabilidad del Concierge o del Agente de Counter Aeropuerto, el cobro del servicio a los huéspedes de los hoteles. Se les entregará teléfonos celulares al Concierge y Conductor de cada bus, para que se encuentren en constante comunicación con el Supervisor de Operaciones y con el Agente de Counter Aeropuerto.

Antes de regresar a las oficinas para guardar el bus, el conductor deberá abastecer a la unidad con combustible (3/4 del tanque), limpiar el interior y exterior del vehículo, para posteriormente llevar el bus a las oficinas, guardarlo y entregar las llaves al guardia de seguridad de turno.

D. Elaboración de los Informes de Ventas

Una vez que se han concluido las rutas de servicio programadas en la jornada diaria, el Conductor del vehículo, el Concierge y el Agente de Counter Aeropuerto, deberán regresar a las oficinas. El Concierge y el Agente de Counter Aeropuerto, deberán elaborar un informe de ventas diarias (efectivo, tarjetas de crédito y facturas) acorde con el informe de reservas, y entregar una copia de estos documentos al Supervisor de Operaciones. Con base a este informe deberán realizar un sobre de depósito en el que incluirán los valores recibidos en efectivo, los soportes de ventas con tarjetas de crédito y el consecutivo de facturas.

La empresa colocará una caja fuerte en la oficina de Contabilidad con una abertura que les permitirá ingresar el sobre del depósito. Cada depósito será realizado con un testigo y se llenará una hoja de registro con las firmas de responsabilidad respectivas. Será responsabilidad del Contador, abrir la caja fuerte todos los días a las 9h30 am (excepto los días sábados y domingos) en

presencia del Gerente General o en su ausencia por el Recepcionista, para sacar todos los sobres de depósitos realizados en el día anterior. El Contador consolidará las ventas diarias, las registrará en el sistema informático contable, verificará los pagos recibidos por las tarjetas de crédito y realizará un depósito semanal de las ventas en efectivo en la cuenta bancaria del Banco de Guayaquil una vez por semana.

E. Marketing y Ventas

Para el inicio de las operaciones, se realizará una presentación formal de los servicios de la empresa a los hoteles categoría Lujo-5 Estrellas del DMQ.

Para esto, la Gerencia General programará una reunión individual con cada uno de los Gerentes Generales de cada hotel y con los respectivos Directores de área encargados de la parte del servicio de Shuttle, que en muchas de las propiedades son los Gerentes de Recepción o Gerentes de Operaciones. El objetivo de estas presentaciones será la de conseguir un acuerdo contractual de “outsourcing” para la prestación exclusiva del servicios de Shuttle. La empresa fortalecerá las ventas a través de incentivos y bonificaciones a los Concierges y a los Agentes de Counter Aeropuerto, de acuerdo a la captación de clientes que no tengan reserva previa y que efectivamente compren el servicio.

3.3.8.2 El Diagrama de Flujo de los Procesos

A continuación se muestra el Diagrama de Flujo de las actividades primarias que fueron identificadas en la cadena de valor empresarial.



Figura 3.23 - Diagrama de Flujo del Proceso A.
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

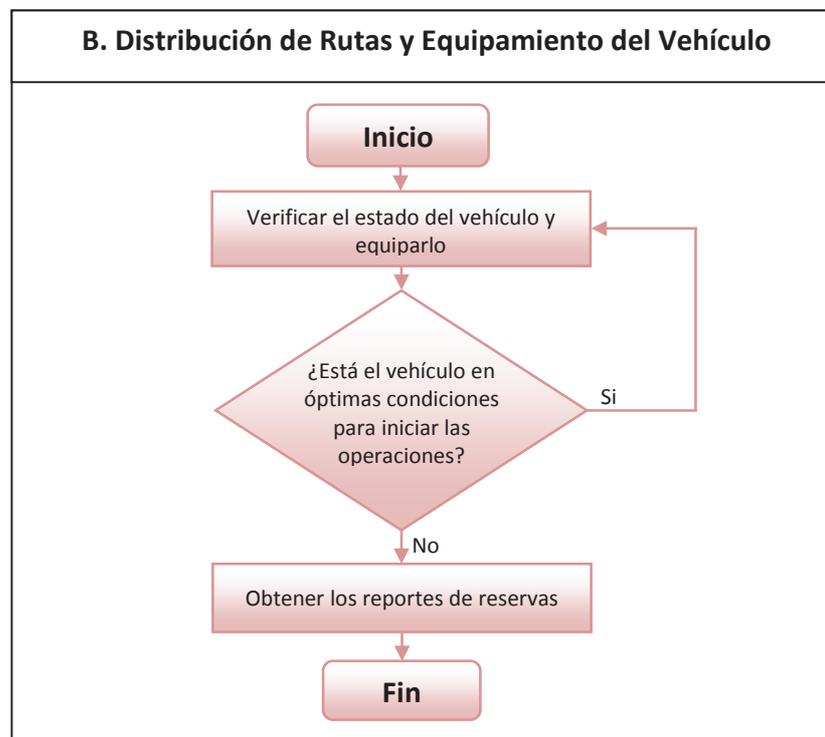


Figura 3.24 - Diagrama de Flujo del Proceso B.
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

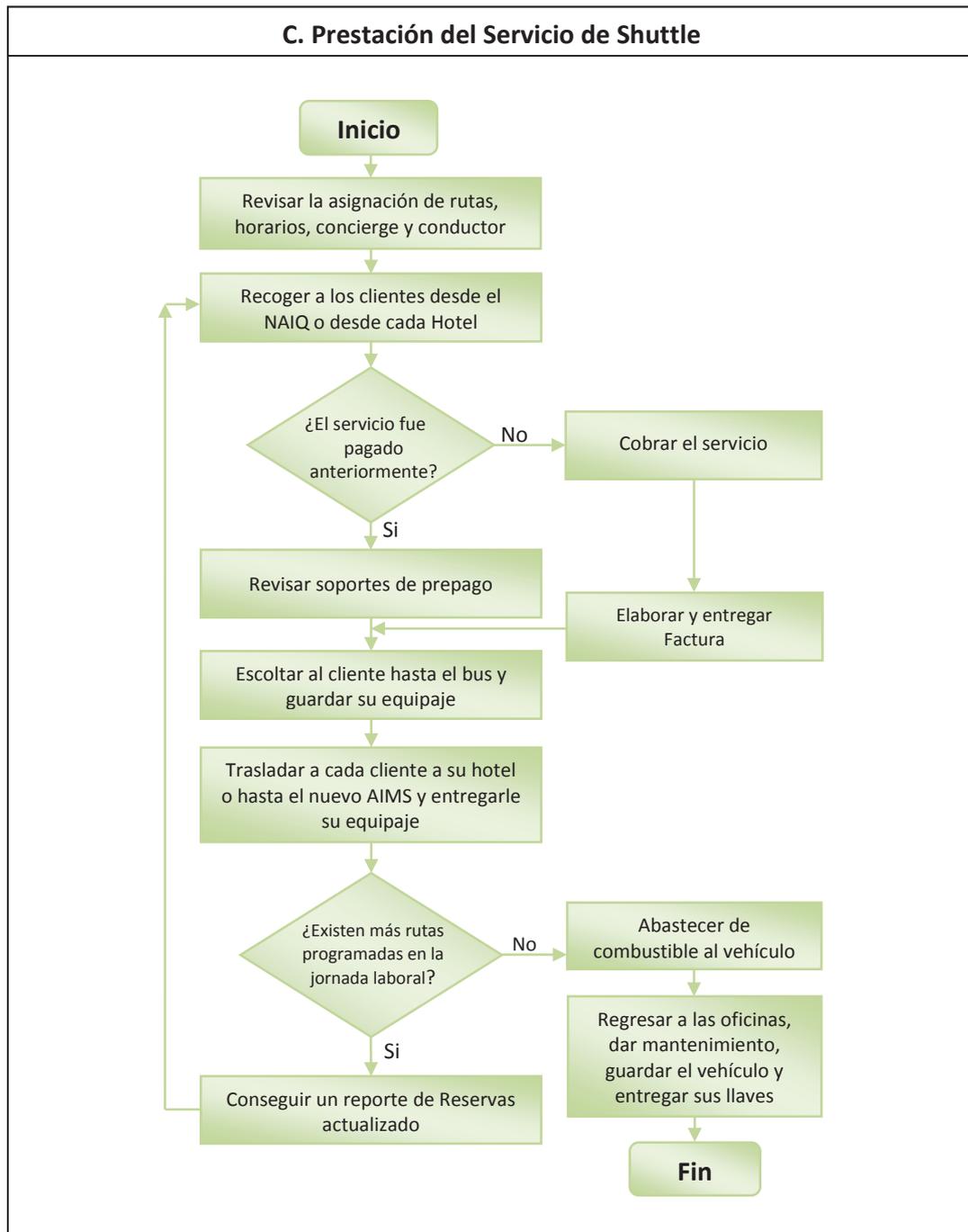


Figura 3.25 - Diagrama de Flujo del Proceso C.
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

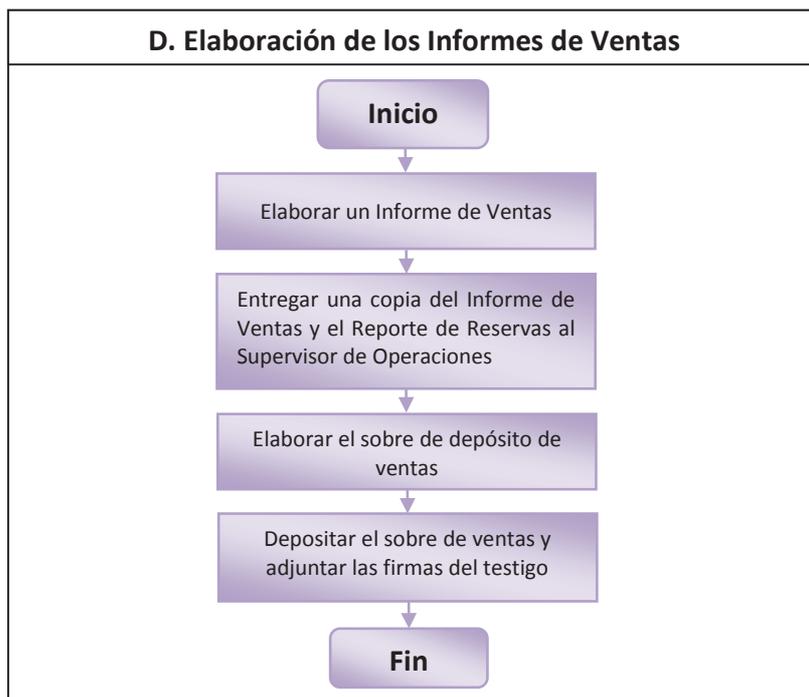


Figura 3.26 - Diagrama de Flujo del Proceso D.
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

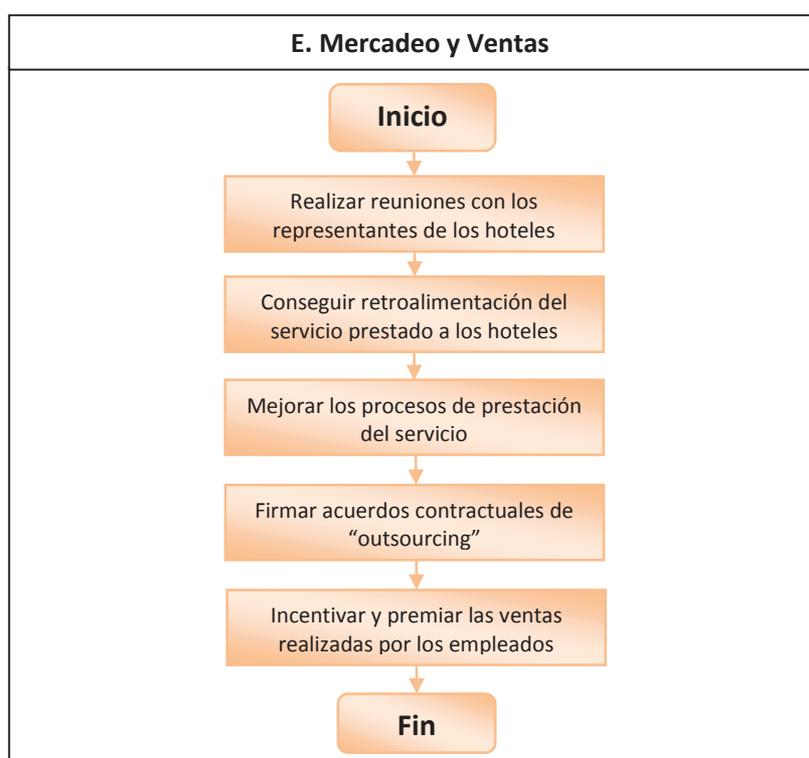


Figura 3.27 - Diagrama de Flujo del Proceso E.
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.3.8.3 Descripción de Rutas para la prestación del Servicio

Dentro del proceso para la prestación del servicio de Shuttle se han detallado las rutas de transporte para el Transfer In y Transfer Out tal como se muestra a continuación:

3.3.8.3.1 Rutas para el Transfer In

- **Trayecto desde el nuevo AIMS de las Rutas A, B y C:** las tres rutas inician en el nuevo AIMS, desde donde las unidades de transporte deben tomar la E35 en sentido este-oeste hasta conectarse con la Vía Interoceánica y continuar hasta pasar el Túnel de Guayasamín y llegar al Intercambiador en la Avenida 6 de Diciembre. Este trayecto se muestra a continuación en la **Figura 3.28**.

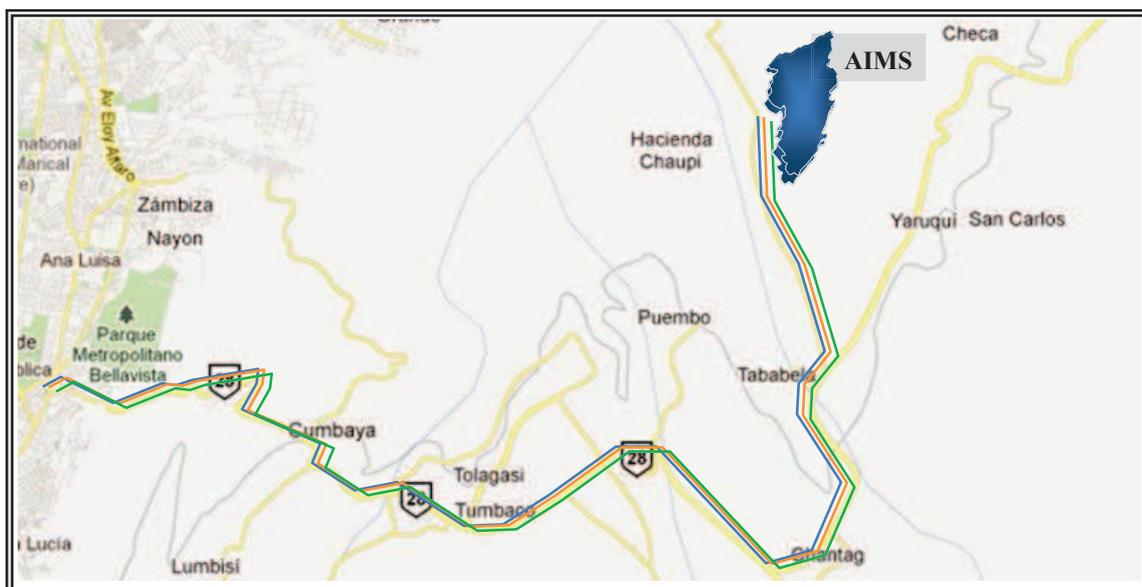


Figura 3.28 - Trayecto de la E35 y Vía Interoceánica
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Desde el Intercambiador, las unidades de transporte deben seguir su respectiva ruta de acuerdo a las siguientes descripciones:

- **Descripción de la Ruta A** ████████ : las unidades de transporte inician su trayecto en la Vía Interoceánica hasta llegar al redondel de la Plaza Argentina,

desde ahí deben tomar la calle Diego de Almagro hasta girar a la derecha en la Av. Francisco de Orellana, por donde deben continuar un bloque y llegar a la primera parada que es el Hotel J.W. Marriott Quito ★. Para llegar a la segunda parada, se debe continuar por la Av. Francisco de Orellana hasta encontrar un acceso para dar vuelta en “U” que le permita regresar por esa misma avenida hasta girar a la derecha por la Av. Amazonas, continuar hacia el sur, girar a la izquierda por la Calle Jerónimo Carrión, avanzar dos bloques hasta girar a la derecha por la Calle Reina Victoria, luego avanzar un bloque y subir por la calle Vicente Ramón Roca hasta llegar a la segunda parada que es el Hotel Mercure Alameda ★. Desde ahí debe girar a la izquierda por la Av. Amazonas y continuar hasta su intersección en la Av. Patria en donde se encuentra la tercera y última parada que es el Hotel Hilton Colón ★. Una vez concluido el recorrido por los tres hoteles la unidad de transporte debe regresar a la oficina administrativa-operativa ubicada en las calles Francisco Pizarro y Santa María.

- **Descripción de la Ruta B**  : las unidades de transporte inician su trayecto en la Vía Interoceánica hasta llegar al redondel de la Plaza Argentina, desde donde debe girar hacia la izquierda para ir en sentido norte-sur por la Av. 6 de Diciembre hasta girar a la izquierda por la calle Pedro Ponce Carrasco, luego girar por la izquierda en la calle Franco, continuar hasta girar a la izquierda por la calle Jiménez de la Espada, luego debe girar a la derecha hacia la Av. González Suárez, desde ahí debe continuar en sentido norte-sur hasta llegar a la Plaza Abraham Lincoln, en donde debe circunvalar y regresar por la Av. González Suárez en sentido sur-norte hasta llegar a la primera parada que es el Hotel Quito-Compass★. Para llegar a la segunda parada, se debe continuar un bloque por la Av. González Suárez hasta dar vuelta en “U” y retomar el sentido norte-sur hasta llegar a nuevamente a la Plaza Abraham Lincoln, en donde se debe circunvalar hacia la derecha y tomar la calle Isabel la Católica y continuar hacia el sur cuatro bloques hasta llegar a la calle Luis

Cordero, donde debe girar a la derecha, avanzar un bloque hasta llegar a la segunda parada que es el Hotel Radisson ★. Para llegar a la tercera parada se debe avanzar hasta la Av. 12 de Octubre donde se encuentra el hotel Swisshotel ★. Para llegar a la última parada se debe continuar por la calle Luis Cordero hasta girar a la derecha por la calle Juan León Mera, desde ahí debe avanzar en sentido sur hasta girar a la derecha en la Av. Francisco de Orellana, avanzar dos bloques hasta llegar al Hotel Holiday Inn ★. Una vez concluido el recorrido por los cuatro hoteles, las unidades de transporte deben regresar a la oficina administrativa-operativa ubicada en las calles Francisco Pizarro y Santa María.

- **Descripción de la Ruta C** ██████ : las unidades de transporte inician su trayecto en la Vía Interoceánica hasta llegar al redondel de la Plaza Argentina, desde ahí debe girar a la derecha y seguir por la Av. de los Shyris hasta ingresar por la Av. Portugal, luego nuevamente girar a la derecha por la Av. República del Salvador y avanzar hasta llegar a la primera parada que es el Hotel Dann Carlton ★. Para llegar a la segunda parada, se debe continuar por la misma avenida hasta el primer acceso que permite dar vuelta en “U” y usar la vía en sentido sur-norte hasta avanzar tres bloques y llegar al Hotel Sheraton ★. Para llegar a la tercera y última parada se debe avanzar a la Av. Naciones Unidas, girar a la izquierda hasta llegar a la esquina de la Av. de los Shyris, girar a la derecha, avanzar dos bloques hasta encontrar el primer acceso que permita dar vuelta en “U” y regresar por la misma avenida en sentido norte-sur hasta llegar al Hotel Best Western Plaza ★. Una vez concluido el recorrido por los tres hoteles, la unidad de transporte debe regresar a la oficina administrativa-operativa ubicada en las calles Francisco Pizarro y Santa María.

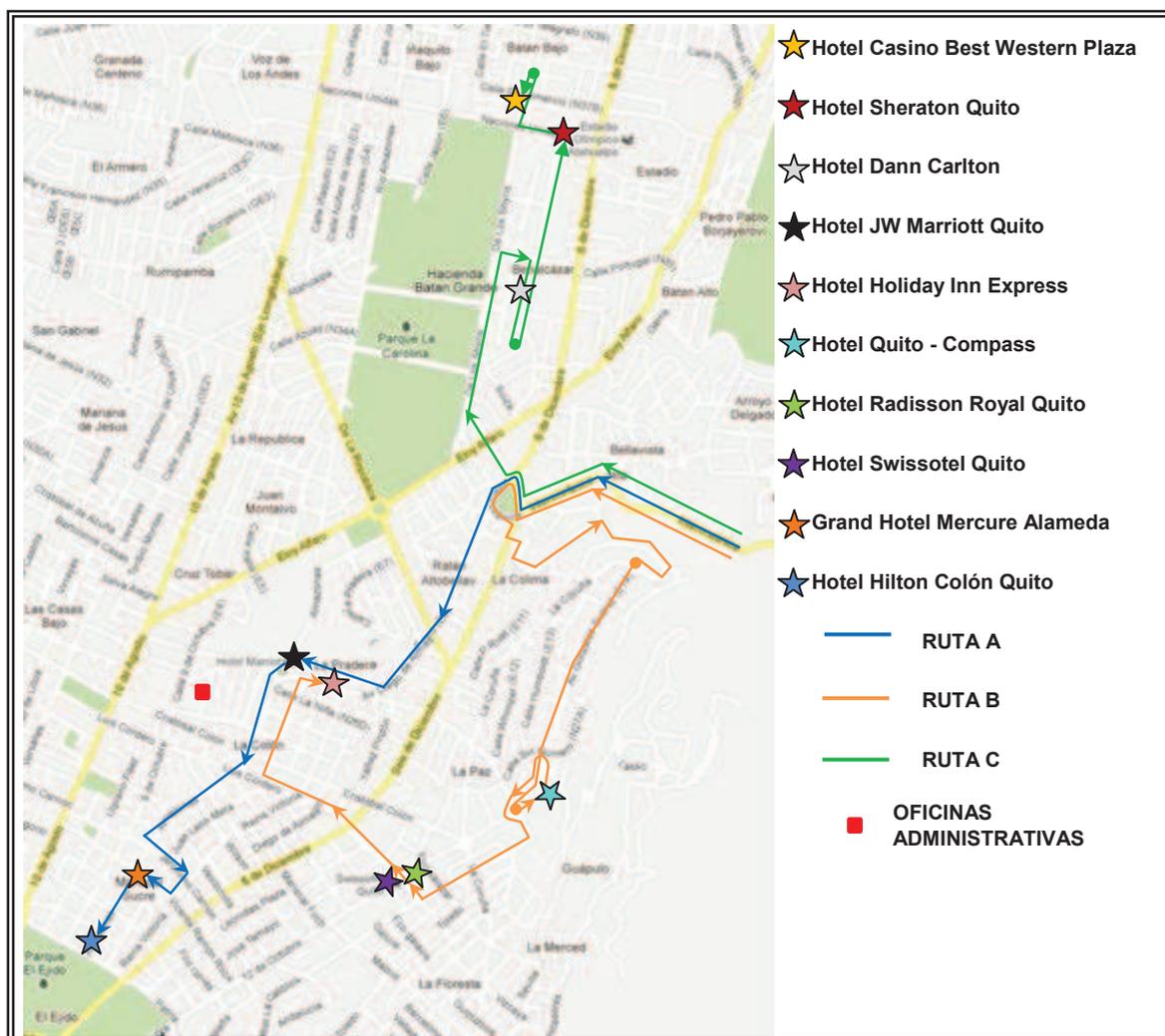


Figura 3.29 - Rutas de Distribución para el Transfer In

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.3.8.3.2 Rutas para el Transfer Out

- Descripción de la Ruta A** ██████████ : las unidades de transporte inician su trayecto en las oficinas administrativas-operativas en el sector de la Mariscal, desde ahí se debe salir a la calle Santa María y continuar hasta llegar a la Av. Amazonas, girar a la derecha, avanzar nueve bloques hasta llegar a su primera parada que es el Hotel Hilton Colón ★. Para llegar a su siguiente parada, debe continuar hasta girar a la derecha por la Av. Patria, avanzar un bloque y girar por la calle Juan León Mera, desde ahí debe avanzar cuatro bloques en sentido

sur-norte, girar a la izquierda por la Calle V. Ramón Roca y llegar a la segunda parada que es el Hotel Mercure Alameda ★. Para llegar a la tercera parada debe subir por la calle V. Ramón Roca un bloque hasta llegar a la Calle 9 de Octubre. Desde ahí debe dirigirse hacia el norte hasta llegar a la Av. Francisco de Orellana, luego girar a la derecha y seguir por esta avenida, pasar la Av. Amazonas y girar en “U” para llegar a la tercera y última parada que es el Hotel J.W. Marriott ★. Desde aquí se debe girar a la derecha por la Av. Francisco de Orellana, avanzar un bloque hasta girar en “U” y continuar por la misma avenida hasta girar a la izquierda por la Av. Diego de Almagro, avanzar en sentido sur-norte hasta llegar al redondel de la Plaza Argentina, para luego tomar el Intercambiador que lleva a la Vía Interoceánica E35.

- **Descripción de la Ruta B**  : las unidades de transporte inician su trayecto en las oficinas administrativas-operativas en el sector de la Mariscal, desde ahí se debe tomar la calle Francisco Pizarro hasta girar a la derecha por la Av. Francisco de Orellana, avanzar cinco bloques hasta llegar a la primera parada que es el Hotel Holiday Inn ★. Para llegar a la segunda parada se debe continuar por la Av. Francisco de Orellana hasta girar a la derecha por la Av. Coruña, avanzar hasta llegar al redondel de la Plaza Artigas en donde se debe circunvalar para avanzar un bloque por la Av. Coruña hasta girar a la derecha por la calle Isabel la Católica. Desde ahí se debe continuar hasta girar a la derecha por la calle Luis Cordero para llegar a la segunda parada que es el Hotel Radisson ★. Para llegar a la tercera parada se debe avanzar pocos metros por la calle Luis Cordero hasta llegar al Swissotel ★. Para llegar a la cuarta parada se debe avanzar hasta la Av. 12 de Octubre, girar a la derecha y continuar hasta pasar la Plaza Artigas y continuar hasta llegar a la Plaza Abraham Lincoln. Desde ahí se debe tomar la Av. González Suárez hasta llegar a la última parada que es el Hotel Quito - Compass ★. Desde ahí se debe continuar por la Av. González Suárez hasta girar a la izquierda por la calle

Juan Boussingault, avanzar dos bloques hasta llegar a la Av. 6 de Diciembre, girar a la derecha e ingresar al Túnel Guayasamín que lleva a la Vía Interoceánica E35.

- **Descripción de la Ruta C** ██████ : las unidades de transporte inician su trayecto en las oficinas administrativas-operativas en el sector de la Mariscal, desde donde deben salir a la calle Santa María, girar a la derecha hasta la Av. 9 de Octubre, luego continuar hasta girar a la derecha en la Av. Eloy Alfaro, avanzar al norte hasta la Av. de los Shyris por donde debe girar a la izquierda, luego continuar hasta pasar la Av. Naciones Unidas, avanzar un bloque y girar en “U” por la misma avenida y continuar hacia el sur hasta encontrarse con la primera parada que es el Hotel Best Western Plaza ★. Para llegar a la segunda parada debe girar a la izquierda por la Av. Naciones Unidas hasta girar a la derecha por la Av. República del Salvador por donde debe avanzar en sentido norte-sur hasta llegar al Hotel Dann Carlton ★. Para llegar a la tercera parada se debe avanzar un bloque por la Av. República del Salvador, girar en Desde ahí se debe avanzar hasta girar en “U” y regresar por la misma avenida en sentido sur-norte hasta llegar al Hotel Sheraton ★. Desde ahí se debe girar a la derecha por la Av. Naciones Unidas, avanzar un bloque y girar a la derecha por la Av. 6 de Diciembre, avanzar en sentido norte-sur hasta llegar al redondel de la Plaza Argentina por donde se debe ingresar al Túnel Guayasamín que lleva a la Vía Interoceánica E35.

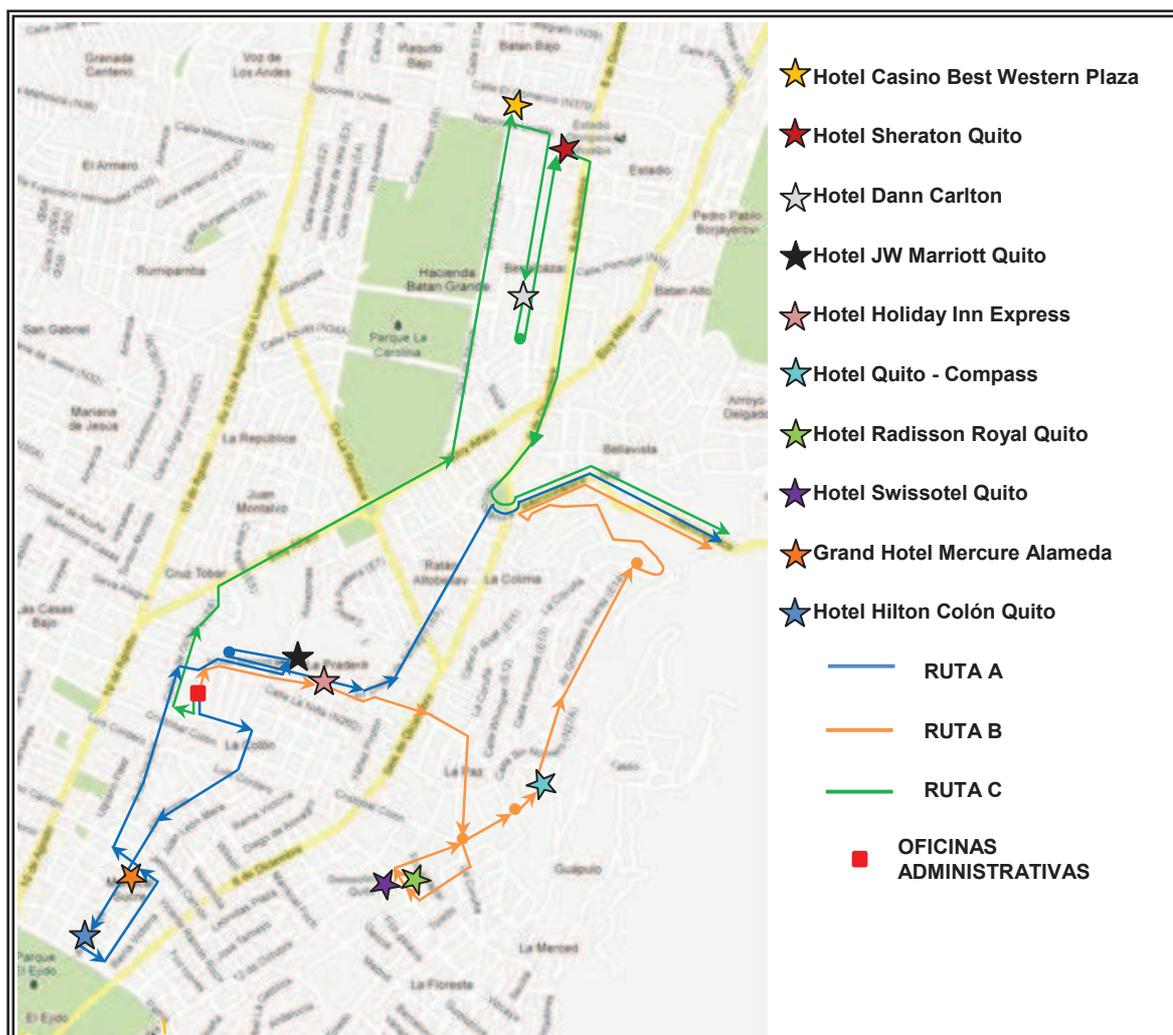


Figura 3.30 - Rutas de Distribución para el Transfer Out

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

- Trayecto hacia el nuevo AIMS de las Rutas A, B y C:** las tres rutas descritas anteriormente finalizan en el ingreso a la Vía Interoceánica, desde este lugar las unidades de transporte deben seguir el trayecto señalado en la **Figura 3.28** en sentido oeste-este hasta llegar al nuevo AIMS.

3.3.8.4 Programación de Horarios y Rutas diarias

Se asignarán dos buses a cada una de las Rutas (A, B, y C), los cuales prestarán el servicio de Transfer In y Transfer Out de acuerdo a los horarios preestablecidos por la empresa tal como se muestra en las siguientes figuras:

	Oficinas	AIMS	JW Marriott	Mercure Alameda	Hilton Colón
Ruta A (Transfer In)	Bus 1  16h00	17h30 - 18h00	20h00	20h15	20h30
	Bus 2  17h00	19h00 - 19h30	21h00	21h15	21h30
		22h15 - 22h45 23h15 - 23h45	23h45 00h45	00h00 01h00	00h15 01h15
	00h30 01h30				

Figura 3.31 - Horarios de Transfer In para la Ruta A

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

	Oficinas	AIMS	Quito Compass	Radisson	Swissotel	Holiday Inn
Ruta B (Transfer In)	Bus 1  16h00	17h30 - 18h00	20h00	20h15	20h25	20h45
	Bus 2  17h00	19h00 - 19h30	21h00	21h15	21h25	21h45
		22h15 - 22h45 23h15 - 23h45	23h45 00h45	00h00 01h00	00h10 01h10	00h30 01h30
	00h45 01h45					

Figura 3.32 - Horarios de Transfer In para la Ruta B

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

	Oficinas	AIMS	Dann Carlton	Sheraton	Best Western Plaza
Ruta C (Transfer In)	Bus 1  16h00	17h30 - 18h00	20h00	20h15	20h30
	Bus 2  17h00	19h00 - 19h30	21h00	21h15	21h30
		22h15 - 22h45 23h15 - 23h45	23h45 00h45	00h00 01h00	00h15 01h15
	00h30 01h30				

Figura 3.33 - Horarios de Transfer In para la Ruta C
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

	Oficinas	Hilton Colón	Mercure Alameda	JW Marriott	AIMS
Ruta A (Transfer Out)	Bus 1  2h15	2h30	2h45	3h00	4h00
	Bus 2  3h00	3h15	3h30	3h45	4h45
		5h00 5h45	5h15 6h00	5h30 6h15	6h30 7h15
		7h30 8h30	7h45 8h45	8h00 9h00	9h15 10h15
	10h30 11h30				

Figura 3.34 - Horarios de Transfer Out para la Ruta A
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

	Oficinas	Holiday Inn	Radisson	Swissotel	Quito Compass	AIMS
Ruta B (Transfer Out)	Bus 1  2h15	2h30	2h40	3h00	3h15	4h00
	Bus 2  3h00	3h15	3h25	3h45	4h00	4h45
		5h00	5h10	5h30	5h45	6h30
		5h45	5h55	6h15	6h30	7h15
		7h30	7h40	8h00	8h15	9h15
	8h15	8h25	8h45	9h00	10h15	
	10h30					
	11h30					

Figura 3.35 - Horarios de Transfer Out para la Ruta B
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

	Oficinas	Best Western Plaza	Dann Carlton	Sheraton	AIMS
Ruta C (Transfer Out)	Bus 1  2h15	2h30	2h45	3h00	4h00
	Bus 2  3h00	3h15	3h30	3h45	4h45
		5h00	5h15	5h30	6h30
		5h45	6h00	6h15	7h15
		7h30	7h45	8h00	9h15
	8h30	8h45	9h00	10h15	
	10h30				
	11h30				

Figura 3.36 - Horarios de Transfer Out para la Ruta C
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Para la elaboración de los horarios y rutas se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Existen dos turnos (AM y PM) de jornadas laborales para el personal de Concierge, Conductores de los buses y Agentes de Counter Aeropuerto.
- El servicio de Transfer Out se realiza únicamente en horario AM, debido a que en ese horario salen la mayoría de los vuelos internacionales desde Quito al exterior.
- El servicio de Transfer In se realiza únicamente en horario PM, debido a que en ese horario llegan la mayoría de los vuelos internacionales desde el exterior a la ciudad de Quito.
- También se ha considerado el flujo de tráfico que existe en el trayecto de los hoteles al nuevo AIMS y viceversa a través de la vía Interoceánica.
- Para recoger a los clientes que se encuentren en el nuevo AIMS, el personal de la empresa tendrá un promedio de espera de 30 minutos hasta recoger a todos los clientes que hayan hecho su reserva.
- En el caso de existir retrasos en los vuelos, el personal de la empresa deberá esperar hasta que el vuelo llegue o hasta confirmar su cancelación o nueva hora de llegada.
- La empresa reconocerá los recargos por horas extras extraordinarias y suplementarias trabajadas.

3.4 PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL

3.4.1 INTRODUCCIÓN

En el presente Plan Organizacional y Legal, se han establecido los lineamientos que la nueva empresa deberá seguir para implantar una adecuada forma jurídica que pueda ser administrada en concordancia con el plan de mercadeo y el plan de operaciones que fueron desarrollados anteriormente.

Para lograr esto, se ha tomado como base la Ley de Compañías, la Ley de Régimen Tributario Interno, el Código Tributario, la Ley de Turismo, la Ley de Cámaras de Turismo, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV) vigentes al año 2013, y sus respectivos Reglamentos de Aplicación, así como también las Ordenanzas Metropolitanas de Quito relacionadas a la actividad de transporte terrestre turístico de pasajeros.

3.4.2 PLAN ORGANIZACIONAL

El plan organizacional está orientado a delimitar los derechos y obligaciones en cada uno de los niveles que se han estructurado dentro de la empresa y también a cumplir con lo señalado en la Ley de Compañías del Ecuador en lo referente a las ***Compañías de Responsabilidad Limitada***.

3.4.2.1 Estructura Organizacional de la Empresa

Se ha considerado que la estructura organizacional más adecuada para la nueva empresa es una estructura funcional. El organigrama funcional propuesto se muestra en la ***Figura 3.37***.



Shuttle Express Cía. Ltda. Estructura Organizacional

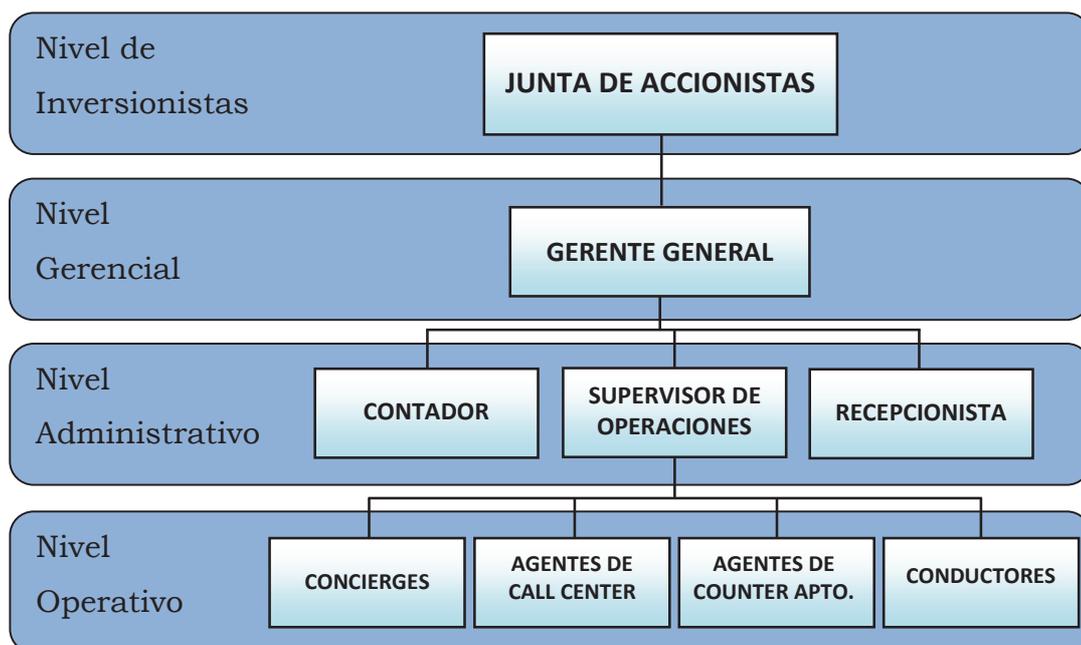


Figura 3.37 - Estructura Organizacional
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

- **Nivel de Inversionistas**

El Nivel de Inversionistas está formado por la junta general, que a su vez está formada por los socios legalmente convocados y reunidos.

Los derechos y obligaciones de la Junta General de Accionistas están incluidos en el contrato social de constitución de la compañía (**Anexo E.**).

- **Nivel Gerencial**

El Nivel Gerencial está conformado por un sólo gerente general, que será designado por la Junta General de Accionistas.

El gerente general se sujetará en su gestión a las facultades que le otorgue el contrato social de de constitución de la compañía (**Anexo E.**).

- **Nivel Administrativo y Nivel Operativo**

El Nivel Administrativo está conformado por un Contador, dos Supervisores de Operaciones y un Recepcionista. Este nivel está obligado a rendir cuentas directamente a la Gerencia General, la misma que está a cargo de su reclutamiento, selección, contratación, capacitación, control y evaluación.

El Gerente General será quién determine las respectivas responsabilidades y tareas a desempeñar en las actividades diarias que realice el Nivel Administrativo, las mismas que constarán en los contratos de trabajo suscritos.

El Nivel Operativo estará conformado por los Concierges, los Agentes de Call Center, los Agentes de Counter Aeropuerto y los Conductores. Este nivel está obligado a rendir cuentas directamente al Supervisor de Operaciones.

La Gerencia General está a cargo de su reclutamiento, selección y contratación; así como también de determinar las respectivas responsabilidades y tareas a desempeñar en sus actividades diarias; las mismas que constarán en los contratos de trabajo suscritos. Los Supervisores de Operación estarán a cargo de su capacitación, control y evaluación.

3.4.2.2 Recurso Humano

La administración de los Recursos Humanos estará a cargo del Gerente General y tendrá las siguientes características generales:

- Se mantendrán reuniones con el personal administrativo y operativo a fin de motivar e incentivar la integración así como de conocer los problemas que puedan existir con la atención a los clientes.
- El personal administrativo será afiliado al seguro social y recibirán todos los beneficios de ley.
- Se dará el nivel de sueldos de acuerdo a la tabla de salarios sectoriales mínimos vigentes publicados por la Cámara Provincial de Turismo CAPTUR y se analizarán los incrementos de cada año de acuerdo a lo establecido por el

Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador (MRL) y a las posibilidades económicas de la empresa.

- El horario de trabajo del área operativa es de 8 horas diarias de lunes a domingo con turnos rotativos.
- Se realizarán evaluaciones periódicas para controlar el rendimiento laboral.

3.4.2.2.1 Características Específicas Requeridas en el Recurso Humano

La operación del negocio requiere talento humano con las siguientes características específicas:

- **Gerente General:** requerirá de un título de tercer nivel certificado por la SENECYT en áreas de administración de empresas, recursos humanos, negocios, o comercialización. Su experiencia laboral deberá ser de al menos de dos años como Gerente General en empresas de servicios relacionadas al transporte, logística o turismo. Adicionalmente deberá contar con la suficiencia en el idioma inglés (escrito y hablado).
- **Jefe de Operaciones:** requerirán de un título de tercer nivel certificado por la SENECYT y experiencia laboral mínima de dos años, en áreas de administración de empresas, comercialización, hotelería o logística. Adicionalmente deberá contar con la suficiencia en el idioma inglés (escrito y hablado).
- **Contador General:** requerirá de un título de tercer nivel en Contabilidad o Auditoría certificado por la SENECYT, deberá ser Contador Bachiller Autorizado (CBA) o Contador Público Autorizado (CPA). Deberá contar con experiencia laboral mínima de dos años en áreas de contabilidad, auditoría y nómina.
- **Agentes de Call Center y Counter Aeropuerto:** requerirán de estudios universitarios de al menos dos años y experiencia laboral mínima de un año en

áreas de comercialización, hotelería o servicio al cliente. Adicionalmente deberán contar suficiencia en el idioma inglés (escrito y hablado).

- **Conductores:** requerirán de estudios universitarios de al menos un año y experiencia laboral mínima de dos años como prestador de servicio de transporte. Deberán contar con licencia de conducir profesional Tipo D1 ya que es uno de los requisitos definidos en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tráfico y Seguridad Vial (LOTTTSV, Art. 70) para vehículos de transporte de pasajeros de no más de 25 asientos y de hasta 3500 kg de peso. Adicionalmente deberán hablar y escribir en el idioma inglés en un 50%.
- **Concierges:** requerirán de estudios universitarios de al menos dos años y experiencia laboral mínima de dos años, en áreas de comercialización, hotelería o servicio al cliente. Adicionalmente deberá contar suficiencia en el idioma inglés (escrito y hablado).
- **Recepcionista:** requerirá de estudios universitarios de al menos dos años y experiencia laboral mínima de un año, en áreas de comercialización, administración, hotelería o servicio al cliente. Adicionalmente deberá contar suficiencia en el idioma inglés escrito y hablado en un 50%.

Las características anteriormente mencionadas son las mínimas requeridas en cada una de las posiciones; por lo tanto, se dará preferencia a aquellos candidatos que posean mayor preparación académica y mayor experiencia laboral en los campos relacionados a cada posición.

3.4.2.3 Cargas Sociales

Las cargas sociales se determinan para todos los trabajadores incluidos en la nómina de la empresa y se detallan a continuación:

- La décimo tercera remuneración es equivalente a la doceava parte de las remuneraciones percibidas por el trabajador durante el año calendario respectivo.

- La décimo cuarta remuneración corresponde a una remuneración básica mínima unificada establecida por el MRL⁵.
- El fondo de reserva corresponde al trabajador con más de un año de servicio y se deposita en el IESS o directamente en el rol de pagos del empleado. Este equivale a la doceava parte de las remuneraciones percibidas por el trabajador durante un año de trabajo.

3.4.2.4 Reclutamiento y Contratación de Recurso Humano

Tres meses antes del inicio de las operaciones de la empresa, la Directiva de la Junta de Accionistas deberá haber rentado el inmueble en donde se localizarán las oficinas administrativas-operativas, haber comprado los seis buses Hyundai County Turismo Full Equipo 24 y haber nombrado al Gerente General de la empresa.

Una vez que el Gerente General entre en funciones deberá contratar al Contador de la empresa en un plazo máximo de 30 días. El Gerente General y el Contador tendrán la responsabilidad de realizar todos los trámites necesarios para la obtención de los permisos, licencias, autorizaciones y patentes que habiliten a la empresa a operar en el DMQ.

Posteriormente el Gerente General será la persona responsable de llevar a cabo las actividades de reclutamiento y capacitación del resto de miembros del Recurso Humano.

El proceso de reclutamiento del personal se efectuará de manera directa mediante el análisis de hojas de vida y entrevistas personales. La Gerencia General publicará un anuncio en la sección de Clasificados del diario “El Comercio” solicitando personal para llenar las vacantes requeridas. Será responsabilidad de la Gerencia General seleccionar los recursos humanos con la preparación, experiencia y habilidades adecuadas para asegurar el desempeño eficiente de los recursos humanos.

⁵ Para la elaboración de este proyecto se ha tomado como referencia el salario Mínimo Unificado fijado por el MRL para el año 2013, el mismo que es 318,00 dólares americanos.

Es importante señalar que el primer contrato celebrado con los empleados es un contrato denominado a prueba, cuya duración es de 90 días dentro de los cuales tanto empleador como empleado están en todo el derecho de dar por terminado el contrato sin ninguna obligación adicional que el pago del trabajo hasta ese día.

3.4.3 PLAN LEGAL

El Plan Legal se ha desarrollado en concordancia con las necesidades organizacionales de la empresa y al cumplimiento de toda la normativa vigente para su constitución legal.

3.4.3.1 Forma Jurídica

La forma jurídica que se implementará en la empresa es la de una compañía de responsabilidad limitada, considerando que ésta es la que se contrae entre tres o más personas hasta un máximo de 15 (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2006) que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, lo cual permitirá a los accionistas protegerse contra responsabilidades personales ilimitadas.

Adicionalmente, se ha tomado en cuenta la restricción sobre la venta de acciones en el mercado, lo cual permitirá garantizar la estabilidad del capital invertido así como el compromiso de los socios en la operación del negocio.

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2006) para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se necesitan los siguientes requisitos:

- **Nombre:** Para la nueva empresa el nombre seleccionado es el de “**Shuttle Express Cía. Ltda.**” cuya razón social deberá ser aprobada por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías. El 31 de septiembre del 2013 se realizó la consulta del nombre de **Shuttle Express** en

la base de datos de la Superintendencia de Compañías y no se encontraron similitudes con alguno de los nombres de compañías ya registradas.

El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

- **Solicitud de aprobación:** Se presentaran tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud suscrita pidiendo la aprobación del contrato constitutivo al Superintendente de Compañías o a su delegado.
- **Número mínimo y máximo de socios:** Para el presente proyecto se constituirá una compañía con diez socios; sin embargo, si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número, deberá disolverse o transformarse en otra clase de compañía.
- **Capital mínimo:** El capital mínimo es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, el cual podrá ser suscrito íntegramente o se cancelará al menos en el 50% del valor nominal al momento de la constitución de la compañía.

Para el presente proyecto el capital de inicio será de 400 dólares, pagados totalmente al momento de la constitución.

Este aporte se depositará en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en el Banco de Guayaquil a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en la cuenta a disposición de la gerencia de la compañía.

3.4.3.2 Formación del Capital Social

Las participaciones que comprenden los aportes de capital de la compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo.

La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará necesariamente su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.

La compañía formará un fondo de reserva (Utilidades Retenidas) hasta que éste alcance por lo menos el veinte por ciento del capital social. Para este propósito, se destinará el 10% de la Utilidades Netas.

3.4.3.3 Trámites para la constitución

La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada deberá ser aprobada por el Superintendente de Compañías, quién ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil.

En el caso de que la resolución del Superintendente de Compañías niegue la aprobación para la constitución, se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

La escritura de constitución propuesta para **Shuttle Express Cía. Ltda.** se presenta en el **Anexo E**.

La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida al Superintendente de Compañías por el gerente de la empresa. Si éste no lo hiciera dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

El gerente podrá ser designado por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía.

3.4.3.4 Trámites en la Superintendencia de Compañías

Al ser **Shuttle Express Cía. Ltda.** una compañía sujeta a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, deberá enviar a ésta en el primer cuatrimestre de cada año lo siguiente:

- Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas.

Los literales a) y b) deberán estar aprobados por la Junta General de Accionistas. Adicionalmente, **Shuttle Express Cía. Ltda.** deberá pagar a la Superintendencia de Compañías una contribución anual, la cual es fijada por el Superintendente de Compañías que se encuentre en funciones, y que se calcula en base a los activos que cada empresa posee.

3.4.3.5 Permisos, Licencias, Seguros e Impuestos

Para el establecimiento legal de una nueva compañía de transporte terrestre turístico en el Distrito Metropolitano de Quito, se deben obtener varios permisos y licencias que se encuentran en su gran mayoría concatenadas unas con otras, y cuyo objetivo primordial es garantizar la legalidad de las operaciones que la compañía realice.

El principal permiso a obtener es el **Permiso de Operación de la Empresa Pública Municipal de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP-Q)**, y sus respectivos documentos habilitantes; los cuales son un requisito indispensable para la constitución de la empresa ante la Superintendencia de Compañías.

A continuación se detallan los diferentes permisos y licencias que **Shuttle Express Cía. Ltda.** deberá obtener previo al inicio de las actividades de prestación del servicio de transporte terrestre turístico de pasajeros en el DMQ. Estos permisos y

licencias han sido enumerados de acuerdo al orden en que son requeridos dentro de todo el proceso. Los requisitos y los pasos necesarios para obtenerlos serán especificados posteriormente en el Plan de Puesta en Marcha.

1. Certificado de Revisión Técnica Vehicular

De acuerdo a la Ordenanza Metropolitana No. 213 (Concejo Metropolitano de Quito, 2007) y a la Ordenanza Metropolitana No. 247 (Concejo Metropolitano de Quito, 2008), la revisión técnica vehicular es obligatoria para todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que sean propietarias o tenedoras de vehículos automotores que circulen en el DMQ. Deben revisarse todos los vehículos, incluidos los nuevos, como requisito previo a la matriculación.

2. Matriculación de los vehículos

La comercializadora de buses Hyundai County Turismo SWB 24 obligatoriamente deberá entregar a la empresa, los seis vehículos debidamente matriculados (2008), para que entren en circulación dentro del territorio nacional. La matrícula es el documento habilitante para la circulación del vehículo por las vías del país y registra el título de propiedad. La matrícula es emitida por la Comisión Provincial de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de Pichincha, previo el pago de las tasas e impuestos correspondientes.

La matrícula tendrá una duración de cinco años; cada año la empresa cancelará los derechos y valores de tránsito asociados a cada vehículo por concepto de la matrícula.

3. Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT)

De acuerdo a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV), para poder transitar dentro del territorio nacional, todo vehículo a motor, sin restricción de ninguna naturaleza de propiedad pública o privada, deberá estar asegurado con el SOAT.

El SOAT es de carácter obligatorio y ampara a las personas víctimas de un accidente de tránsito; es requisito para la obtención de la matrícula, permiso de circulación vehicular, certificado de propiedad o historial vehicular u otros documentos habilitantes; así como para gravar, transferir o traspasar su dominio.

El SOAT no cubre al vehículo o daños a bienes de terceras personas, sino a las potenciales víctimas de los accidentes de tránsito.

Shuttle Express Cía. Ltda. contratará el SOAT a la aseguradora Latina Seguros.

4. Seguro de Responsabilidad Civil de Vida y Accidentes Personales

El Seguro de Responsabilidad Civil de Vida y Accidentes Personales es uno de los requisitos que debe cumplir la empresa para obtener el permiso de operación de la EPMMOP-Q.

La póliza de vehículos de pasajeros ampara a los mismos contra todo daño o pérdida física, responsabilidad civil extracontractual mientras sean utilizados dentro del curso normal de la actividad de la empresa asegurada, incluyendo almacenamiento nocturno, transporte y movilización.

Shuttle Express Cía. Ltda. contratará el Seguro de Responsabilidad Civil de Vida y Accidentes Personales a la aseguradora Latina Seguros.

5. Informe Previo para la constitución de Cooperativas y Compañías de Transporte Público en la EPMMOP-Q

De acuerdo a las Ordenanzas Metropolitanas No. 164, 247 y 251 (Concejo Metropolitano de Quito), el Informe Previo es la Resolución del Directorio de la EPMMOP-Q y constituye un documento habilitante sin el cual la Superintendencia de Compañías, Dirección Nacional de Cooperativas, Notarios Registradores o autoridad pública, no podrán autorizar la creación, otorgamiento de escrituras e inscripción de sociedades o cooperativas de transporte terrestre en el DMQ.

Para la constitución jurídica de Shuttle Express Cía. Ltda., la empresa entregará la documentación correspondiente, a la Gerencia de Gestión de la Movilidad de la EPMMOP-Q solicitando se realicen los trámites a fin de que se elabore el Informe Previo.

6. Permiso de Operación de la EPMMOP-Q

De acuerdo a las Ordenanzas Metropolitanas No. 164 y 247 (Concejo Metropolitano de Quito), el Permiso de Operación es el documento público mediante el cual la Municipalidad del DMQ, a través de la EPMMOP-Q, autoriza a una cooperativa o compañía legalmente constituida (operadora de transporte) y a sus socios o accionistas, prestar el servicio de transporte público terrestre de personas o carga en la modalidad respectiva.

Una vez constituida legalmente la compañía y registrada en la EPMMOP-Q, el representante legal de **Shuttle Express Cía. Ltda.**, deberá solicitar por escrito a la Gerencia de Gestión de Movilidad de la EPMMOP-Q se le otorgue el respectivo Permiso de Operación.

Forma parte del Permiso de Operación los anexos relacionados con los Índices Operacionales de cada operadora (datos generales de la empresa), las Habilitaciones Operacionales y los adhesivos de identificación. Estos tienen una validez de 4 años, contados a partir de su fecha de emisión.

La titularidad del permiso de operación es de la Municipalidad del DMQ, quien delegará su uso a las Compañías o Cooperativas legalmente autorizadas y registradas en la EPMMOP-Q, a cuyo nombre se emitirá este documento, que será entregado al representante legal de la operadora.

7. Afiliación a la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha (CAPTUR)

Al ser **Shuttle Express Cía. Ltda.**, una empresa dedicada a actividades turísticas en la provincia de Pichincha, está obligada a afiliarse a la CAPTUR hasta máximo sesenta días posteriores al inicio de sus actividades económicas (Congreso Nacional del Ecuador, 1995). Los certificados de

afiliación a la CAPTUR se requerirán posteriormente para la inscripción en el Registro Mercantil.

8. Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito (LUAE)

En base a lo dispuesto en las Ordenanzas Metropolitanas No. 308 y No. 339 (Concejo Metropolitano de Quito, 2010), la LUAE integra las autorizaciones administrativas que, en ejercicio de sus específicas competencias, son concedidas por los órganos del Municipio del DMQ y, previo convenios de cooperación, por otros organismos del sector público, en las siguientes materias: uso y ocupación del suelo, sanidad, prevención de incendios, publicidad exterior, ambiental y registro de turismo .

En vista de que la nueva empresa realizará actividades de turismo, el Municipio del DMQ realizará una inspección previa en las instalaciones de la empresa, una vez aprobada, la empresa podrá retirar la licencia de funcionamiento.

La LUAE categoriza al servicio de las Agencias de Viajes, Transporte Turístico e intermediación de servicios turísticos como actividades turísticas de **Categoría I**; su correspondiente pago se debe realizar hasta el 30 de abril de cada año, y su base imponible es el patrimonio neto establecido con base a registros públicos del ejercicio fiscal del año anterior. Su no renovación se sanciona con la clausura del establecimiento.

El Municipio otorga como incentivo tributario una base imponible igual a cero el primer año de funcionamiento de la empresa y considera un 50% de la base imponible real para el segundo año. A partir del tercer año se aplica el cuadro tarifario vigente⁶.

⁶ Esta información ha sido considerada para la elaboración del Plan Financiero.

9. Registro de Signos Distintivos en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)

La empresa registrará en el IEPI el logotipo, nombre comercial y lema comercial. Presentada la solicitud con los requisitos correspondientes, pasa a un exámen de forma, revisando que cumpla con todos los requisitos, de ser así el IEPI publica en la Gaceta de Propiedad Industrial los signos distintivos de la empresa, con la finalidad de que terceros tengan conocimiento de las peticiones efectuadas. Si no existe oposición, el IEPI efectúa el exámen de registrabilidad para la posterior emisión de la resolución que acepta o rechaza el registro y en caso de concesión, el trámite concluye con la emisión del título de registro.

10. Declaración del uno por mil sobre activos fijos

“Todo establecimiento oferente de servicios turísticos y registrados en el Ministerio de Turismo tiene la obligación de cancelar el uno por mil sobre los activos fijos“ (Congreso Nacional del Ecuador, 2002).

Este impuesto se cancela a través de un inventario valorado de activos fijos, que conforman el establecimiento hasta el 31 de julio de cada año.

A continuación en la **Tabla 3.32** se muestra un resumen de los trámites legales que se deben realizar para la creación de la empresa.

Tabla 3.32 - Resumen de Trámites Legales para la creación de la empresa

ÍTEM	ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO APROXIMADO
1	Constitución de una compañía de responsabilidad limitada.	10 días laborables	US\$ 400,00
2	Obtención del Permiso de Operación de la Empresa Pública Municipal de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP-Q) (Vigencia: 4 años).	90 días calendario	US\$ 4.464,00
3	Certificado de Revisión Técnica Vehicular (vigencia: 6 meses)	3 días laborables	US\$ 0,00
4	Matriculación de los vehículos (Vigencia: 1 año).	3 días laborables	US\$ 0,00
5	Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) (vigencia: 1 año)	2 días laborables	US\$ 567,18
6	Seguro de Responsabilidad Civil de Vida y Accidentes Personales (Vigencia: 1 año)	4 días laborables	US\$ 15.370,00
7	Informe Previo para la constitución de Cooperativas y Compañías de Transporte Público en la EPMMOP-Q.	4 días laborables	US\$ 200,00
8	Afiliación a la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha (CAPTUR).	4 días laborables	US\$ 150,00
9	Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito (LUAE) (Vigencia: 1 año)	10 días laborables	US\$ 0,00
10	Registro De Signos Distintivos En El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)	10 días laborables	US\$ 116,00
Costos por Asesoría Jurídica y Trámites legales para la constitución de la empresa			US\$ 3.500,00

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.5 PLAN FINANCIERO

3.5.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo de este plan es analizar la factibilidad financiera de **Shuttle Express Cía. Ltda.**, para lo cual se estructurarán estados financieros proyectados para los diez primeros años de operación, los cuales se basarán en la información provista en el plan de mercadeo y el plan de operaciones.

Los estados financieros a proyectar son los siguientes: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Utilidades Retenidas y Estado de Flujos de Caja; los cuales posteriormente se utilizarán para calcular las razones financieras y determinar posibles tendencias que influyan en el normal desenvolvimiento de las operaciones de la empresa.

Posterior a esto, se realizará la evaluación económica del proyecto utilizando herramientas financieras para la toma de decisiones como: Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Periodo de recuperación de la Inversión y el Punto de Equilibrio Operativo.

Adicionalmente se realizará un análisis de sensibilidad de las variables más relevantes del proyecto para observar el comportamiento que su cambio produce en el flujo de caja.

3.5.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO

- Determinar la Inversión Total necesaria para poner en marcha el proyecto.
- Determinar el monto de financiamiento necesario para cubrir la inversión Total.
- Determinar la Factibilidad Económica del Proyecto.
- Determinar el rendimiento de la inversión total.

3.5.3 INVERSIONES

3.5.3.1 Inversión Total en Activos

De acuerdo a la información presentada en el Plan de Operaciones, para el inicio de la ejecución del proyecto será necesario invertir US\$ 428.899,90 en Activos Fijos y US\$ 3.796,80 en Activos Intangibles. Por lo tanto, la Inversión Total en Activos del proyecto será de US\$ 432.696,70.

3.5.3.2 Inversión en Capital de Operación

Se ha estimado que para el presente proyecto se aplicará el método del déficit acumulado máximo para determinar el capital de operación. Para esto se proyectarán los ingresos y egresos de enero a diciembre del 2014, lo cual corresponde al primer año de operación, para luego determinar el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de ingresos y egresos mensuales.

La **Tabla 3.33** muestra la proyección de ingresos mensuales para el 2014. (El análisis de los ingresos se presentará posteriormente en la **sección 3.5.6**).

Tabla 3.33 - Proyección de Ingresos Mensuales Año 2014 en Dólares

Año 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Días en el mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Capacidad (# asientos disp. a la venta)	11.160	10.080	11.160	10.800	11.160	10.800	11.160	11.160	10.800	11.160	10.800	11.160
Llegada est. de turistas a hoteles de lujo en el DMQ (a)	3.024	3.087	3.307	2.871	2.946	3.093	3.071	3.104	2.858	3.508	3.687	3.002
Demanda est. de Transfer In y Transfer Out (2a)	6.048	6.175	6.613	5.743	5.892	6.187	6.142	6.208	5.716	7.016	7.374	6.003
Precio en US\$ (p)	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Ventas en US\$ (2a*p)	72.576	74.096	79.359	68.915	70.701	74.241	73.700	74.497	68.595	84.193	88.492	72.037

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

A continuación la **Tabla 3.34** muestra la proyección de egresos mensuales en el 2014. En esta proyección se ha incluido en el mes de enero 2014, los egresos que la empresa realizará en los meses de octubre a diciembre del 2013, que corresponden a: salarios del Gerente General y Contador, arriendo de oficina, servicios básicos, y servicio de guardianía. (El análisis de los egresos se presentará posteriormente en la **sección 3.5.5**).

Tabla 3.34 - Proyección de Egresos Mensuales Año 2014 en Dólares

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Costo de Ventas	50.992	50.992	50.992	50.992	50.992	50.992	50.992	50.992	50.992	50.992	50.992	50.992
Gastos Administrativos	12.650	12.650	12.650	12.650	12.650	12.650	12.650	12.650	12.650	12.650	12.650	12.650
Gastos Financieros	7.479	7.479	7.479	7.479	7.479	7.479	7.479	7.479	7.479	7.479	7.479	7.479
Gastos de Ventas	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327
Total Egresos	72.448											

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

En base a las **Tablas 3.33** y **3.34**, y aplicando el método del déficit acumulado se obtiene el Capital de Operación requerido para la empresa, el cual corresponde al **mayor saldo acumulado** en el primer año de operación, tal como se muestra en la **Tabla 3.35**.

Tabla 3.35 - Cálculo de la Inversión de Capital de Operación en Dólares

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingreso Mensual	72.576	74.096	79.359	68.915	70.701	74.241	73.700	74.497	68.595	84.193	88.492	72.037
Egreso Mensual	-72.448	-72.448	-72.448	-72.448	-72.448	-72.448	-72.448	-72.448	-72.448	-72.448	-72.448	-72.448
Saldo Mensual	128	1.648	6.911	-3.533	-1.747	1.794	1.253	2.049	-3.852	11.745	16.045	-410
Saldo Acumulado	128	1.776	8.687	5.155	3.408	5.202	6.455	8.504	4.651	16.397	32.441	32.031

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Como se puede observar en la **Tabla 3.35**, durante el primer año de operaciones no existe saldo acumulado negativo; sin embargo, la empresa antes del inicio de sus operaciones deberá darse a conocer a través de la ejecución del plan de mercadeo expuesto en la **sección 3.2**, en dónde se detalla que en el año 2013 la empresa

deberá desembolsar un valor de \$12.070,00. Adicionalmente, se debe considerar un valor que deberá ser asignado a Caja Chica para la compra de combustible de los seis vehículos y para gastos imprevistos.

Por lo anteriormente expuesto, se ha determinado un valor de US\$ 15.000,00 como Capital de Operaciones, con el cual se garantiza la disponibilidad de recursos que financien los egresos de operación no cubiertos por los ingresos durante el primer año de operaciones de la empresa.

El saldo acumulado positivo no significa que la empresa no requiera más capital de operación, sino que este se puede financiar con los recursos generados por el negocio.

3.5.3.3 Resumen de la Inversión Total

A continuación la **Tabla 3.36** muestra el resumen de la inversión total requerida para poner en marcha Shuttle Express Cía. Ltda.

Tabla 3.36 - Inversión Total en Dólares

Inversiones	Valor	Porcentaje
<i>Activos Fijos</i>		
Inversión en Vehículos	\$ 416.233,44	92,97%
Inversión en Equipo de Cómputo y Software	\$ 7.078,52	1,58%
Inversión Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 3.626,44	0,81%
Inversión en Otros Activos Fijos	\$ 1.961,50	0,44%
Total Activos Fijos	\$ 428.899,90	95,80%
Total Activos Intangibles	\$ 3.796,80	0,85%
Capital de Operaciones	\$ 15.000,00	3,35%
TOTAL	\$ 447.696,70	100,00%

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.5.4 FINANCIAMIENTO

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Turismo tiene a disposición de empresas privadas y comunitarias en operación o por instalarse, correspondientes al sector turístico, las líneas de crédito especiales diseñadas por el Banco Nacional de Fomento (BNF) y el Ministerio de Turismo (2013).

Para los procesos de canalización de los créditos, una vez cumplidos los requerimientos establecidos, el Ministerio de Turismo brinda asistencia especializada gratuita a través de la Dirección de Proyectos e Inversiones⁷.

Este financiamiento está dirigido a emprendedores que deseen llevar a cabo su idea de negocio relacionado con la temática turística, dentro de la cual se encuentran como sectores susceptibles de financiamientos los proyectos de transportación terrestre en Buses.

El destino de los créditos otorgados por este programa es para el financiamiento de **Capital de Trabajo y de Activos Fijos Tangibles**, con una tasa de interés del 9,50% para PYMES. Los emprendimientos que pueden ser sujetos de financiamiento con el BNF son: microcréditos, línea créditos y créditos asociativos para turismo organizado. Los montos de crédito y plazos se muestran en la **Tabla 3.37**.

Tabla 3.37 - Líneas de Crédito del BNF

Crédito	Monto del crédito		Plazo
	Desde	Hasta	
Microcrédito	USD 100,00	USD 7.000,00	Hasta 5 años
Crédito	USD 7.001,00	USD 300.000,00	Activo fijo: Hasta 10 años
			Capital de trabajo: Hasta 3 años
Asociativo (Mín. 3.)	USD 100,00	USD 300.000,00	Hasta 5 años

Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013)

⁷ Dirección de Proyectos e Inversiones del MINTUR, Evelyn García, egarcia@turismo.gob.ec

3.5.4.1 Línea Crédito del BNF

El BNF financia hasta el 85% del proyecto de inversión a realizarse dependiendo de la capacidad de pago y de que se cumpla la relación garantía/ préstamo, considerando que el aporte del prestatario debe ser de al menos el 15%; dando la inversión total del 100%. Para el presente proyecto se solicitará una línea de crédito que financiará el 66,50% de la inversión total (US\$ 297.696,70) y el restante 33,50% (US\$ 150.000,00) corresponderá al aporte de los diez socios accionistas, el cual será realizado en efectivo.

Tabla 3.38 - Fuentes de Inversión

Fuentes de Inversión	Valor	Porcentaje
Fuentes Propias	\$ 150.000,00	33,50%
Fuentes Externas	\$ 297.696,70	66,50%
Inversión Total	\$ 447.696,70	100,00%

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Como documentos habilitantes para esta modalidad de crédito **Shuttle Express Cía. Ltda.** presentará un *estudio de factibilidad* cuyo horizonte económico será de hasta 10 años. Para cumplir con este requisito se presentará lo expuesto en los capítulos desarrollados en el presente Plan de Negocios.

3.5.4.2 Garantías Generales del Préstamo en la Línea Crédito del BNF

Las garantía para las modalidades de este tipo de operaciones pueden ser hipotecarias y/o prendarias, en la cual la relación garantía préstamo no podrá ser inferior al ciento veinte por ciento (120%). Como valor de la garantía se considerará el valor de realización del bien obtenido del valor comercial menos el porcentaje de castigo.

Para el presente proyecto se utilizarán garantías reales prendarias correspondientes a los seis buses Hyundai County Full Turismo 24. Los montos de la garantía se muestran a continuación en la **Tabla 3.39**.

Tabla 3.39 - Garantía Real para la Obtención del Préstamo

DESCRIPCIÓN	VALOR REFERENCIAL	MONTO DEL PRÉSTAMO	PORCENTAJE DE LA GARANTÍA
Buses Hyundai County Turismo 24	\$ 416.233,44	\$ 297.696,70	139,82%

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.5.4.3 Proyección de los Gastos Financieros

Para realizar la proyección de gastos financieros se ha considerado que el crédito tendrá un plazo de 4 años y que su tasa de interés es del 9,50%.

La **Tabla 3.40** muestra el programa de amortización del préstamo solicitado al Banco Nacional de Fomento.

Tabla 3.40 - Programa de Amortización del Préstamo

MES	DIVIDENDO	CAPITAL	INTERÉS	SALDO			
0				\$ 297.696,70			
1	\$ 7.479,07	\$ 5.122,31	\$ 2.356,77	\$ 292.574,39			
2	\$ 7.479,07	\$ 5.162,86	\$ 2.316,21	\$ 287.411,53			
3	\$ 7.479,07	\$ 5.203,73	\$ 2.275,34	\$ 282.207,79			
4	\$ 7.479,07	\$ 5.244,93	\$ 2.234,15	\$ 276.962,86			
5	\$ 7.479,07	\$ 5.286,45	\$ 2.192,62	\$ 271.676,41			
6	\$ 7.479,07	\$ 5.328,30	\$ 2.150,77	\$ 266.348,11			
7	\$ 7.479,07	\$ 5.370,49	\$ 2.108,59	\$ 260.977,62			
8	\$ 7.479,07	\$ 5.413,00	\$ 2.066,07	\$ 255.564,62			
9	\$ 7.479,07	\$ 5.455,85	\$ 2.023,22	\$ 250.108,76			
10	\$ 7.479,07	\$ 5.499,05	\$ 1.980,03	\$ 244.609,72			
11	\$ 7.479,07	\$ 5.542,58	\$ 1.936,49	\$ 239.067,14			
12	\$ 7.479,07	\$ 5.586,46	\$ 1.892,61	\$ 233.480,68	2014	CAPITAL \$ 64.216,02	INTERESES \$ 25.532,88
13	\$ 7.479,07	\$ 5.630,69	\$ 1.848,39	\$ 227.849,99			
14	\$ 7.479,07	\$ 5.675,26	\$ 1.803,81	\$ 222.174,73			
15	\$ 7.479,07	\$ 5.720,19	\$ 1.758,88	\$ 216.454,54			
16	\$ 7.479,07	\$ 5.765,48	\$ 1.713,60	\$ 210.689,06			
17	\$ 7.479,07	\$ 5.811,12	\$ 1.667,96	\$ 204.877,94			
18	\$ 7.479,07	\$ 5.857,12	\$ 1.621,95	\$ 199.020,82			
19	\$ 7.479,07	\$ 5.903,49	\$ 1.575,58	\$ 193.117,32			
20	\$ 7.479,07	\$ 5.950,23	\$ 1.528,85	\$ 187.167,09			
21	\$ 7.479,07	\$ 5.997,34	\$ 1.481,74	\$ 181.169,76			
22	\$ 7.479,07	\$ 6.044,81	\$ 1.434,26	\$ 175.124,94			
23	\$ 7.479,07	\$ 6.092,67	\$ 1.386,41	\$ 169.032,27			
24	\$ 7.479,07	\$ 6.140,90	\$ 1.338,17	\$ 162.891,37	2015	CAPITAL \$ 70.589,30	INTERESES \$ 19.159,59
25	\$ 7.479,07	\$ 6.189,52	\$ 1.289,56	\$ 156.701,85			
26	\$ 7.479,07	\$ 6.238,52	\$ 1.240,56	\$ 150.463,34			
27	\$ 7.479,07	\$ 6.287,91	\$ 1.191,17	\$ 144.175,43			
28	\$ 7.479,07	\$ 6.337,69	\$ 1.141,39	\$ 137.837,74			
29	\$ 7.479,07	\$ 6.387,86	\$ 1.091,22	\$ 131.449,88			
30	\$ 7.479,07	\$ 6.438,43	\$ 1.040,64	\$ 125.011,45			
31	\$ 7.479,07	\$ 6.489,40	\$ 989,67	\$ 118.522,05			
32	\$ 7.479,07	\$ 6.540,78	\$ 938,30	\$ 111.981,28			
33	\$ 7.479,07	\$ 6.592,56	\$ 886,52	\$ 105.388,72			
34	\$ 7.479,07	\$ 6.644,75	\$ 834,33	\$ 98.743,97			
35	\$ 7.479,07	\$ 6.697,35	\$ 781,72	\$ 92.046,62			
36	\$ 7.479,07	\$ 6.750,37	\$ 728,70	\$ 85.296,25	2016	CAPITAL \$ 77.595,12	INTERESES \$ 12.153,78
37	\$ 7.479,07	\$ 6.803,81	\$ 675,26	\$ 78.492,44			
38	\$ 7.479,07	\$ 6.857,68	\$ 621,40	\$ 71.634,76			
39	\$ 7.479,07	\$ 6.911,97	\$ 567,11	\$ 64.722,79			
40	\$ 7.479,07	\$ 6.966,69	\$ 512,39	\$ 57.756,11			
41	\$ 7.479,07	\$ 7.021,84	\$ 457,24	\$ 50.734,27			
42	\$ 7.479,07	\$ 7.077,43	\$ 401,65	\$ 43.656,84			
43	\$ 7.479,07	\$ 7.133,46	\$ 345,62	\$ 36.523,38			
44	\$ 7.479,07	\$ 7.189,93	\$ 289,14	\$ 29.333,45			
45	\$ 7.479,07	\$ 7.246,85	\$ 232,22	\$ 22.086,60			
46	\$ 7.479,07	\$ 7.304,22	\$ 174,85	\$ 14.782,38			
47	\$ 7.479,07	\$ 7.362,05	\$ 117,03	\$ 7.420,33			
48	\$ 7.479,07	\$ 7.420,33	\$ 58,74	\$ (0,00)	2017	CAPITAL \$ 85.296,25	INTERESES \$ 4.452,65

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

La amortización de la deuda implicará un pago de US\$ 89.748,90 anuales durante los cuatro primeros años de operación de la empresa. Este valor corresponde al pago del capital e intereses de la deuda.

3.5.5 PRESUPUESTO DE EGRESOS

Para la elaboración del presupuesto de egresos se ha utilizado una tasa del 2.27% que corresponde a la tasa de inflación anual acumulada a septiembre del 2013 (Banco Central del Ecuador).

A continuación se realiza una breve descripción de los Gastos Financieros, Gastos Administrativos, Gastos de Ventas y Gastos Operativos.

- **Costo de Ventas⁸:** corresponde al consumo de combustible de los seis buses, calculado con una base de 27.000 km de recorrido en un mes de 30 días. El promedio mensual de consumo de combustible de los seis buses es de US\$ 16.800,00. Se ha aplicado un incremento del 10% anual a partir del segundo año.

El rubro de otros gastos de vehículo corresponde a cambios de aceite cada 5000 km, cambios de filtros, alineación, balanceo y otros servicios de mantenimiento preventivo de los seis buses. Este costo se ha estimado en US\$ 1.500,00 mensuales durante el 2014 y US\$ 1.800,00 en el 2015, con un incremento del 15% anual a partir de ese año.

También se han incluido los costos por concepto de: cambio de las seis llantas cada seis meses (US\$ 450,00 por llanta, costo a septiembre del 2013), cambios de motor de los buses cada cinco años (US\$ 8.000 por motor, costo a septiembre del 2013), y retapizado de los asientos una vez al año a partir del segundo año (US\$2.000,00 por bus, costo a septiembre del 2013).

⁸ El costo de ventas fue analizado con el soporte técnico del Sr. Luis Francisco Calle, Ing. en Mecánica Automotriz y Supervisor de Calidad de Chevrolet Ecuador, el 2 de febrero del 2013.

El rubro de Sueldos y Cargas Sociales del Recurso Humano Operativo se obtuvo del presupuesto de Recursos Humanos presentado en el Plan Operacional.

- **Gastos Administrativos:** en esta sección se han incluido los desembolsos mensuales por concepto de: sueldos y cargas sociales (Fuente: Plan de Operaciones); el arriendo de la oficina en el sector de la Mariscal (US\$ 1.000,00 mensuales con un incremento de US\$ 200,00 a partir del 2019); arriendo del counter aeropuerto y parqueaderos en el nuevo AIMS (US\$ 2.500,00 mensuales⁹ con un incremento de US\$ 200,00 a partir del 2019); servicios básicos en los que se incluye los costos de telefonía fija y plan de telefonía celular (se incluye un incremento del 20% anual); servicio de internet; útiles de oficina (US\$ 120,00 mensuales); y el servicio de guardianía privada¹⁰ (US\$ 1600,00 mensuales hasta el 2018, y a partir del 2019 US\$ 1.800,00).

Adicionalmente en los Gastos Administrativos se han incluido los gastos por concepto de permisos, licencias e impuestos.

- **Gastos Financieros:** en esta sección se encuentra el pago de la deuda adquirida con el BNF que se encuentra detallada en la **Tabla 3.39**.
- **Gastos de Ventas:** corresponden a lo detallado en el presupuesto de mercadeo en la **Tabla 3.17**.

El presupuesto de egresos para los próximos diez años se muestra a continuación en la **Tabla 3.41**.

⁹ Información estimada provista por el Ing. Javier Naranjo, Gerente Comercial del AIMS, junio del 2013.

¹⁰ www.g4secuador.com.ec

Tabla 3.41 - Presupuesto de Egresos en Dólares

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Costo de Ventas										
Combustible (*)	201.600	221.760	243.936	268.330	295.163	324.679	357.147	392.861	432.148	475.362
Otros Gastos Vehículo	18.000	21.600	24.840	28.566	32.851	37.779	43.445	49.962	57.456	66.075
Cambio de Llantas c./ 6 meses (*)	5.400	5.523	5.648	5.776	5.907	6.041	6.179	6.319	6.462	6.609
Cambio de Motor c./5 años (*)	0	0	0	0	0	53.701	0	0	0	0
Retapizado de Asientos c./año (*)	0	12.000	12.272	12.551	12.836	13.127	13.425	13.730	14.042	14.360
Sueldos y Cargas Sociales Recurso Humano Operativo	386.901	444.036	490.162	517.771	517.771	517.771	550.364	550.364	550.364	584.491
Total Costo de Ventas	611.901	704.918	776.859	832.993	864.527	953.098	970.560	1.013.236	1.060.472	1.146.897
Gastos de Administrativos										
Sueldos y Cargas Sociales	41.799	42.367	42.367	44.284	44.284	44.284	46.968	46.968	46.968	49.269
Arriendo Oficina	14.000	12.000	12.000	12.000	12.000	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Garantía Arrendamiento Of.	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arriendo Counter	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	32.400	32.400	32.400	32.400	32.400
Garantía Arrendamiento Counter	5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios Básicos	7.960	9.216	11.059	13.271	15.925	15.925	15.925	15.925	15.925	15.925
Internet	2.880	2.454	2.510	2.567	2.625	2.685	2.746	2.808	2.872	2.937
Útiles de Oficina (*)	3.600	3.682	3.765	3.851	3.938	4.028	4.119	4.213	4.308	4.406
Guardiania Privada	22.400	19.200	19.200	19.200	19.200	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600
Seguro de responsabilidad Civil	15.370	14.605	13.840	13.075	12.310	12.699	11.330	9.962	8.594	7.226
SOAT	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567
LUAE	0	4.048	5.000	5.000	5.000	6.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Revisión Técnica Vehicular	96	145	145	145	145	145	145	145	145	145
Permisos de Operación EPMMOP	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
Renovación del Permiso de Operación EPMMOP c./ 4 años)	4.464	0	0	0	0	6.000	0	0	0	0
Impuesto del 1x1000	429	398	367	336	305	275	244	213	182	151
Impuesto del 1.5 x1000	649	602	555	508	462	418	371	325	279	232
Contribución Supercias	329	305	281	258	234	212	188	165	141	118
Total Gastos Administrativos	151.801	139.847	141.915	145.320	147.253	161.894	158.262	156.949	155.639	156.634
Gastos Financieros	89.749	89.749	89.749	89.749	0	0	0	0	0	0
Gastos de Ventas	15.921	4.080	10.775	4.439	4.945	14.150	5.254	5.537	15.115	6.250
Total Egresos	869.373	938.594	1.019.297	1.072.501	1.016.726	1.129.142	1.134.075	1.175.721	1.231.226	1.309.781

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.5.6 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para la elaboración del Presupuesto de Ingresos se han tomado en cuenta las siguientes características:

- **Capacidad (# asientos disp. a la venta):** (9 viajes diarios de Transfer Out x # días al mes x 24 asientos disponibles) + (6 viajes diarios de Transfer In x # días al mes x 24 asientos disponibles).
- **Llegada estimada de turistas a hoteles de lujo en el DMQ:** es la proyección de demanda cautiva para el periodo 2014 - 2023, calculada en la investigación de mercados, que fue presentada en la **Tabla 3.12**.
- **Demanda estimada de Transfer In y Transfer Out:** corresponde a la necesidad de transporte que requieren los turistas tanto para llegar desde el nuevo AIMS a sus respectivos hoteles como desde los hoteles hacia el nuevo AIMS; por esta razón su valor corresponde a dos veces el número de llegadas de turistas.
- **Precio:** corresponde a lo especificado en la estrategia de precios del marketing mix, presentada en la **sección 3.2.6.2**.
- **Ventas en US\$:** corresponde al producto del Precio por la Demanda estimada.

En base a las consideraciones anteriormente expuestas se ha elaborado el presupuesto de ingresos que se muestra a continuación en la **Tabla 3.42**.

Tabla 3.42 - Presupuesto de Ingresos en Dólares

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Capacidad (# asientos disp. a la venta)	131.400	131.400	131.400	131.400	131.400	131.400	131.400	131.400	131.400	131.400
Llegada estimada de turistas a hoteles de lujo en el DMQ (a)	37.558	46.828	56.763	58.977	52.523	54.572	47.250	49.093	51.007	52.997
Demanda estimada de Servicio de Transfer In y Transfer Out (2a)	75.117	93.656	113.526	117.954	105.046	109.143	94.500	98.185	102.015	105.993
Precio en US\$ (p)	12,00	12,75	13,00	13,00	14,00	14,00	14,00	15,00	15,00	15,00
Ventas en US\$ (2a*p)	901.403	1.194.112	1.475.844	1.533.402	1.470.650	1.528.006	1.322.998	1.472.780	1.530.219	1.589.897

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.5.7 ESTADOS Y REPORTE FINANCIEROS PROYECTADOS

3.5.7.1 Estado de Resultados

En la **Tabla 3.43** se muestra el estado de resultados proyectado de Shuttle Express Cía. Ltda. para los próximos diez años. Esta proyección ha sido elaborada considerando el presupuesto de ingresos, el presupuesto de egresos, las depreciaciones y amortizaciones de los activos, el pago de la deuda al Banco Nacional de Fomento durante los cuatro primeros años de operación, las inversiones de reemplazo en el 2018, el impuesto a las utilidades o impuesto a la renta para sociedades en el Ecuador que es del 25%, el ingreso por ventas de activos fijos a su valor de desecho en el año 2018 y en el año 2023, la reposición de activos fijos al inicio del año 2018, y una adición a las utilidades retenidas del 10% anual.

Tabla 3.43 - Estado de Resultados Proyectado en Dólares

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas	901.403	1.194.112	1.475.844	1.533.402	1.470.650	1.528.006	1.322.998	1.472.780	1.530.219	1.589.897
(-) Costo de Ventas (%)	67,88%	59,03%	52,64%	54,32%	58,79%	62,38%	73,36%	68,80%	69,30%	72,14%
(-) Costo de Ventas	611.901	704.918	776.859	832.993	864.527	953.098	970.560	1.013.236	1.060.472	1.146.897
UTILIDAD BRUTA	289.502	489.193	698.985	700.408	606.123	574.908	352.439	459.544	469.747	443.000
(-) Gastos Administrativos	151.801	139.847	141.915	145.320	147.253	161.894	158.262	156.949	155.639	156.634
(-) Gastos de Ventas	15.921	4.080	10.775	4.439	4.945	14.150	5.254	5.537	15.115	6.250
SUBTOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	167.722	143.927	152.690	149.759	152.199	176.044	163.515	162.485	170.754	162.884
RESULTADO OPERATIVO	121.780	345.267	546.296	550.650	453.924	398.864	188.923	297.059	298.993	280.116
(+) Venta de Activos Fijos	0	0	0	0	2.538		0	0	0	0
(-) Reemplazo de Activos F.	0	0	0	0	12.656	0	0	0	0	0
(-) Dep. Mobiliario y Eq. Oficina	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
(-) Depreciación de Eq. Comp.	972	972	972	972	972	1.411	1.411	1.411	1.411	1.411
(-) Depreciación de Otros A.	329	329	329	329	329	494	494	494	494	494
(-) Depreciación de Vehículos	29.235	29.235	29.235	29.235	29.235	29.235	29.235	29.235	29.235	29.235
(-) Amortización de Activos Intangibles	380	380	380	380	380	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (UAI)	90.534	314.021	515.050	519.404	412.561	367.393	157.452	265.588	267.522	248.645
(-) Pago del Capital BNF	64.216	70.589	77.595	85.296	0	0	0	0	0	0
(-) Pago de Intereses BNF	25.533	19.160	12.154	4.453	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACIÓN LABORAL E IMPUESTOS	785	224.272	425.301	429.655	412.561	367.393	157.452	265.588	267.522	248.645
(-) Participación Laboral 15%	118	33.641	63.795	64.448	61.884	55.109	23.618	39.838	40.128	37.297
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	667	190.631	361.506	365.207	350.676	312.284	133.835	225.750	227.394	211.348
(-) Impuesto a la renta (25%)	167	47.658	90.376	91.302	87.669	78.071	33.459	56.437	56.848	52.837
UTILIDAD NETA (RESULTADO DEL PERIODO)	500	142.973	271.129	273.905	263.007	234.213	100.376	169.312	170.545	158.511
Utilidades disponibles para los accionistas comunes	500	142.973	271.129	273.905	263.007	234.213	100.376	169.312	170.545	158.511
(-) Dividendos comunes 90%	450	128.676	244.016	246.515	236.707	210.792	90.338	152.381	153.491	142.660
Adición a las Utilidades Retenidas 10%	50	14.297	27.113	27.391	26.301	23.421	10.038	16.931	17.055	15.851

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Con la información del estado de resultados también se pudieron obtener los datos por acción, considerando que Shuttle Express Cía. Ltda. estará formada por diez socios accionistas, cada uno de ellos con cuarenta acciones cuyo valor en el mercado en el primer año será de US\$15.000,00 correspondiente a su aporte individual. Los datos por acción se muestran a continuación en la **Tabla 3.44**.

Tabla 3.44 - Datos por acción

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Acciones en circulación	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Precio de las acciones comunes en libros	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Utilidades por acción	0	14.297	27.113	27.391	26.301	23.421	10.038	16.931	17.055	15.851
Dividendos por acción	45	12.868	24.402	24.651	23.671	21.079	9.034	15.238	15.349	14.266

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.5.7.2 Balance General

Tabla 3.45 - Balance General Proyectado en Dólares

ACTIVOS	AÑO									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CIRCULANTE										
Caja-Bancos	15.500	146.023	288.427	304.018	293.398	263.514	126.797	182.350	190.476	178.566
Garantía Arrendamiento	7.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activo Circulante	22.500	146.023	288.427	304.018	293.398	263.514	126.797	182.350	190.476	178.566
ACTIVO FIJO										
Vehículos	416.233	416.233	416.233	416.233	416.233	416.233	416.233	416.233	416.233	416.233
Equipo de Computación	7.079	7.079	7.079	7.079	7.079	9.910	9.910	9.910	9.910	9.910
Mobiliario y Equipo de Oficina	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626
Otros Activos Fijos	1.961	1.961	1.961	1.961	1.961	2.746	2.746	2.746	2.746	2.746
Útiles de Oficina	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
(-) Depreciación de Vehículos	29.235	58.471	87.706	116.942	146.177	175.413	204.648	233.884	263.119	292.354
(-) Depreciación de Equipos de Computación	972	1.943	2.915	3.887	4.859	1.411	2.822	4.232	5.643	7.054
(-) Depreciación Mobiliario y Eq. Of.	330	661	991	1.321	1.652	1.982	2.312	2.643	2.973	3.303
(-) Depreciación de Otros A. Fijos	329	657	986	1.315	1.643	494	989	1.483	1.977	2.471
Total Activo Fijo	398.284	367.418	336.551	305.685	274.819	253.466	221.995	190.524	159.054	127.583
ACTIVOS DIFERIDOS										
Gastos de Constitución	3.797	3.797	3.797	3.797	3.797	0	0	0	0	0
Total Activo Diferido	3.797	3.797	3.797	3.797	3.797	0	0	0	0	0
ACTIVOS TOTALES	424.581	517.238	628.775	613.500	572.014	516.980	348.793	372.874	349.530	306.148
PASIVOS										
Préstamo Bancario BNF	89.749	89.749	89.749	89.749	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Circulantes	89.749	89.749	89.749	89.749	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	89.749	89.749	89.749	89.749	0	0	0	0	0	0
Capital Común	334.782	413.191	511.913	496.361	545.713	493.559	338.755	355.943	332.475	290.297
(-) Utilidades Retenidas 10%	50	14.297	27.113	27.391	26.301	23.421	10.038	16.931	17.055	15.851
Capital Contable de los propietarios	334.832	427.489	539.026	523.751	572.014	516.980	348.793	372.874	349.530	306.148
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	424.581	517.238	628.775	613.500	572.014	516.980	348.793	372.874	349.530	306.148

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.5.7.3 Estado de Utilidades Retenidas

El estado de utilidades retenidas ha sido elaborado considerando que anualmente se retiene el 10% de la utilidad neta (resultado del periodo).

Como se puede observar en la siguiente **Tabla 3.46**, para el año 2023 el saldo final de las utilidades retenidas será de US\$ 179.526,00; el cual puede ser utilizado como parte de pago para reemplazar los seis buses Hyundai County Turismo por una nueva flotilla de buses para la empresa, en el caso de que el negocio amerite su continuidad en el mercado, caso contrario puede ser invertido en un nuevo proyecto de negocio.

Tabla 3.46 - Estado de Utilidades Retenidas Proyectado en Dólares

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Saldo de Utilidades Retenidas al 31 de dic. al año anterior (US\$)	0	50	14.347	41.460	68.851	95.152	118.573	128.610	145.542	162.596
Más utilidad neta (US\$)	0	142.973	271.129	273.905	263.007	234.213	100.376	169.312	170.545	158.511
Menos dividendos de los accionistas (US\$)	450	128.676	244.016	246.515	236.707	210.792	90.338	152.381	153.491	142.660
Saldo de Utilidades Retenidas al 31 de dic. (US\$)	50	14.347	41.460	68.851	95.152	118.573	128.610	145.542	162.596	178.447

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.5.8 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Para la elaboración del Flujo de Caja se utilizaron como base los datos presentados en el estado de resultados proyectado, especificando únicamente aquellos que constituyen ingresos y egresos de efectivo como las ventas, costos y gastos realizados de contado.

Para el caso de *Shuttle Express Cía. Ltda.* se han considerado los siguientes aspectos:

- La política de pago a proveedores es de contado.
- Las ventas se las realizan de contado. (El promedio de recuperación de ventas con tarjetas de crédito es de 4 días laborables, por lo cual se consideran ventas de contado).

- A inicios del año 2018, se venden algunos de los activos fijos a su valor residual, de acuerdo a lo establecido en el plan de operaciones. En el año 2018 se considera la inversión necesaria para el reemplazo de dichos activos.
- En el 2023 se considera la venta de todos los activos fijos a su valor residual, ya que el horizonte de tiempo para el análisis de este proyecto es de 10 años. A finales del 2023, los accionistas deberán decidir si Shuttle Express. Cía. Ltda. debe continuar sus operaciones o no.

El Flujo de Caja Proyectado se muestra a continuación en la **Tabla 3.47**.

Tabla 3.47 - Flujo de Caja Proyectado en Dólares

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso		901.403	1.194.112	1.475.844	1.533.402	1.470.650	1.528.006	1.322.998	1.472.780	1.530.219	1.589.897
Venta de Activo						858					125.551
Costo de Ventas		-611.901	-704.918	-776.859	-832.993	-864.527	-953.098	-970.560	-1.013.236	-1.060.472	-1.146.897
Gastos Administrativos		-151.801	-139.847	-141.915	-145.320	-147.253	-161.894	-158.262	-156.949	-155.639	-156.634
Gastos de Ventas		-15.921	-4.080	-10.775	-4.439	-4.945	-14.150	-5.254	-5.537	-15.115	-6.250
Intereses		-25.533	-19.160	-12.154	-4.453	0	0	0	0	0	0
Amortización		-64.216	-70.589	-77.595	-85.296						
(-) Dep. Mobiliario y Eq. Of.		-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-330
(-) Dep. de Eq. de Comp.		-972	-972	-972	-972	-972	-1.411	-1.411	-1.411	-1.411	-1.411
(-) Dep. Otros Activos		-329	-329	-329	-329	-329	-494	-494	-494	-494	-494
(-) Dep. de Vehículos		-29.235	-29.235	-29.235	-29.235	-29.235	-29.235	-29.235	-29.235	-29.235	-29.235
(-) Amort.. A Intangibles		-380	-380	-380	-380	-380					
Valor Libro						-858					-125.551
Utilidad A. Part. E Imp.		785	224.272	425.301	429.655	422.679	367.393	157.452	265.588	267.522	248.645
Participación Laboral 15%		-118	-33.641	-63.795	-64.448	-63.402	-55.109	-23.618	-39.838	-40.128	-37.297
Utilidad Antes de Impuestos		667	190.631	361.506	365.207	359.277	312.284	133.835	225.750	227.394	211.348
Impuestos 25%		-167	-47.658	-90.376	-91.302	-89.819	-78.071	-33.459	-56.437	-56.848	-52.837
Utilidad Neta		500	142.973	271.129	273.905	269.458	234.213	100.376	169.312	170.545	158.511
(+) Dep. Mobiliario y Eq. Ofi.		330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
(+) Dep. Eq. de Comp.		972	972	972	972	972	1.411	1.411	1.411	1.411	1.411
(+) Dep. Otros Activos		329	329	329	329	329	494	494	494	494	494
(+) Dep. Vehículos		29.235	29.235	29.235	29.235	29.235	29.235	29.235	29.235	29.235	29.235
(+) Amort. A. Intangibles		380	380	380	380	380					
Valor Libro							858				125.551
Intereses Ganados		0	3	768	2.218	3.684	5.091	6.344	6.881	7.786	8.699
Inv. en Vehículos	-416.233										
Inv. Eq. de Cómputo y Soft.	-7.079					-9.910					
Inv. Mobiliario y Eq. Oficina	-3.626										
Inv. en Otros A. Fijos	-1.961					-2.746					
Inv. Activos Intangibles	-3.797										
Capital de Operaciones	-15.000										
Préstamo	297.697										
Flujo	-150.000	31.746	174.222	303.143	307.369	291.731	271.633	138.190	207.664	209.803	324.232

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

La tabla anterior muestra que en el año 0 se debe realizar una inversión de US\$150.000,00, que corresponde al aporte en capital social suscrito por los accionistas, que junto con el préstamo obtenido con el BNF conforman el 100% de la inversión total que requiere el proyecto.

3.5.9 RAZONES FINANCIERAS

A continuación se muestra el análisis de las razones financieras, las mismas que fueron calculadas en base al estado de resultados y al balance general proyectados de los primeros cinco años de operación de la empresa.

Para el análisis de las razones financieras del proyecto se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

- Al ser Shuttle Express Cía. Ltda. una empresa que brinda servicios de transporte que por su naturaleza no cuenta con inventarios, no se analizarán la Razón Rápida o Prueba del Ácido, ni la Razón de Rotación de Inventarios.
- No se analizará la Razón de Días de Ventas Pendientes de Cobro (DVPC), ya que todas las ventas son consideradas en efectivo o con tarjetas de crédito.
- No se analizarán las razones de valor en el mercado debido a que las acciones no están disponibles a la venta en el mercado. Shuttle Express es una compañía de responsabilidad limitada y son los accionistas quienes tendrán preferencia de compra en caso de que uno de ellos decida vender sus acciones al precio que entre las partes se acuerde.
- Se ha incluido en la gráfica de las razones financieras una ecuación de tendencia lineal obtenida con sus datos anuales.

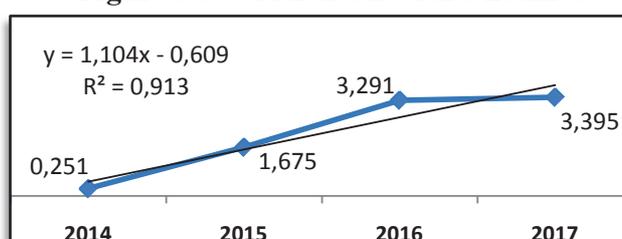
3.5.9.1 Razones de Liquidez

- **Razón Circulante**

La razón circulante es el resultado de dividir los activos circulantes para los pasivos circulantes, y en vista de que el presente proyecto incluye el pago de un préstamo al BNF los cuatro primeros años de operación, únicamente se pueden analizar esos cuatro primeros años, ya que son los años en los cuales la deuda aún no ha sido pagada en su totalidad.

En la **Figura 3.38** se puede observar que en el primer año el proyecto no tiene la capacidad para cubrir los pasivos corrientes, esto se debe a que en el inicio de las operaciones la empresa se encuentra apalancada con un préstamo bancario a largo plazo, que en los subsiguientes años son totalmente cubiertos con los ingresos por ventas. Por tal motivo, se concluye que no existirían problemas de liquidez en el mediano y largo plazo. En el 2014, por cada dólar que la empresa adeude al BNF existirán veinticinco centavos para pagarlos, y en el 2017 existirá un dólar con sesenta y siete centavos.

Figura 3.38 - Razón Circulante Estimada



Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

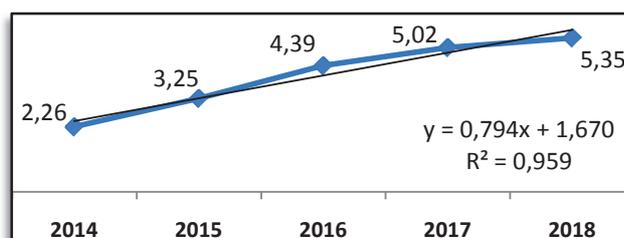
3.5.9.2 Razones de Administración de Activos

- **Razón de Rotación de los Activos Fijos**

Como se puede observar en la **Figura 3.39**, Shuttle Express Cía. Ltda. utilizará eficientemente sus activos fijos para generar ventas. Tomando en cuenta que sus principales activos fijos son los seis vehículos (92,97% del total de activos), se

puede concluir que cada dólar invertido en activos fijos de la empresa se generarán \$2,26 en ventas en el 2014; \$3,25 en ventas en el 2015; \$4,39 en ventas en el 2016; \$5,02 en ventas en el 2017 y \$5,35 en ventas en el 2018.

Figura 3.39 - Razón Estimada de Rotación de los Activos Fijos

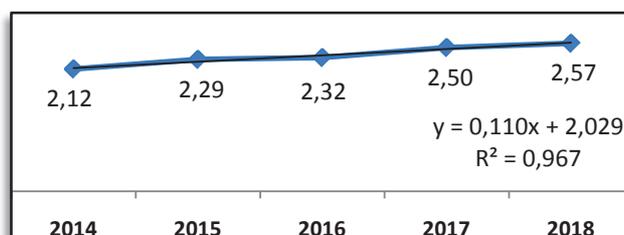


Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

▪ Razón de Rotación de los Activos Totales

Esta razón muestra la relación entre las ventas de la empresa con la inversión existente en activos totales, como se puede observar en la **Figura 3.40**, por cada dólar invertido en los activos Shuttle Express Cía. Ltda. generará \$2,12 en ventas en el 2014; \$2,29 en el 2015; \$2,32 en el 2016; \$2,50 en el 2017 y \$2,57 en el 2018.

Figura 3.40 - Razón Estimada de Rotación de los Activos Totales



Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.5.9.3 Razones de Administración de Deudas

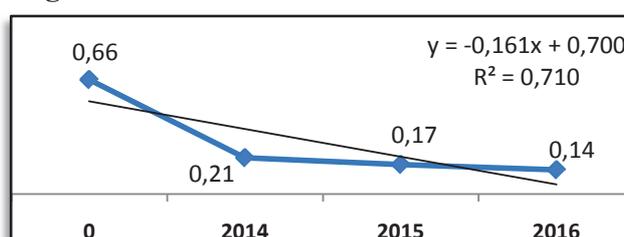
▪ Razón de Endeudamiento

Esta razón es el resultado de dividir las deudas totales para los activos totales, por lo cual se ha incluido en el análisis el resultado del año cero para medir la razón de endeudamiento del proyecto antes de emprender las operaciones; ésta

es del 66,50% ya que el restante 33,50% corresponde a los \$150.000,00 de la inversión realizada por los accionistas.

En el 2014 la razón de endeudamiento disminuye al 21%, para el 2015 llega al 17% y en el 2016 alcanza el 14%. En el cuarto año de operación se termina de pagar la deuda al BNF, y a partir de ese año la razón de endeudamiento es del 0% hasta el 2023 que es el último año del horizonte del proyecto.

Figura 3.41 - Razón Estimada de Endeudamiento



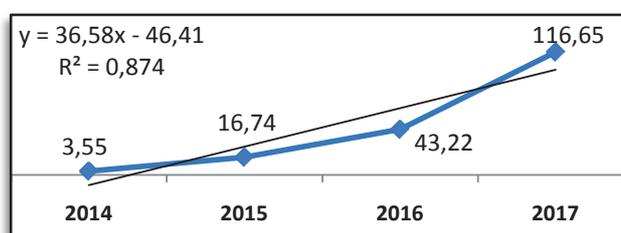
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

▪ Razón de Rotación del Interés Ganado (RIG)

La razón RIG mide el grado en que las UAI (ingresos operativos), pueden disminuir antes de que la empresa se encuentre incapaz de satisfacer sus costos anuales por intereses.

Como se puede observar en la **Figura 3.42**, los intereses de Shuttle Express Cía. Ltda. se cubren 3,55 veces en el 2014 que es el primer año de operación, 16,74 veces en el 2015, 43,22 veces en el 2016 y 116,65 veces en el 2017 que es el año en el que se termina de pagar la deuda al BNF.

Figura 3.42 - Razón de Rotación de Interés Ganado



Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

- **Razón de Cobertura de los Cargos Fijos**

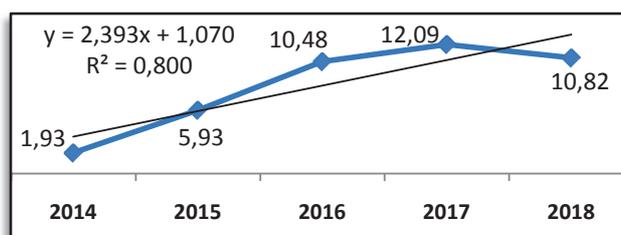
Esta razón se calcula dividiendo las UAll más Pagos de arrendamiento, para los cargos por intereses más pagos de arrendamiento y más los pagos al fondo de amortización divididos para uno menos la tasa fiscal.

Los pagos de arrendamiento corresponden a un cargo fijo a largo plazo cuya duración es más de un año, en el caso de Shuttle Express Cía. Ltda. estos cargos son los arrendamientos de la oficina, del counter en el aeropuerto y de los parqueaderos en el aeropuerto.

Los fondos de amortización que implica el cálculo de esta razón corresponden a un pago anual obligatorio cuyo propósito es reducir el saldo de un bono o de una emisión de acciones preferentes. En vista de que Shuttle Express Cía. Ltda. no emitirá bonos y sólo manejará acciones comunes, esta sección será omitida en el cálculo.

Como se puede observar en la **Figura 3.43**, Shuttle Express Cía. Ltda. podrá cubrir sus cargos fijos 1,93 veces en el 2014; 5,93 veces en el 2015; 10,48 veces en el 2016; 12,09 veces en el 2017 y 10,82 veces en el 2018.

Figura 3.43 - Razón Estimada de Cobertura de los Cargos Fijos



Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

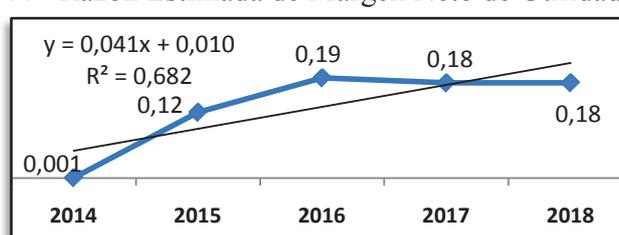
En forma general se puede concluir que la empresa no tendrá inconvenientes en cumplir con el pago de sus cargos fijos correspondientes a los costos por arrendamientos.

3.5.9.4 Razones de Rentabilidad

▪ Margen Neto de Utilidad sobre Ventas

La **Figura 3.44** muestra que por cada dólar de ventas que realice Shuttle Express Cía. Ltda. se obtendrán 12 ctvs. de utilidad neta en el 2015; 19 ctvs. en el 2016; 18 ctvs. en el 2017; y 18 ctvs. en el 2018.

Figura 3.44 - Razón Estimada de Margen Neto de Utilidad sobre Ventas



Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

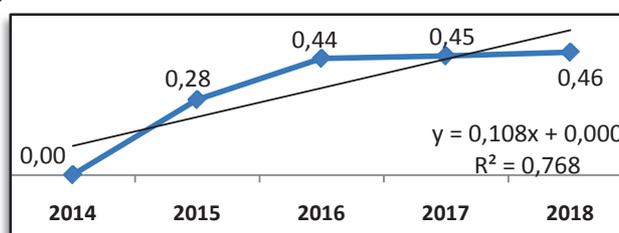
▪ Rendimiento de los Activos Totales (RAT)

Esta razón mide el rendimiento de los activos totales (RAT) después de intereses e impuestos.

Como se puede observar en la siguiente **Figura 3.45**, cada dólar invertido en activos totales generará una utilidad neta de 28 ctvs. en el 2015, 44 ctvs. en el 2016, 45 ctvs. en el 2017, y 46 ctvs. en el 2018.

Se puede concluir que a medida que Shuttle Express Cía. Ltda. incrementa su cuota de mercado y liquida su deuda al BNF, incrementa también su utilidad neta en comparación con su inversión total.

Figura 3.45 - Razón de Rendimiento de los Activos Totales



Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

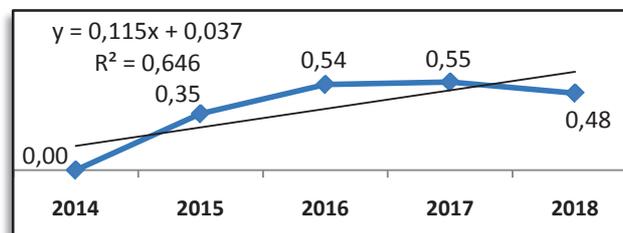
- **Rendimiento del Capital Contable Común (CCC)**

En vista de que Shuttle Express Cía. Ltda. no tiene acciones preferentes, la utilidad neta es la que está disponible para los accionistas comunes.

El rendimiento del CCC para el 2015 será del 35%, en el 2016 del 54%, en el 2017 del 55%, y en el 2018 del 48%.

El rendimiento del capital contable común de Shuttle Express Cía. Ltda. demuestra que el proyecto es rentable para los accionistas.

Figura 3.46 - Razón de Rendimiento del Capital Contable Común



Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.5.10 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

A continuación se analizarán los criterios de evaluación financiera del proyecto, que permitirá a los inversionistas afianzar su decisión de apoyar el emprendimiento del proyecto o caso contrario descartarlo.

3.5.11 Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC)

Para calcular el Costo Promedio Ponderado del Capital primero calcularemos la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo aplicando la fórmula (3) presentada en la **sección 2.6.5.1**.

$$E(r_j) = r_f + \beta_{jm} E(r_m - r_f)$$

$$E(r_j) = 9,50 + 7,62(11,83 - 9,50)$$

$$E(r_j) = 27,25\%$$

Donde que:

$E(r_j)$: es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo.

(r_f) : Rendimiento libre de riesgo, que es igual a la tasa de interés exigida por el BNF para otorgar el préstamo que es del 9,50%.

β_{jm} : Es el riesgo no diversificable del mercado donde actúa la empresa a ser evaluada. Se ha considerado que el riesgo no diversificable es la Tasa Pasiva Efectiva a más de 361 días plazo, que es de 5,35%¹¹ más un porcentaje de riesgo correspondiente la tasa de inflación vigente que es de 2,27%¹²; por lo tanto β_{jm} tiene un valor de 7,62%.

(r_m) : Rendimiento del mercado. Para este proyecto se ha determinado r_m como la tasa de interés activa vigente (11,83%¹³).

Una vez obtenida la tasa de costo de oportunidad de los accionistas (27,25%), procedemos a aplicar la fórmula (2) del Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC).

$$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

$$WACC = CPP = 0,2725 \left(\frac{150.000,00}{150.000,00 + 297.696,70} \right) + 0,095(1 - 0,25) \frac{297.696,70}{150.000,00 + 297.696,70}$$

$$CPPC = 0,1387 = 13,87\%$$

Donde:

$K_e = 27,25\%$ (tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo)

$CAA = US\$ 150.000,00$ (monto del aporte de los socios)

$D = US\$ 297.696,70$ (monto del préstamo adquirido)

$K_d = 9,50\%$ (la tasa libre de riesgo equivalente a la tasa de la deuda)

$T = 25\%$

¹¹ Banco Central del Ecuador, Tasa de Interés Pasiva Efectiva Referencial Máxima por plazo de más de 361 días a septiembre del 2013.

¹² Banco Central del Ecuador, Tasa de Inflación, vigente a agosto del 2013.

¹³ Banco Central del Ecuador, Tasa de Interés Activa Efectiva Referencial Máxima para el Segmento Productivo de PYMES a septiembre del 2013.

En consecuencia la tasa pertinente de descuento para el cálculo del valor actual neto (VAN) así como para evaluar la Tasa Interna de Retorno del proyecto es del 13,87%.

3.5.11.1 Valor Actual Neto

En los cálculos realizados mediante el Flujo de Caja, se obtuvieron los siguientes resultados que se presentan en la **Tabla 3.48**.

Tabla 3.48 - Resumen del Flujo de Caja Proyectado en US\$

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
-447.697	31.746	174.222	303.143	307.369	291.731	271.633	138.190	207.664	209.803	324.232

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Como se puede observar, se ha incluido el monto de la inversión total en el año cero (aporte de los accionistas más el monto del préstamo otorgado por el BNF), con el objetivo de encontrar el VAN del proyecto en un horizonte de análisis igual a 10 años. Aplicando la fórmula presentada en la **sección 2.6.5.2**, tenemos:

$$\text{VAN} = \{(31.746 \cdot (1,1387)^{-1}) + (174.222 \cdot (1,1387)^{-2}) + (303.143 \cdot (1,1387)^{-3}) + (307.369 \cdot (1,1387)^{-4}) + (291.731 \cdot (1,1387)^{-5}) + (271.633 \cdot (1,1387)^{-6}) + (138.190 \cdot (1,1387)^{-7}) + (207.664 \cdot (1,1387)^{-8}) + (209.803 \cdot (1,1387)^{-9}) + (324.232 \cdot (1,1387)^{-10})\} - 447.697$$

El Valor Actual Neto Calculado es de **US\$ 662.476,14**.

Por regla general un proyecto cuyo Valor actual Neto es positivo, o mayor a cero, debería de ser aceptado, por lo que, en primera instancia podría concluirse que en base a este indicador financiero el proyecto sería viable; sin embargo, es indispensable determinar los resultados de las subsecuentes herramientas para la toma de decisión de viabilidad de un proyecto de inversión.

3.5.11.2 Tasa Interna de Retorno

Cabe mencionar que el obtener una Tasa de Rendimiento que haga que el VAN sea superior a cero no es un determinante para decir que el proyecto es viable, pues, debe procurarse que dicha Tasa de Rendimiento sea superior a la Tasa mínima requerida por los inversionista; en conclusión, la TIR debe ser superior a la Tasa de Capital Promedio ponderada, que para este caso corresponde al 13,87%.

Si se conoce que una tasa del 13,87% se logra un VAN positivo, se puede deducir que la TIR debe ser mayor que 13,87% para lograr un VAN=0.

Si en la ecuación usada para calcular el VAN, de la sección **3.5.11.1** usamos:

- Una tasa del 25%, entonces el VAN se hace US\$ 263.905,21
- Una tasa del 35%, entonces el VAN se hace US\$ 63.040,71
- Una tasa del 40%, entonces el VAN se hace US\$ (-6.783,75)

Por lo tanto la TIR del proyecto se encuentra entre el 35% y 40%. Interpolando los resultados se obtiene que la TIR es de 39,46%. La **Tabla 3.49** muestra el análisis de la TIR del proyecto.

Tabla 3.49 - Análisis de la TIR del Proyecto

TIR del Proyecto =	39,46%
Tasa del CPPC =	13,87%
Rendimiento Adicional =	25,59%

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Como puede apreciarse en la **Tabla 3.49**, la TIR de 39,46% supera en 25,59% al costo promedio ponderado de capital, lo cual en conjunto con el VAN hacen que el proyecto se perfile como viable.

3.5.11.3 Periodo de Recuperación de la Inversión

Para el caso de Shuttle Express Cía. Ltda. y considerando una tasa de rentabilidad exigida por los inversionistas (tasa de costo promedio ponderado del capital) igual al

13,87%, se ha calculado el Periodo de Recuperación de la Inversión en tres años y cinco meses, tal como se muestra en la **Tabla 3.50**.

Tabla 3.50 - Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión del Proyecto

Mes	Saldo de la Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida	Devolución de la Inversión
1	447.697	2.646	5.174	-2.529
2	450.226	2.646	5.204	-2.558
3	452.784	2.646	5.233	-2.588
4	455.371	2.646	5.263	-2.618
5	457.989	2.646	5.293	-2.648
6	460.637	2.646	5.324	-2.678
7	463.315	2.646	5.355	-2.709
8	466.025	2.646	5.386	-2.741
9	468.765	2.646	5.418	-2.772
10	471.538	2.646	5.450	-2.804
11	474.342	2.646	5.482	-2.837
12	477.179	2.646	5.515	-2.870
13	480.049	14.518	5.548	8.970
14	471.078	14.518	5.445	9.074
15	462.005	14.518	5.340	9.179
16	452.826	14.518	5.234	9.285
17	443.541	14.518	5.126	9.392
18	434.149	14.518	5.018	9.501
19	424.648	14.518	4.908	9.610
20	415.038	14.518	4.797	9.722
21	405.316	14.518	4.685	9.834
22	395.482	14.518	4.571	9.948
23	385.535	14.518	4.456	10.063
24	375.472	14.518	4.340	10.179
25	365.293	25.262	4.222	21.040
26	344.253	25.262	3.979	21.283
27	322.970	25.262	3.733	21.529
28	301.441	25.262	3.484	21.778
29	279.663	25.262	3.232	22.030
30	257.634	25.262	2.978	22.284
31	235.350	25.262	2.720	22.542
32	212.808	25.262	2.460	22.802
33	190.006	25.262	2.196	23.066
34	166.940	25.262	1.929	23.332
35	143.607	25.262	1.660	23.602
36	120.005	25.262	1.387	23.875
37	96.130	25.262	1.111	24.151
38	71.979	25.262	832	24.430
39	47.549	25.262	550	24.712
40	22.837	25.262	264	24.998
41	-2.161	25.262	-25	25.287
42	-27.448	25.262	-317	25.579

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Con esta información se puede concluir que el proyecto es claramente viable debido a que la recuperación de la inversión por parte de los inversionistas se realizará en un periodo de tiempo inferior al horizonte de tiempo analizado.

3.5.11.4 Relación beneficio-costo

El cálculo de la relación beneficio-costo de Shuttle Express Cía. Ltda., da como resultado un valor de 1,497; con lo cual se determina totalmente que el proyecto es viable.

Tabla 3.51 - Relación Beneficio-Costo

Suma de los Flujos de Caja Actualizados	\$ 662.476,14
Inversión Total del Proyecto (Costo)	\$ 447.696,70
Relación Beneficio / Costo	1,480

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.5.12 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

Para el análisis del punto de equilibrio operativo de Shuttle Express Cía. Ltda. se ha considerado que anualmente el costo operativo variable por unidad (V) corresponde al costo de ventas (en porcentaje) obtenido del estado de resultados proyectado. Este costo de ventas refleja un porcentaje del precio de ventas, y ha sido utilizado para aplicar las fórmulas del punto de equilibrio operativo con el objetivo de construir la **Tabla 3.52** que muestra dicho punto en cada año del horizonte de análisis, para posteriormente analizar el gráfico del punto de equilibrio de los dos primeros años de operación de la empresa.

Tabla 3.52 - Punto de Equilibrio Operativo Proyectado por año

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Precio por unidad (P)	12,00	12,75	13,00	13,00	14,00	14,00	14,00	15,00	15,00	15,00
Costo Operativo Variable por u. %	67,88%	59,03%	52,64%	54,32%	58,79%	62,38%	73,36%	68,80%	69,30%	72,14%
Costo Operativo Variable por u. (V)	8,15	7,53	6,84	7,06	8,23	8,73	10,27	10,32	10,40	10,82
Costos Operativos Totales Fijos (F)	257.471	233.676	242.439	239.508	152.199	176.044	163.515	162.485	170.754	162.884
QopBE =	66.806	44.737	39.376	40.335	26.377	33.421	43.844	34.716	37.083	38.972
SopBE=	801.671	570.398	511.887	524.353	369.283	467.894	613.810	520.745	556.239	584.580

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

La **Figura 3.47** muestra la gráfica del punto de equilibrio operativo para el año 2014 que es de 66.806 unidades de servicio vendido, que corresponden a un nivel de costos totales operativos (iguales al ingreso total) de US\$ 801.671. Este es el nivel en el que Shuttle Express Cía. Ltda. consigue su punto de equilibrio operativo; es decir, que la empresa necesita vender 66.806 unidades de su servicio para cubrir la totalidad de sus costos fijos y la totalidad de sus costos variables en tanto el precio de venta se mantenga en US\$12,00 por persona.

Si la administración de Shuttle Express Cía. Ltda. realiza ventas en el 2014 por debajo de una cantidad de 66.806, entonces se enfrentará a pérdidas operativas ($UAI < 0$), pero si por el contrario la empresa incrementa sus ventas, entonces tendrá utilidad operativa positiva ($UAI > 0$).

La gráfica del Punto de Equilibrio Operativo para los dos primeros años de operación de la empresa se muestra a continuación en las **Figuras 3.47** y **3.48**.

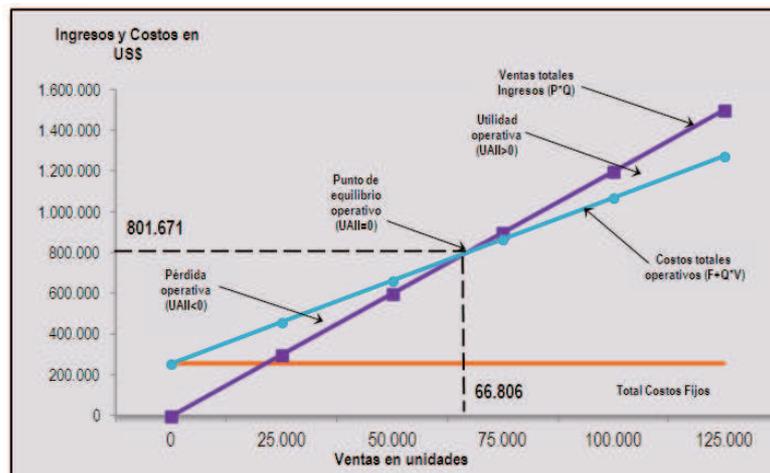


Figura 3.47 - Gráfica del Punto de Equilibrio Operativo año 2014
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

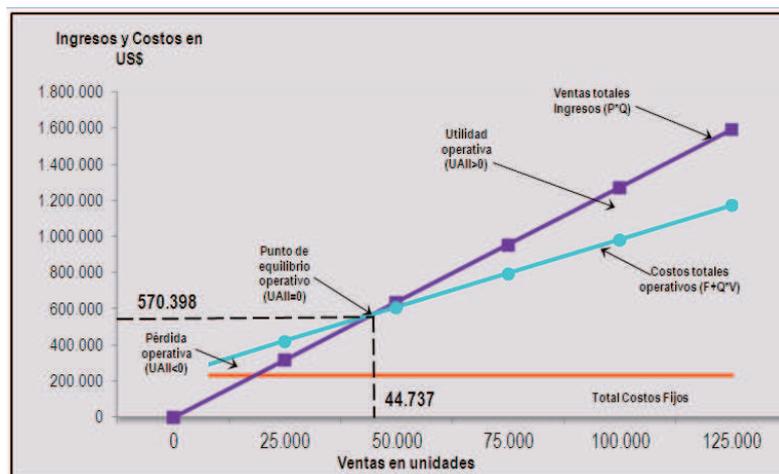


Figura 3.48 - Gráfica del Punto de Equilibrio Operativo año 2015
Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

3.5.13 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad de Shuttle Express Cía. Ltda. se afectarán las variables de precio y de cantidad de servicio vendido, con el objetivo de observar su comportamiento sobre los flujos de efectivo que consecuentemente permitirán calcular el VAN del proyecto.

3.5.13.1 Análisis de Sensibilidad con respecto al Precio del Servicio

Los precios originales del servicio serán modificados en la tabla de flujo de efectivo para encontrar el precio mínimo que Shuttle Express Cía. Ltda. deberá fijar en los diez años analizados para hacer el VAN igual a cero.

Aplicando el comando “Buscar Objetivo” de Microsoft Excel para buscar el resultado del VAN igual a cero y modificando las celdas de Precio se obtuvieron los siguientes resultados que se presentan en la **Tabla 3.53**.

Tabla 3.53 - Flujo de Efectivo Sensibilizado del Precio del Servicio

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad		75.117	93.656	113.526	117.954	105.046	109.143	94.500	98.185	102.015	105.993
Precio (US\$)		11,63	11,63	11,63	11,63	11,63	11,63	11,63	11,63	11,63	11,63
Flujo (US\$)	-447.697	4.093	107.236	203.852	204.206	145.546	93.940	-28.880	-27.135	-37.207	56.964
Tasa referencial exigida	13,87%										
VAN=	\$ 0										

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

De acuerdo a la **Tabla 3.53** se puede concluir que el precio mínimo que Shuttle Express Cía. Ltda. debe fijar es de US\$11,63 por persona; es decir, que la empresa podría soportar una reducción de treinta y siete centavos en los precios originales en el primer año de operación, una reducción de un dólar con doce centavos en el 2015, una reducción de un dólar con treinta y siete centavos en el 2016 y 2017, una reducción de dos dólares con treinta y siete centavos del 2018 al 2020, y una reducción de tres dólares con treinta y siete centavos del 2021 al 2023; todo esto para que el proyecto siga siendo viable, considerando como herramienta de evaluación el Valor Actual Neto del Proyecto.

3.5.13.2 Análisis de Sensibilidad con respecto a la Cantidad

Para realizar el análisis de sensibilidad de la cantidad también se utilizó el comando “Buscar Objetivo” de Microsoft Excel para buscar el resultado del VAN igual a cero

modificando las celdas de Cantidad, con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados que se presentan en la **Tabla 3.54**.

Tabla 3.54 - Flujo de Efectivo Sensibilizado de la Cantidad del Servicio

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad		85.650	85.650	85.650	85.650	85.650	85.650	85.650	85.650	85.650	85.650
Precio (US\$)		12,00	12,75	13,00	13,00	14,00	14,00	14,00	15,00	15,00	15,00
Flujo (US\$)	-447.697	112.321	109.146	72.113	39.646	131.270	49.296	59.202	87.791	53.312	109.212
Tasa referencial exigida	13,87%										
VAN=	\$ 0										

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

De acuerdo a la tabla anterior se puede concluir que la cantidad mínima de servicio que Shuttle Express Cía. Ltda. debe vender anualmente para que el proyecto sea viable es de 85.650 unidades anuales (7.137 mensualmente, 235 diarios).

De acuerdo a los ingresos presupuestados que fueron construidos con la información recabada de la investigación de mercados, el promedio de ventas anuales del horizonte de diez años analizado es de 84.595, por lo cual la cantidad sensibilizada indica que la empresa puede reducir hasta un 1,01% máximo del promedio de ventas presupuestado, para que el proyecto siga siendo viable.

3.6 PLAN DE PUESTA EN MARCHA

3.6.1 INTRODUCCIÓN

En el presente plan de puesta en marcha se han detallado los requisitos y procesos necesarios para la constitución legal y el inicio de las operaciones de Shuttle Express Cía. Ltda., los cuales permitirán el correcto desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.

Además, en este plan se establecerán las acciones y los pasos a seguir para la implantación del proyecto, se presentará un cronograma de las actividades requeridas, con fechas y sus respectivos responsables de llevarlas a cabo; de modo que podamos verificar el cumplimiento de las mismas.

3.6.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA PUESTA EN MARCHA

La **Tabla 3.55** muestra las actividades requeridas para iniciar las operaciones de Shuttle Express Cía. Ltda. Éstas han sido detalladas en orden cronológico y de acuerdo a la prioridad de su inicio.

Tabla 3.55 - Cronograma de actividades para la puesta en marcha

Tarea	Actividades	Fecha de Inicio	Fecha Límite	Responsables	Apoyo
1	Presentación del Estudio de Demanda del Proyecto a la EPMOP-Q	01/09/2013	08/09/2013	Socios	
2	Trámite para la obtención del crédito con el BNF	01/09/2013	30/09/2013	Socios	
3	Obtención de Permisos, Licencias y Patentes, necesarios para la Constitución Legal de la empresa	01/10/2013	31/12/2013	Socios	Gerente General - Contador
4	Trámites previos para la Constitución de la Compañía. Nombramiento del Representante Legal	15/10/2013	31/10/2013	Socios	Abogado
5	Renta de las oficinas administrativas-operativas y Compra de Activos Fijos de la Empresa	01/11/2013	15/12/2013	Socios y Gerente General	Abogado

Tarea	Actividades	Fecha de Inicio	Fecha Límite	Responsables	Apoyo
6	Adecuación e instalación de los activos fijos en las oficinas	08/11/2013	30/11/2013	Gerente General	Socios
7	Reclutamiento, selección y contratación de los Conductores de los buses y del Contador	15/11/2013	08/12/2013	Gerente General	
8	Desarrollo de la base de Datos de Reservas y página web. Compra de lo estipulado en el Plan de Mercadeo	15/11/2013	31/12/2013	Gerente General	Contador
9	Reclutamiento, selección y contratación del Recurso Humano	01/12/2013	25/12/2013	Gerente General	Contador
10	Renta y adecuamiento del Counter y los parqueaderos preferenciales en el nuevo AIMS	08/12/2013	25/12/2013	Gerente General	Abogado y Recepcionista
11	Visitas a los hoteles del mercado objetivo para presentar a la empresa y ofrecer el servicio	15/12/2013	31/12/2013	Gerente General	Supervisores de Operaciones
12	Capacitación y entrenamiento al Recurso Humano	15/12/2013	31/12/2013	Gerente General	Recepcionista
13	Inicio de las actividades de prestación del servicio	01/01/2014	01/01/2014	Gerente General	Recurso Humano

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

En base a esta información se ha elaborado el Diagrama de Gantt de las actividades, con el objetivo de determinar el tiempo requerido para cumplirlas antes de que la empresa inicie sus operaciones.

El Diagrama de Gantt del proyecto se muestra a continuación en la **Figura 3.49**.

Figura 3.49 - Diagrama de Gantt de las Actividades de Puesta en Marcha de Shuttle Express Cía. Ltda.

Inicio: 01 de septiembre del 2013 Finalización: 31 de diciembre del 2013		Sept. 2013				Oct. 2013				Nov. 2013				Dic. 2013				Ene. 2014				
Tarea	Actividades	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación del Estudio de Demanda del Proyecto a la EPMMOP-Q	■																				
2	Trámite para la obtención del crédito con el BNF	■	■	■	■																	
3	Oblención de Permisos, Licencias y Patentes, necesarios para la Constitución Legal de la empresa					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Trámites previos para la Constitución de la Compañía. Nominamiento del Representante Legal							■	■													
5	Renta de las oficinas administrativas-operativas y Compra de Activos Fijos de la Empresa									■	■	■	■	■								
6	Adecuación e instalación de los activos fijos en las oficinas										■	■	■	■								
7	Reclutamiento, selección y contratación de los Conductores de los buses y del Conductor											■	■	■	■							
8	Desarrollo de la base de Datos de Reservaciones y página web. Compra de lo estipulado en el Plan de Mercadeo												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Reclutamiento, selección y contratación del Recurso Humano														■	■	■	■	■	■	■	■
10	Renta y adecuamiento del Counter y los parqueaderos preferenciales en el nuevo AIMS															■	■	■	■	■	■	■
11	Visitas a los hoteles del mercado objetivo para presentar a la empresa y ofrecer el servicio																■	■	■	■	■	■
12	Capacitación y entrenamiento al Recurso Humano																	■	■	■	■	■
13	Inicio de las actividades de prestación del servicio																					■

Elaborado por: Sonia Rodríguez V.

Como se puede observar, se requerirá un total de de 122 días previos al inicio de las operaciones de Shuttle Express Cía. Ltda. para cumplir con las trece tareas necesarias para que la empresa pueda iniciar sus actividades económica.

3.6.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA PUESTA EN MARCHA

1. Presentación del Estudio de Demanda del Proyecto a la EPMMOP-Q

Como se había mencionado anteriormente en el Plan Legal, el principal documento habilitante para constituir una empresa de transporte terrestre turístico en el Distrito Metropolitano de Quito es el **Permiso de Operación** el cual

que es otorgado por la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas de Quito EPMMOP-Q.

De acuerdo a la Información recopilada de la entrevista realizada a la Arq. Alexandra Ocaña, Especialista en Transporte de la EPMMOP-Q (Arq. Ocaña, 2011), el trámite completo para la obtención de este permiso tarda en promedio tres meses, por lo cual, el primer paso que los socios de Shuttle Express Cía. Ltda. deberán realizar antes de iniciar las actividades de constitución de la empresa, es el de presentar un estudio de demanda en donde se justifique estadísticamente el número de clientes de hoteles categoría lujo - cinco estrellas que requieren ser satisfechos con el servicio de Shuttle desde y hacia el nuevo AIMS.

Este Estudio de Demanda se encuentra detallado en el presente plan de negocios en la sección correspondiente a la Investigación de Mercados.

Los socios de Shuttle Express Cía. Ltda. deben presentar el Estudio de Demanda a la Gerencia de la Gestión de la Movilidad de la EPMMOP-Q, quien será la responsable de evaluar el estudio de factibilidad y entregar su resolución (visto bueno del proyecto) a los socios en un periodo de máximo 15 días calendario.

La aprobación previa que la Gerencia de la Gestión de la Movilidad realice al proyecto es indispensable para continuar con los trámites de legales de constitución de Shuttle Express Cía. Ltda.

2. Inicio del Trámite para la obtención del crédito con el BNF

Los requisitos que Shuttle Express Cía. Ltda. debe presentar para solicitar una línea de crédito a través del BNF, para proyectos de inversión turística (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013) son:

- a. Copias a color de cédulas de ciudadanía y de la papeleta de votación actualizadas del solicitante, del garante y de sus cónyuges.
- b. Copia de la planilla de servicios básicos, luz, agua, teléfono, tanto para el cliente como el garante.
- c. Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

- d. Declaración del impuesto a la renta del último año de los que legalmente deban hacerlo.
- e. Estado de Situación Financiera Personal o copia del Balance presentado a la Superintendencia de Compañías o al SRI del último año.
- f. Proformas de las casas comerciales y/o proveedores de los bienes a invertirse con el crédito.
- g. Apertura de la cuenta corriente en el BNF.
- h. En caso de que el lugar de la inversión sea arrendado se requerirá un contrato de arrendamiento debidamente legalizado.
- i. Para préstamos con garantía hipotecaria, certificado del registrador de la propiedad, copia de la escritura de propiedad del bien, certificado de desgravamen y copia del pago del impuesto predial actualizado.
- j. Copia certificada del registro del establecimiento en el Ministerio de Turismo, para proyectos en marcha.
- k. Certificado actualizado de aval técnico del Ministerio de Turismo, para proyectos nuevos y en marcha.
- l. En el caso de personas jurídicas, deberán adjuntar la Escritura de Constitución de la empresa; los nombramientos de los representantes legales de la empresa; los balances actualizados, certificados de la Superintendencia de Compañías y comprobante del último pago al SRI, además de los que señala el Reglamento General de Crédito Vigente.

3. Obtención de Permisos, Licencias y Patentes, necesarios para la constitución legal de la empresa

Esta es una de las actividades más importantes para el perfecto desarrollo de las actividades comerciales de Shuttle Express Cía. Ltda., y a la vez es la que más esfuerzo y tiempo demandará de la Gerencia General y de los Socios.

A continuación se describe en orden cronológico los requisitos y procesos requeridos para la obtención de Permisos, Licencias y Patentes necesarios para que la empresa inicie sus actividades comerciales:

A. Requisitos para el Informe Previo para la constitución de Cooperativas y Compañías de Transporte Público en la EPMMOP-Q

Previo al otorgamiento del Permiso de Operación para servicio general de transporte terrestre turístico, la empresa deberá presentar un estudio de factibilidad técnica que justifique la necesidad del servicio, para la aprobación de la EPMMOP-Q y de Empresa Metropolitana Quito-Turismo (Concejo Metropolitano de Quito, 2005).

El representante provisional de la empresa de transporte en formación, interesado en obtener el Informe Previo para su constitución jurídica, deberá presentar a la Gerencia de Gestión de la Movilidad los siguientes requisitos (Concejo Metropolitano de Quito, 2008) :

- Solicitud dirigida al Gerente General, en especie valorada, señalando la modalidad del servicio, sector, sitio de estacionamiento, número de socios o accionistas, modelo y año de fabricación de la flota vehicular con la que pretende operar.
- Presentar el estudio técnico de demanda o de factibilidad para transporte terrestre turístico de la modalidad de servicio general de transporte terrestre turístico (deberá realizarse a costo del solicitante, por las universidades y escuelas politécnicas con capacidad técnica y operativa para realizar dichos estudios).
- Original y copia certificada del proyecto de estatuto o minuta de constitución de la empresa.
- Copias de la cédula de ciudadanía, certificado de votación y licencia de conducir, categoría profesional de los socios o accionistas, según sea el caso.
- Aprobar la revisión técnica vehicular del Centro de Revisión y Control Vehicular CRCV.
- Presentar una póliza de seguros de responsabilidad civil de vida y accidentes personales, la misma que cubrirá a todos los vehículos legalmente registrados en la EPMMOP-Q, de conformidad con las coberturas y montos establecidos en la normativa vigente.

- Firma y rúbrica del Abogado patrocinador, señalando número de casillero judicial del Palacio de Justicia de Quito para notificaciones.

La Gerencia de la Gestión de Movilidad tendrá un término de 30 días contados a partir de la recepción de los documentos señalados anteriormente, para realizar el estudio técnico e informe sobre el mismo y presentarlo a la Gerencia General, en el cual hará constar las conclusiones y recomendaciones que considere pertinentes; la Gerencia General tendrá un término de 8 días para presentarla al Directorio de la EPMMOP-Q. El Directorio, en un término no mayor a 90 días contados a partir de la fecha en que la Gerencia General remita el informe presentado por la Gerencia de la Gestión de la Movilidad, con base en las conclusiones y recomendaciones de ésta, resolverá si emite informe favorable o desfavorable para la constitución jurídica de la cooperativa o compañía en formación.

El Directorio por intermedio del Gerente General, dentro de los 15 días posteriores a la fecha de la resolución, notificará a la empresa con el contenido de la resolución.

B. Requisitos para abrir una cuenta corriente bancaria

- Escritura de constitución de la compañía, debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- Aumento de capital o reformas de estatutos (si los hubiere).
- Nombramientos, vigentes e inscritos en el Registro Mercantil.
- RUC (que identifique actividad económica u objeto social).
- Cédula de ciudadanía y certificado de votación de c/u de los representantes legales de la compañía e identificación del representante legal o apoderado como persona natural, señalado en las líneas anteriores.
- Estados financieros actualizados y presentados a la Superintendencia de Compañías.

- Fuentes de Ingresos.
- Nómina de los accionistas o socios, presentada a la Superintendencia de Compañías.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones (Superintendencia de Compañías).
- Cédula de ciudadanía y certificado de votación de las personas autorizadas a firmar.

C. Requisitos para obtener el Certificado de Revisión Técnica Vehicular para vehículos nuevos

De acuerdo a la Agencia Nacional de Tránsito (2013) los requisitos son los siguientes:

- Realizar el pago del servicio de Revisión Técnica Vehicular en las oficinas de Servipagos.
- Llevar los vehículos al Centro de Revisión y Control Vehicular CRCV en: Guamaní, Guajaló, Los Chillos, Florida Alta, San Isidro o en Carapungo. Estacionar los vehículos en una de las plazas de la playa de parqueo ubicada al interior del CRCV.
- Entregar en la ventanilla de atención al usuario del CRCV los siguientes documentos:
 - a. Factura de compra, conteniendo el Certificado de Producción Nacional (CPN) o el Documento Único de Importación (DUI). Estos números remplazan a la placa, en vehículos nuevos.
 - b. Comprobante de pago del servicio de Revisión Técnica Vehicular.
 - c. Llaves del vehículo.
- Una vez que se ha recibido el comprobante de entrega del vehículo, se debe pasar a la sala de espera y observación de la Revisión Técnica Vehicular. Al ser llamado, hay que dirigirse nuevamente a la ventanilla de atención al usuario y recoger el certificado de

Revisión Técnica Vehicular (en caso de aprobación, copia del usuario y desprendible de la Policía) y las llaves del vehículo.

- En caso de haber sido calificado como "condicional", se debe retirar los vehículos y traerlos reparados, dentro del plazo establecido en el certificado de Revisión Técnica Vehicular.

D. Requisitos para la matriculación vehicular para el caso de empresas

El concesionario Hyundai está obligado a entregar los buses debidamente matriculados, de acuerdo a lo estipulado en la LOTTTSV (Agencia Nacional de Tránsito, 2013).

E. Requisitos para contratar el SOAT

Los únicos requisitos para adquirir el SOAT son: la presentación de la matrícula de los vehículos, y el pago del valor correspondiente del seguro.

F. Requisitos para contratar el Seguro de Responsabilidad Civil de Vida y Accidentes Personales.

La empresa deberá contratar un Seguro de Responsabilidad Civil de Vida y Accidentes Personales para cada uno de los microbuses (2005). Éstos se pueden contratar en la mayoría de las empresas aseguradoras habilitadas en el país.

G. Requisitos para obtener la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito (LUAE)

La LUAE es el documento habilitante y acto administrativo único con el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito (Concejo Metropolitano de Quito, 2010).

La LUAE integra los siguientes permisos y/o autorizaciones administrativas: Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS), Permiso Sanitario, Permiso de Funcionamiento de Bomberos, Rotulación (Identificación de la actividad económica), Permiso Ambiental, Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Actividades Turísticas, Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia y General de Policía.

Los requisitos para obtener la LUAE se enumeran a continuación:

- Formulario Único de Solicitud de LUAE, debidamente llenado y suscrito por el titular del RUC o Representante legal.
- Copia de RUC actualizado.
- Copia de escritura de constitución de la empresa (con resolución de la Superintendencia de Compañías o la sentencia del Juez según sea el caso).
- Copia del nombramiento del actual representante legal.
- Copia de Cédula de Ciudadanía y Papeleta de Votación del representante legal.
- Original de la declaración del 1.5 por mil sobre los activos totales del año inmediato anterior. El pago se realizará a favor de la Municipalidad del DMQ. El impuesto del 1.5 por mil corresponderá al activo total del año calendario anterior y el período financiero correrá del 1ro. de enero al 31 de diciembre. En vista de que la empresa es nueva, se deberá omitir este requisito; sin embargo a continuación se detallan los requisitos para el pago del Impuesto del 1.5 por mil para su obtención en los años siguientes: Formulario de declaración del impuesto del 1.5 por mil, copias y originales de los balances con el sello de la Superintendencia de Compañías, la copia de la carta de pago del impuesto de patente y la copia del RUC.

H. Afiliación a la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha (CAPTUR)

Para ser admitido como socio de la Cámara el primer paso es llenar una solicitud electrónica a través de la página web: www.captur.com/afiliase.html. El Presidente del Directorio, el Presidente Ejecutivo o el funcionario que deleguen, aceptará provisionalmente la afiliación, que estará sujeta a aprobación del Directorio (Cámara Provincial de Turismo de Pichincha, 2013).

Una vez que la solicitud haya sido aprobada la empresa deberá entregar a CAPTUR los siguientes requisitos:

- Copia de la Escritura de Constitución de la Compañía o minuta.
- Copia del último aumento de Capital (sí hubiese), Copia del nombramiento de Gerente y de Presidente, Copia del Certificado de Registro del Ministerio de Turismo o LUAE, y copia RUC.
- Cancelar la cuota de afiliación (según el capital social o el patrimonio involucrado y los demás importes que dicho organismo determine).

I. Requisitos para obtener el Permiso de Operación de la EPMMOP-Q

La solicitud enviada a la Gerencia de Gestión de Movilidad de la EPMMOP-Q deberá contener los datos generales de la nueva empresa y su domicilio legal donde recibirá notificaciones (Concejo Metropolitano de Quito, 2008) adjuntando originales o copias certificadas de los siguientes documentos:

- Solicitud dirigida al Gerente General de la EPMMOP-Q.
- Estatuto o escritura de constitución de la cooperativa o compañía, legalmente registradas.
- Pago de la tasa de Permiso de Operación.
- Registro del nombramiento de los representantes legales de las compañías o cooperativas.

- Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la empresa.
- Nómina de Accionistas o Socios emitida por la Superintendencia de Compañías o la Dirección Nacional de Cooperativas, copias de las cédulas, certificados de votación y licencia de conducir, categoría profesional vigentes de las personas que están autorizadas para la conducción de un vehículo de transporte público.
- Listado de la flota vehicular especificando la marca, número de motor, chasis, modelo, año de fabricación, factura o matrícula.
- Certificado de aprobación de la Revisión Técnica Vehicular emitido por el Centro de Revisión y Control Vehicular CRCV.
- Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, “SOAT”.
- Presentar una póliza de seguros de responsabilidad civil y de vida y accidentes personales, la misma que cubrirá a todos los vehículos legalmente registrados en la EPMOP-Q, de conformidad con las coberturas y montos establecidos en la normativa vigente.
- Presentar original y copia de los comprobantes de pago de la LUAE y el aporte a la CAPTUR.
- Certificado de la operadora de no adeudar a la Municipalidad del DMQ.
- Certificado vigente de cumplimiento de obligaciones y existencia legal, emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Firma y rúbrica del abogado patrocinador señalando número de casillero judicial del Palacio de Justicia en Quito para futuras notificaciones.
- Plan de gestión de calidad (documento que presentan las operadoras para ser cumplido en los próximos 4 años, el que contemplará el mejoramiento continuo del servicio). Para el presente proyecto, este requisito se refiere al Plan Operativo y Plan Financiero.
- Plan operativo anual (documento en el cual se señalan las actividades y el presupuesto que cumplirán las operadoras cada

año). Para el presente proyecto, este requisito se refiere al Plan Operativo y Plan Financiero.

- Presentada en la Secretaría de la Gerencia de Gestión de la Movilidad la solicitud con todos los documentos señalados anteriormente, se abrirá un expediente, al cual se le asignará un número de Hoja de Ruta y remitirá a la Asesoría Jurídica para su análisis. Si la documentación presentada cumple con todos los requisitos formales y de ley, emitirá el correspondiente informe jurídico en el término de cinco días, y lo remitirá a la Gerencia de Gestión de la Movilidad, quien emitirá el informe técnico que corresponda, en un término de cinco días.
- La Gerencia de Gestión de la Movilidad en coordinación con la Asesoría Jurídica, preparará la Resolución y el Permiso de Operación.
- Emitida la Resolución y el Permiso de Operación por la Gerencia General, se remitirá a la Secretaría General para que proceda a notificar al interesado, a las unidades administrativas internas de la EPMOP-Q y a la Jefatura Provincial de Tránsito de Pichincha.
- El adhesivo con el código de Registro Municipal será colocado previa constatación física del Automotor.

J. Requisitos para el Registro de un Signo Distintivo en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)

Para el trámite en el IEPI, primero se acudirá a las ventanillas de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico para la previa verificación del nombre en el Sistema de Catastros y Sistema Integrado de Información Turística (SIIT), a fin de evitar la repetición con nombres de establecimientos ya registrados (2013).

Luego se deberá presentar en las oficinas del IEPI la solicitud con los siguientes requisitos:

- Dos formularios para el registro de un signo distintivo impresos de lado y lado.
- Toda solicitud de registro debe ser patrocinada por un Abogado, enunciándose su nombre, casillero Judicial.
- Como documentos anexos, se deberán incorporar:
 - a. Comprobante original de pago de tasa. El comprobante deberá constar a nombre del solicitante o el Abogado Patrocinador.
 - b. Poder, en caso de no firmar directamente el solicitante o su Representante Legal.
 - c. Nombramiento del Representante Legal.

K. Declaración del uno por mil sobre activos fijos

Se debe presentar el original y 3 copias del formulario diseñado para el efecto, firmado por el propietario o representante del establecimiento y original y dos copias del depósito (2002).

A partir del segundo año de funcionamiento, se debe realizar el pago del 1 x 1000 con base a la declaración del impuesto a la renta del año anterior inmediato (Formulario 102 A, original y una copia), además del listado valorado de activos fijos instalados en el establecimiento turístico (Formulario 101, original y una copia).

Al realizar el pago debe presentar el formulario original y tres copias, el depósito original y tres copias; y, la declaración del impuesto a la renta que sirvió de base para el cálculo respectivo.

4. Trámites previos para la Constitución de la Compañía y Nombramiento del Representante Legal

Los socios contratarán a un abogado para que realice los trámites necesarios para la constitución de la empresa y también para la prestación de asesoría jurídica en los trámites legales hasta el inicio de sus operaciones. El costo de los servicios legales está considerado en el rubro de Gastos de Constitución presentados en el plan de operaciones.

Cabe mencionar que la constitución legal de Shuttle Express Cía. Ltda. depende íntegramente de la obtención del permiso de operación de la EPMMOP-Q, por lo tanto, esta actividad va de la mano con la tarea número tres, que corresponde a la obtención de permisos, licencias y patentes de funcionamiento.

A continuación se presentan los requisitos y el proceso necesarios para la constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2006):

- Reservar el nombre de la compañía (i). El funcionario de dicha entidad le entregará un oficio 'Absolución de denominaciones', el mismo que es la garantía de la reserva del nombre.
- Aperturar la cuenta de integración de capital en cualquier institución bancaria. Para esto el presidente de la Junta de Accionistas se deberá acercar al Banco con los siguientes documentos (Banco de Guayaquil, 2013):
 - a. Absolución de denominaciones.
 - b. Carta de la empresa que solicite la integración de capital con el detalle de los socios y aporte de cada uno.
 - c. Copias de cédulas y papeleta de votación a color de los socios.
 - d. Una referencia personal (verbal).
 - e. Planilla actual de pago de servicios.
 - f. Formulario de declaración de licitud de fondos y transacciones para el caso de inversiones de integración de capital por transacciones que superen los USD 1.000,00.
 - g. Entrevista inicial para especificar la fuente de ingresos.
 - h. Depósito inicial que será congelado por 180 días, para compañías limitadas USD 400,00.
- Elevar a escritura pública la constitución de la compañía en cualquier notaría.
- Presentar en la Superintendencia de Compañías, tres copias de la escritura pública con oficio de abogado y la papeleta de la cuenta de integración de capital (i).

- Retirar en el lapso de 48 horas de la Superintendencia de Compañías (i) la resolución aprobatoria o un oficio con las correcciones a realizar.
- Publicar en un periódico de amplia circulación, en el domicilio de la compañía, el extracto otorgado por la Superintendencia de compañía; y, adquirir tres ejemplares (uno para el Registro Mercantil, otro para la Superintendencia de Compañías y otro para los archivos societarios de la empresa).
- Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil, en la notaría en donde se elevaron las escrituras de constitución.
- Inscribir en el Municipio de Quito, las patentes; y, solicitar el certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.
- Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa (Acta de Junta general y nombramientos originales). Para que una empresa sea inscrita en el Registro Mercantil, debe presentar:
 - a. Escritura de constitución de la empresa (mínimo tres copias).
 - b. Pago de la patente municipal (LUAE).
 - c. Exoneración del impuesto del 1 por mil de activos.
 - d. Publicación en la prensa del extracto de la escritura de constitución.
 - e. Inscripción de la empresa en la Cámara de Comercio de Quito CCQ (2012)
 - f. Llenar la solicitud de afiliación.
 - g. Fotocopia simple de la escritura de constitución de la empresa, fotocopia de la resolución de la Superintendencia de Compañías, y fotocopia de la cédula o pasaporte del representante legal.
 - h. Pago de la cuota de inscripción, el valor a cancelar depende del capital suscrito en las escrituras de constitución de la empresa.
 - i. Luego de ser revisada la documentación entregada y pagada la cuota, la empresa recibe un certificado de afiliación que permite la inscripción en el Registro Mercantil.
 - j. Presentar en la Superintendencia de Compañías los siguientes documentos:

- Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia inscrita en el Registro Mercantil.
 - Un ejemplar del periódico donde se publicó el extracto.
 - Copias de los nombramientos inscritos en el Registro Mercantil y copia de la cédula de ciudadanía del representante legal.
 - Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal.
 - Copia de pago de agua, luz o teléfono.
- k. Una vez revisada la documentación, la Superintendencia deberá entregar:
- Formulario del RUC.
 - Datos generales y Nómina de accionistas.
 - Oficio al banco (para retirar los fondos de la cuenta de integración de capital).

Los documentos obtenidos, se deben entregar al Servicio de Rentas Internas (SRI) con la finalidad de obtener el RUC junto con los siguientes requisitos:

- Formulario RUC 01-A lleno con los datos de la compañía.
 - Formulario RUC 01-B lleno con los datos de las sucursales.
 - Original y copia de la escritura de constitución de la compañía, Original y copia del nombramiento del representante legal, original y copia de cédula de ciudadanía del representante legal.
 - Planilla actual de pago de servicios.
 - Si el local es arrendado, presentar el contrato legalizado.
 - Carta de compromiso firmada por el contador, incluyendo su número de RUC.
- Finalmente, se deberá acercarse al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y registrar la empresa en la historia laboral. Para esto, se deberá acercarse a las oficinas del IESS (ii) con los siguientes documentos:
- a. Copia del RUC, copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal.

- b. Copia del nombramiento del representante legal.
- c. Copia de los contratos de trabajo debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo (empresas nuevas).
- d. Copia del último pago de agua, luz o teléfono.

Notas:

- i. El trámite puede ser realizado en la ventanilla de la Superintendencia de Compañías ubicada en la Cámara de Comercio de Quito.
- ii. El trámite puede ser realizado en la ventanilla del Instituto de Seguridad Social IESS, ubicado en la Cámara de Comercio de Quito.

5. Renta de las oficinas administrativas-operativas y Compra de Activos Fijos de la Empresa

Los socios de la empresa conjuntamente con el Gerente General deberán realizar la compra de los activos fijos de acuerdo a lo detallado en el plan de operaciones.

El orden de prioridad en la compra de activos fijos es la siguiente: Vehículos, Muebles y Enseres, Equipo de Computación, y Otros Activos Fijos.

Para la renta de la oficina, el Gerente General revisará el contrato de arrendamiento con los abogados. El plazo fijado para este contrato es de mínimo dos años.

6. Adecuación e instalación de los activos fijos en las oficinas

Para realizar esta actividad la Gerencia General contará con el apoyo de los accionistas. La distribución física de la oficina y el equipamiento requerido en cada área se encuentran detallados en el plan de operaciones.

7. Reclutamiento, selección y contratación de los Conductores de los buses y del Contador

Uno de los requisitos necesarios dentro del trámite para la obtención del Permiso de Operación es la presentación del listado de los conductores de los vehículos de la empresa con su respectiva copia de licencia de conducir profesional **Tipo D1** (Agencia Nacional de Tránsito, 2013). Por lo cual, es preciso que el

reclutamiento, selección y contratación inicie con los conductores de los buses. Adicionalmente se requiere de la contratación del contador de la empresa para que inicie sus actividades desde el 02 de diciembre del 2013.

8. Desarrollo de la base de Datos de Reservaciones y página web y compra de lo estipulado en el Plan de Mercadeo

Esta actividad se encuentra detallada en el Plan de Mercadeo.

9. Reclutamiento, selección y contratación del Recurso Humano

Esta actividad estará a cargo de la gerencia general con el apoyo del contador. Las características requeridas en cada posición se encuentran detalladas en el Plan Operacional.

10. Renta y adecuamiento del Counter y los parqueaderos preferenciales en el nuevo AIMS

Para la renta del counter y de los tres parqueaderos preferenciales a la salida de arribos internacionales del nuevo AIMS, la gerencia general deberá contactarse con el Ing. Fausto Naranjo, Director Comercial de La Corporación Quiport S.A. El contrato debe ser mínimo de dos años.

11. Visitas a los hoteles del mercado objetivo para presentar a la empresa y ofrecer el servicio

Esta actividad se encuentra detallada en el Plan de Mercadeo.

12. Capacitación y entrenamiento al Recurso Humano

Esta actividad se encuentra detallada en el Plan de Operaciones.

3.7 PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

3.7.1 INTRODUCCIÓN

Contar con un plan de contingencia y salida es de suma importancia para Shuttle Express Cía. Ltda., ya que en este se preverán situaciones donde podrían presentarse ciertas dificultades en la realización del proyecto. Es por ello que el objetivo de este plan es encontrar los cursos de acción alternativos que permitirán la continuidad de la actividad de la empresa, eliminando o reduciendo vulnerabilidades y haciéndola más solvente ante situaciones críticas, preparándola para volver a un modo de funcionamiento normal con una respuesta adecuada en la gestión de la crisis.

3.7.2 POSIBLES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA

El presente proyecto considera un análisis de las posibles situaciones que pueden producirse en la empresa y que podrían poner en peligro su supervivencia y sostenibilidad. Los eventos con mayor probabilidad de ocurrencia que se han encontrado y las estrategias para afrontarlos son los siguientes:

- **Alguno de los socios desean vender o transferir su participación social.**

En el caso de que uno o más socios deseen vender su participación social, los otros socios tendrán preferencia para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios.

La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las **partes sociales son indivisibles**.

En Shuttle Express Cía. Ltda. no se tomarán resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicará la devolución a los socios de parte de

las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión del socio previa la liquidación de su aporte.

La participación que tiene el socio en la compañía será transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social. Esta cesión se hará por escritura pública.

- **Si se necesita capitalización para continuar con la actividad comercial.**
 - a. La primera opción es buscar el capital dentro de la empresa, es decir optar primero por los socios, de no poder contar con el capital por parte de los socios de la empresa, se buscaran otras opciones.
Los socios no podrán ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales.
 - b. Buscar nuevos socios que deseen invertir en la empresa.
 - c. Buscar Financiamiento en bancos o entidades financieras del país, haciendo un análisis y estudio de rentabilidad.
 - d. Buscar alianzas con empresas o grupos empresariales dispuestos a ingresar al negocio.

- **Si no se logran acuerdos contractuales con los hoteles del mercado objetivo.**

A pesar de no conseguir acuerdos contractuales de outsourcing para la prestación del servicio de Shuttle, la compañía estará en la capacidad de seguir ofreciendo sus servicios a los huéspedes de los hoteles del mercado objetivo.

- **Si los costes son mayores a los previstos.**

Los mayores costes que Shuttle Express Cía. Ltda. podría estar enfrentando durante sus actividades comerciales son: cambio de motor cada cinco años, cambio de llantas cada seis meses, repuestos de los vehículos, combustible y

sueldos del personal operativo. Si estos costos llegaran a incrementarse de forma considerable, la compañía podría aplicar la estrategia de cambiar el mercado objetivo al que se está dirigiendo. Una de las alternativas que se podría implementar es poner el servicio de Shuttle disponible al público en general. En este caso las oficinas funcionarían como una estación de buses y se eliminaría por completo el esquema de operaciones anterior que implica las paradas específicas en los hoteles del mercado objetivo.

Poniendo el servicio disponible al público en general se aseguraría un incremento en las ventas, lo que ayudaría a superar un incremento considerable en los costos.

- **Si las ventas en temporada alta superan la capacidad operativa.**

En el caso de existir una sobre-demanda del servicio de Shuttle, la compañía podrá subcontratar una buseta o van a otra empresa transporte turístico. En el mercado se pueden mencionar las siguientes: Marco Tour S.A., Zyrkan Tours S.A., Gray Line y Trans Rabbit, que son las más representativas y que cuentan con unidades de transporte que cumplen con los estándares de calidad previstos en Shuttle Express Cía. Ltda.

Cabe mencionar que la gerencia general junto con los supervisores de operaciones deberán monitorear continuamente los pronósticos de ventas para prever la necesidad de subcontratar vehículos y de disponer de concierges para que puedan complementar el servicio junto con los vehículos subcontratados.

- **Si se suscitare pérdida total o parcial de las unidades de transporte.**

En caso de pérdida parcial, el servicio de garantía será suministrado por los Concesionarios o Distribuidores Hyundai, sin costo de mano de obra ni repuestos. Las características de garantía del concesionario Hyundai en Ecuador se encuentran detalladas en la página web www.hyundaiecuador.com. El inconveniente de esta garantía es que es limitada, por lo que si dentro de la pérdida parcial existen ítems que no son

aptos de garantía, entonces la compañía deberá asumir los costos por su reposición.

En el caso de existir pérdida total de los vehículos, ya sea por avería o robo, existe el fondo de efectivo de las utilidades retenidas, el cual está disponible para ser utilizado para reemplazar a los vehículos. El gerente general deberá realizar una asamblea extraordinaria para que se autorice la compra de uno o varios vehículos nuevos. Durante la ausencia de alguno de los vehículos, la compañía deberá rentar otros buses para poder cumplir las operaciones diarias, tal como se menciona en el literal número seis.

▪ **Si el ingreso de competidores reduce la participación en el mercado.**

En caso de que la competencia logre alcanzar una alta participación en el mercado, Shuttle Express Cía. Ltda. podrá aplicar las estrategias expuestas en los literales anteriores.

▪ **Si los socios solicitan la disolución y liquidación de la compañía.**

La disolución de la compañía sólo puede darse con el acuerdo del 100% de los socios. En caso de darse este evento, la primera opción será la de colocar a la compañía en venta, para lo cual se fijará un precio de venta de acuerdo a la valuación de la empresa en el mercado; dicho precio de venta será aceptado previamente por los accionistas en junta extraordinaria.

La segunda opción será la de vender los activos fijos de la empresa a su valor comercial y distribuir lo recaudado entre los socios.

▪ **Si existiera una oferta de compra de la compañía.**

En este caso se aplicará la misma estrategia expuesta en el literal anterior.

▪ **Remoción del gerente general**

La remoción del gerente general de Shuttle Express Cía. Ltda. se realizarán bajo los siguientes lineamientos:

- a. El gerente general que falte a sus obligaciones será responsable ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.
- b. Su responsabilidad cesará cuando hubiere procedido conforme a una resolución tomada por la junta general.
- c. El gerente general que incurra en las siguientes faltas responderá civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:
 - Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía.
 - Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aún cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías.
 - Formar y presentar balances e inventarios falsos.
 - Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.
 - La responsabilidad de la gerencia por actos u omisiones no se extiende a aquellos que, estando exentos de culpa, hubieren hecho constar su inconformidad, en el plazo de diez días a contarse de la fecha en que conocieron de la resolución y dieron noticia inmediata a los miembros de la junta general.
- d. La responsabilidad de la gerencia frente a la compañía quedará extinguida en los siguientes casos:
 - Por aprobación del balance y sus anexos, excepto cuando:
 - Se lo hubiere aprobado en virtud de datos no verídicos.
 - Si hubiere acuerdo expreso de reservar o ejercer la acción de responsabilidad.
 - Cuando hubieran procedido en cumplimiento de acuerdos de la junta general, a menos que tales acuerdos fueran notoriamente ilegales.

- Por aprobación de la gestión, o por renuncia expresa a la acción, o por transacción acordada por la junta general.
 - Cuando hubieran dejado constancia probada de su oposición.
- e. Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiera lugar, el gerente responderá especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderá frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieran lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos.
- f. Si hubiere propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentare inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.
- g. El gerente no podrá dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general. Tampoco podrá hacer por cuenta de la compañía operaciones ajenas a su objeto.
- h. El gerente no podrá separarse de sus funciones mientras no sea legalmente reemplazado. La renuncia a su cargo, surte efectos, sin necesidad de aceptación, desde la fecha en que es conocida por la junta general de socios. Al tratarse de un solo gerente de la compañía, no podrá separarse de su cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde la fecha en que la presentó.
- i. Toda acción contra los gerentes prescribirá en el plazo de tres meses cuando se trate de solicitar su remoción.
- **Exclusión de uno o más socios de la compañía.**
Shuttle Express Cía. Ltda. acordará la exclusión de uno o más socios por las siguientes causales:
- a. El socio administrador que se sirve de la firma o de los capitales sociales en provecho propio; o que comete fraude en la administración o en la

contabilidad; o se ausenta y, requerido, no vuelve ni justifica la causa de su ausencia.

- b. El socio que intervenga en la administración sin estar autorizado por el contrato de la compañía.
- c. El socio que constituido en mora al no hacer el pago de su cuota social.
- d. En general, los socios que falten gravemente al cumplimiento de sus obligaciones sociales.
- e. El socio excluido no queda libre del resarcimiento de los daños y perjuicios que hubiere causado.

▪ **Si se suscitase el fallecimiento o incapacidad legal de alguno de los socios**

En caso de fallecimiento, impedimento o incapacidad sobreviniente de uno de los socios, los restantes continuaran con el giro social, juntamente con los herederos forzosos o legales o los representantes según el caso hasta la culminación de la gestión anual. Si los herederos manifiestan sus deseos de retirarse o reclaman sus derechos o intereses en la nueva gestión, se les devolverá o comprará sus cuotas y en su caso se les reembolsará sus utilidades después de la última gestión anual.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Luego de desarrollado el Plan de Negocios se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Los hoteles que actualmente prestan este servicio de transporte desde y hacia el aeropuerto directamente a sus huéspedes, han visto incrementados sus costos una vez que el nuevo aeropuerto inició sus operaciones y han limitado la prestación del mismo al disminuir las frecuencias de salidas desde y hacia el aeródromo, sin poder satisfacer a la demanda existente, lo que les obliga eventualmente a sub-contratar este servicio (outsourcing o externalización de servicios complementarios).
- Según las previsiones de la OMT, las llegadas de turistas internacionales a las Américas reflejará una tasa de crecimiento medio anual del 3,9% del 1995 al 2020, incremento que ha sido utilizado para obtener las proyecciones de demanda del presente proyecto.
- Dentro de la ocupación de los hoteles catalogados como Lujo-5 Estrellas, el mayor segmento corresponde al Corporativo, con un porcentaje del 51,8 % en el año 2012. La ocupación estos hoteles sigue un comportamiento estacional mensual, con tendencia a captar mayor ocupación durante los meses de marzo, junio, agosto, octubre y noviembre.
- A pesar de que cuatro de los 10 hoteles que conforman el mercado objetivo actualmente han subcontratado el servicio de shuttle con la empresa H.A.T.S. S.A., existe un porcentaje del 44,5% aprox. de demanda insatisfecha, lo cual justifica la implementación del proyecto.

- El proyecto de la creación de Shuttle Express Cía. Ltda. requiere una inversión inicial de US\$ 447.696,70, para lo cual se solicitará una línea de crédito al Banco Nacional de Fomento que financiará el 66,50% de la inversión total (US\$ 297.696,70) y el restante 33,50%(US\$ 150.000,00) corresponderá al aporte de los diez socios accionistas.
- Con la Evaluación Financiera, mediante la proyección de los estados financieros y flujos de caja, se demuestra que el proyecto es financieramente atractivo sobre la base de los siguientes indicadores: VAN de US\$ 662.476,14, TIR de 39,46% (mayor a la tasa del costo promedio ponderado del capital que es de 13,87%), Periodo de Recuperación de la Inversión de tres años con cinco meses y Relación Beneficio-Costo de 1,49.
- El periodo de recuperación de la inversión y el destinar el 10% de las Utilidades anuales, permitirá a los socios emprender en la ampliación del negocio a través de incrementar nuevas unidades de transporte y nuevos horarios de prestación del servicio.
- El punto de equilibrio operativo para el año 2014 se fija en 66.806 unidades de servicio vendidas, y para el 2015 será de 44.737.
- El análisis de sensibilidad muestra que el precio mínimo que Shuttle Express Cía. Ltda. debe fijar en los diez primeros años para mantener el proyecto viable es de US\$11,63; o si la empresa desea mantener los precios estipulados en el plan de mercadeo y mantener el proyecto viable, la cantidad mínima de servicio que debe vender es 85.650 por año.
- El cumplimiento de todos los requisitos legales, permisos, licencias e impuestos, son indispensables para la constitución de la compañía y su normal funcionamiento; sin embargo, el Permiso de Operación otorgado por el EPMMOP-Q, es indispensable y el que mayor tiempo requiere para su obtención.

- El presente trabajo de investigación demuestra que la propuesta de inversión en la creación de una empresa de transporte ejecutivo entre hoteles cinco estrellas del Distrito Metropolitano de Quito y el nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre (AIMS), es técnica, comercial, legal y financieramente factible.

4.2 RECOMENDACIONES

Luego de desarrollado el Plan de Negocios se puede llegar a las siguientes recomendaciones:

- Aprovechar las oportunidades de negocio que surgen con el potencial crecimiento del turismo internacional que diariamente llegarán a la ciudad de Quito a través del nuevo aeropuerto.
- Aprovechar las líneas de crédito que el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Turismo y el Banco Nacional de Fomento pone a disposición de empresas privadas y comunitarias, en operación o por instalarse, correspondientes al sector turístico.
- Aprovechar la asesoría técnica, legal y publicitaria que ofrece el Ministerio de Turismo a través de la Dirección de Proyectos e Inversiones.
- Evaluar permanentemente el cumplimiento de los objetivos de mercadeo, operaciones y financieros, a través de indicadores mensuales, con la finalidad de tomar correctivos adecuados para mejorar la rentabilidad de la compañía.
- En vista de que el Permiso de Operación otorgado por el EPMMOP-Q es esencial para la constitución legal de la compañía, se recomienda a los socios que inicien los trámites para su obtención de acuerdo al cronograma de puesta en marcha o antes, ya que el proceso y el trámite completo para obtenerlo tarda en promedio tres meses.

- Las conclusiones mencionadas determinan la viabilidad o factibilidad del negocio; por lo cual se recomienda la implementación y operación del mismo.

GLOSARIO

Airport transfer.- Traslado a/desde el aeropuerto. Transporte ofrecido por una agencia de servicios turísticos a un pasajero o grupo de pasajeros entre aeropuerto y hotel.

Cadena Hotelera.- Integración de varios hoteles de organización semejante. Estas cadenas tiene la tendencia a implantar una vasta organización en el mundo, con sistemas establecidos. Conjunto de hoteles de una organización administrados o que pertenecen a una empresa especializada la cual también puede permitir el uso de su nombre mediante el pago de franquicias.

Concierge.- Persona encargada de proveer información a pasajeros que tiene que ver con entretenimiento y espectáculos ofrecidos por el hotel, otros servicios existentes tales como instalaciones deportivas, guardería y restaurantes, además de transporte hacia los lugares de interés de la ciudad o región, tours, etcétera

Counter.- Mostrador, ventanilla.

Tiendas Dutty Free.- Tienda libre de impuesto que se localiza generalmente dentro de los aeropuertos pasado el control de aduanas y antes del área de embarque en donde el pasajero, después de cumplir con los trámites migratorios, puede adquirir productos a precios cómodos, ya que no tienen cargos impositivos. Traducción: Tienda libre de impuestos

Estadía.- Tiempo de permanencia que realiza una persona en un lugar determinado.

Front Desk.- Lugar del lobby donde está ubicada la recepción.

Hostess.- anfitriona.

I. A. T. A.- International Air Transport Association (Asociación de Transporte Aéreo Internacional).

Name Tag.- Etiqueta de nombre.

Lobby.- Área de entrada al hotel para el público.

O.A.C.I.- International Civil Aviation Organization (Organización de Aviación Civil Internacional).

O.M.T.- Organización Mundial de Turismo. (Depende de la ONU). Principal organización internacional en el campo de los viajes y del turismo, que representa un

foro mundial para cuestiones de política turística y una fuente práctica de conocimientos especializados. Sus miembros incluyen 139 países, siete territorios y más de 350 Miembros Afiliados que representan a las administraciones locales, a las asociaciones turísticas y las empresas del sector privado, en especial compañías aéreas, grupos hoteleros y tour operadores".

Outsourcing.- es un término inglés muy utilizado en el idioma español, pero que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Su vocablo equivalente es subcontratación, el contrato que una empresa realiza a otra para que ésta lleve a cabo determinadas tareas que, originalmente, estaban en manos de la primera.

El outsourcing, en otras palabras, consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato. De esta forma, la compañía subcontratada desarrolla actividades en nombre de la primera. Cabe señalar que para el cliente final no existe diferencia alguna entre la empresa contratante y la subcontratada.

Permiso de Operación.- Es la autorización que otorga el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la EPMMOP-Q, a una persona jurídica o natural para que preste el servicio de transporte terrestre turístico y utilice las vías públicas y constituye un requisito previo para la obtención de la Licencia Única Anual de Funcionamiento.

Residentes.- Ciudadanos de un país que viven en él permanentemente o lo abandonan temporalmente sólo por razones diplomáticas, militares, de estudio o de salud.

Point-of-sale.- Punto de venta; tienda, restaurant, spa u otro establecimiento dentro del hotel que genera ingresos adicionales.

Rooming List.- Listado nominativo de las habitaciones de una empresa de alojamiento.

Shuttle.- Trasladar, transportar. Servicio regular de enlace entre dos lugares.

Transfer.- Servicio que consiste en transportar viajeros desde una estación, aeropuerto, puerto o terminal de autobuses a un hotel y viceversa.

Generalmente comprende no solamente el transporte, sino también el conjunto de servicios complementarios, como asistencia de intérpretes, pago a maletero, porteros, etc.

Walk in guest.- Pasajero que se acerca a recepción solicitando una habitación sin haber hecho una reservación.

Web Hosting.- Alojamiento u Hospedaje Web. Es un servicio que consiste en alojar, servir y mantener archivos para uno o más sitios web.

REFERENCIAS

- Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas . 2011.** Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas . [En línea] 22 de Junio de 2011. [Citado el: 30 de Abril de 2012.] <http://www.epmmop.gob.ec>.
- Achupallas Tours Cía. Ltda. 2012.** Achupallas Tours Cía. Ltda. [En línea] 2012. [Citado el: 11 de Octubre de 2012.] <http://www.achupallastours.com.ec>.
- Agencia Nacional de Tránsito. 2013.** [En línea] 2013. [Citado el: 15 de Septiembre de 2013.] <http://www.revisionquito.gob.ec>.
- Arq. Ocaña, Alexandra. 2011.** *Especialista en Transporte de la EMPPPOP-Q.* [entrev.] Sonia Rodríguez V. 26 de Septiembre de 2011.
- Baca, Gabriel. 2006.** *Formulación y Evaluación de Proyectos.* México : McGraw-Hill, 2006. págs. 90-92.
- Banco Central del Ecuador. 2013.** [En línea] 2013. [Citado el: 04 de Septiembre de 2013.] <http://www.bce.fin.ec/>.
- Banco de Guayaquil. 2013.** [En línea] 2013. [Citado el: 16 de Junio de 2013.] <http://www.bancoguayaquil.com/bg/cuenta-corriente.html>.
- Banco Nacional de Argentina. 2009.** [En línea] 2009. www.bna.com.ar/pymes/plan%20de%20negocios.pdf.
- BCE. 2010.** Balanza de Pagos. *Banco Central del Ecuador.* [En línea] 20 de julio de 2010. [Citado el: 4 de julio de 2011.] <http://www.bce.gob.ec>.
- Besley, Scott y Brigham, Eugene. 2004.** *Fundamentos de Administración Financiera.* México : McGraw-Hill, 2004. pág. 95.
- Breaking Free from Product Marketing.* **Shostack, Lynn. 1977.** 1977, The Journal of Marketing, pág. 76.
- Cámara de Comercio de Quito. 2012.** CCQ. [En línea] 2012. [Citado el: 28 de Octubre de 2012.] <http://www.lacamaradequito.com/>.
- Cámara Provincial de Turismo de Pichincha. 2013.** CAPTUR. [En línea] 2013. [Citado el: 21 de Septiembre de 2013.] <http://www.captur.com>.
- CETUR. 1989.** Resolución 172. Quito, Ecuador : s.n., 24 de Noviembre de 1989.

- Chías Marketing. 2011.** *Plan Estratégico de Turismo de Quito, Fase I.* Quito : s.n., 2011.
- Chisnall, Peter. 1996.** *La esencia de la Investigación de Mercados.* Primera edición. México : Prentice Hall, 1996.
- Concejo Metropolitano de Quito. 2006.** *Ordenanza Especial No. 008.* Quito : s.n., 2006.
- Concejo Metropolitano de Quito. 2010.** *Ordenanza Metropolitana No. 0308 que establece el Régimen Administrativo de las Licencias Metropolitanas y, en particular, de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano.* Quito : s.n., 2010.
- Concejo Metropolitano de Quito. 2005.** *Ordenanza Metropolitana No. 164.* Quito : s.n., 2005.
- Concejo Metropolitano de Quito. 2010.** *Ordenanza Metropolitana No. 308.* Quito : s.n., 2010.
- Concejo Metropolitano de Quito. 2008.** *Ordenanza Metropolitana No. 247 Reformatoria de la Sección VI del Capítulo IX Título II del Libro I del Código Municipal.* Quito : s.n., 2008.
- Concejo Metropolitano de Quito. 2008.** *Ordenanza Municipal No. 266. Ordenanza Metropolitana reformatoria de la Sección IV, del Capítulo IX, del Título II del Libro Primero del Código Municipal sustituido antes por la Ordenanza Metropolitana 247.* Quito : s.n., 24 de Octubre de 2008.
- Concejo Metropolitano de Quito. 2007.** *Ordenanza Municipal No.213. Sustitutiva del Título V, "Del Medio Ambiente", Libro Segundo, del Código Municipal.* Quito, Pichincha, Ecuador : s.n., 18 de Abril de 2007.
- Congreso Nacional del Ecuador. 1995.** *Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional.* Quito : s.n., 1995.
- Congreso Nacional del Ecuador. 2002.** *Ley de Turismo.* Quito, Pichincha, Ecuador : s.n., 16 de Diciembre de 2002.
- Congreso Nacional del Ecuador. 2002.** *Ley de Turismo.* Quito, Pichincha, Ecuador : s.n., 27 de Diciembre de 2002.
- CORPCONSUL. 2010.** Quito : s.n., 2010. Consultoría.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones. 2013.** *Corporación Nacional de Telecomunicaciones.* [En línea] 2013. [Citado el: 18 de Enero de 2013.] <http://www.cnt.com.ec>.

- Corporación Quiport S.A. 2013.** Quiport. [En línea] 2013. [Citado el: 25 de Febrero de 2013.] <http://www.quiport.com>.
- Correa Delgado, Rafael. 2008.** Reglamento de Transporte Terrestre Turístico. *Decreto Ejecutivo 830*. s.l. : Registro Oficial 252, 15 de Enero de 2008.
- Diario El Hoy. 2010.** Entrevista realizada al Sr. Phillippe Baril, presidente de la Corporación Quiport. 4 de Febrero de 2010.
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turismo. 2013.** Boletín Estadístico de Ocupación Hotelera No. 77-78-79. Distrito Metropolitano de Quito : s.n., 2013.
- Empresa Pública Metropolitana Quito-Turismo. 2013.** Boletín Estadístico de Ocupación Hotelera No. 83. Distrito Metropolitano de Quito : s.n., 2013.
- Empresa Pública Metropolitana Quito-Turismo. 2013.** Quito en Cifras . Distrito Metropolitano de Quito : s.n., 2013. Abril 2013.
- EPMGDT. 2011.** *Caracterización del turismo receptor en el DMQ*. Quito : s.n., 2011.
- Flor García, Gary. 2006.** *Guía para elaborar planes de negocios*. Quito : Gráficas Paola, 2006. pág. 15.
- FUNDIBEQ. 2011.** Fundibeq Organization. [En línea] 2011. <http://www.fundibeq.org>.
- Gestiopolis. 2005.** Gestiopolis. [En línea] 2005. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/bc.htm>.
- Hair, Joseph. 2006.** *Investigación de Mercados*. México : s.n., 2006. pág. 4.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. 1991.** *Metodología de la Investigación*. México : Mc-Graw Hill, 1991.
- Hoffman, Douglas; Bateston, John. 2002.** *Fundamentos de Marketing de Servicios (Conceptos, estrategias y casos)*. Segunda edición. México : International Thompson Editores S.A., 2002. pág. 8.
- Hyundai Ecuador. 2013.** Hyundai Ecuador. [En línea] 2013. [Citado el: 5 de Septiembre de 2013.] <http://www.hyundai.com.ec>.
- IMADE, Instituto Madrileño de Desarrollo. 2008.** *Guía para creación de empresas*. Madrid : s.n., 2008.
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. 2013.** IEPI. [En línea] 2013. [Citado el: 2013 de Junio de 15.] <http://www.iepi.gob.ec>.

- Kotler, Philip, Bowen, John y Makens, James. 2004.** *Marketing para Turismo*. Tercera edición. Madrid : Pearson Prentice Hall, 2004. pág. 37.
- Kotler, Phillip. 2003.** *Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y Control)*. Séptima edición. México : Prentice Hall, 2003.
- Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. 2008.** *Principios de Marketing*. Doceava edición. Madrid : Pearson Education S.A., 2008.
- Lehmann, Donald R. 1993.** *Investigación y análisis de mercado*. México : Continental, 1993.
- Lewinson, Dale M. 1991.** *Retailing, 4a. ed.* Nueva York : Macmillan, 1991. pág. 277.
- Malhotra, Naresh. 2004.** *Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado*. Segunda edición. México : Pearson, 2004. pág. 301.
- Mariño, Wilson. 2007.** *500 Ideas de negocios no Tradicionales*. Quinta edición. Quito : Editorial Ecuador, 2007.
- Megaconsulting Asesores. 2007.** Megaconsulting Asesores. [En línea] 2007. http://www.mega-consulting.com/herramientas/planempresa/8_marcha.htm.
- Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador. 2013.** Salarios Mínimos Sectoriales. Distrito Metropolitano de Quito, Pichincha, Ecuador : s.n., 2013.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. 2013.** Ministerio de Turismo del Ecuador. [En línea] 2013. [Citado el: 28 de Febrero de 2013.] <http://www.turismo.gob.ec/?p=2570/credito-con-el-banco-nacional-del-fomento>.
- MINTUR y DNM. 2010.** Anuarios de Entradas y Salidas Internacionales. 2010.
- Miranda, Juan. 2005.** *Gestión de Proyectos*. Bogotá : MM, 2005.
- Nassir Sapag, Chain. 2007.** *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. Primera edición. México : Pearson Prentice Hall, 2007.
- Organización Mundial del Turismo. 2000.** *Panorama 2020, Las Américas*, pág. Volumen 2.
- Porter, Michael. 2006.** *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Segunda edición. Barcelona : Ediciones Deusto, 2006.
- Presidencia de la República del Ecuador. 2008.** Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Montecristi, Manabí, Ecuador : s.n., 24 de Julio de 2008.
- SRI. 2013.** Servicio de Rentas Internas. [En línea] Enero de 2013. [Citado el: 25 de Marzo de 2013.] <http://www.sri.gov.ec/web10138/32@public>.

Superintendencia de Compañías del Ecuador. 2006. Ley de Compañías. *Reforma de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada*. Quito : Registro Oficial 196, 26 de enero de 2006.

Trans Rabbit S.A. 2012. [En línea] 2012. [Citado el: 11 de Octubre de 2012.] <http://www.transrabbit.com.ec>.

Universidad Mayor de San Simón. 2011. Conceptos básicos de Microeconomía, Contabilidad y Finanzas. [En línea] 2011. [Citado el: 2011 de Junio de 7.] <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap2.html>.

Van Dalen, Deobold B. 1991. *Manual de la Investigación Educativa*. México : McGraw-Hill, 1991. pág. 150.

Varela, Rodrigo. 2001. *Innovación Empresarial Ciencia y Arte en la Creación de Empresas*. 2001. pág. 381.

ANEXOS

ANEXO A - Encuesta a Hoteles

Estimados señores, la presente encuesta tiene como objetivo servir de material académico para el desarrollo de un trabajo de grado denominado Plan de Negocios para la creación de una empresa de servicio de transporte entre los hoteles cinco estrellas del DMQ y el nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre.

Agradecemos su sinceridad y certificamos la reserva de la información.

OBJETIVO: Identificar posibilidades mercadotécnicas para una empresa de Servicio de Transporte entre los hoteles cinco estrellas del DMQ y el nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre en Tababela, así como las exigencias y características que debe poseer el servicio para incursionar en el mercado.

NOMBRE DE EMPRESA:

NOMBRE DEL ENCUESTADO:

CARGO: _____

1. **¿Cuál es el servicio de Transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto que actualmente dispone el hotel?**

(___) Servicio propio del Hotel (vanes y buses).

(___) Taxis públicos.

(___) Taxis ejecutivos.

(___) A través terceros.

(___) Otros: _____

2. **¿En el caso de que el hotel preste el servicio de Transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto a través de terceros, a qué agencia o empresa subcontratan para este el servicio?**

3. **¿Cuáles son las características que debe cumplir la agencia o empresa subcontratada por su hotel para proveer el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?**

4. ¿Qué medios utilizan los huéspedes de su hotel para reservar el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto en orden de prioridad?

(_ _ _) Llamada telefónica al hotel.

(_ _ _) E-mail enviado al hotel.

(_ _ _) Personalmente a través de la Recepción, Servicio al Cliente o Centro de Negocios del hotel.

(_ _ _) A través de una agencia de viajes o terceros.

(_ _ _) Otros: _____

5. ¿Cuál es el tipo de vehículo que su hotel utiliza para brindar el servicio de Transporte compartido Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?

Tipo de Transporte	Marca
Bus (35-45 pasajeros) <input type="checkbox"/>	-----
Van (10-16 pasajeros) <input type="checkbox"/>	-----
Minivan (8-10 pasajeros) <input type="checkbox"/>	-----
Taxi Ejecutivo <input type="checkbox"/>	-----

6. ¿Cuál es el precio que los huéspedes deben pagar por el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?

Tipo de Transporte	Individual	Por Viaje
Bus (35-45 pasajeros)	-----	-----
Van (15-20 pasajeros)	-----	-----
Taxi Ejecutivo	-----	-----
Taxi Público	-----	-----
Otros _____	-----	-----

7. ¿Cómo puede el huésped pagar el valor del servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?

Con cargo a la factura del hotel

Pago realizado al proveedor

Otra: _____

8. ¿En qué horarios está disponible el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?
Transfer in : _____
Transfer out : _____
9. ¿Cuáles son las políticas para reservar el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?
10. ¿Cuáles son los estándares de servicio que los huéspedes esperan recibir al contratar el transporte compartido Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?
11. ¿Cuál de los siguientes segmentos de mercado utilizan con mayor frecuencia el servicio de transporte compartido Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?
- Turismo Corporativo Al Paso Otros
12. ¿En qué porcentaje considera usted, que la demanda del servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto requerido por sus huéspedes está siendo cubierta?
13. ¿Estaría su hotel dispuesto a subcontratar los servicios de una empresa que provea el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto exclusivo para hoteles 5 estrellas a fin de cubrir la demanda insatisfecha?

Gracias por su atención.

ANEXO B - Respuestas a la encuesta realizada

PREGUNTAS / HOTEL	Hotel Casino Best Western Plaza	Hotel Dann Carlton Quito	Hotel Hilton Colón Quito	Hotel JW Marriott Quito	Hotel Mercure Grand Hotel Alameda	Hotel Quito - Compass Hotels	Hotel Radisson	Hotel Sheraton Quito	Hotel Swissotel Quito	Hotel Holiday Inn Express
Nombre del Encuestado	Polo Gutierrez	Jorge Andrade	Vilma Mejia	Mariela Mendoza	Edgar Palacio	José Herrera	Mauricio Vivas	Ec. Nelson Revelo	Luis Leitor	Ec. Susana Falconi
Cargo que ocupa	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Front Office Manager	Front Office Manager	Jefe de Habitaciones	Supervisor de Recepción / Concierge	Jefe de Recepción	Jefe de Recepción	Concierge	Gerente General
1. ¿Cuáles es el servicio de Transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto que actualmente dispone el hotel?	no dispone - Utiliza Taxis públicos	Taxis públicos / A través de terceros	Servicio propio del Hotel en Vanes (10-16 pasajeros) y Taxis públicos	Taxis ejecutivos /A través de terceros	Servicio propio del Hotel en Vanes (10-16 pasajeros) y taxis ejecutivos	no dispone - Utiliza Taxis públicos	Taxis Públicos / A través de terceros	no dispone - Utiliza Taxis públicos	Servicio propio del Hotel en Vanes (10-16 pasajeros) y taxis ejecutivos	Taxis Públicos / A través de terceros
2. ¿En el caso de que el hotel preste el servicio de Transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto a través de terceros, a qué agencia o empresa subcontratan para este el servicio?	n/a	Empresa H.A.T.S.	n/a	Cooperativa GMB / Empresa H.A.T.S.	n/a	n/a	Empresa H.A.T.S.	n/a	n/a	Empresa H.A.T.S.
3. ¿Cuáles son las características que debe cumplir la agencia o empresa subcontratada por su hotel para proveer el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto?	n/a	personal bilingüe, vehículos nuevos y seguros, puntualidad, personal orientado al servicio, horarios flexibles	n/a	personal bilingüe, vehículos nuevos y seguros, puntualidad, personal orientado al servicio, aceptar tcs para el pago	n/a	n/a	personal bilingüe, vehículos nuevos y seguros, puntualidad, personal orientado al servicio, facilidad para reservar el servicio	n/a	n/a	personal bilingüe, vehículos nuevos y seguros, vehículos cómodos, puntualidad, personal orientado al servicio,
4. ¿Qué medios utilizan los huéspedes de su hotel para reservar el servicio de transporte Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto en orden de prioridad?	vía e-mail, vía telefónica, vía fax	e-mail y vía telefónica	vía e-mail, vía telefónica, vía fax, a través de la Recepción	Vía telefónica y vía e-mail, a través de la Recepción	vía e-mail y vía telefónica	vía e-mail y vía telefónica	vía e-mail y vía telefónica	vía e-mail y vía telefónica	e-mail, vía telefónica, Rooming List, fax, a través de la Recepción	vía e-mail y vía telefónica

ANEXO C - Especificaciones Técnicas del Hyundai County

COUNTY

ESPECIFICACIONES



MOTOR	
REFERENCIA	D4DD / CRDI
CILINDRAJE	3.907 c.c.
POTENCIA	138 HP a 2800 r.p.m.
TORQUE	38 Kgm a 1600 r.p.m.
NO. DE CILINDROS	4 en línea
NO. DE VÁLVULAS	8
DIÁMETRO POR CARRERA (MM)	104 x 115
RELACIÓN DE COMPRESIÓN	17.5:1
ASPIRACIÓN	Turbo Intercooler
NIVEL DE EMISIONES	EURO II

SISTEMA DE COMBUSTIBLE MOTOR	
TIPO DE COMBUSTIBLE	Diesel
BOMBA	Common rail system
TIPO DE INYECCIÓN	Directa, electrónica
CAPACIDAD TANQUE DE COMBUSTIBLE	26 gl

SISTEMA DE REFRIGERACIÓN	
PRESURIZADO CON TERMOSTATO, BOMBA CENTRÍFUGA, RADIADOR CON TAPA DE PRESIÓN Y TANQUE DE RECUPERACIÓN	
VENTILADOR	Tipo embrague

SISTEMA DE LUBRICACIÓN	
TIPO	Lubricación con bomba de aceite
FILTRO DE ACEITE	Flujo total y bypass

TRANSMISIÓN	
TIPO	Manual M035S5
NÚMERO DE MARCHAS	5
RELACIONES TRANSMISIÓN	
1RA	5.38
2DA	3,028
3RA	1.7
4TA	1,000
5TA	0.722
REVERSA	5.38
EMBRAGUE	Monodisco seco, de accionamiento hidráulico

EJES	
CAPACIDAD EJE DELANTERO	2.600 Kg
TIPO	Viga de perfil "I" tipo Elliot con amortiguadores de doble acción
CAPACIDAD EJE TRASERO	4.100 Kg
TIPO	Ejes rígidos con resortes semielípticos y amortiguadores de doble acción
RELACIÓN EJE TRASERO	5.375

DIMENSIONES	CHASIS CORTO	CHASIS LARGO
	STD / DLX	STD / DLX
DISTANCIA ENTRE EJES	3350 mm	4085 mm
VOLADIZO DELANTERO	1135 mm	1135 mm
VOLADIZO TRASERO	1735 mm	1735 mm
LARGO TOTAL	6345 mm	7080 mm
TROCHA DELANTERA	1705 mm	1705 mm
TROCHA TRASERA	1495 mm	1495 mm
ALTURA INTERIOR	1860 mm	1860 mm
CAPACIDAD PASAJEROS	24 + 1	28 + 1

PESOS	
PESO VEHÍCULO VACÍO	3985 Kg
PESO BRUTO VEHICULAR (GVW)	6360 Kg

VERSIONES	
COUNTY 24+1 DLX AC CHASIS CORTO	
COUNTY 24 ESCOLAR DLX CHASIS CORTO	
COUNTY 28+1 DLX CHASIS LARGO	
COUNTY 28 ESCOLAR DLX CHASIS LARGO	
COUNTY TURISMO SWB	
COUNTY TURISMO LLUR	

SISTEMA DE FRENOS	
TIPO	Hidráulico de doble circuito independiente, servoasistidos a vacío
FRENO DELANTERO	Tambor 110 mm (Ancho)
FRENO TRASERO	Tambor 110 mm (Ancho) con válvula compesadora de frenado por carga
FRENO DE ESTACIONAMIENTO	De expansión interna en el eje cardán
FRENO DE MOTOR	Válvula de mariposa en el escape

LLANTAS Y RINES	
LLANTAS DELANTERAS	Radial 7.00 x 16 12PR
LLANTAS POSTERIORES	Radial 7.00 x 16 12PR

DIRECCIÓN HIDRÁULICA		Corto	Largo
TIPO	Hidráulica, de bolas recirculantes		
RADIO DE GIRO	6.2 m		7,4 m

SISTEMA ELÉCTRICO	
BATERÍA	24 V - 90 Ah
ALTERNADOR	24 V - 70 A
MOTOR DE ARRANQUE	24 V - 5,0 Kw

CONTROLES		Versión DLX	Turismo
VELOCÍMETRO	x		x
TACÓMETRO	x		x
ODÓMETRO TOTAL Y PARCIAL	x		x

MEDIDORES		Versión DLX	Turismo
COMBUSTIBLE	x		x
TEMPERATURA DEL AGUA	x		x

INDICADORES		Versión DLX	Turismo
• PRESIÓN DE ACEITE	x		x
• FRENO DE MOTOR	x		x
• LÍQUIDO DE FRENOS	x		x
• BAJO NIVEL DE COMBUSTIBLE	x		x
• CARGA DE BATERÍA	x		x
• FRENO DE MANO	x		x
• DIRECCIONALES	x		x
• LUCES DE PARQUEO	x		x
• LUCES ALTAS (CARRETERA)	x		x
• CINTURÓN DE SEGURIDAD	x		x

ACCESORIOS		Versión DLX	Turismo
• CINTURONES DE SEGURIDAD	x		x
• CALEFACCIÓN	x		x
• PARASOLES	x		x
• CENICERO	x		x
• ENCENDEDOR	x		x
• CONSOLA DE TECHO	x		x
• PORTAVASOS	x		x
• TRES ESPEJOS RETROVISORES	x		x
• VENTILACIÓN	x		x
• GUANTERA	x		x
• LLANTA DE EMERGENCIA	x		x
• GATA	x		x
• LLAVE DE RUEDAS	x		x
• CONSOLA CENTRAL	x		x
• TACÓGRAFO	x		x
• PUERTA AUTOMÁTICA	x		x
• LIMPIAPARABRISAS POSTERIOR	x		x
• TAPICERÍA DE LUJO	OPC.		x
• AIRE ACONDICIONADO	OPC.		x
• PORTA MALETAS INTERIOR	OPC.		x
• DUCTO VENTILACIÓN (CLARABOYA)	x		x
• ASIENTOS RECLINABLES IMPORTADOS DE FABRICA			x

ANEXO D - Estándares de Apariencia del Recurso Humano

ESTÁNDARES DE APARIENCIA PARA LAS MUJERES



ESTÁNDARES DE APARIENCIA PARA LOS HOMBRES



ANEXO E - Escritura de Constitución

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase Insertar una de constitución de compañía de responsabilidad limitada, al tenor de las cláusulas siguientes:

PRIMERA.- COMPARECIENTES Y DECLARACIÓN DE VOLUNTAD. - Intervienen en la celebración de este contrato, los señores: “**A, B, C, D, E, F, G, H, I y J**”; los comparecientes manifiestan ser ecuatorianos, mayores de edad, casados, domiciliados en esta ciudad; y, declaran su voluntad de constituir, como en efecto constituyen, la compañía de responsabilidad limitada SHUTTLE EXPRESS CÍA. LTDA. la misma que se regirá por las leyes ecuatorianas; de manera especial, por la Ley de Compañías, sus reglamentos y los siguientes estatutos.

SEGUNDA.- ESTATUTOS DE SHUTTLE EXPRESS CÍA. LTDA

CAPITULO PRIMERO

DENOMINACIÓN. NACIONALIDAD, DOMICILIO, FINALIDADES Y PLAZO DE DURACIÓN

ARTICULO UNO.- Constituyese en la ciudad de Quito, con domicilio en el mismo lugar, provincia de Pichincha, República del Ecuador, de nacionalidad ecuatoriana, la compañía de responsabilidad limitada SHUTTLE EXPRESS CÍA. LTDA.

ARTICULO DOS.- La compañía tiene por objeto y finalidad, la prestación de servicio de transporte turístico terrestre en el Distrito Metropolitano de Quito.

ARTICULO TRES.- La compañía podrá solicitar préstamos internos o externos para el mejor cumplimiento de su finalidad.

ARTICULO CUATRO.- El plazo de duración del contrato social de la compañía es de diez años, a contarse de la fecha de Inscripción en el Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía; puede prorrogarse por resolución de la junta general de socios, la que será convocada expresamente para deliberar sobre el particular. La compañía podrá disolverse antes, si así lo resolviere la Junta general de socios en la forma prevista en estos estatutos y en la Ley de Compañías.

CAPITULO SEGUNDO

DEL CAPITAL SOCIAL, DE LAS PARTICIPACIONES Y DE LA RESERVA LEGAL

ARTICULO CINCO.- El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólares cada una, que estarán representadas por el certificado de aportación correspondiente de conformidad con la ley y estos estatutos, certificado que será firmado por el presidente y gerente de la compañía. El capital está íntegramente suscrito y pagado en numerario en la forma y proporción que se especifica en las declaraciones.

ARTICULO SEIS.- La compañía puede aumentar el capital social, por resolución de la Junta general de socios, con el consentimiento de las dos terceras partes del capital social, en la forma prevista en la Ley y, en tal caso los socios tendrán derecho preferente para suscribir el aumento en proporción a sus aportes sociales, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios.

ARTICULO SIETE.- El aumento de capital se lo hará estableciendo nuevas participaciones y su pago se lo efectuará: en numerario, en especie, por compensación de créditos, por capitalización de reservas y/o proveniente de la revalorización pertinente y por los demás medios previstos en la ley.

ARTICULO OCHO.- La compañía entregará a cada socio el certificado de aportaciones que le corresponde; dicho certificado de aportación se extenderá en libretines acompañados de talonarios y en los mismos se hará constar la denominación de la compañía, el capital suscrito y el capital pagado, número y valor del certificado, nombres y apellidos del socio propietario, domicilio de la compañía, fecha de la escritura de constitución, notaría en la que se otorgó, fecha y número de inscripción en el Registro Mercantil, fecha y lugar de expedición, la constancia de no ser negociable, la firma y rúbrica del presidente y gerente de la compañía. Los certificados serán registrados e inscritos en el libro de socios y participaciones; y para constancia de su recepción se suscribirán los talonarios. La Sociedad tendrá dentro de su organización un libro destinado al registro de socios que estará a cargo de la Gerencia General en el que deberá inscribirse el nombre del socio, su domicilio, el monto de sus aportes, sus cuotas de capital, transferencia de cuotas de capital, embargo, gravámenes, hipotecas y otros similares.

ARTICULO NUEVE.- Todas las participaciones son de igual calidad, los socios fundadores no se reservan beneficio especial alguno.

ARTICULO DIEZ.- Las participaciones de Shuttle Express Cía. Ltda. podrán transferirse por acto entre vivos, requiriéndose para ello: el consentimiento unánime del capital social, que la cesión se celebre por escritura pública y que se observe las pertinentes disposiciones de la ley. Los socios tienen derecho preferente para adquirir estas participaciones a prorrata de las suyas, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios. En caso de cesión de participaciones, se anulará el certificado original y se extenderá uno nuevo. La compañía formará forzosamente un fondo de reserva por lo menos igual al veinte por ciento del capital social, segregando anualmente el diez por ciento de las utilidades líquidas y realizadas.

ARTICULO ONCE.- En las Juntas generales para efectos de votación cada participación dará al socio el derecho a un voto.

CAPITULO TERCERO DE LOS SOCIOS. DE SUS DEBERES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

ARTICULO DOCE.- Son obligaciones de los socios:

- a) Designar y remover a los gerentes. (La resolución será tomada por una mayoría que represente por lo menos las dos terceras partes del capital pagado concurrente a la sesión).
- b) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los gerentes.
- c) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
- d) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales.
- e) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios.
- f) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social.
- g) Resolver sobre la enajenación de inmuebles propios de la compañía.
- h) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía.
- i) Acordar la exclusión de uno o más socios por las siguientes causales:
 - f. El socio administrador que se sirve de la firma o de los capitales sociales en provecho propio; o que comete fraude en la administración o en la contabilidad; o se ausenta y, requerido, no vuelve ni justifica la causa de su ausencia.
 - g. El socio que interviniere en la administración sin estar autorizado por el contrato de la compañía.
 - h. El socio que constituido en mora al no hacer el pago de su cuota social.
 - i. En general, los socios que falten gravemente al cumplimiento de sus obligaciones sociales.
 - j. El socio excluido no queda libre del resarcimiento de los daños y perjuicios que hubiere causado.
- j) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los gerentes. En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones en contra de los gerentes.
- k) Cumplir con las funciones, actividades y deberes que les asigne la Junta general de socios, el presidente y el gerente;

- l) Cumplir con las aportaciones suplementarias en proporción a las participaciones que tuviere en la compañía cuando y en la forma que decida la Junta general de socios; y,
- m) Las demás que señalen estos estatutos.

ARTICULO TRECE.- Los socios de la compañía tienen los siguientes derechos y atribuciones:

- a. Intervenir con voz y voto en las sesiones de Junta general de socios, personalmente o mediante mandato a otro socio o extraño, con poder notarial o carta poder. Se requiere de carta poder para cada sesión y, el poder a un extraño será necesariamente notarial. Por cada participación el socio tendrá derecho a un voto;
- b. Elegir y ser elegido para los órganos de administración;
- c. A percibir las utilidades y beneficios a prorrata de las participaciones, lo mismo respecto del acervo social de producirse la liquidación de la compañía;
- d. Los demás previstos en la ley y en estos estatutos.

ARTICULO CATORCE.- La responsabilidad de los socios de la compañía, por las obligaciones sociales, se limita únicamente al monto de sus aportaciones individuales a la compañía, salvo las excepciones de ley.

CAPITULO CUARTO DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

ARTICULO QUINCE.- El gobierno y la administración de la compañía se ejerce por medio de los siguientes órganos: La Junta general de socios, el presidente y el gerente.

ARTICULO DIECISEIS.- DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- La junta general de socios es el órgano supremo de la compañía y está integrada por los socios legalmente convocados y reunidos en el número suficiente para formar quórum.

ARTICULO DIECISIETE.- Las sesiones de junta general de socios son ordinarias y extraordinarias, y se reunirán en el domicilio principal de la compañía para su validez. Podrá la compañía celebrar sesiones de Junta general de socios en la modalidad de junta universal, esto es, que la junta puede constituirse en cualquier tiempo y en cualquier lugar dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital, y los asistentes quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad acepten por unanimidad la celebración de la junta y los asuntos a tratarse, entendiéndose así, legalmente convocada y válidamente constituida.

ARTICULO DIECIOCHO.- Las juntas generales se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, y las extraordinarias en cualquier tiempo que fueren convocadas. En las sesiones de junta general, tanto ordinarias como extraordinarias, se tratarán únicamente los asuntos puntualizados en la convocatoria, en caso contrario las resoluciones serán nulas.

ARTICULO DIECINUEVE.- Las juntas ordinarias y extraordinarias serán convocadas por el presidente de la compañía, por escrito y personalmente a cada uno de los socios, con ocho días de anticipación por lo menos al señalado para la sesión de Junta general. La convocatoria indicará el lugar, local, fecha, el orden del día y objeto de la sesión.

ARTICULO VEINTE.- El quórum para las sesiones de junta general de socios, en la primera convocatoria será de más de la mitad del capital social y en la segunda se podrá sesionar con el número de socios presentes, lo que se indicará en la convocatoria. La sesión no podrá instalarse, ni continuar válidamente sin el quórum establecido.

ARTICULO VEINTIUNO.- Las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente a la sesión, con las excepciones que señalan estos estatutos y la Ley de Compañías. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

ARTICULO VEINTIDOS.- Las resoluciones de la junta general de socios tomadas con arreglo a la ley y a estos estatutos y sus reglamentos, obligarán a todos los socios, hayan o no concurrido a la sesión, hayan o no contribuido con su voto y estuvieren o no de acuerdo con dichas resoluciones.

ARTICULO VEINTITRÉS.- Las sesiones de junta general de socios, serán presididas por el presidente de la compañía y, a su falta, por la persona designada en cada caso, de entre los socios: actuará de secretario el gerente o el socio que en su falta la junta elija en cada caso.

ARTICULO VEINTICUATRO.- Las actas de las sesiones de junta general de socios se llevarán a máquina, en hojas debidamente foliadas y escritas en el anverso y reverso, las que llevarán la firma del presidente y secretario. De cada sesión de junta se formará un expediente que contendrá la copia del acta, los documentos que justifiquen que la convocatoria ha sido hecha legalmente, así como todos los documentos que hubieren sido conocidos por la junta.

ARTICULO VEINTICINCO.- Son atribuciones privativas de la junta general de socios:

- a. Resolver sobre el aumento o disminución de capital, fusión o transformación de la compañía, sobre la disolución anticipada, la prórroga del plazo de duración: y, en general resolver cualquier reforma al contrato constitutivo y a estos estatutos;
- b. Nombrar al presidente y al gerente de la compañía, señalándoles su remuneración y, removerlos por causas justificadas o a la culminación del periodo para el cual fueron elegidos;
- c. Conocer y resolver sobre las cuentas, balances, inventarios e informes que presenten los administradores;
- d. Resolver sobre la forma de reparto de utilidades;
- e. Resolver sobre la formación de fondos de reserva especiales o extraordinarios;
- f. Acordar la exclusión de socios de acuerdo con las causas establecidas en la ley;
- g. Resolver cualquier asunto que no sea competencia privativa del presidente o del gerente y dictar las medidas conducentes a la buena marcha de la compañía;
- h. Interpretar con el carácter de obligatorio los casos de duda que se presenten sobre las disposiciones del estatuto:
- i. Acordar la venta o gravamen de los bienes inmuebles de la compañía;
- j. Aprobar los reglamentos de la compañía;
- k. Aprobar el presupuesto de la compañía;
- l. Resolver la creación o supresión de sucursales, agencias, representaciones, establecimientos y oficinas de la compañía;
- m. Las demás que señalen la Ley de Compañías y estos estatutos.

ARTICULO VEINTISÉIS.- Las resoluciones de la junta general de socios son obligatorias desde el momento en que son tomadas válidamente.

ARTICULO VEINTISIETE.- DEL PRESIDENTE.- El presidente será nombrado por la junta general de socios y durará dos años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser indefinidamente reelegido. Puede ser socio o no.

ARTICULO VEINTIOCHO.- Son deberes y atribuciones del presidente de la compañía:

- a. Supervisar la marcha general de la compañía y el desempeño de los servidores de la misma e informar de estos particulares a la junta general de socios;
- b. Convocar y presidir las sesiones de junta general de socios y suscribir las actas;
- c. Velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía y por la aplicación de sus políticas;
- d. Reemplazar al gerente, por falta o ausencia temporal o definitiva, con todas las atribuciones, conservando las propias mientras dure su ausencia o hasta que la Junta general de socios designe un reemplazo y se haya inscrito su nombramiento y, aunque no se le hubiere encargado la función por escrito;
- e. Firmar el nombramiento del gerente y conferir certificaciones sobre el mismo;
- f. Las demás que le señalan la Ley de Compañías, estos estatutos, reglamentos de la compañía y la junta general de socios.

CAPÍTULO QUINTO
DEL GERENTE GENERAL

ARTICULO VEINTINUEVE.- El gerente será nombrado por la Junta general de socios y durará dos años en su cargo, pudiendo ser reelegido en forma indefinida. Puede ser socio o no.

ARTICULO TREINTA.- Son deberes y atribuciones del gerente de la compañía:

- a. Representar legalmente a la compañía en forma judicial y extrajudicial, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social;
- b. Conducir la gestión de los negocios y la marcha administrativa de la compañía;
- c. Dirigir la gestión económica financiera de la compañía;
- d. Gestionar, planificar, coordinar y ejecutar las actividades de la compañía;
- e. Realizar pagos por conceptos de gastos administrativos;
- f. Realizar inversiones y adquisiciones hasta por la suma de veinte salarios mínimos vitales, sin necesidad de firma conjunta con el presidente. Las adquisiciones que pasen de veinte salarios mínimos vitales, las hará conjuntamente con el presidente, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo doce de la Ley de Compañías;
- g. Suscribir el nombramiento del presidente y conferir copias y certificaciones sobre el mismo;
- h. Inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil;
- i. Llevar los libros de actas y expedientes de cada sesión de junta general;
- j. Manejar las cuentas bancarias según sus atribuciones;
- k. Presentar a la junta general de socios un informe sobre la marcha de la compañía, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la fórmula de distribución de beneficios según la ley, dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico;
- l. Deberá también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir el contrato social y las resoluciones de la junta general. El gerente general que faltare a sus obligaciones será responsable ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.
- m. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general de socios;
- n. Ejercer y cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la ley, estos estatutos, los reglamentos de la compañía y las que señale la junta general de socios.

ARTÍCULO TREINTA Y UNO.- la responsabilidad del gerente general cesará cuando hubiere procedido conforme a una resolución tomada por la junta general.

ARTÍCULO TREINTA Y DOS.- el gerente general que incurriere en las siguientes faltas responderá civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

1. Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía.
2. Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aún cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías.
3. Formar y presentar balances e inventarios falsos.
4. Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.

ARTÍCULO TREINTA Y TRES.- la responsabilidad de la gerencia por actos u omisiones no se extiende a aquellos que, estando exentos de culpa, hubieren hecho constar su inconformidad, en el plazo de diez días a contarse de la fecha en que conocieron de la resolución y dieron noticia inmediata a los comisarios. La responsabilidad de la gerencia frente a la compañía quedará extinguida en los siguientes casos:

- a. Por aprobación del balance y sus anexos, excepto cuando:
 - Se lo hubiere aprobado en virtud de datos no verídicos.

- Si hubiere acuerdo expreso de reservar o ejercer la acción de responsabilidad.
- b. Cuando hubieran procedido en cumplimiento de acuerdos de la junta general, a menos que tales acuerdos fueran notoriamente ilegales.
- c. Por aprobación de la gestión, o por renuncia expresa a la acción, o por transacción acordada por la junta general.
- d. Cuando hubieran dejado constancia probada de su oposición.

ARTÍCULO TREINTA Y CUATRO.- sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiera lugar, el gerente responderá especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderá frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieran lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos.

ARTÍCULO TREINTA Y CINCO.- el gerente general no podrá dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general. Tampoco podrá hacer por cuenta de la compañía operaciones ajenas a su objeto.

CAPÍTULO SEXTO DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

ARTÍCULO TREINTA Y SEIS.- La disolución y liquidación de la compañía se regla por las disposiciones pertinentes de la Ley de Compañías, especialmente por lo establecido en la sección once; así como por el Reglamento pertinente y lo previsto en estos estatutos.

ARTÍCULO SIETE.- No se disolverá la compañía por muerte, interdicción o quiebra de uno o más de sus socios.

DECLARACIONES.- El capital con el que se constituye la compañía SHUTTLE EXPRESS CÍA. LTDA. ha sido suscrito y pagado en su totalidad en la siguiente forma: el señor "A" cuarenta participaciones de un dólar cada una, con un valor total de cuarenta dólares; el señor "B" cuarenta participaciones de un dólar cada una, con un valor total de cuarenta dólares; el señor "C" cuarenta participaciones de un dólar cada una, con un valor total de cuarenta dólares; el señor "D" cuarenta participaciones de un dólar cada una, con un valor total de cuarenta dólares; el señor "E" cuarenta participaciones de un dólar cada una, con un valor total de cuarenta dólares; el señor "F" cuarenta participaciones de un dólar cada una, con un valor total de cuarenta dólares; el señor "G" cuarenta participaciones de un dólar cada una, con un valor total de cuarenta dólares; el señor "H" cuarenta participaciones de un dólar cada una, con un valor total de cuarenta dólares; el señor "I" cuarenta participaciones de un dólar cada una, con un valor total de cuarenta dólares y el señor "J" cuarenta participaciones de un dólar cada una, con un valor total de cuarenta dólares . TOTAL: cuatrocientas participaciones de un dólar cada una, que dan un total de CUATROCIENTAS PARTICIPACIONES DE UN DÓLAR; valor que ha sido depositado en dinero en efectivo en la cuenta «Integración de Capital», en el Banco de Guayaquil, Sucursal en Quito, cuyo certificado se agrega a la presente escritura como documento habilitante. Los socios de la compañía por unanimidad nombran al señor "X" para que se encargue de los trámites pertinentes, encaminados a la aprobación de la escritura constitutiva de la compañía, su inscripción en el Registro Mercantil y convocatoria a la primera junta general de socios, en la que se designarán presidente y gerente de la compañía.

Hasta aquí la minuta. Usted señor Notario se sírvase agregar las cláusulas de estilo para su validez.