



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA EN MERCADOTENCIA**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN MERCADOTENCIA**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING RELACIONAL PARA  
INCREMENTAR LOS NIVELES DE FIDELIDAD DE CLIENTES DE  
LA EMPRESA RENTAUTO EN LA CIUDAD DE QUITO”.**

**AUTOR: DIANA ISABEL MENDOZA DÁVILA**

**DIRECTOR: INGENIERO RAÚL SALAZAR GONZALES. MBA**

**CODIRECTOR: INGENIERO GUIDO CRESPO. MBA**

**SANGOLQUI, 10 de septiembre de 2008**

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco, en primer lugar a Dios por ser la fuerza y la esencia de cada acto en mi vida, a mi familia por su amor y apoyo incondicional, a mis compañeros y amigos por todos los momentos compartidos, al Ingeniero Raúl Salazar por la orientación y el esfuerzo, al Ingeniero Guido Crespo, por su dedicación, interés y apoyo durante el proceso, y a todos los que de una u otra manera contribuyeron a la elaboración del presente trabajo.

### **DEDICATORIA**

A mis padres por haber sido y ser mi ejemplo, mi apoyo incondicional y sobre todo por siempre haber sido siempre mis amigos durante cada etapa de mi vida. A mi mami Loli por haberme cuidado y querido siempre, y seguirlo haciendo hoy desde el cielo.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA EN MERCADOTÉCNIA

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

DIANA ISABEL MENDOZA DÁVILA

**DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING RELACIONAL PARA INCREMENTAR LOS NIVELES DE FIDELIDAD DE CLIENTES DE LA EMPRESA RENTAUTO EN LA CIUDAD DE QUITO”** ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Quito, 10 de septiembre de 2008

Diana Isabel Mendoza Dávila

Anexo N.-2

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN MERCADOTÉCNIA

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, Diana Isabel Mendoza Dávila Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING RELACIONAL PARA INCREMENTAR LOS NIVELES DE FIDELIDAD DE CLIENTES DE LA EMPRESA RENTAUTO EN LA CIUDAD DE QUITO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 10 de septiembre de 2008

Diana Isabel Mendoza Dávila

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN MERCADOTÉCNIA

**CERTIFICADO**

Ingeniero: Raúl Salazar G. MBA  
Ingeniero: Guido Crespo A. MBA

**CERTIFICAN**

Que la tesis titulada “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING RELACIONAL PARA INCREMENTAR LOS NIVELES DE FIDELIDAD DE CLIENTES DE LA EMPRESA RENTAUTO EN LA CIUDAD DE QUITO”, realizada por la señorita Diana Isabel Mendoza Dávila, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la empresa auspiciante del presente trabajo no considera procedente la divulgación de la información aquí contenida, no se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado u un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señorita Diana Isabel Mendoza Dávila para que se entregue al señor Ingeniero Giovanni Herrera, Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia.

Quito, 10 de septiembre de 2008

Ing. Raúl Salazar G.  
**DIRECTOR**

Ing. Guido Crespo  
**CODIRECTOR**

## INDICE TEMÁTICO

CAPITULO I.....	1
1 ANTECEDENTES .....	24
1.1 Giro Del Negocio .....	24
1.2 Reseña Histórica.....	24
1.3 Definición Del Problema.....	25
1.3.1 Diagrama Causa Efecto .....	25
1.3.2 Análisis De Diagrama De Ishikawa .....	28
1.4 Objetivos De La Tesis .....	28
1.4.1 Objetivo General .....	28
1.4.2 Objetivos Específicos .....	29
1.5 Hipótesis .....	29
1.5.1 Hipótesis General .....	29
1.5.2 Hipótesis Específicas.....	30
1.6 Marco De Referencia.....	30
1.6.1 Marco Teórico .....	30
1.6.2 Marco Conceptual .....	34
CAPITULO II.....	36
2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	36
2.1 Cuadro Sinóptico Del Análisis Situacional .....	36
2.2 Análisis del Macro Ambiente.....	37
2.2.1 Factores Económicos.....	37
2.2.2 Factores Socio-Económicos .....	43
2.2.3 Factor Político .....	47
2.2.4 Factor Tecnológico.....	48
2.2.5 Factor Ecológico.....	49
2.2.6 Factores Internacionales .....	51
2.2.7 Matriz Resumen Macro Ambiente .....	53
2.3 Análisis Del Micro Ambiente.....	54
2.3.1 Identificación De Clientes .....	54
2.3.2 Competencia .....	56
2.3.3 Servicios Sustitutos .....	56
2.3.4 Proveedores .....	58
2.3.5 Entrantes .....	59
2.3.6 Matriz Resumen Micro Ambiente .....	60
2.4 Análisis Interno .....	61
2.4.1 Estructura Orgánica .....	61
2.4.2 Direccionamiento Estratégico Actual.....	62
2.4.3 Objetivos Empresariales.....	63
2.4.4 Capacidad directiva .....	63
2.4.5 Área Administrativa .....	64
2.4.6 Área Financiera .....	64
2.4.7 Área de Mantenimiento .....	64
2.4.8 Área Marketing.....	65
2.4.9 Matriz Resumen Análisis Interno.....	73
2.5 Diagnóstico.....	74
2.5.1 Matriz De Síntesis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.....	74
2.5.2 Matriz De Impacto.....	75

2.5.3	Matriz De Acción, Cruce DA, FA, DO, FO, .....	76
2.5.4	Matriz de síntesis estratégica.....	80
2.5.5	Identificación De Áreas Estratégicas Ofensivas, Defensivas.....	81
2.5.6	Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (EFI).....	82
CAPITULO III .....		88
3	INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADOS .....	88
3.1	Propósito De La Investigación .....	88
3.2	Objetivo De La Investigación.....	88
3.2.1	General .....	88
3.2.2	Específicos.....	88
3.3	Segmentación Del Mercado .....	89
3.3.1	Estimación Del Universo.....	89
3.3.2	Tamaño Del Mercado Global: .....	89
3.3.3	Tamaño Mercado De Referencia.....	89
3.4	Tipos De Investigación.....	90
3.4.1	Investigación Descriptiva .....	90
3.5	Metodología y Tamaño de la Muestra.....	90
3.5.1	Muestreo Estratificado:.....	90
3.5.2	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	91
3.5.3	Calculo De La Muestra.....	92
3.5.4	Calculo De La Muestra Por Estratos .....	92
3.6	Plan De Trabajo De Campo.....	93
3.7	Diseño Del Cuestionario.....	93
3.7.1	Aplicación Del Pre Test.....	94
3.8	Procesamiento De Datos.....	97
3.8.1	Informe Técnico De Investigación .....	97
3.8.2	Análisis De Datos .....	98
3.9	Elección Del Segmento .....	120
3.9.1	Variables De Segmentacion Para El Mercado De Consumidores.....	121
3.9.2	Evaluación De Variables De Segmentación Mercado De Consumidores	122
3.10	Resultados Globales De La Investigación.....	122
3.11	Oferta.....	123
3.12	Demanda.....	124
3.13	Demanda insatisfecha.....	125
3.14	Captación de mercado .....	125
CAPITULO IV .....		126
4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	126
4.1	Objetivos.....	126
4.1.1	Características de los objetivos .....	126
4.1.2	Metodología Para Fijar Objetivos SMART.....	127
4.2	Propuesta Estratégica.....	131
4.2.1	Misión.....	131
4.2.2	Visión .....	132
4.2.3	Valores.....	133
4.2.4	Principios .....	133
CAPITULO V .....		136
5	PLAN OPERATIVO DE MARKETING.....	136
5.1	Objetivo General .....	136
5.2	Objetivos Específicos .....	136

5.3	Mezcla De Marketing (Marketing Mix) .....	136
5.3.1	Producto:.....	137
5.3.2	Precio:.....	139
5.3.3	Plaza: Canales De Distribución .....	141
5.3.4	Promocion: (Comuncación).....	142
5.4	Propuesta De Aplicación De Gestión De Manejo De Las Relaciones Con Clientes .....	145
5.5	DESARROLLO DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING .....	155
5.5.1	PLAN OPERATIVO POR COSTOS .....	155
CAPITULO VI .....		173
6	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO .....	173
6.1	Presupuestos .....	173
6.1.1	Concepto:.....	173
6.1.2	Importancia.....	173
6.1.3	Presupuesto de Ventas .....	173
6.1.4	Presupuesto de Marketing .....	174
6.2	Evaluación de Beneficios del Proyecto .....	176
6.2.1	Flujo de caja .....	177
6.2.2	Estados de Resultados .....	180
6.2.3	Tasa mínima de Aceptación de Recuperación (TMAR) .....	183
6.3	Criterios de Evaluación .....	183
6.3.1	Valor Actual Neto (VAN) .....	184
6.3.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	185
6.3.3	Relación Beneficio/Costo (B/C).....	187
6.3.4	Períodos de Recuperación .....	187
6.3.5	Punto de Equilibrio.....	188
6.3.6	Análisis de Sensibilidad .....	190
CAPITULO VII.....		193
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	193

**PROYECTO DE TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERIA EN MERCADOTECNIA**

**TEMA:** *“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING RELACIONAL PARA INCREMENTAR LOS NIVELES DE FIDELIDAD DE CLIENTES DE LA EMPRESA RENTAUTO EN LA CIUDAD DE QUITO”.*

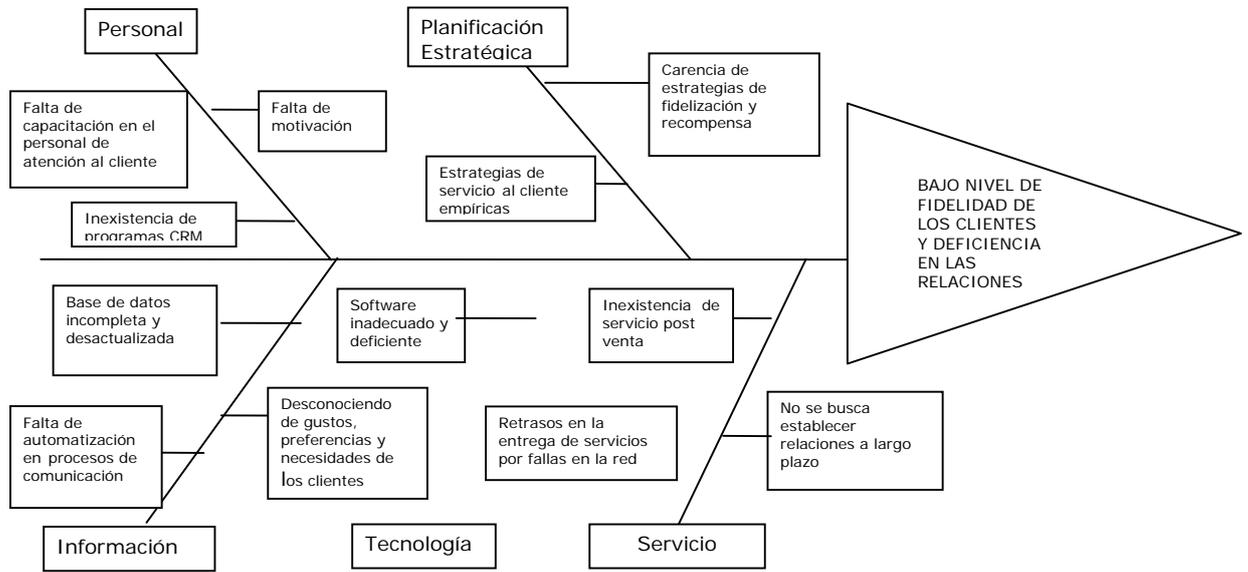
**RESUMEN EJECUTIVO**

**1 GIRO DEL NEGOCIO**

RENTAUTO es una empresa rentadora de vehículos livianos, perteneciente a la Corporación MARESA Holding, que comenzó sus operaciones en el segundo semestre del año 2005 con una flota de 5 vehículos y una agencia en el aeropuerto de Quito. Para octubre del 2006 se contaba con una agencia en el aeropuerto de la ciudad de Guayaquil y para diciembre del 2007 se cerró el año con una flota de 36 autos en ambas agencias, para abril del 2008 se cuenta con 42 vehículos a nivel nacional.

La empresa busca ofrecer al mercado una alternativa económica, segura y confortable para satisfacer las necesidades de movilización a través del alquiler de vehículos de las marcas CHEVROLET, MAZDA, y TOYOTA, debido al alto nivel de acogida que estas tienen. El compromiso de todos los miembros de la organización es brindar a los clientes un servicio asequible, flexible y personalizado que garantice la calidad tanto en los productos como en la atención que recibe en cada ocasión.

**2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**



**3 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan estratégico de marketing relacional que permita el mejoramiento de la gestión de relaciones, reducción en la tasa de perdida de clientes, incremento en los niveles de venta y los niveles de satisfacción del cliente de la empresa Rentauto tanto a nivel externo como interno, en la ciudad de Quito.

**4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un análisis situacional que permita conocer tanto el ambiente externo con sus características macro y micro, así como el análisis interno, que permita obtener un diagnostico concreto sobre cada una de las variables relevantes que afectan la situación de la empresa, para determinar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

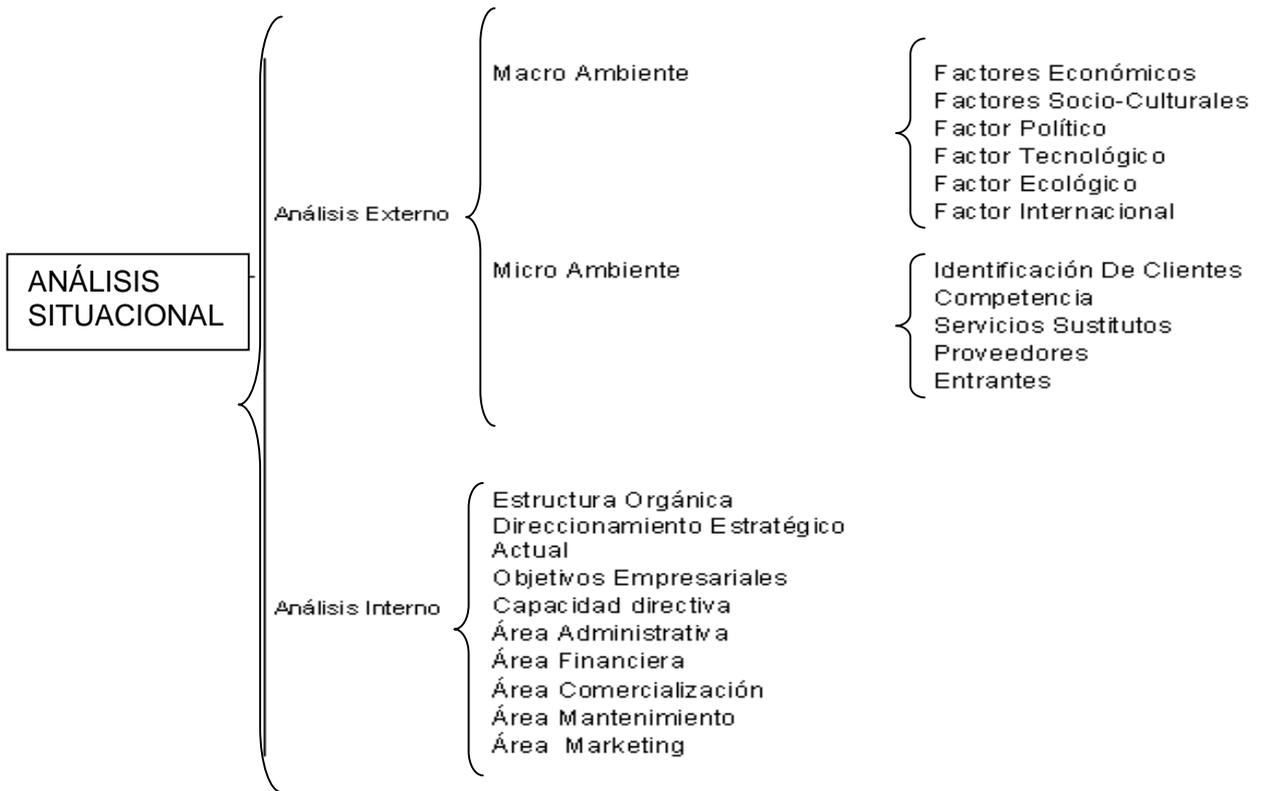
- Realizar una investigación de mercado que proporcione información certera acerca de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, mediante la recolección de datos a través de diversas técnicas de investigación que sirvan como base para la planificación de estrategias de marketing que permitan satisfacer las mismas de manera eficaz y eficiente.
- Diseñar estrategias de marketing relacional que permitan mejorar las relaciones de la empresa con clientes tanto externos como internos para la obtención de beneficios que implique a todos los actores, creando una relación ganar – ganar, cuya aplicación genere resultados concretos y medibles.
- Evaluar cada una de las estrategias propuestas en términos financieros, para determinar el grado de factibilidad de las mismas en la puesta en marcha del proyecto de acuerdo a la obtención de resultados y beneficios

## **5 HIPÓTESIS**

La realización de un plan de marketing relacional aumentará los niveles de satisfacción del cliente y por ende su fidelidad con la empresa.

## 6 RESULTADOS

El análisis de situacional permite obtener características macro y micro ambientales indispensables para la realización de un análisis FODA, dentro de las principales características del ambiente externo se encuentran:



Una vez analizados cada uno de los factores anteriormente citados, se obtuvieron las siguientes conclusiones, planteadas en el análisis FODA:

**FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura Organizacional definida</li> <li>- Dirección y respaldo de Corporación Maresa Holding</li> <li>- Manejo eficiente del área financiera</li> <li>- Amplia gama de productos</li> <li>- Precios muy competitivos</li> <li>- Ubicación estratégica</li> <li>- Alto nivel de exposición a nivel mundial por medio de Internet.</li> <li>- know how eficiente y comprobado a nivel internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento en el sistema productivo del país, que supone un incremento en el nivel de vida y la capacidad adquisitiva de las personas.</li> <li>- Condiciones financieras son favorables para la inversión y el desarrollo económico.</li> <li>- Aumento de flujo de capital y mejoramiento de la calidad de vida de la población por ingresos de remesas.</li> <li>- Mejoramiento de tecnología en sistema de navegación para mejorar el tráfico vehicular.</li> <li>- Alto nivel de atractivo turístico por las características naturales del país.</li> <li>- Innovación en modelos y características de vehículos a nivel mundial.</li> <li>- El segmento de mercado al que esta dirigido el negocio es amplio lo que promueve el crecimiento de clientes actuales y potenciales.</li> <li>- Aumento en el nivel de inmigrantes que regresan al país como turistas.</li> <li>- Amplia gama de proveedores que le da un alto poder de negociación a la empresa y seguridad de elegir según las necesidades.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de comunicación y retroalimentación</li> <li>- Inexistencia de programas CRM</li> <li>- Manejo de logística para el traslado de vehículos deficiente.</li> <li>- Falta de alianzas estratégicas</li> <li>- Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos</li> <li>- Inexistencia de un departamento de Marketing</li> <li>- Espacio físico incomodo y en malas condiciones</li> <li>- Acciones aisladas para el manejo publicitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retraso tecnológico en software para automatización de procesos</li> <li>- Aumento en las importaciones en relación a las exportaciones en los últimos años, disminución en el flujo de efectivo del país.</li> <li>- Prioridad de gastos en función del nivel de necesidad que implica.</li> <li>- Pérdida del poder adquisitivo debido a la inflación</li> <li>- Aumento del índice de desempleo, y disminución de la población económicamente activa</li> <li>- Aplicación del ICE a vehículos livianos que crea un desequipamiento y reducción en la seguridad automotriz</li> <li>- Aumento de precios de vehículos</li> <li>- Inestabilidad política y económica</li> <li>- Contaminación vehicular con serias implicaciones para la salud</li> <li>- Crecimiento desmedido del parque automotor.</li> <li>- Poca diferenciación entre competidores</li> <li>- Incremento desmedido de negocios informales en la renta de vehículos</li> <li>- Tendencia creciente a la utilización de medios alternativos de transporte.</li> </ul>

El proceso de investigación de mercado tiene por objetivo recabar información acerca de los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores, con el fin de diseñar propuestas para atender a estos requerimientos con productos y servicios específicos que respondan a sus expectativas.

### **ESTIMACIÓN DEL UNIVERSO**

El universo del mercado para la renta de vehículos esta dado en términos generales la población económicamente activa que en el Ecuador que son alrededor de 5 millones 400 mil personas.

### **TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL:**

El servicio de renta de vehículos esta dirigido a aquellas personas mayores de 18 años, que poseen una tarjeta de crédito y cuentan con licencia de conducir vigente, tanto las ciudades de Quito y Guayaquil que tienen la necesidad de alquilar vehículos para distintos fines

### **TAMAÑO MERCADO DE REFERENCIA**

Para la segmentación específica en la cual se enfocará la investigación de mercados, se consideran a los clientes actuales de la empresa Rentauto en la ciudad de Quito que constan en la base de datos de la empresa, misma que contiene datos de sus clientes desde el año 2005 en el que empezó a operar.

El número actual de los clientes que constan en la base de datos de la empresa es de 926 clientes, entre los que se incluye:

- Clientes walk in: nacionales y extranjeros (875)
- Clientes corporativos: representantes de las empresas que tienen convenio con la empresa. (51).

## INFORME TÉCNICO DE INVESTIGACIÓN

### **Nota técnica:**

El levantamiento de información para la presente investigación fue realizada en la semana del lunes 7 al domingo 13 de Julio del presente año, en el horario de 7 de la mañana a la 9 de la noche, mediante dos tipos de encuestas:

1. Encuesta personal: Realizada en el local de Rentauto a los clientes que retornaban los vehículos una vez concluido el alquiler del mismo, y por tanto se encontraban en condiciones de valorar las opciones presentadas en la encuesta.
2. Encuesta telefónica: Mediante autorización directa de la supervisora de la agencia de Quito, Lic. Anita Pinto, fue posible tomar contacto vía telefónica con los clientes que constan en la base de datos de Rentauto, en los que existen datos como: Nombre, número de teléfono y fecha del último alquiler, de manera que fue posible realizar las encuestas desde la agencia con el acopio de los datos mediante la lectura de las preguntas planteadas y las opciones de respuesta de cada una de ellas. Mediante esta forma de encuesta fue posible la obtención de datos de los clientes corporativos que tiene Rentauto.

Las encuestas fueron realizadas por parte de las operadoras de counter de cada uno de los turnos, tanto en la mañana como en la tarde. Las encuestas se hicieron con un gran nivel de perceptibilidad por parte de los clientes, quienes se mostraron amables, cooperativos, e interesados en brindar su opinión y aún más en colaborar en un estudio que podría brindarles beneficios y mejores servicios por parte de la empresa.

Los segmentos encontrados en la investigación de mercados mediante la recolección y análisis de datos generados en las encuestas, se resumen a continuación:

MATRIZ DE TAMAÑO, CRECIMIENTO Y ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS

Ord	Nombre del segmento	Tamaño del segmento	Calificación	*Crecimiento segmento %	Calificación segmento	Rivalidad competidor	Poder negociación proveedores	Poder negociación clientes	Barreras de entrada	Productos sustitutos	Total	Prioridad
1	Exclusivo	36	2.14	8.15	5	1	5	3	1	3	20.14	III
2	Privilegios	84	5.00	8.15	5	3	5	3	1	3	25.00	I
3	Estándar	41	2.44	8.15	1	3	5	3	1	3	18.44	II

Con estos resultados se crea el Plan Operativo de Marketing, en el que se plantea estrategias que permitirán un incremento en el nivel de fidelidad de los clientes; principal objetivo planteado en el presente trabajo.

### PROPUESTA ESTRATEGICA

MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS DEL MIX DE MARKETING		
CODIGO	ESTRATEGIA	PROPOSITO
<b>PRODUCTO</b>		
A1	Mejoramiento en la calidad de servicio mediante la dotación de características diferenciales	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes al 100% en las condiciones de entrega de los vehículos.
<b>PRECIO</b>		
B1	Fijación de precios por tasa vigente	Mantener un precio similar al de la competencia, colocando estos solo unos dolares por abajo, y creando diferencias competitivas en otros aspectos como son: montos de garantía, planes de financiamiento, otros.
B2	Ofrecer opciones de financiamiento y formas de pago convenientes y accequibles para los clientes.	Presentar una oferta atractiva en donde los clientes tengan flexibilidad para cancelar sus consumos, y de esta manera incentivar la compra.
<b>PLAZA</b>		
C1	Estrategia: "Empujar" mediante alianzas estrategicas con establecimientos afiliados.	Lograr que establecimientos como hoteles, aerolíneas, agencias de viaje y otros, propongan y recomienden el servicio de Rentauto a todos los clientes
C2	Canal directo empresa-clientes	Los clientes no deben pasar por ningún intermediario de manera que se evita el pago de comisiones o el otorgamiento de descuentos que pueden ser brindados directamente a los usuarios finales del servicio.
C3	Mantener la ubicación del local de atención al cliente dentro de las casetas alquiladoras de la Quiport, por el alto grado de exposición que este lugar tiene.	
<b>COMUNICACIÓN</b>		
<b>PUBLICIDAD</b>		
D1	Campaña de comunicación por internet	Dar a conocer los servicios de la empresa mediante la comunicación a través de medios publicitarios tanto a nivel nacional como internacional.
D2	Exhibición de la marca en medios con alto nivel de exposición a clientes pertenecientes al mercado objetivo	
<b>PROMOCION</b>		
E1	Creación de plan estrategico de marketing relacional para personalizar los beneficios de acuerdo al segmento de clientes.	Atraer y fidelizar a clientes mediante la oferta de servicios y beneficios atractivos y convenientes a cada una de sus necesidades.
<b>RELACIONES PUBLICAS</b>		
F1	Integrarse a cadenas de afiliación de alquiladoras internacionales de vehículos, para actuar como filial en el Ecuador.	Establecer relaciones comerciales productivas de beneficios compartidos dentro de una cadena internacional de agencias de renta de vehículos
<b>VENTAS PROMOCIONALES</b>		
G1	Entrega de material promocional como esferos, llaveros, mapas, y otros con el logotipo de la empresa a los clientes que utilicen los servicios y se proyecten como clientes potenciales de Rentauto.	Motivar a los clientes mediante la demostración de la valoración y consideración que estos tienen por parte de la empresa, para incrementar los niveles de fidelidad hacia la empresa.
<b>CRM</b>		
H1	Mejorar relaciones con clientes a través de actividades específicas para la administración del manejo de relaciones con los clientes	Manejar de forma eficiente las relaciones de los clientes y la empresa, para aumentar los niveles de satisfacción y a su vez la fidelidad de estos hacia Rentauto.
<b>OTRAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES</b>		
I1	Capacitación al personal en relaciones interpersonales, atención al cliente y otras.	Promover un desarrollo integral de la organización involucrando a todos los actores que participan en la relación de negocios.
I2	Promover y desarrollar una cultura corporativa con base en principios éticos y organizacionales.	
I3	Innovación en tecnología	
I4	Reorganización de la estructura administrativa de la empresa.	
I5	Creación de campañas de educación sobre como es posible ayudar a solucionar problemas del entorno, que tiene relación a la utilización de vehículos	

PLAN OPERATIVO DE MARKETING EMPRESA RENTAUTO							
PERIODO: 1 DE ENERO DEL 2009 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009							
GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES							
ESTRATEGIAS DE GESTION DE RELACIONES	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACIVIDAD	COSTO ACUMULADO
A16 Implementar un sistema CRM para la administración de las relaciones con los clientes discriminando el potencial de los mismos.	Contratar una empresa para el desarrollo de software CRM	JEFE DE MARKETING	1 mes	04/02/2009	1200	2900	19985
	Capacitación al personal sobre utilización del programa y sobre la cultura de direccionamiento hacia el cliente.		1 mes	04/03/2009	500		
	Implementación de software CRM		1 semana	01/04/2009	600		
	Puesta en marcha del proyecto		1 semana	01/04/2009	600		
A17 Comunicación y difusión del proyecto de marketing relacional.	Tomar contactos con clientes actuales para que participen en el proyecto	JEFE DE MARKETING	3 semanas	01/06/2009	600	3430	23415
	Coordinación y ejecución de evento de inauguración del proyecto		1 semana	08/06/2009	1560		
	Difusión del proyecto y sus beneficios mediante diversas actividades promocionales		1 mes	01/06/2009	670		
	Control y evaluación de campaña publicitaria		2 semanas	15/06/2009	600		
A18 Mejoramiento de la oferta de servicios para los segmentos elegidos.	Inclusión de los clientes actuales en la base y clasificación por segmentos	OPERADORAS DE COUNTER	1 mes	04/07/2009	295	1090	24505
	Información a los clientes y entrega de tarjetas de beneficios		3 meses	04/08/2009	500		
	Capacitación acerca de manejo de beneficios durante los alquileres		1 semana	04/07/2009	295		
A 19 Realizar un servicio post venta para obtener retroalimentación y mantener el contacto con los clientes	Implementación de control de calidad de atención mediante servicio post venta	SUPERVISORA NACIONAL DE OPERACIONES	1 mes	04/11/2009	98	294	24799
	Registro en el software de la información obtenida		1 semana	04/12/2009	98		
	Seguimiento casos de bajo nivel de satisfacción		1 semana	04/05/2009	98		

Finalmente la evaluación de beneficios permite comparar los resultados a obtenerse en el período 2009, en el que se aplicará el plan propuesto con aquellos que se obtendrían en caso de que este no fuera puesto en marcha.

**ESTADO DE RESULTADOS EN TRES ESCENARIOS PROPUESTOS  
TANTO CON LA APLICACIÓN COMO SI LA MISMA PARA EL AÑO 2009**

<b>RENTAUTO S.A.</b>			
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>			
<b>Al 31 de Diciembre del 2009</b>			
	<b>ESCENARIOS</b>		
	<b>PESIMISTA</b>	<b>ESPERADO</b>	<b>OPTIMISTA</b>
	<b>USD</b>		
<b>VENTAS</b>	457223.56	481287.96	505352.36
Alquiler autos	373167.56	392807.96	412448.36
Venta autos	81149.00	85420.00	89691.00
Otros ingresos	2907.00	3060.00	3213.00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	362904.27	382004.49	401104.72
Alquiler autos	257485.62	271037.49	284589.37
Compra autos	105119.40	110652	116184.60
Otros gastos	299.25	315.00	330.75
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	94319.29	99283.47	104247.64
<b>EGRESOS</b>	72826.60	76659.58	80492.56
GASTOS DE VENTA	1201.41	1264.64	1327.87
GASTOS DE MARKETING	22933.00	24140	25347.00
OTROS DE OPERACIÓN	5095.80	5364	5632.20
GASTOS DE ADMINISTRACION	17763.48	18698.4	19633.32
GASTOS DE PERSONAL	23310.66	24537.54	25764.42
GASTOS GENERALES	2522.25	2655	2787.75
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	21492.69	22623.89	23755.08
Ingresos no operacionales	354.45	373.11	391.77
-Gastos no operacionales	48.45	51.00	53.55
UTILIDAD ANTES DE PART. TRAB	21798.70	22946.00	24093.30
15% PARTICP. TRABAJADORES	3269.80	3441.90	3613.99
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	18528.89	19504.10	20479.30
25% IMPUESTO RENTA	4632.22	4876.02	5119.83
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>13896.67</b>	<b>14628.07</b>	<b>15359.48</b>
<b>SIN PROYECTO</b>	<b>5316.69</b>	<b>5596.51</b>	<b>5876.34</b>

**Criterios de Evaluación:**

Los criterios de evaluación utilizados para medir los beneficios generados por la implementación del plan operativo de marketing propuesto son:

<b>CRITERIOS</b>	<b>VALORES</b>
<b>VAN</b>	10013.58
<b>TIR</b>	24.44%
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	1783 UNIDADES
<b>RELACION COSTO-BENEFICIO</b>	\$2.35
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	7 MESES Y 10 DÍAS

**Las conclusiones y recomendaciones para el presente trabajo son:**

- Rentauto es una empresa nueva con gran potencial de crecimiento, cuenta con una misión específica aunque de cierta manera limitada, sin embargo elementos como el know how en procesos, el recurso humano, y los principios y valores hacen que esta unidad estratégica de negocios genere grandes perspectivas de convertirse en una empresa con alto nivel de participación de mercado, rentabilidad y posicionamiento.
- El direccionamiento propuesto en el presente trabajo intenta crear bases firmes y sólidas en las cuales se pueda crear una cultura organizacional orientada a hacia dos enfoques importantes como son; el cumplimiento de objetivos organizacionales y la orientación al cliente.
- La situación política, social y económica del país presenta muy altos índices de inestabilidad en la actualidad, los cuales crean un situación sumamente complicada para la reactivación económica de todos los sectores, en el que particularmente para Rentauto por pertenecer al sector turístico, representa una fuerte amenaza ya que el servicio que

ofrece puede ser fácilmente eliminado de presupuestos tanto familiares como empresariales y remplazados con servicios sustitutos para el mismo fin. Sin embargo una de las fortalezas claves que posee la empresa es su alto nivel competitivo en precios, mediante lo cual ha logrado cierto posicionamiento en el mercado, que le permite convivir con las grandes empresas dedicadas al alquiler de vehículos, con un porcentaje aceptable de participación de mercado. La oportunidad que mejora el panorama para empresas del sector turístico, es el alto nivel de atractivos existentes en el país que generan el creciente ingreso de turistas tanto nacionales como internacionales. Las deficiencias presentadas especialmente en el área interna de la empresa, como el descuido del recurso humano crean condiciones desfavorables que ponen a la empresa en una situación de desventaja con relación a sus competidores.

- Las alternativas presentadas en el capítulo 5 podrían de varias maneras potencializar las fortalezas presentadas por la empresa, minimizar sus debilidades, y prepararla para aprovechar las oportunidades de mercado y prever las posibles amenazas, mediante la aplicación de estrategias ofensivas y defensivas específicas para cada una de ellas.
- La investigación de mercados presenta resultados positivos para la empresa, tanto por el alto porcentaje de satisfacción mostrado por los clientes, como la oportunidad de corregir ciertas áreas que tienen falencias. Así mismo este permitió la segmentación de clientes a través de variables como: hábitos de consumo, gustos y preferencias, estilo de vida, entre otros.
- Los segmentos identificados por su alto potencial deben ser aquellos a los cuales la empresa dirija particularmente sus esfuerzos para fidelizarlos cumpliendo y superando sus expectativas

- La importancia de saber hacia dónde se dirigen los esfuerzos de la organización se evidencia en la creación de un mapa estratégico bien definido que presente con claridad que se espera cumplir a corto, mediano y largo plazo con las actividades que se realizan día a día en la organización.
- La creación de un plan de marketing relacional y la aplicación de programas CRM permite alcanzar un de los objetivos principales de todas las empresas, que es contar con la lealtad de los clientes, comparando aspectos claves como los costos que representan conseguir nuevos clientes y mantener a los actuales.
- La evaluación financiera realizada muestra la viabilidad del proyecto, en términos de recuperación de inversión tanto en tiempo como en términos monetarios, así como la relación costo /beneficio y las ventajas de aplicación frente a escenarios tanto optimistas como pesimistas que se puedan dar en el mercado.
- Conociendo los posibles escenarios en los que se desenvolverá la empresa en el periodo de aplicación del proyecto, se recomienda la aplicación del mismo, ya que cada uno de los resultados presentan una opción más atractiva, que la generada por desarrollar las actividades como se lo ha venido haciendo

## **CAPITULO I**

### **1 ANTECEDENTES**

#### **1.1 Giro Del Negocio**

RENTAUTO es una empresa alquiladora de vehículos livianos, perteneciente a la Corporación MARESA Holding, que busca ofrecer al mercado una alternativa económica, segura y confortable para satisfacer las necesidades de movilización a través del alquiler de vehículos de las marcas CHEVROLET, MAZDA, y TOYOTA, debido al alto nivel de acogida que estas tienen. El compromiso de todos los miembros de la organización es brindar a los clientes un servicio asequible, flexible y personalizado que garantice la calidad tanto en los productos como en la atención que recibe en cada ocasión.

#### **1.2 Reseña Histórica**

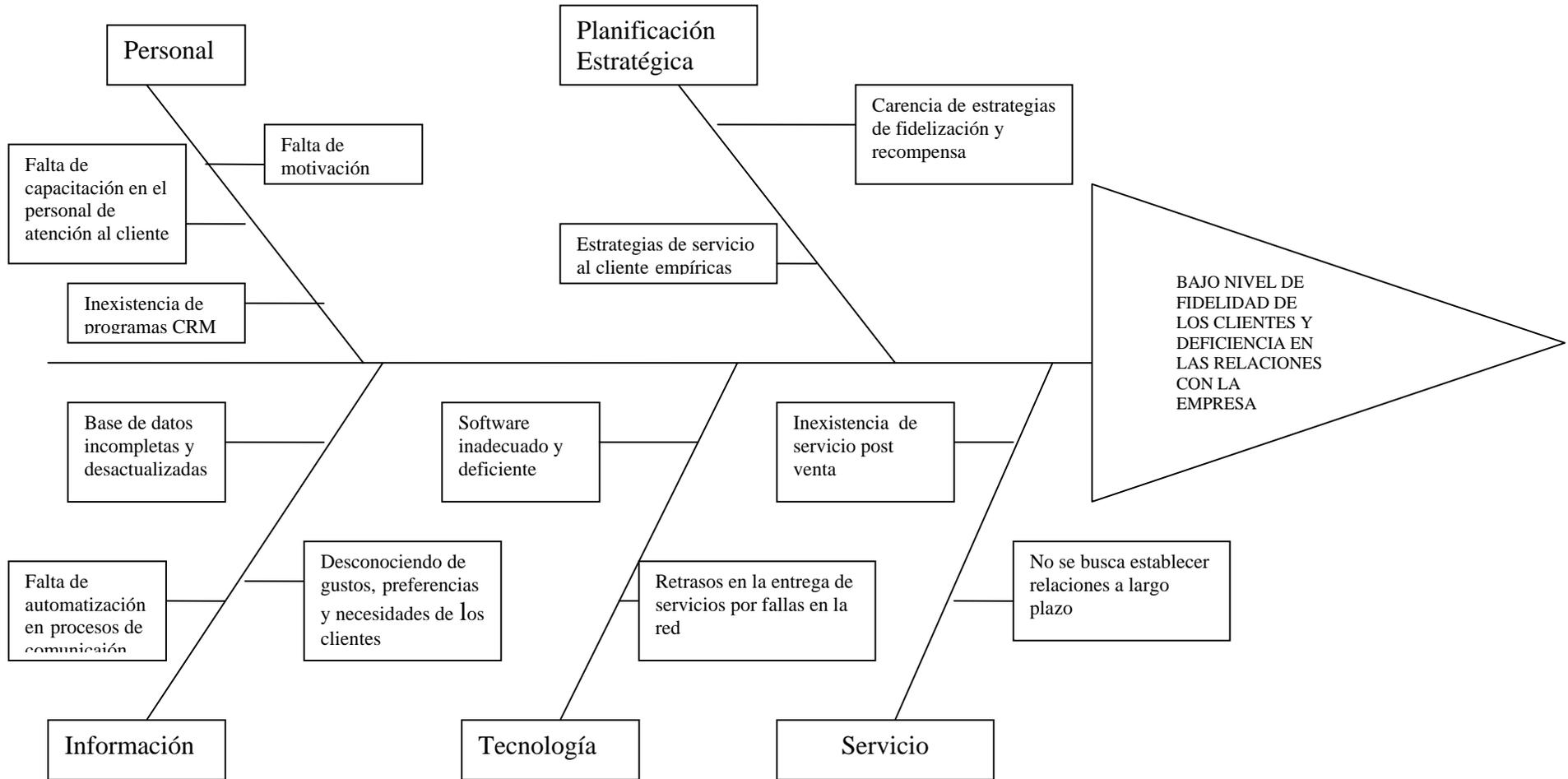
La empresa comenzó sus operaciones en el segundo semestre del año 2005 con una flota de 5 vehículos y una agencia en el aeropuerto de Quito.

Para octubre del 2006 por el nivel de demanda obtenido la empresa decidió abrir una agencia en el aeropuerto de la ciudad de Guayaquil con una flota de 5 vehículos y una persona encargada de la misma, y el apoyo de Localiza, otra de las Unidades Estratégicas de Negocios de la Corporación Maresa dedicada a la misma actividad, quienes prestaban sus servicios para el traslado y lavado de vehículos, así como el mantenimiento y la asistencia mecánica requerida. Para diciembre se cerró con una flota de 36 autos en ambas agencias. Para el año 2008, en el mes de abril se cuenta con 42 vehículos a nivel nacional.

### **1.3 Definición Del Problema**

#### **1.3.1 Diagrama Causa Efecto**

**GRÁFICO 1.1**  
**DIAGRAMA CAUSA - EFECTO**  
**ISHIKAWA**





### 1.3.2 Análisis De Diagrama De Ishikawa

El presente diagrama muestra de manera global las principales causas que inciden en la problemática identificada en la empresa, debido a que cada uno de los elementos señalados son principalmente internos, por lo que la empresa puede controlarlos y modificarlos de manera que se logre implementar un proceso eficiente en la gestión de relación empresa/cliente, en la cual no se refiere únicamente a los clientes externos, sino también a los clientes internos que laboran en la institución y cuya relación con la empresa debe estar siempre en los mejores términos, para que esto sea precisamente lo que puedan reflejar en el servicio que se brinda al mercado.

Factores como la *carencia y empirismo de las estrategias* de desarrollo de programas de marketing relacional y servicio al cliente, son un factor clave incidente en el problema expuesto, así como los son, la *falta de actualización en información y tecnología* que constituyen herramientas sumamente valiosas para el manejo de bases de datos que permitan el desarrollo de las estrategias antes mencionadas, finalmente sumando la deficiencia en los programas de *capacitación y motivación* de manera principal al área de atención del cliente, se puede entender el porque de la deficiencia en el manejo de las relaciones con los clientes.

## 1.4 Objetivos De La Tesis

### 1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico de marketing relacional que permita el mejoramiento de la gestión de relaciones, reducción en la tasa de pérdida de clientes, incremento en los niveles de venta y los niveles de satisfacción del cliente de la empresa Rentauto tanto a nivel externo como interno, en la ciudad de Quito.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un análisis situacional que permita conocer tanto el ambiente externo con sus características macro y micro, así como el análisis interno, que permita obtener un diagnóstico concreto sobre cada una de las variables relevantes que afectan la situación de la empresa, para determinar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
  
- Realizar una investigación de mercado que proporcione información certera acerca de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, mediante la recolección de datos a través de diversas técnicas de investigación que sirvan como base para la planificación de estrategias de marketing que permitan satisfacer las mismas de manera eficaz y eficiente.
  
- Diseñar estrategias de marketing relacional que permitan mejorar las relaciones de la empresa con clientes tanto externos como internos para la obtención de beneficios que implique a todos los actores, creando una relación ganar – ganar, cuya aplicación genere resultados concretos y medibles.
  
- Evaluar cada una de las propuestas realizadas en términos financieros, para determinar el grado de factibilidad de las mismas en la puesta en marcha del proyecto de acuerdo a la obtención de resultados y beneficios.

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis General**

La realización de un plan de marketing relacional aumentará los niveles de satisfacción del cliente y por ende su fidelidad con la empresa.

### **1.5.2 Hipótesis Específicas**

**H1** La elaboración de un análisis situacional proveerá las bases necesarias para realizar un diagnóstico de manera precisa, en el que se podrán identificar tanto fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**H2** El desarrollo de una investigación de mercados permitirá la recolección y análisis de información acerca de los gustos y preferencias del mercado, de manera que sea posible diseñar estrategias que permitan satisfacerlas de manera óptima.

**H3** La implementación de estrategias de marketing relacional afecta de manera directa a los niveles de venta de la empresa e incrementa el grado de fidelización y preferencias de los clientes.

**H4** Los indicadores financieros mostrarán el impacto económico positivo o negativo resultante del planteamiento y desarrollo de las estrategias propuestas.

## **1.6 Marco De Referencia**

### **1.6.1 Marco Teórico**

“El análisis de situacional nos permite obtener características macro y micro ambientales indispensables para la realización de un análisis FODA, dentro de las principales características del ambiente externo encontramos:

- Económica: inflación, índice de empleo/desempleo, tasas de interés, producto interno bruto, disponibilidad de crédito, devolución, balanza

cambiaría, impuestos, salario mínimo, políticas monetarias, fiscales y cambiarias, pronósticos económicos.

- Demográfico: crecimiento tanto interno como externo, población por distribución de edad, crecimiento demográfico por región, ciudad, área; tasa de emigración e inmigración, número de personas por hogar, números de matrimonios, números de uniones libre, esperanza de vida, población por clases y categorías.
- Competencia: de precios en el mercado. Imposibilidad de penetrar en un mercado dominado por la competencia. Cambio en las necesidades y expectativas de los clientes que la empresa no puede satisfacer.
- Político: clima político nacional, provincial, etc., elecciones, presiones del gobierno, relaciones internacionales, ley tributaria, ley laboral, potencial electoral, subsidios, aranceles, gastos públicos, seguro social, privatización o nacionalización, protección al consumidor, salud y seguridad, elecciones presidenciales.
- Tecnológicas: tendencias de la nueva tecnología, impacto sobre la nueva tecnología de las estructuras del mercado y técnicas de producción.”<sup>1</sup>

“En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

**1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**2. La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los

---

<sup>1</sup> [www.mundonegocios.cem.ar/analisisituacional](http://www.mundonegocios.cem.ar/analisisituacional)

competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**3. Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

**4. Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo

**5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales

El análisis interno es la identificación y evaluación de hechos o circunstancias de la realidad que está presente dentro de la empresa, área, unidad. Que generan directa o indirectamente un impacto (favorables o desfavorable) en las mismas.”<sup>2</sup>

“La investigación de mercados es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado y se utiliza para poder tomar decisiones sobre aspectos como: la introducción al mercado de un nuevo producto o servicio, los canales de distribución más apropiados para el producto, Cambios en las estrategias de promoción y publicidad “<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> [www.definición.org](http://www.definición.org)

<sup>3</sup> MALHOTRA, Investigación de Mercados Aplicada

“El concepto de cliente hace tiempo que no es unívoco, es decir, que no se refiere únicamente al comprador o cliente externo, sino que también hace referencia al cliente interno. El cliente interno es aquel miembro de la organización con el que tenemos una relación de dependencia. En un hotel, por ejemplo, el jefe del economato será cliente del departamento de limpieza, ya que este tiene la obligación de proveer a aquel de unas instalaciones limpias y en orden, pero a su vez el economato es proveedor del departamento de limpieza, y este por lo tanto cliente, ya que está en la obligación de proveerle de los productos y utensilios necesarios para realizar su trabajo.”<sup>4</sup>

“El concepto de cliente hace tiempo que no es unívoco, es decir, que no se refiere únicamente al comprador o cliente externo, sino que también hace referencia al cliente interno. El cliente interno es aquel miembro de la organización con el que tenemos una relación de dependencia. También podemos considerar como clientes a los proveedores, a los consumidores potenciales o a los colaboradores externos, es decir, a todos aquellos que mantienen una relación de intercambio de valor con la empresa”<sup>5</sup>

“La análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro.

---

<sup>4</sup> BLACKBELL, Roger, Comportamiento del consumidor, Mexico, 2002

<sup>5</sup> [www.osmosislatina.com/mercadotecnia/b2b.htm](http://www.osmosislatina.com/mercadotecnia/b2b.htm)

“Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.”<sup>6</sup>

### 1.6.2 Marco Conceptual

**Alquiler:** Acción y resultado de dar o tomar alguna cosa para hacer uso de ella por un tiempo y precio determinados

**Business to Business o B-to-B:** Se refiere a las transacciones económicas o las relaciones efectuadas entre empresas. Empresa a empresa Modalidad de comercio electrónico en el que las operaciones comerciales se realizan entre empresas (por ejemplo, una empresa y sus proveedores) y no con usuarios finales. Algunos, muy pocos, utilizan el acrónimo español EAE.

**Business to Customer:** Comercio de las empresas con el cliente final, al consumidor. Se realiza en las tiendas on line que distribuyen al consumidor final, y engloba todas aquellas relaciones de las empresas que cuentan con servicios de comercio electrónico con el consumidor final

**B2E, Business to employee** (Empresa a empleado). Es la relación comercial que se establece entre una empresa y sus propios empleados. Por ejemplo, una compañía aérea puede ofrecer paquetes turísticos a sus empleados a través de su propia intranet y, además de sus ofertas puede incluir las de compañías aéreas asociadas.

**Cliente WALK IN:** cliente sin reserva previa.

---

<sup>6</sup> es.mimi.hu/economia/indicadores\_financieros.html

**Coste de oportunidad o coste alternativo** designa el coste de la inversión de los recursos disponibles, en una oportunidad económica, a costa de las inversiones alternativas disponibles, o también el valor de la mejor opción no realizada.

**CRM (Customer Relationship Management):** Es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento.

**Marketing Relacional:** Conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial, que están diseñadas para captar, retener y dar servicio a los clientes.

**Stakeholders:** Son todos quienes se ven impactados por, o que pueden impactar a una organización, incluyendo individuos, grupos y otras organizaciones.

**Tasa Interna De Rentabilidad O De Retorno:** Generalmente conocido por su acrónimo TIR, es el tipo de descuento que hace que el VAN (valor actual o presente neto) sea igual a cero, es decir, el tipo de descuento que iguala el valor actual de los flujos de entrada (positivos) con el flujo de salida inicial y otros flujos negativos actualizados de un proyecto de inversión.

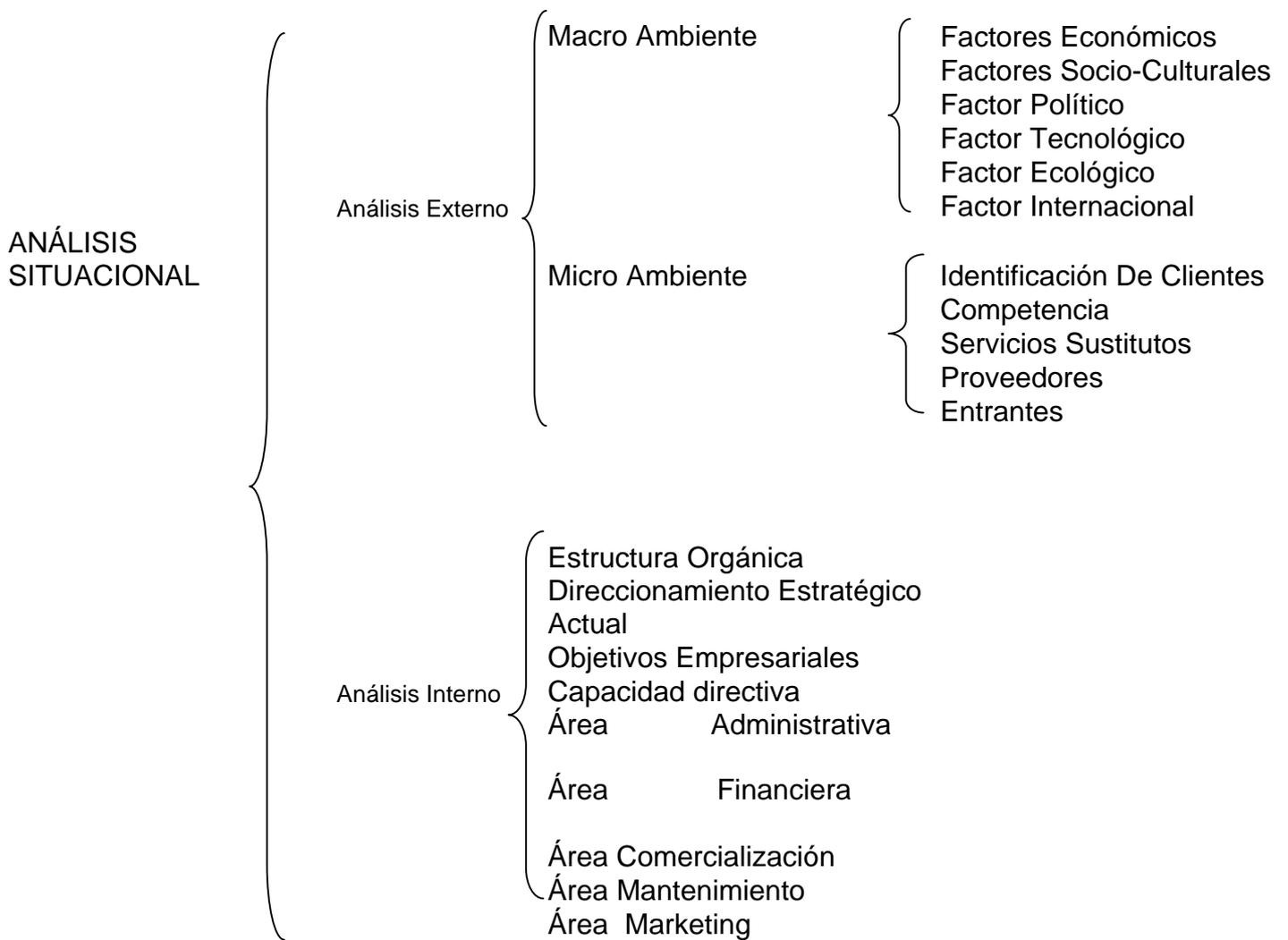
**Tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR):** Es el nivel de aspiración del inversionista. Si esta tasa es alta, tendrá poca frecuencia de inversión y si es baja, incurrirá en costos de oportunidad. Esta tasa está compuesta por la tasa de interés vigente a la fecha más un premio al riesgo;

**Valor Actual Neto:** Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés ("la tasa de descuento"), y compararlos con el importe inicial de la inversión. Como tasa de descuento se utiliza normalmente el coste promedio ponderado del capital (cppc) de la empresa que hace la inversión

## CAPITULO II

### 2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

#### 2.1 Cuadro Sinóptico Del Análisis Situacional



## 2.2 Análisis del Macro Ambiente

El análisis de los factores macro ambientales de la empresa va a permitir que las condiciones externas tanto pasadas, presentes y futuras sean una herramienta fundamental en el diagnóstico para el desarrollo de estrategias, así mismo este tipo de análisis permitirá tener una visión general tanto de aquellas circunstancias que no pueden ser provocadas ni controladas por la empresa, pero que sin embargo al identificarlas como oportunidades podrán ser potencializadas, y en caso de encontrar la existencia de amenazas será posible disminuir su impacto para la organización.

Entre los principales factores del ambiente externo, consideramos a los siguientes:

### 2.2.1 Factores Económicos

#### 2.2.1.1 Balanza Comercial

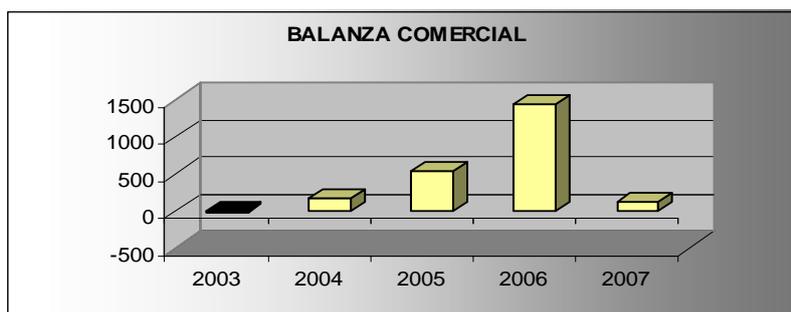
**TABLA 2.1**

<b>BALANZA COMERCIAL</b>	
<b>Dólares</b>	
<b>Años</b>	<b>Valor</b>
2003	-31,55
2004	177,72
2005	532,03
2006	1448,79
2007	128,2

FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 2.1**



FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

Los resultados muestran como la balanza comercial ha presentado un cambio bastante dramático debido a que durante el periodo 2003-2006, presento una tendencia crecimiento bastante pronunciada especialmente en el último período, mientras que al año 2007 presentó una caída bastante considerable, lo que significa que en este período las importaciones superaron en gran porcentaje a las exportaciones, este comportamiento es un indicador de que la situación económica del país en general ha sufrido alteraciones que afectan la productividad y la capacidad de exportación.

**Connotación Gerencial:** El comportamiento de esta variable representa una *amenaza* bajo impacto debido a que la baja dramática presentada en el último período indica que el nivel de producción nacional ha sufrido alteraciones y esto genera usualmente la pérdida el poder adquisitivo de las personas, y su capacidad de acceder al servicio que brinda la empresa.

### 2.2.1.2 Producto Interno Bruto Nacional Y Sectorial

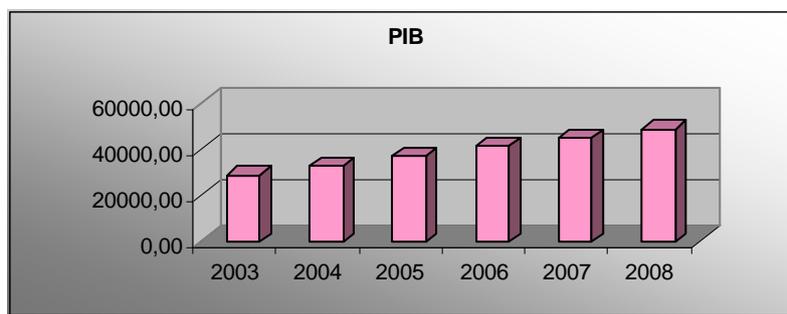
**TABLA 2.2**

PIB Millones de Dólares	
Años	Valor
2003	28636,00
2004	32642,00
2005	37187,00
2006	41402,00
2007	44490,00
2008	48508,00

FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

GRAFICO 2.2



FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

El Comportamiento del producto interno bruto, presenta un crecimiento progresivo durante los últimos 5 años, en los que ha existido una tendencia a la baja en el porcentaje de crecimiento ya que este tiene una variación que va desde un 3.58% en la tasa del crecimiento en el año 2003, con un importante crecimiento del 7.92% en año 2004, para luego disminuir a un 4.74% de crecimiento en el año 2005 en donde se ha mantenido en esa tendencia presentando a finales del año 2007 un incremento en la tasa de 3.44%, y en los primeros meses del 2008 se situó en un 4.25% con una variación considerable en relación al año anterior.

**Connotación Gerencial:** El crecimiento del producto interno bruto es una *oportunidad* para la empresa ya que este representa un crecimiento en el sistema productivo del país, en el que implica un mejoramiento general en la economía ecuatoriana y supone un incremento en el nivel de vida y la capacidad adquisitiva de las personas, sin embargo esta variable no puede ser considerada de manera aislada pues la variación en el resto de variables en conjunto determinará en general el verdadero impacto de este crecimiento.

### 2.2.1.3 Inflación

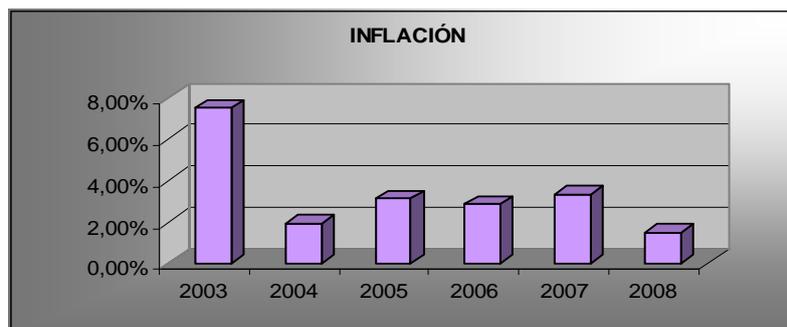
**TABLA 2.3**

INFLACIÓN Porcentaje	
Años	Valor
2003	7,50%
2004	1,95%
2005	3,14%
2006	2,87%
2007	3,32%
*2008	8.18%

FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 2.3**

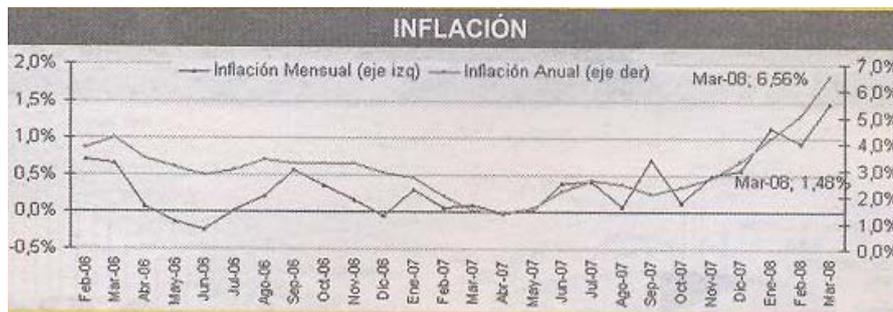


FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

\* proyección realizada en el mes de abril para el presente año.

## Índice de Inflación mensual hasta marzo del 2008



FUENTE: DIARIO EL HOY/DINERO 7/05/2008

El claro incremento de los porcentajes de la inflación es un indicador que demuestra como la situación económica del país se ve afectada por una inestabilidad tanto política como económica que provoca la subida de precios de productos y servicios que afectan de manera directa el nivel y la calidad de vida de los ecuatorianos, cuando su poder adquisitivo se ve disminuido, y por lo tanto la economía personal, familiar y empresarial debe ser replanteada para lograr cubrir las necesidades prioritarias y relegar aquellos gastos que no son considerados como básicos en todos los aspectos.

**Connotación Gerencial:** Esta variable afecta de manera directa a Rentauto, y se presenta como una **amenaza** de alto **impacto** debido a que el servicio que la empresa ofrece en muchos casos esta dirigido a solventar necesidades consideradas de tipo social, es decir que podrían ser fácilmente excluidas de un presupuesto familiar al momento de organizar los gastos a realizarse en actividades de distracción. Por otra parte las empresas que utilizan los servicios de la empresa para hacer negocios, a su vez replantearán las opciones de movilización de su personal, buscando las alternativas más económicas para la reducción de gastos, y finalmente en lo referente al turismo internacional, también incide debido a que a nivel país el sector turístico como tal se verá afectado por una disminución en el ingreso de extranjeros al país por el alto costo de la vida en Ecuador.

2.2.1.4 Tasas De Interés

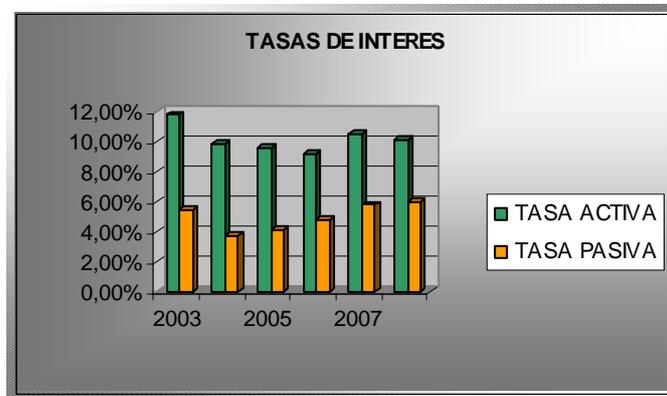
TABLA 2.4

TASA DE INTERÉS		
Promedio anual		
	Activa %	Pasiva %
Años	Valor	Valor
2003	11,80%	5,44%
2004	9,89%	3,70%
2005	9,61%	4,11%
2006	9,22%	4,78%
2007	10,55%	5,79%
*2008	10,15%	5,96%

FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

GRÁFICO 2.4



FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

El comportamiento de las tasas de interés ha sufrido cambios en los que podemos observar una ligera disminución en la tasa activa, y un crecimiento en la tasa pasiva, lo que representa un escenario positivo para la inversión y el endeudamiento para los ecuatorianos y por tanto promueve la reactivación económica del país.

**Connotación Gerencial:** La reducción de la tasa activa comparada con el crecimiento de la tasa pasiva representa una oportunidad para Rentauto debido a que las condiciones financieras son favorables para la inversión y el desarrollo económico.

\* Proyección en el mes de abril para el año 2008

## 2.2.2 Factores Socio-Económicos

### 2.2.2.1 Tasa De Desempleo

TABLA 2.5

EMPLEO, SUBEMPLEO Y DESEMPLEO					
Porcentaje					
Factor	2003	2004	2005	2006	2007
Empleo adecuado anual	44,90%	46,10%	41,47%	45,90%	43,99%
Subempleo anual	45,80%	42,50%	49,23%	45%	46,30%
Desempleo anual	9,30%	9,90%	9,30%	9%	7,50%

FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

GRÁFICO 2.5



FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

El nivel de empleo, subempleo y desempleo en el país presenta diversas variaciones a través de los años, pues presenta un alza en el primer período, para llegar al año 2005 con un decrecimiento de un 5%, en donde al siguiente año, vuelve a recobrar el porcentaje de crecimiento, para experimentar una nueva baja para el año 2007, estos datos confirman una vez más la precaria situación socioeconómica que vive el Ecuador, en el que el porcentaje de subempleo y desempleo superan ampliamente al porcentaje de empleo adecuado en el país, generando como resultados el incremento en factores como la migración, la delincuencia, la mendicidad, entre otros.

**Connotación Gerencial:** El negocio de la renta de vehículos esta dirigido a la población económicamente activa, que lo constituyen las personas que generan recursos, y debido al decrecimiento de este sector el negocio se ve obviamente afectado de manera negativa por este índice.

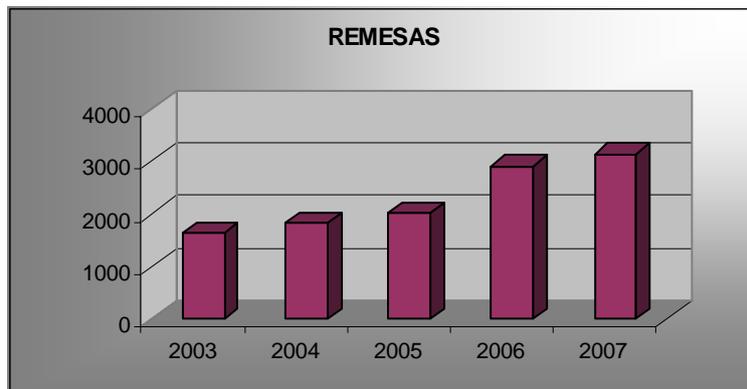
### 2.2.2.2 Remesas De Emigrantes

**TABLA 2.6**

<b>REMESAS</b> Millones de Dólares	
Año	Valor
2003	1627,43
2004	1832,04
2005	2023
2006	2915,9
2007	3145

FUENTE: BCE 9/05/2008 ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRAFICO 2.6**



FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

El incremento exponencial de los ingresos provenientes de las remesas extranjeras al país es un factor que incide de manera positiva al país debido a que genera un crecimiento en la economía ecuatoriana por recursos provenientes del extranjero por la mano de obra ecuatoriana y los recursos extranjeros.

+

**Connotación Gerencial:** Para el sector automotriz y de servicios, esto también representa un aspecto positivo pues induce a la compra, y uso de productos y servicios que no corresponden únicamente a las necesidades básicas de la sociedad, sino también a las necesidades sociales, de autorrealización y distracción que pueden ser suplidas con servicios como el de la renta de vehículos, por lo que se considera a las remesas de los inmigrantes como una oportunidad de alto impacto

### 2.2.2.3 Salario Mínimo Vital General

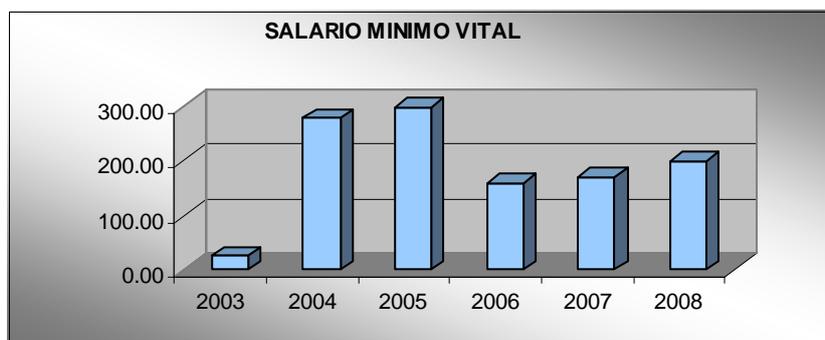
**TABLA 2.7**

<b>SALARIO MÍNIMO VITAL</b>	
<b>Dólares</b>	
<b>Años</b>	<b>Valor</b>
2003	25,84
2004	278,10
2005	298,80
2006	160,00
2007	170,00
2008	200,00

FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 2.7**



FUENTE: BCE 9/05/2008

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

#### 2.2.2.4 Factor Tributario

La nueva ley de equidad tributaria afecta directamente al sector automotriz, y crea un ambiente de preocupación debido a que las proyecciones de ventas son bastante pesimistas, según la opinión de expertos como el señor Clemente Ponce, director ejecutivo de la Asociación Ecuatoriana Automotriz, cuyo análisis indica que se prevé una disminución en la comercialización de vehículos que sería de aproximadamente 25 000 vehículos en este año, es decir un total de 66000 autos en comparación a los 91 000 vendidos en el año 2007.

El ICE que había sido considerado como un impuesto a los bienes suntuarios hoy en día es gravado también a los vehículos de menos de 3.5 toneladas, que no pueden ser considerado en esta categoría, y para justificar la aplicación del mismo, se eliminó el termino de suntuario por “consumos especiales.

La tarifa de ICE se aplica al precio de venta sin IVA y sin ICE y lo pagan los importados al momento de desaduanizarse y los ensamblados al momento de facturarse al concesionario. El ICE pasa a ser parte del costo y lo paga finalmente el consumidor. El aumento del ICE ocasionará importantes aumentos de precios y ello generará disminución de ventas, especialmente de los vehículos de mayor valor que son los que ya tributan más y permitían mejores márgenes a las concesionarios.

El presidente de la AEA comentó lo siguiente: “Esta medida tiende a “desequ岸ar” los vehículos. Los importadores y ensambladores disminuirán el equipamiento de los vehículos para disminuir su costo y precio y así evitar la aplicación de tarifas mayores que aumentarían los precios. Se dejaran de crear vehículos con frenos antibloqueo (ABS) y de bolsas de aire (airbags), por lo que se estaría retrocediendo en cuanto a seguridad automotriz”.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Entrevista al señor Clemente Ponce. Revista ACELERANDO Febrero 2008

El sector automotor es uno de los que más variados impuestos aporta al Fisco:

**TABLA 2.8**

Arancel	35%
ICE (más de USD 40 000)	35%
IVA	12%
Matricula	4%
Tasas	1%
<b>Total</b>	<b>87%</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**Connotación Gerencial:** Este aspecto representa una amenaza de alto impacto debido a que la materia prima para la renta de autos, son los vehículos como tal y al aumentar el precio de estos, los costos presentarán un incremento que obligará a subir los precios del alquiler y por lo tanto se perderá una de las importantes ventajas con las que cuenta la empresa, que es la competitividad en precios.

### 2.2.3 Factor Político

El clima política ecuatoriano se ha caracterizado por presentar un ambiente inestable en el que la pugna de poderes no ha permitido nunca la unión de esfuerzos por buscar el bienestar de todos los ecuatorianos, tanto en los gobiernos locales como en el gobierno nacional. En la actualidad existen nuevos actores dentro del panorama político, de manera particular con la aparición de la Asamblea Nacional Constituyente, que como organismo con carta blanca para el rediseño de la Constitución ecuatoriana tiene en sus manos una herramienta sumamente poderosa para cambiar los aspectos más intrínsecos en distintos aspectos tanto sociales, políticos, y principalmente económicos. Factores como la explotación minera, la intermediación laboral, la salud, la educación, y otros están en las manos de asambleístas que su vez pertenecen a movimientos y partidos políticos que una vez más buscarán la manera de salir beneficiados con esta nueva carta que se les ha dado para que dispongan del porvenir del país.

**Connotación Gerencial:** El factor político es uno de los que más afecta de manera positiva a la nación, debido a que este hace que se incremente el riesgo país y por lo tanto se disminuya la inversión extranjera, y así mismo genera inseguridad para los visitantes extranjeros lo que afecta específicamente a un negocio como el de alquiler de vehículos. Por lo tanto se considera a este factor como una amenaza de alto impacto.

#### 2.2.4 Factor Tecnológico

En el factor tecnológico se analizarán 2 enfoques que afectan a la empresa:

El primero es el referente a la contaminación ambiental ya que en el Ecuador, y de manera especial en la ciudad de Quito la contaminación vehicular es uno de los problemas más grandes que se enfrentan los ciudadanos quienes deben soportar el vivir diariamente en una ciudad que se vuelve simplemente intolerable.

Los avances que se producen día a día en el país tampoco son muy alentadores, debido a que la inversión que se realiza para este sector es en extremo baja, sin embargo en la actualidad, existe un proyecto prototipo desarrollado con el auspicio de la empresa Microsoft, que busca brindar una solución eficiente que permita de laguna manera dar solución a este mal que va en aumento día a día y trae consecuencias cada vez peores para los ecuatorianos.

El proyecto consiste en el desarrollo de un software llamado Trafficsoft, que encuentra la ruta para llegar a un destino, evitando las vías con exceso de circulación, mediante una foto satelital de la ciudad que será asequible desde cualquier lugar con acceso a Internet, o de cualquier teléfono celular con capacidad que soporte este tipo de tecnología.

Los beneficios que podría tener: producir menos contaminación precautelando la salud de las personas, permitir que la gente llegue más rápido a su destino

por lo cual aumenta su productividad, y minimizar el consumo del combustible debido a que los vehículos contaminan en mayor grado por el tiempo que pasan con el motor encendido y las repetidas aceleraciones que da el automotor, ya que queman más combustible y esto ocasiona que el daño sea mayor.

**Connotación Gerencial:** Este aspecto constituye una oportunidad para Rentauto debido a que el desarrollo de programas de navegación como el mencionado generará facilidad de movilización y disminuirá el tráfico vehicular que es una de las razones por las que la ciudadanía esta en contra del incremento del parque automotor.

El segundo enfoque se da en relación al desarrollo tecnológico de software y programas de automatización de procesos, que por su alto costo están fuera del alcance de las pequeñas y medianas organizaciones, que deben realizar las operaciones diarias con los programas de tecnología básica que se encuentran a su alcance, pues como se había mencionado en el ecuador el desarrollo de este tipo de programas esta muy atrasado en relación a los países primer mundistas.

**Connotación Gerencial:** este factor constituye una amenaza ya que la inexistencia de software actualizado y de primera tecnología genera que no se pueda ofrecer al mercado soluciones oportunas y para brindar un mejor servicio.

### 2.2.5 Factor Ecológico

La contaminación vehicular producida por el CO<sub>2</sub>, es un problema que existe desde hace mucho tiempo y que cada vez se agudiza, pues el incremento del parque automotor en la ciudad de Quito crece manera exponencial cada año. Existen factores que son muy importantes para la consideración de esta problemática que deben ser tomados en cuenta al analizar los efectos que producen en la sociedad, como lo son:

- El crecimiento anual del parque automotor en el país es del 7,5% anual, es decir, 85 mil vehículos nuevos agregados al parque automotor.
- Todos los desechos y contaminantes que producen los autos, son los causantes de la pérdida de la biodiversidad y daños en el patrimonio natural y cultural, y causantes de enfermedades y muertes.
- Los autos privados son los responsables del 45 % de las emisiones de dióxido de carbono en nuestro país, la principal causa del efecto invernadero y del calentamiento global.
- Los autos privados aportan con alrededor del 80% de los contaminantes en nuestras ciudades y transportan a menos del 30% de la población.

**Connotación:** Este factor representa una amenaza de impacto medio debido a que la polución causada por los automotores es cada vez peor, y esto genera que cada vez se busquen nuevas alternativas de transporte diferentes al uso de automotores.

Otro factor a considerar en el tema ambiental es la biodiversidad presentada por los escenarios ecuatorianos, que lo convierten en uno de los principales destinos turísticos del país. Las características intrínsecas del país hacen que este sea considerado como un lugar privilegiado que cuenta con los variados paisajes en los que se incluye una selva con gran variedad de flora y fauna, una región montañosa con nevados y volcanes, y la costa ecuatoriana que cuenta con hermosas playas y naturaleza, finalmente el destino favorito de todos los turistas que son las islas Galápagos, cuya belleza las han hecho merecedoras del título de patrimonio natural de la humanidad.

**Connotación Gerencial:** Este factor constituye una oportunidad de alto impacto puesto que Rentauto dirige sus servicios en gran parte al sector turístico.

## 2.2.6 Factores Internacionales

En el año 2007 las ventas globales subieron en el sector automotriz en un 3%, debido al alto precio del barril de petróleo y las bajas tasas de interés que estuvieron vigentes en el mercado. También los fabricantes de vehículos han diseñado nuevos modelos, y se estima que más de 70 modelos nuevos han sido presentados en el mercado mundial.

Un punto importante es que en Asia se dio un fuerte incremento en las ventas y actualmente su producción automotriz controla el mercado Sudamericano, mientras que Europa Occidental, Estados Unidos y Japón han reducido su participación. En cuanto al mercado cercano; Brasil y México ofrecen un crecimiento significativo. México tiene una variedad de modelos y muchas casas fabrican sus automotores allí, por los bajos costos de producción, mientras que Brasil lidera el mercado de partes y vehículos terminados, sobretodo para el segmento de buses y camiones. Las exportaciones en este segmento superaron el 30% el año que termina.

Las mayores ensambladoras están representadas por las firmas Aymesa, Maresa y Ómnibus BB, que tienen sus plantas en varias ciudades del país. A nivel de distribución, también el número de empresas supera las 350, lideradas por Ómnibus BB, General Motors, Automotores y Anexos, Retrocar, Importadora Tomebamba, Casabaca, Automotores Continental, entre otras.

**Connotación Gerencial:** Este aspecto constituye una oportunidad de impacto medio debido a que mediante la innovación de las casas productoras de vehículos a nivel mundial existen nuevos y mejores modelos con adelantos en cuanto a ahorro de gasolina, mayor seguridad y nueva tecnología.

El nivel de vida y los salarios ofrecidos en los países del primer mundo es otro de los factores que requiere un análisis especial debido a que esto ocasiona que el porcentaje de ecuatorianos que migren hacia dichos lugares crezca exponencialmente cada año, y se refleje en índices como los ingresos que por conceptos de remesas ingresan al país. Es importante mencionar que estos

porcentajes han ido incrementando constantemente a pesar de las muchas barreras que hoy en día existen para el ingreso de ecuatorianos a la Unión Europea, y Estados Unidos, que son los principales destinos a los que los inmigrantes buscan llegar con el afán de obtener mayores ingresos, pues no se puede hablar de un mejor nivel en la calidad de vida, puesto que generalmente las personas que viajan para buscar trabajo viven en condiciones precarias, siendo víctimas del racismo, de abusos y explotación por parte de patronos que buscan su beneficio aprovechando la desesperación de quienes van en busca de nuevas oportunidades.

**Connotación Gerencial:** Este factor constituye una oportunidad para Rentauto debido a que este mismo grupo de personas serán quienes, retornan al país para visitar a sus familiares o amigos y se convierten en clientes potenciales para la empresa.

## 2.2.7 Matriz Resumen Macro Ambiente

TABLA 2.9

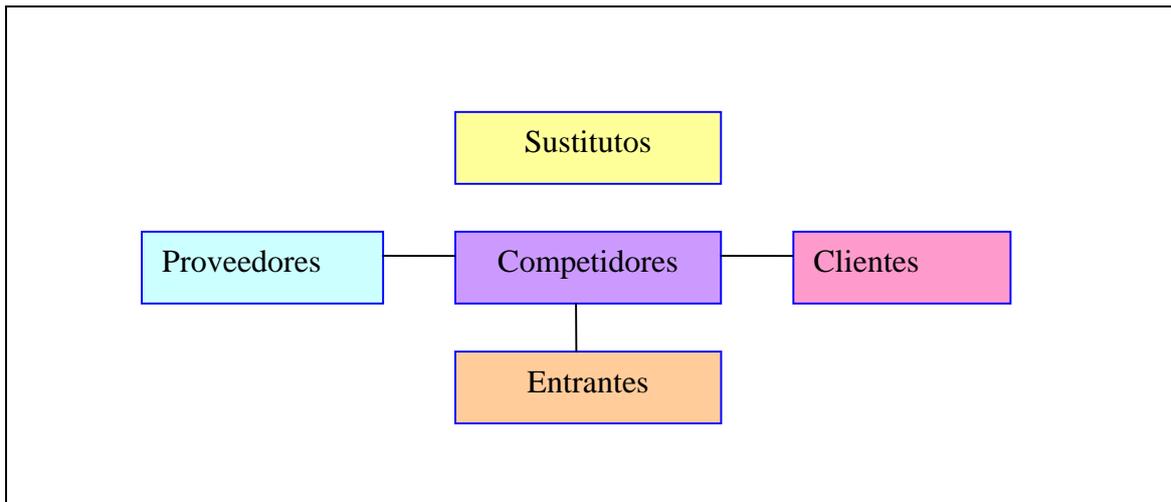
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Crecimiento en el sistema productivo del país, en el que implica un mejoramiento parcial en la economía ecuatoriana que supone un incremento en el nivel de vida y la capacidad adquisitiva de las personas.</p> <p>Condiciones financieras son favorables para la inversión y el desarrollo económico.</p> <p>Aumento de flujo de capital y mejoramiento de la calidad de vida de la población por ingresos de remesas.</p> <p>Mejoramiento de tecnología en sistema de navegación para mejorar el tráfico vehicular.</p> <p>Retraso tecnológico en software para el servicio de atención al cliente y automatización de procesos</p> <p>Ecuador presenta escenarios atractivos a nivel mundial.</p> <p>Innovación en modelos y características de vehículos a nivel mundial.</p> <p>El incremento paulatino del PIB, refleja adecuados niveles de producción que mejoran la calidad de vida de los ecuatorianos</p> <p>Aumento en el nivel de inmigrantes que regresan al país como turistas.</p>	<p>Existe un aumento en las importaciones en relación a las exportaciones en los últimos años, disminución en el flujo de efectivo del país.</p> <p>Restricción de gastos en función del nivel de necesidad que implica.</p> <p>Perdida del poder adquisitivo debido a la inflación</p> <p>Aumento del índice de desempleo, y disminución de la población económicamente activa</p> <p>Aplicación del ICE a vehículos livianos que crea un desequipamiento y reducción en los sistemas de seguridad automotriz</p> <p>Aumento de precios de vehículos</p> <p>Inestabilidad política y económica</p> <p>Contaminación vehicular con serias implicaciones para la salud</p> <p>Crecimiento desmedido del parque automotor.</p>

ELABORADO POR : DIANA MENDOZA

## 2.3 Análisis Del Micro Ambiente

El análisis acerca del micro ambiente se lo realiza mediante el criterio del autor Michael Porter, con el diagrama que lleva su nombre y en las 5 fuerzas que representan los principales factores materia de análisis de esta sección:

**GRÁFICO 2.9**



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

### 2.3.1 Identificación De Clientes

Rentauto cuenta con dos tipos de clientes:

**Clientes WALK IN:** Son aquellas personas naturales que acceden a nuestros servicios, sin tener una reserva previa, o la realizan vía telefónica. Para la realización de alquileres a este tipo de clientes es necesario que cumplan con los siguientes requisitos:

- Ser mayores de 21 años
- Contar con un documento de identificación, que puede ser: cédula de identidad o pasaporte.
- Tener licencia de conducir vigente
- Poseer una tarjeta de crédito con un cupo de \$250 para la garantía, misma que se realiza mediante un voucher abierto dejando en la

agencia en el momento de realizar el alquiler y retirado al momento del cierre del contrato.

### **Clientes Corporativos:**

Este tipo de clientes, lo constituyen las empresas legalmente constituidas, con las que se realiza un convenio de mutuo acuerdo, en el que se especifican condiciones especiales como: tarifas diferenciales, se otorga crédito para el pago, y la principal característica es que el alquiler se lo realiza mediante una orden de servicio, emitida por el representante de la empresa y que sustituye al voucher de tarjeta de crédito necesario en los alquileres a personas WALK IN.

Las principales empresas que trabajan mediante convenio corporativo son:

- VAN BOHMAN
- COFFE IN EXPRESS
- JUNIOR ACHIEVEMENT
- ACCION ECOLOGICA
- ECOANDES
- SIMBIOE
- INSTATEL
- JAVTRONIC CIA LTDA
- FUNDIRECICLAR
- TRANSELECTRIC
- CBN
- GRUPO MACRO CIA. LTDA
- SOCIEDAD LG
- ELECTRONICS PANAMA
- ECUAMANGUERAS
- ECUPRAGSA
- JET TRACTOR
- ALTAFLOR CIA LTDA
- ADITEC ECUATORIANA
- SANITRON

El mercado objetivo de la empresa Rentauto esta dado en general por la Población Económicamente activa, dentro de los clientes walk in, y de todas aquellas empresas legalmente constituidas en la ciudad de Quito con las que se pueda llevar acabo un contrato corporativo una vez que ambas partes acuerden en las condiciones que se proponen ene este convenio.

**Connotación Gerencial:** Este factor representa una oportunidad debido a que el mercado al cual esta dirigido los servicios de la empresa es bastante amplio por lo que las posibilidades de crecimiento son muy buenas.

### 2.3.2 Competencia

**TABLA 2.10**

Competidor	Ubicación	Precios referenciales (vehículo económico)	Participación de mercado	Estrategias
<b>Localiza</b>	Av. Granados y 6 de diciembre Aeropuerto	49.9	20%	Seguidor
<b>Team</b>	Av. Amazonas 1128 y Foch Aeropuerto	45	8%	Retador
<b>Avis</b>	Aeropuerto	55	15%	Retador
<b>Hertz</b>	Swissotel, Aeropuerto	35	12%	Retador
<b>Budget</b>	Av. Colón y Amazonas Aeropuerto	58	25%	Lider
<b>Rentauto</b>	Aeropuerto	49	8%	Retador
<b>Otros</b>			7%	Retador

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

FUENTE: DEPARTAMENTO MARKETING CORPORACIÓN MARESA

**Connotación Gerencial:** La competencia de Rentauto representa una amenaza de alto impacto ya que por la ubicación, precios y requerimientos de cada una de estas empresas, existen muy pocos factores diferenciadores que hacen que el mercado este saturado por ofertas similares.

### 2.3.3 Servicios Sustitutos

Dentro de este aspecto se toman en cuenta a los siguientes como servicios sustitutos:

➤ **Transporte público: local e interprovincial**

Este tipo de transporte es considerado como sustituto ya que el servicio de renta de vehículos es utilizado principalmente de dos maneras:

1. Para negocios dentro de la ciudad: Por lo que el servicio de transporte público, sobre todo para las personas que llegan de otras ciudades por negocios, y necesitan transportarse durante el día de trabajo es una opción bastante común.
2. Para viajes fuera de la ciudad: Dentro de esta opción las personas que necesitan movilizarse a cualquier lugar del país y en muchas ocasiones lo harían con un vehículo de alquiler, también lo podrían hacer mediante el transporte público interprovincial.

➤ **Servicio de transporte aéreo: aviones para vuelos nacionales**

Rentauto presenta la opción de tomar el vehículo en alquiler y dejarlo en la ciudad e Guayaquil, es decir utilizarlo únicamente para transportarse hasta este lugar. Tomando en consideración este factor, se considera al transporte aéreo nacional como un servicio sustituto del prestado por Rentauto.

➤ **Alquiler de motocicletas, cuadrones, bicicletas, etc.**

Estos tipos de vehículos también son sustitutos en medida que sirven para el transporte dentro de la ciudad, que como se menciona es una de las maneras más comunes de utilización de los autos de alquiler.

**Connotación Gerencial:** Este aspecto constituye una amenaza de bajo impacto debido a que la existencia de medios sustitutos de transporte disminuye el número tanto de clientes actuales como de clientes potenciales para Rentauto.

## 2.3.4 Proveedores

TABLA 2.11

Área	Producto o servicio	Nombre	Dirección	Teléfono
<b>Mantenimiento</b>	Aceites			
	Repuestos	Larreaautos Cia. Ltda. Autoespinosa Surmecanica	Av de las Ameritas El Inca y 6 de diciembre De los tulipanes	95858565 3264139 2257234
	Limpieza			
	Otros	Tiretecj SA Reemplacar Moya Baca Tyres	De los Granados Shyris y Suecia Granados y Naranjos	2272353 33330834 2462463
	Combustible	ESNAL	Panamericana Sur km 30	2389753
<b>Administración</b>	Suministros	Juan Marcel	Pedro Carbo y Colón	2252001
	Tecnología	Emagic SA Andinatel SA	12 de Octubre Veintimilla y Amazonas	2462045 2408049
	Consultoria	Dr. Rodrigo Borja	De las retamas S/N	2417053
<b>Ventas</b>	Publicidad	El Comercio Get & GO Sandra Cobo public.	Av. Maldonado 11515 Pradera 112 y Aguilera Gonzalo Serrano N52-42	2670999 2501022 2438222
<b>Operaciones</b>	Vehículos	Toyota Services SA Mareauto Proauto	Francia e Italia Granados y 6 de diciembre Eloy Alfaro y Granados	2821877 2259333 2262110
	Seguridad	Seguros Equinoccial Rstrack Satelital Segurizarz Cia Ltda. Security Solutions	Eloy Alfaro N33-400 Chimborazo y Pampite Berlin y 9 de octubre El Morlan	22042080 2505993 2545671 2412690
	Local comercial	Corporación Quiport	Amazonas y de la prensa	
	Limpieza	Quito Limpio	Gonzales Suarez	
	Cafeteria	Agua Blanca	Galto SObral lote 2	2593588
	Suministros	Graficas Luminaria	Venezuela S/N	2283654
	Otros	Comercial Kivi Datafast	10 de agosto y Cordero Alpallana y Diego de Alm.	2501722 2234489

FUENTE: DEP CONTABILIDAD RENTAUTO

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**Connotación:** Este aspecto constituye una oportunidad de impacto medio, debido a que por la existencia de una amplia gama de proveedores la empresa se encuentra en la posición de buscar la oferta que más se ajusta a sus necesidades, adicionalmente existe la certeza de que se suplirán las necesidades que se demandan para el desarrollo de las actividades diarias de manera que si por cualquier circunstancia una de ellas no esta en condiciones de cumplir con los requerimientos presentados, inmediatamente se procede a contactar a otro de los proveedores calificados con los que se cuenta.

### 2.3.5 Entrantes

Actualmente existe un alto número de negocios informales para la renta de vehículos, de manera especial aquellos que son sub alquilados por personas naturales, que en muchos casos ni siquiera cuentan con una estructura física para proveer el servicio, pues con anuncios en medios escritos, pancartas, volantes, etc., promocionan el servicio a precios muy económicos y que nada tienen que ver con las empresas formales de renta de vehículos.

Entre los principales negocios que prestan sus servicios de esta manera se encuentran los siguientes:

- Adventure rent a car
- Autocorp rent a car
- Simon
- Autoexpress
- Automobile for rent
- Bombuscaro
- Cardani
- D`Stylus
- Dedujo
- Drive
- Express Rent a car
- Facil Car Rental
- Movil rent a car
- Pick up
- Vinti Rent a car

El alto número de competidores informales que se encuentran intentando ingresar al mercado en la actualidad es muy alto, pues cada día nuevas empresa, muchas de ellas ni siquiera legalmente constituidas ponen a funcionar el negocio de alquiler de vehículos, con tan solo un anuncio en la prensa, una pancarta sobre los vehículos, o con hojas volantes entregadas en la calle. Este tipo de empresas generalmente operan mediante la captación de vehículos particulares, mismos que estos sub alquilan a los clientes, quienes por los bajos precios que este tipo de negocios ofrecen toman los vehículos sin considerar el tipo de riesgo que estos representan, debido a que al tomar posesión de un bien particular de otra persona natural, corren graves peligros, entre los que se cuentan: la estafa, denuncias por posesión ilegal de vehículo, falta de seguros, entre otros.

**Connotación:** El crecimiento desmedido de la competencia representa una gran amenaza de alto impacto para Rentauto debido a que por la naturaleza de este tipo de negocios que no poseen los gastos de mantenimiento, administración, operación y publicidad en los que incurren las empresas legalmente constituidas pueden llegar a ofrecer precios que están totalmente fuera del alcance de esta organización, pues con estos no sería posible ni siquiera cubrir los costos en los que se incurre.

### 2.3.6 Matriz Resumen Micro Ambiente

TABLA 2.12

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>El segmento de mercado al que esta dirigido el negocio es amplio lo que promueve el crecimiento de clientes actuales y potenciales.</p> <p>Amplia gama de proveedores que le da un alto poder de negociación a la empresa y seguridad de elegir o cambiar entre ellos según</p>	<p>La competencia posee ventajas competitivas en términos de número de vehículos, cobertura, participación de mercado.</p> <p>Incremento desmedido de negocios informales en la renta de vehículos</p> <p>Tendencia creciente a la utilización de medios alternativos de transporte.</p>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

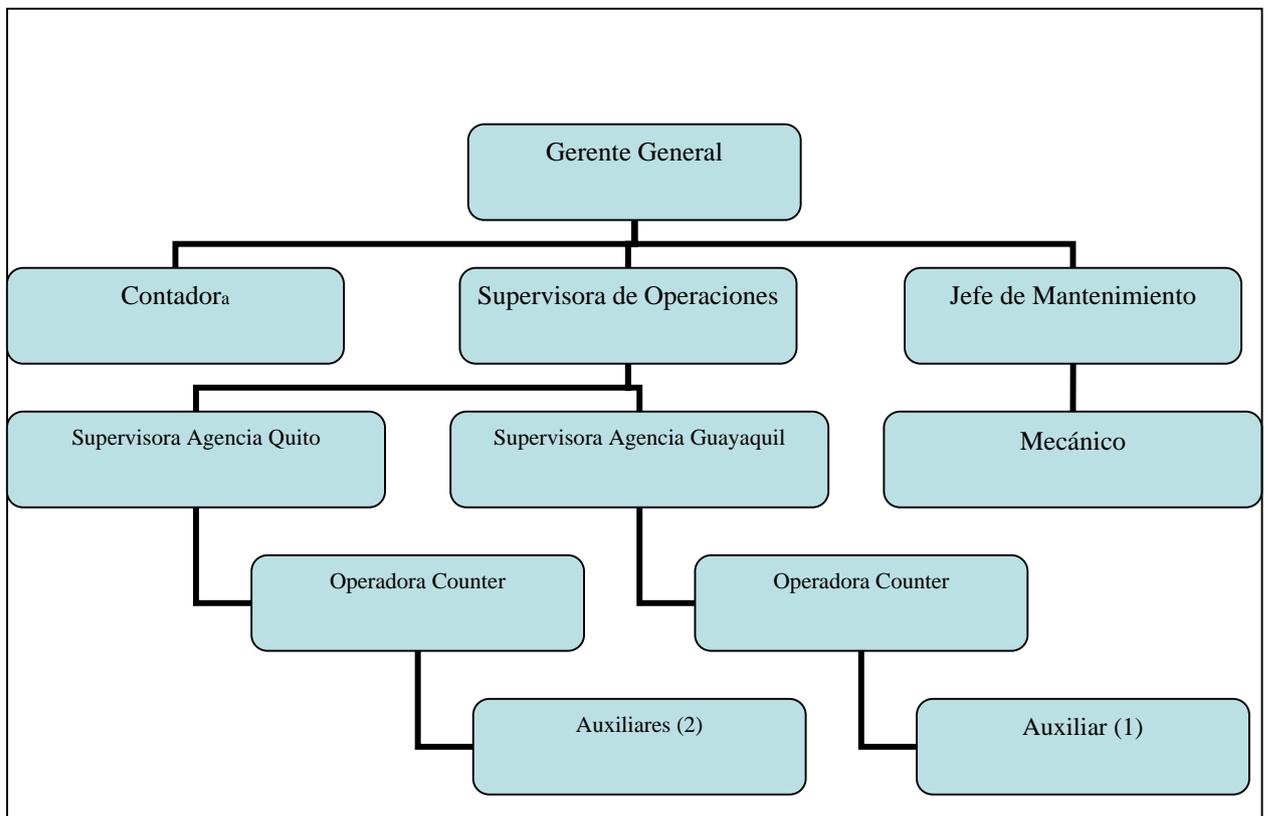
## 2.4 Análisis Interno

Los datos obtenidos para el análisis interno fueron tomados mediante el método de investigación como la observación en la agencia del aeropuerto y con el aporte del personal en cada una de las áreas de desempeño aportando con información certera y actual acerca de las actividades que se realizan en el negocio, además se realizaron entrevistas al personal de la empresa respectivo, entre los que se puede citar:

- Alejandro Romoleroux:- Gerente General
- Dayse Espinosa:- Supervisora Nacional de Operaciones
- Patricia Oña.- Contadora General

### 2.4.1 Estructura Orgánica

GRÁFICO 2.10



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

El presente organigrama presenta una estructura tradicional, diseñada de manera que su forma nos da un desglose vertical en el que existen varios niveles de jerarquía que empiezan desde la gerencia general hasta el nivel básico operativo en el que se encuentran los auxiliares.

Este tipo de organigrama presenta ciertas desventajas incluso teniendo tan pocos niveles, en aspectos como la comunicación retroactiva, la pro actividad y participación en la planificación y en la toma de decisiones,

**Connotación Gerencial:** Este aspecto es una debilidad de bajo impacto ya que la empresa no cuenta con una organización funcional y eficiente para la optimización de recursos.

## 2.4.2 Direccionamiento Estratégico Actual

### Principios

- Honestidad
- Integridad
- Solidaridad
- Trabajo en equipo

### Valores

- Valoración del cliente
- Reconocimiento al desempeño de los empleados
- Comportamiento ético
- Búsqueda de la excelencia
- Contribuir al fortalecimiento de la marca corporativa.

### Misión

Ofrecer una excelente alternativa de alquiler de vehículos, cumpliendo las expectativas de presupuesto y de servicio.

## Visión

Ser la mejor alternativa local de alquileres de vehículos, generando rentabilidad y optimizando el uso de recursos de la Corporación Maresa.

### 2.4.3 Objetivos Empresariales

Consolidarse dentro de un nicho de mercado específico y posesionar la marca en este mercado.

**Connotación Gerencial:** Este factor representa una fortaleza de mediano impacto ya que el contar con una cultura organizacional definida es la base que direcciona el funcionamiento de la misma, sin embargo el verdadero valor de estos preceptos lo tiene el momento en que los mismos son llevados a la práctica.

### 2.4.4 Capacidad directiva

Rentauto cuenta con la dirección los miembros del consejo directivo de Corporación Maresa, quienes son los encargados de supervisar, evaluar y controlar las actividades y los reportes generados por el gerente general de la empresa, y en base a esto tomar las decisiones pertinentes según los casos presentados.

**Connotación Gerencial:** Este factor constituye una **fortaleza** de impacto **medio**, ya que el consejo directivo esta formado por profesionales del más alto rango pertenecientes a una corporación en la que existe un área especifica para atender todos los aspectos que tanto Rentauto como el resto de empresas del grupo requiere.

### 2.4.5 Área Administrativa

El área administrativa de la empresa esta dirigida por el Gerente General de la misma, quien es el encargado de optimizar los todos los recursos de la empresa, tanto humanos, materiales, económicos, entre otros, de manera que el manejo sea de manera eficiente.

**Connotación Gerencial:** La inexistencia de un área de marketing, de programas CRM, entre otras constituye una debilidad de alto impacto para la empresa debido a que esto nos da una fuerte desventaja competitiva.

### 2.4.6 Área Financiera

El área financiera de Rentauto, es manejada tanto por la Corporación Maresa, en términos de asignación de presupuestos y recursos, como por la contadora general de la empresa, quien a nivel de la Unidad estratégica de negocios es la persona encargado de la administración de los recursos económicos asignadas para la operación de la empresa.

**Connotación Gerencial:** Esta área representa una fortaleza de medio impacto debido a que la eficiente gestión realizada en el área financiera tanto en el área contable manejada internamente como el control elaborado por la corporación Maresa garantiza el buen funcionamiento en esta área.

### 2.4.7 Área de Mantenimiento

Por la naturaleza intrínseca del negocio, esta área es de gran importancia debido a que los vehículos son la base del servicio que se ofrece y sobre el cual gira el negocio. En esta área se maneja un jefe de mantenimiento, quien es el encargado de supervisar y controlar que los vehículos de la empresa estén en perfecto estado mecánico y garanticen la seguridad de los clientes al momento de realizar el alquiler.

**Connotación Gerencial:** Esta área presenta el problema logístico de traslado de vehículos por lo que se constituye en una debilidad de alto impacto puesto que representa incomodidades y demoras en la atención al cliente.

### 2.4.8 Área Marketing

EL área de marketing de cada una de las unidades estratégicas de negocios es manejada de forma general por personal de la Corporación Maresa como tal, y no de manera específica dentro e la empresa, en la que se trabaja con las variables del mix de marketing de manera muy empírica y general por parte de la administración.

Dentro de los que corresponde a las variables del mix de marketing manejadas por la empresa se encuentra:

#### 2.4.8.1 Producto:

Vehículos livianos en una variedad de categorías que incluye: Vehículos tipo compacto, sedan, camionetas 4\*2 y 4\*4 doble cabinas, vehículos 4\*4 compactos y de lujo, de las siguientes marcas y modelos:

- **Chevrolet:** spark 5p, Vitara 3p, y Grang Vitara 5p, Corsa evolution
- **Mazda:** Allegro, Camioneta 2200 y camioneta 2600
- **Toyota:** Prado



Dentro de esta variable Rentauto presenta una oferta bastante atractiva en la que existe una gama de opciones para cubrir las necesidades de los clientes, con vehículos que van desde los compactos económicos que son los de mayor demanda por parte de empresarios o visitantes de otras ciudades que necesitan realizar tramites locales, así como vehículos tipo sedan para viajes familiares o negocios dentro de la provincia, como camionetas o vehículos 4\*4 para trabajo o viajes por lugares de difícil acceso, y finalmente vehículos con capacidad para 7 personas que son los favoritos de las personas extranjeras para recorrer el país con comodidad y seguridad.

**Connotación Gerencial:** Esta gama de productos es una de las principales fortalezas que presenta la empresa, pues con su flota de vehículos esta en capacidad de atender la necesidad del mercado en cuanto a vehículos livianos.

#### 2.4.8.2 Precio:

Los precios que la empresa actualmente maneja son los siguientes:

GRÁFICO 2.11

	Categoría	TIPO DE VEHICULO	Tarifa Diaria	Tarifa Semanal	Tarifa Mensual 2500 kms	Tarifa Mensual 4500 kms
Compacto	A	SPARK	USD 48.42	USD 264,1	USD 928.71	USD 1078.38
Compacto 4p	B	CORSA EVOLUTION o similar	USD 64.55	USD 344.74	USD 1186.76	USD 1400.94
Compacto 4*4	C	Vitara 3 puertas Modelo 2006	USD 66.55	USD 358.74	USD 1246.76	USD 1460.94
Todo terreno 4*4	D	MAZDA B2600	USD 84.68	USD 449.40	USD 1535.88	USD 1541.36
Economico Lujo	K	Toyota Prado	USD 128,93	USD 674,63	USD 2272,82	USD 2728,53

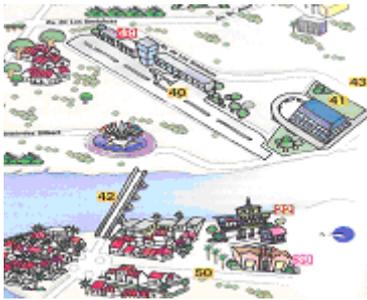
FUENTE Y ELABORACIÓN: Rentauto 2008

Los precios presentados por Rentauto son bastante competitivos con el resto de empresas formales de alquiler de vehículos en todas las categorías que se presenta como opciones para los clientes. Una característica adicional que tiene la empresa y que le da una importante ventaja en relación a la competencia esta dada por el monto solicitado para garantía como requisito para el alquiler ya que este es inferior en una relación del 50%, 100% y hasta 200% en comparación con los montos de otras empresas.

**Connotación Gerencial:** Este factor sin duda constituye una fortaleza para Rentauto debido a que permite brindar características que marcan la diferencia al momento en que los clientes escogen una opción para la renta de vehículos en donde el precio es una de las variables más sensibles y que serán consideradas como principales al momento de realizar la elección entre los oferentes.

### 2.4.8.3 Plaza:

Rentauto desarrolla sus operaciones tanto en la ciudad de Quito como en la ciudad de Guayaquil, en los respectivos aeropuertos de cada ciudad, con oficinas pertenecientes a la administración aeroportuaria en ambos casos.



**Aeropuerto Guayaquil**



**Aeropuerto Quito**

Rentauto se encuentra ubicada en uno de los locales adecuados por la Quiport diagonal a la salida internacional del aeropuerto en la ciudad de Quito, y dentro del aeropuerto Jose Joaquín de Olmedo en la ciudad de Guayaquil. Aquí existe un muy alto nivel de exposición hacia el mercado objetivo que en gran parte lo constituyen los turistas tanto nacionales como internacionales, además por la ubicación de ambos aeropuertos en lugares céntricos a nivel local, la empresa también brinda fácil acceso a los residentes en cada una de las ciudades que requieren el servicio de alquiler de vehículos

**Connotación Gerencial:** Esta variable constituye una importante fortaleza debido a que como se menciona, gran parte del mercado objetivo de Rentauto son los turistas nacionales y extranjeros y, al encontrarse la empresa en un punto estratégico de captación de los mismos, la convierte en una de las opciones más probables para quienes requieren este servicio.

Como otra variable a analizarse dentro del aspecto de plaza, dentro del mix de marketing, es importante mencionar a aquellos sectores en los que la empresa concentra sus esfuerzos para la captación de clientes, como lo son las agencias de viajes y hoteles de la ciudad. La empresa mantiene convenios con algunas de estas empresas a las que se les reconoce ciertos porcentajes de comisión por la referencia que brindan a los clientes, lo que los convierte en importantes aliados de negocios. Aunque esta actividad se desarrolla actualmente en la empresa, esta apenas cuenta con una cantidad muy pequeña de este tipo de alianzas estratégicas que no alcanzarían ni un 10% de todos los negocios que se dedican a esta actividad.

**Connotación:** Este último factor constituye una debilidad de alto impacto para la empresa puesto que el no contar con organizaciones de servicios complementarios y suplementarios con los que exista una relación de colaboración, hace que se pierdan un sin número de oportunidades de negocios que podrían existir para el crecimiento de la empresa.

#### 2.4.8.4 Promoción:

La actividad publicitaria desarrollada por la empresa esta concentrada en actividades como:

- Anuncio en la guía telefónica de la ciudad de Quito



- Colocación de folletos informativos en agencias de viajes y hoteles de la ciudad.



- Pagina web



- Anuncios publicitarios en revistas turísticas.



La actividad publicitaria desarrollada por Rentauto se encuentra dada por acciones aisladas y se las realiza de manera empírica, no siguen ninguna estratégica de promoción estructurada, Así como tampoco existen otro tipo de actividades complementarias que soporten estos esfuerzos, por esta razón, el área de promoción se considera como una debilidad para la empresa que tendrá que ser re formulada para obtener beneficios cuantificables de acuerdo a las oportunidades que presenta el mercado.

**Connotación Gerencial:** Este aspecto constituye una **debilidad** de alto impacto puesto que la actividad publicitaria desarrollada por Rentauto se encuentra dada por acciones aisladas y se las realiza de manera empírica, no siguen ninguna estratégica de promoción estructurada, Así como tampoco existen otro tipo de actividades complementarias que soporten estos esfuerzos.

A pesar de esta circunstancia cabe rescatar que el estar presentes por medio de la página Web, brinda un alto grado de exposición a nivel mundial lo que representa una **oportunidad** para la empresa.

#### **2.4.8.5 Personal:**

El personal de Rentauto esta conformado por un equipo de trabajo de 9 personas en el departamento de operaciones, 1 persona en el área de mantenimiento, 1 en área contable y 1 en la gerencia general.

El manejo de personal es realizado de forma empírica ya que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, por tal motivo no existe un área que se encargue de este importante recurso de manera exclusiva y por lo tanto existen muchas falencias en cuanto a capacitación, programas de motivación, y otras actividades de suma importancia para el manejo del personal en todos los niveles de la empresa.

**Connotación Gerencial:** Este aspecto constituye una debilidad para Rentauto debido a que este importante recurso esta siendo descuidado en su manejo, y la falta de programas específicos para el mismo afectará directamente en el desempeño de los empleados de la empresa.

#### **2.4.8.6 Presentación**

La presentación del personal de Rentauto no muestra ninguna relación con la empresa, pues este no posee uniformes o cualquier otro tipo de identificación referente a la empresa, así como tampoco existe ninguna identificación en los vehículos de manera interna o externa con el logotipo de la empresa.

Por otra parte el área física de atención al cliente, es una oficina de 3 metros cuadrados perteneciente a la Quiport, quien es la encargada de alquilar las castas cercanas al aeropuerto a la Asociación de alquiladoras, este espacio es bastante reducido y presenta varias desventajas como son el ruido excesivo, la contaminación vehicular y las condiciones físicas del mismo que no cumple con los parámetros adecuados para el trabajo de los empleados ni para brindar un servicio apropiado a los clientes.

**Connotación Gerencial:** Este factor constituye una debilidad de alto impacto ya que la falta de ambiente agradable de trabajo perjudica por una parte a los empleados quienes no pueden sentirse a gusto en condiciones que afectan a su salud y causan estrés por lo que el rendimiento no será óptimo, así mismo los clientes desearán pasar el menor tiempo posible en el local, lo que perjudica las ventas y el nivel de satisfacción del cliente.

#### **2.4.8.7 Procesos:**

Los procesos utilizados en Rentauto son en la mayoría de aspectos tomados del Know How de la empresa Localiza, perteneciente a la misma corporación, y quienes obtienen este conocimiento de la franquicia brasilera del mismo nombre, por lo que se puede decir que el sistema utilizado tiene un muy alto nivel de eficacia pues actualmente es usado en mas de 10 países en toda Latinoamérica.

El proceso de apertura de contrato, en síntesis, consiste en los siguientes pasos:

##### **1. Reserva vía telefónica, vía Internet o personalmente**

- a. Recolección de datos: Nombres, teléfono, número de tarjeta de crédito.
- b. Ingreso de datos en el sistema
- c. Confirmación de reserva

##### **2. Apertura contrato**

- a. Fotocopias de documentos
- b. Pre autorización por \$250 vía telefónica
- c. Firma de contrato:

- i. Carátula,
- ii. Anexo a
- iii. Anexo b
- d. Explicación de términos
- e. Cobro por adelantado
- f. Entrega de documentos
- g. Entrega de vehículos

### 3. Cierre del contrato

- a. Revisión del vehículo
- b. Cierre del contrato en el sistema
- c. Devolución de voucher de garantía
- d. Emisión de factura

**Connotación Gerencial:** Este proceso como tal constituye una fortaleza pues mediante todos los pasos mencionados se logra realizar un alquiler con todas las seguridades y garantías en un sistema que como se mencionó ha sido probado por una franquicia internacional.

#### 2.4.9 Matriz Resumen Análisis Interno

TABLA 2.13

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cultura Organizacional definida Dirección y respaldo de Corporación Maresa Holding Manejo eficiente del área financiera  Amplia gama de productos Precios muy competitivos Ubicación estratégica Know how eficiente y comprobado a nivel internacional. Exposición mundial a través de Internet	Falta de comunicación y retroalimentación Inexistencia de programas CRM El manejo de logística para el traslado de los vehículos es deficiente y genera retrasos.  Falta de alianzas estratégicas Acciones aisladas para el manejo publicitario

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

## 2.5 Diagnóstico

### 2.5.1 Matriz De Síntesis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

TABLA 2.14

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Crecimiento en el sistema productivo del país, en el que implica un mejoramiento parcial en la economía ecuatoriana que supone un incremento en el nivel de vida y la capacidad adquisitiva de las personas. Condiciones financieras son favorables para la inversión y el desarrollo económico.</p> <p>Aumento de flujo de capital y mejoramiento de la calidad de vida de la población por ingresos de remesas.</p> <p>Mejoramiento de tecnología en sistema de navegación para mejorar el tráfico vehicular.</p> <p>Retraso tecnológico en software para el servicio de atención al cliente y automatización de procesos</p> <p>Alto nivel de atractivo turístico por las características naturales del país.</p> <p>Innovación en modelos y características de vehículos a nivel mundial.</p> <p>El segmento de mercado al que esta dirigido el negocio es amplio lo que promueve el crecimiento de clientes actuales y potenciales.</p> <p>Amplia gama de proveedores que le da un alto poder de negociación a la empresa y seguridad de elegir o cambiar entre ellos según sus necesidades.</p>	<p>Existe un aumento en las importaciones en relación a las exportaciones en los últimos años, disminución en el flujo de efectivo del país.</p> <p>Restricción de gastos en función del nivel de necesidad que implica.</p> <p>Perdida del poder adquisitivo debido a la inflación</p> <p>Aumento del índice de desempleo, y disminución de la población económicamente activa</p> <p>Aplicación del ICE a vehículos livianos que crea un desequipamiento y reducción en los sistemas de seguridad automotriz</p> <p>Aumento de precios de vehículos</p> <p>Inestabilidad política y económica</p> <p>Tendencia creciente a la utilización de medios alternativos de transporte.</p> <p>Contaminación vehicular con serias implicaciones para la salud</p> <p>Crecimiento desmedido del parque automotor.</p> <p>La competencia posee ventajas competitivas en términos de número de vehículos, cobertura, participación de mercado. Incremento desmedido de negocios informales en la renta de vehículos</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Cultura Organizacional definida Dirección y respaldo de Corporación Maresa Holding Manejo eficiente del área financiera</p> <p>Amplia gama de productos Precios muy competitivos Ubicación estratégica Know how eficiente y comprobado a nivel internacional. Exposición mundial a través de Internet</p>	<p>Falta de comunicación y retroalimentación Inexistencia de programas CRM El manejo de logística para el traslado de los vehículos es deficiente y genera retrasos.</p> <p>Falta de alianzas estratégicas Acciones aisladas para el manejo publicitario</p>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

2.5.2 Matriz De Impacto

TABLA 2.15

OPORTUNIDADES	1	3	5
Crecimiento en el sistema productivo del país, que supone un incremento en el nivel de vida y la capacidad adquisitiva de las personas.			X
Condiciones financieras son favorables para la inversión y el desarrollo económico.	X		
Aumento de flujo de capital y mejoramiento de la calidad de vida de la población por ingresos de remesas.		X	
Mejoramiento de tecnología en sistema de navegación para mejorar el tráfico vehicular.		X	
Alto nivel de atractivo turístico por las características naturales del país.			X
Innovación en modelos y características de vehículos a nivel mundial.		X	
El segmento de mercado al que esta dirigido el negocio es amplio lo que promueve el crecimiento de clientes actuales y potenciales.			X
Aumento en el nivel de inmigrantes que regresan al país como turistas.			X
Amplia gama de proveedores que le da un alto poder de negociación a la empresa y seguridad de elegir según las necesidades.			X
AMENAZAS	1	3	5
Retraso tecnológico en software para automatización de procesos		X	
Aumento en las importaciones en relación a las exportaciones en los últimos años, disminución en el flujo de efectivo del país.		X	
Priorización de gastos en función del nivel de necesidad que implica.			X
Perdida del poder adquisitivo debido a la inflación			X
Aumento del índice de desempleo, y disminución de la población económicamente activa		X	
Aplicación del ICE a vehículos livianos que crea un desequipamiento y reducción en la seguridad automotriz		X	
Aumento de precios de vehículos		X	
Inestabilidad política y económica		X	
Contaminación vehicular con serias implicaciones para la salud		X	
Crecimiento desmedido del parque automotor.		X	
Poca diferenciación entre competidores			X
Incremento desmedido de negocios informales en la renta de vehículos			X
Tendencia creciente a la utilización de medios alternativos de transporte.		X	
FORTALEZAS	1	3	5
Cultura Organizacional definida		X	
Dirección y respaldo de Corporación Maresa Holding			X
Manejo eficiente del área financiera		X	
Amplia gama de productos			X
Precios muy competitivos			X
Ubicación estratégica			X
Alto nivel de exposición a nivel mundial por medio de internet.			X
Know how eficiente y comprobado a nivel internacional.			X
DEBILIDADES	1	3	5
Falta de comunicación y retroalimentación			X
Inexistencia de programas CRM			X
Manejo de logística para el traslado de vehículos deficiente.		X	
Falta de alianzas estratégicas			X
Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos			X
Inexistencia de un departamento de Marketing			X
Espacio físico incomodo y en malas condiciones		X	
Acciones aisladas para el manejo publicitario			X

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

2.5.3 Matriz De Acción, Cruce DA, FA, DO, FO,

TABLA 2.16

		AMENAZAS												TOTAL	
		Retraso tecnológico en software para automatización de procesos	Disminución en el rango de efectivo del país.	Incremento de gastos en función del nivel de necesidad que implica.	Pérdida del poder adquisitivo debido a la inflación	Disminución de la población económicamente activa	Aplicación del ICE a vehículos	Aumento de precios de vehículos	Inestabilidad política y económica	Contaminación vehicular con serias implicaciones para la salud	Crecimiento desmedido del parque automotor.	Poca diferenciación entre competidores	Incremento desmedido de negocios informales en la renta de vehículos		Tendencia creciente a la utilización de medios alternativos de transporte.
ALTO = 5 MEDIO =3 BAJO =1															
<b>DEBILIDADES</b>	Falta de comunicación y retroalimentación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	17
	Inexistencia de programas CRM	3	1	5	5	1	1	5	1	1	1	5	5	1	35
	El manejo de logística para el traslado de los vehículos es deficiente y genera retrasos.	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	3	23
	Falta de alianzas estratégicas	1	1	5	3	1	5	5	1	1	1	5	3	1	33
	Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos	3	5	1	1	5	1	1	3	1	1	5	3	1	31
	Inexistencia de un departamento de Marketing	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	29
	Espacio físico incomodo y en malas condiciones	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	3	1	23
	Acciones aisladas para el manejo publicitario	5	1	5	1	1	1	11	1	1	1	5	1	1	35
	<b>TOTAL</b>	16	12	24	14	12	12	30	10	16	12	34	24	10	

**TABLA 2.17**

**FA**

		AMENAZAS													TOTAL
		Retraso tecnológico en software para automatización de procesos	Disminución en el flujo de efectivo del país.	del nivel de necesidad que implica.	Perdida del poder adquisitivo debido a la inflación	y disminución de la población económicamente activa	Aplicación del ICE a vehículos livianos	Aumento de precios de vehículos	Inestabilidad política y económica	Contaminación vehicular con serias implicaciones para la salud	Crecimiento desmedido del parque automotor.	Poca diferenciación entre la competencia.	negocios informales en la renta de vehículos	utilización de medios alternativos de transporte.	
ALTO = 5 MEDIO =3 BAJO =1															
<b>FORTALEZAS</b>	Cultura Organizacional definida	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	15	
	Dirección y respaldo de Corporación Maresa Holding	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	3	1	21	
	Manejo eficiente del área financiera	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	19	
	Amplia gama de productos	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	5	5	27	
	Precios muy competitivos	1	3	5	5	1	3	5	1	1	1	5	3	37	
	Ubicación estratégica	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	19	
	Alto nivel de exposición a nivel mundial a través de Internet	3	3	1	1	3	1	3	1	1	1	3	3	25	
	know how eficiente y comprobado a nivel internacional.	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	19	
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	

TABLA 2.18

DO

INCIDENCIA		OPORTUNIDADES									
ALTO = 5 MEDIO =3 BAJO =1		Incremento en el sistema productivo del país que supone un incremento en el nivel de vida y la capacidad adquisitiva de las personas	Condiciones financieras son favorables para la inversión y el desarrollo económico	Aumento de flujo de capital y mejor calidad de vida de la población por ingresos de remesas	Mejoramiento de tecnología en sistema de navegación para mejorar el tráfico vehicular	Alto nivel de atractivo turístico por las características naturales del país	Características de innovación en modelo de vehículos a nivel mundial	El segmento de mercado al que esta dirigido el negocio es amplio lo que promueve el crecimiento de clientes actuales y potenciales	Aumento en el nivel de inmigrantes que regresan al país como turistas	Una gama de proveedores que le da un alto nivel de poder de negociación a la empresa para elegir según sus necesidades	TOTAL
		DEBILIDADES	Falta de comunicación y retroalimentación	1	1	1	3	1	1	3	1
Inexistencia de programas CRM	1		1	1	3	3	3	5	5	5	27
El manejo de logística para el traslado de los vehículos es deficiente y genera retrasos.	1		1	1	5	1	3	1	1	1	15
Falta de alianzas estratégicas	1		1	3	3	5	3	3	5	5	29
Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos	1		1	1	1	3	1	1	1	1	11
Espacio físico incómodo y en malas condiciones	1		1	1	1	5	1	1	3	3	17
Inexistencia de un departamento de Marketing	3		1	3	1	5	1	5	1	3	23
Acciones aisladas para el manejo publicitario	1		1	1	1	5	1	5	5	1	21
TOTAL	10		8	12	18	28	14	24	22	22	

TABLA 2.19

		OPORTUNIDADES									TOTAL
		crecimiento en el sistema productivo del país que supone un incremento en el nivel de vida y la capacidad adquisitiva de las personas	Condiciones financieras son favorables para la inversión y el desarrollo económico	flujo de capital y mejoramiento de la calidad de vida de la población por ingresos de remesas	Mejoramiento de tecnología en sistema de navegación para mejorar el tráfico vehicular	Alto nivel de atractivo turístico por las pais características naturales del	innovación en modelos y características de vehículos a nivel mundial	El segmento de mercado al que está dirigido el negocio es amplio lo que promueve el crecimiento de clientes actuales y potenciales	en el Aumento en el nivel de inmigrantes que regresa país como turistas	Amplia gama de proveedores que te da un alto poder de negociación a la empresa para elegir según sus necesidades	
ALTO = 5 MEDIO =3 BAJO =1											
<b>FORTALEZAS</b>	Cultura Organizacional definida	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	Dirección y respaldo de Corporación Maresa Holding	1	3	3	3	3	5	5	1	1	25
	Manejo eficiente del área financiera	3	3	1	1	1	1	1	1	1	13
	Amplia gama de productos	3	3	1	1	5	3	5	5	3	29
	Precios muy competitivos	5	3	5	1	3	1	5	5	1	29
	Alto nivel de exposición a nivel mundial a través de internet	1	3	5	1	5	3	5	5	1	29
	Ubicación estratégica	1	1	5	1	5	1	5	5	1	25
	Know how eficiente y comprobado a nivel internacional.	1	1	1	3	1	3	3	1	1	15
<b>TOTAL</b>	16	18	22	12	24	18	30	24	10		

**2.5.4 Matriz de síntesis estratégica**

**TABLA 2.20**

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1 Mejoramiento de tecnología en sistema de navegación para mejorar el tráfico vehicular.	1 Aplicación del ICE a vehículos livianos
		2 Alto nivel de atractivo turístico por las características naturales del país.	5 Poca diferenciación entre competidores
		3 Amplia gama de proveedores que le da un alto poder de negociación a la empresa para elegir según sus necesidades	3 Incremento desmedido de negocios informales en la renta de vehículos
		4 El segmento de mercado al que esta dirigido el negocio es amplio lo que promueve el crecimiento de clientes actuales y potenciales.	4 Aumento de precios de vehículos
		5 Aumento en el nivel de inmigrantes que regresan al país como turistas.	5 Priorización de gastos en función de las necesidades básicas
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
FORTALEZAS	1 Dirección y respaldo de Corporación Maresa Holding	Rediseño de la página Web de Rentauto presentado innovaciones, promociones y secciones atractivas para los clientes extranjeros a cerca no solo del servicio de la empresa, si no también sobre el sector turístico en el Ecuador	Creación de ofertas especiales con paquetes que se ajusten a las necesidades del mercado, en términos de precios, tipo de vehículo y utilización de los mismos.
	2 Amplia gama de productos		
	3 Precios muy competitivos		
	4 Ubicación estratégica		
	5 Alto nivel de exposición a nivel mundial a través de Internet	Lanzamiento de una campaña publicitaria a nivel nacional e internacional, por distintos medios para la difusión de la oferta que presenta Rentauto con la inclusión de promociones especiales para turistas.	Énfasis en la garantía que brinda a los clientes el que la empresa pertenezca a un grupo tan importante como Corporación Maresa, para convertirla en una ventaja competitiva y generar mayor seguridad en los clientes, esto mediante la colocación de su símbolo en todo el material de exposición al público.
		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
DEBILIDADES	1 Inexistencia de programas CRM	Creación de programas CRM para la segmentación de clientes actuales y potenciales según sus características particulares y el diseño de estrategias para el manejo de las relaciones con clientes tantos externos como internos.	Realización de investigación de mercado para definir las necesidades específicas del segmento y creación de estrategias de acuerdo a las condiciones específicas que presente el mercado
	2 Falta de alianzas estratégicas		
	3 Acciones aisladas para el manejo publicitario	Creación de alianzas estratégicas con empresas de productos y servicios complementarios y suplementarios como aerolíneas, agencias de viajes hoteles, entre otros; tanto a nivel nacional como internacional	Diseño de estrategias para una reorganización estructural dentro de la empresa con la creación de departamentos específicos para cada área.
	4 Inexistencia de un departamento de Marketing		
	5 Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos		

### 2.5.5 Identificación De Áreas Estratégicas Ofensivas, Defensivas

TABLA 2.21

<b>DEFENSIVAS</b>	<b>OFENSIVAS</b>
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Rediseño de la página Web de Rentauto presentado innovaciones, promociones y secciones atractivas para los clientes extranjeros a cerca no solo del servicio de la empresa, si no también sobre el sector turístico en el Ecuador	Creación de ofertas especiales con paquetes que se ajusten a las necesidades del mercado, en términos de precios, tipo de vehículo y utilización de los mismos.
Lanzamiento de una campaña publicitaria a nivel nacional e internacional, por distintos medios para la difusión de la oferta que presenta Rentauto con la inclusión de promociones especiales para turistas.	Énfasis en la garantía que brinda a los clientes el que la empresa pertenezca a un grupo tan importante como Corporación Maresa, para convertirla en una ventaja competitiva y generar mayor seguridad en los clientes, esto mediante la colocación de su símbolo en todo el material de exposición al público.
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Creación de programas CRM para la segmentación de clientes actuales y potenciales según sus características particulares y el diseño de estrategias para el manejo de las relaciones con clientes tanto externos como internos.	Realización de investigación de mercado para definir las necesidades específicas del segmento y creación de estrategias de acuerdo a las condiciones específicas que presente el mercado
Creación de alianzas estratégicas con empresas de productos y servicios complementarios y suplementarios como aerolíneas, agencias de viajes hoteles, entre otros; tanto a nivel nacional como internacional	Diseño de estrategias para una reorganización estructural dentro de la empresa con la creación de departamentos específicos para cada área.

## 2.5.6 Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (EFI)

TABLA 2.22

FACTORES INTERNOS CLAVE				
Fortalezas		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Cultura Organizacional definida		0,02	3	0,06
Dirección y respaldo de Corporación Maresa Holding		0,02	3	0,06
Manejo eficiente del área financiera		0,02	3	0,06
Amplia gama de productos		0,1	4	0,4
Precios muy competitivos		0,1	4	0,4
Ubicación estratégica		0,05	4	0,2
Alto nivel de exposición a nivel mundial por medio de Internet.		0,05	4	0,2
Know how eficiente y comprobado a nivel internacional.		0,05	4	0,2
<b>SUBTOTAL 1</b>		<b>0,41</b>		<b>1,58</b>
Debilidades				
Falta de comunicación y retroalimentación		0,02	2	0,04
Inexistencia de programas CRM		0,1	1	0,1
Manejo de logística para el traslado de vehículos deficiente		0,2	2	0,4
Falta de alianzas estratégicas		0,05	1	0,05
Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos		0,05	1	0,05
Inexistencia de un departamento de Marketing		0,1	1	0,1
Espacio físico incomodo y en malas condiciones		0,02	2	0,04
Acciones aisladas para el manejo publicitario		0,05	1	0,05
<b>SUBTOTAL 2</b>		<b>0,59</b>		<b>0,83</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,41</b>

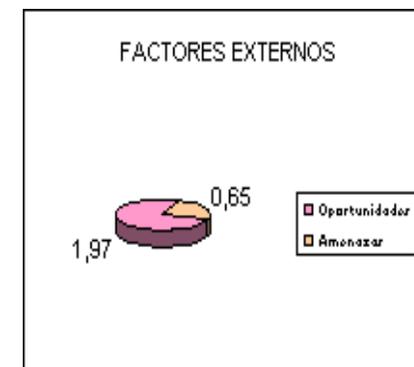
CALIFICACIÓN	
DEBILIDAD MENOR	1
DEBILIDAD MAYOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA MAYOR	4



**2.5.2 Matriz De Evaluación De Los Factores Externa EFE)**

**TABLA 2.23**

FACTORES EXTERNOS CLAVE				
Oportunidades	IMPACTO	VALOR	CALIFICAC.	VALOR PONDERADO
Crecimiento en el sistema productivo del país, que supone un incremento en el nivel de vida y la capacidad adquisitiva de las personas.	5	0,05	3	0,15
Condiciones financieras son favorables para la inversión y el desarrollo económico.	1	0,02	3	0,06
Aumento de flujo de capital y mejoramiento de la calidad de vida de la población por ingresos de remesas.	3	0,05	3	0,15
Mejoramiento de tecnología en sistema de navegación para mejorar el tráfico vehicular.	3	0,02	3	0,06
Alto nivel de atractivo turístico por las características naturales del país.	5	0,1	4	0,4
Aumento en el nivel de inmigrantes que regresan al país como turistas.	3	0,1	4	0,4
Innovación en modelos y características de vehículos a nivel mundial.	5	0,05	3	0,15
El segmento de mercado al que esta dirigido el negocio es amplio lo que promueve el crecimiento de clientes actuales y potenciales.	5	0,1	4	0,4
Amplia gama de proveedores que le da un alto poder de negociación a la empresa y seguridad de elegir según las necesidades.	5	0,05	4	0,2
<b>SUBTOTAL 1</b>		<b>0,54</b>		<b>1,97</b>
Amenazas				
Retraso tecnológico en software para automatización de procesos		0,05	2	0,1
Aumento en las importaciones en relación a las exportaciones en los últimos años, disminución en el flujo de efectivo del país.		0,02	2	0,04
Priorización de gastos en función del nivel de necesidad que implica.		0,05	1	0,05
Perdida del poder adquisitivo debido a la inflación		0,05	1	0,05
Aumento del índice de desempleo, y disminución de la población económicamente activa		0,02	2	0,04
Aplicación del ICE a vehículos livianos que crea un desequipamiento y reducción en la seguridad automotriz		0,02	1	0,02
Aumento de precios de vehículos		0,02	2	0,04
Inestabilidad política y económica		0,02	2	0,04
Contaminación vehicular con serias implicaciones para la salud		0,02	2	0,04



CALIFICACIÓN	
DEBILIDAD MENOR	1
DEBILIDAD MAYOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA MAYOR	4

**2.5.3 Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)**

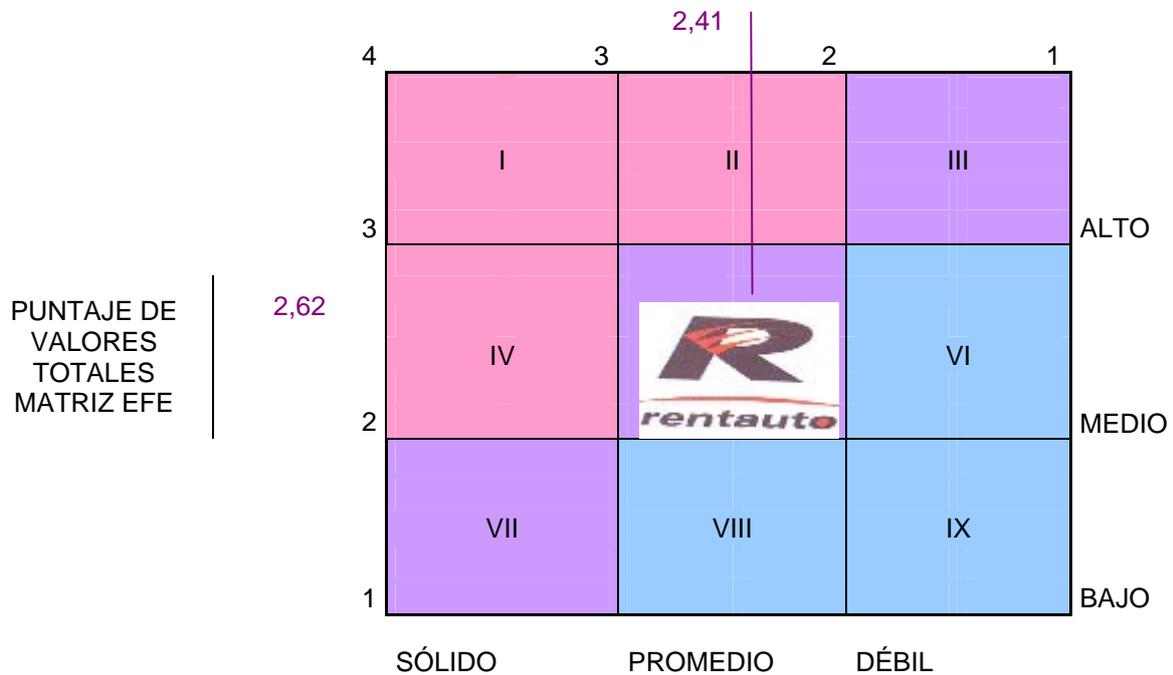
**TABLA 2.24**

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	LOCALIZA		BUDGET		RENTAUTO	
		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Participación de mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,2
Publicidad	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,1
Lealtad de los clientes	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Competitividad en precios	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,6
Posicionamiento de la marca	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Calidad en el servicios	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Gama de vehículos	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Modelo de vehículos de flota	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Gestión post venta	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,1
Cobertura	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,3</b>		<b>3,6</b>		<b>2,7</b>

RENTADORA	BUDGET	LOCALIZA	RENTAUTO
POSICIÓN	LIDER	LIDER	SEGUIDOR
Participación de mercado	0,4	0,4	0,2
Publicidad	0,4	0,4	0,1
Lealtad de los clientes	0,45	0,45	0,45
Competitividad en precios	0,3	0,45	0,6
Posicionamiento de la marca	0,15	0,2	0,15
Calidad en el servicios	0,6	0,8	0,6
Gama de vehículos	0,2	0,2	0,15
Modelo de vehículos de flota	0,2	0,2	0,15
Gestión post venta	0,2	0,2	0,1
Cobertura	0,4	0,3	0,2

2.5.4 Matriz Interna – Externa

GRÁFICO 2.11



CRECER Y CONSTRUIR
CONSERVAR Y MANTENERSE
COSECHAR O ENAJENAR

El resultado de la aplicación de esta matriz indica la posición de la empresa en relación a los factores predominantes tanto interna como externamente, al encontrarse Rentauto en el cuadrante cinco, con una posición de conservar y mantenerse, insta a que la empresa tiene una posición dentro de lo aceptable para operar sin dificultades, pero aún no ha llegado a su mejor momento e indica que por el momento no es tiempo de hacer grandes inversión de expansión o crecimiento, si no más bien es el momento de fortalecer su posición mediante estrategias que permitan aprovechar mejor las oportunidades de mercado y tomar acciones para minimizar los factores negativos tanto internos como externos. El análisis de los factores externos

muestran que existe un gran potencial a ser explotado en lo referente al turismo internacional, por tal razón es importante tomar acciones que permitan aprovechar esta oportunidad para lograr un mayor crecimiento en la participación de mercado. En lo referente al análisis de las 5 fuerzas de Porter, existen áreas descuidadas que requieren estrategias específicas para potenciar los beneficios que pueden brindar a la empresa, como lo es la creación de programas de fidelización al cliente externo e interno.

En el ambiente interno por otra parte, es necesario crear estrategias que permitan optimizar las fortalezas presentadas en el mix de marketing mediante programas estructurados y específicos para el área.

**2.5.5 Matriz Boston Consulting Group**

**GRÁFICO 2.12**



NEGOCIO	Tasa de Crecimiento de mercado	Cuota de Mercado	Cuota Mayor Competidor	Cuota Relativa
Renta de vehículos livianos	8,96%	8%	25%	3,125

FUENTE: DEPARTAMENTO DE MK CORPORACIÓN MARESA

ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA

Rentauto se encuentra en una posición de incognitita, en esta etapa el negocio de renta de vehículos se considera como un producto incierto, pues no genera grandes ingresos y requiere un alto nivel de inversión y la aplicación de estrategias puntuales para aprovechar las oportunidades de mercado y en este caso específico el objetivo sería el incremento en la participación de mercado. Para un negocio ubicado en este cuadrante existen ciertas estrategias de acción sugeridas, entre las que se considera la creación de alianzas estratégicas con empresas afines como hoteles, aerolíneas, agencias de viaje entre otras, de manera que se crea una cadena de establecimientos que brinden servicios tanto complementarios como suplementarios.

## CAPITULO III

### 3 INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

#### 3.1 Propósito De La Investigación

El proceso de investigación de mercado tiene por objetivo recabar información acerca de los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores, con el fin de diseñar propuestas para atender a estos requerimientos con productos y servicios específicos que respondan a sus expectativas.

#### 3.2 Objetivo De La Investigación

##### 3.2.1 General

Realizar una investigación de mercado que proporcione información certera acerca de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, mediante la recolección de datos a través de diversas técnicas de investigación que sirvan como base para la planificación de estrategias de marketing que permitan satisfacer las mismas de manera eficaz y eficiente.

##### 3.2.2 Específicos

- Determinar hábitos de consumo en los clientes actuales de Rentauto
- Obtener información acerca de la percepción actual de los clientes con respecto a los servicios que presta la empresa.
- Identificar los beneficios más atractivos para los clientes en programas de recompensa para fidelización de clientes.

### **3.3 Segmentación Del Mercado**

#### **3.3.1 Estimación Del Universo**

El universo del mercado para la renta de vehículos esta dado en términos generales la población económicamente activa que en el Ecuador que son alrededor de 5 millones 400 mil personas.

#### **3.3.2 Tamaño Del Mercado Global:**

El servicio de renta de vehículos está dirigido a aquellas personas mayores de 18 años, que poseen una tarjeta de crédito y cuentan con licencia de conducir vigente, tanto las ciudades de Quito y Guayaquil que tienen la necesidad de alquilar vehículos para distintos fines

#### **3.3.3 Tamaño Mercado De Referencia**

Para la segmentación específica en la cual se enfocará la investigación de mercados, se consideran a los clientes actuales de Rentauto en la ciudad de Quito que constan en la base de datos de la empresa, misma que contiene datos de sus clientes desde el año 2005 en el que empezó a operar.

El número actual de los clientes que constan en la base de datos de la empresa es de 926 personas, entre los que se incluye:

- Clientes walk in: nacionales y extranjeros (875)
- Clientes corporativos: representantes de las empresas que tienen convenio con Rentauto (51).

### **3.4 Tipos De Investigación**

#### **3.4.1 Investigación Descriptiva**

El objetivo principal de este tipo de investigación consiste en describir las características o funciones del mercado para así, obtener una base sólida que permita la toma de decisiones en función de los resultados obtenidos.

El diseño estructurado de este tipo de investigación es el más apropiado para la recolección de datos que se plantea obtener, debido a que el propósito es conseguir resultados cuantificables acerca de los hábitos de consumo, gustos y preferencias de los clientes actuales de la empresa.

Es de suma importancia que este tipo de investigación sea aplicada de manera ordenada, planificada y que exista un control en la ejecución de la misma, debido a que en los resultados obtenidos se basará la propuesta estratégica que tiene como objetivo dar soluciones eficientes a los aspectos en los que se determinen falencias y así mismo, se intentará generar estrategias para satisfacer y superar las necesidades y expectativas obtenidas en este proceso de investigación.

### **3.5 Metodología y Tamaño de la Muestra**

#### **3.5.1 Muestreo Estratificado:**

“El muestreo estratificado es un proceso de dos fases en el que la población se divide en sub poblaciones o estratos. Los elementos se seleccionan para cada

estrato mediante un proceso aleatorio por lo general mediante un muestreo aleatorio simple.”<sup>8</sup>

Debido a que el segmento de mercado de Rentauto está clasificado en 2 tipos de clientes, es necesario realizar un muestreo estratificado para identificar, y determinar las necesidades específicas de cada uno de los grupos de clientes en los que se encuentran los clientes naturales y los clientes corporativos.

### 3.5.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación cuantitativa es la metodología que busca cuantificar los datos, y en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico para obtener datos medibles que generen resultados sobre la investigación realizada.

Dentro de esta metodología se utilizará el método de encuestas como herramienta para obtener la información acerca de los gustos y preferencias del mercado, debido a que esta técnica permitirá recolectar la información de manera práctica, fácil y eficiente.

Las ventajas que presenta esta técnica son las siguientes:

- Flexibilidad en el acopio de datos
- Cantidad razonable de recolección de datos
- Obtención de información precisa
- Bajo costo
- Cuantificación sencilla.

Existen así mismo ciertas desventajas presentadas por este método, entre las que se mencionan las principales:

- Datos muy generales
- Dificultada para la obtención de información delicada
- Sesgo de la información por la manipulación de los encuestadores.

---

<sup>8</sup> NARRES MALHOTRA.- Investigación de mercados, pag 327

### 3.5.3 Calculo De La Muestra

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

Donde:

Z= Grado de confianza

K= grado de error

N= Universo o población

q= No ocurrencia

p= Ocurrencia

n= Muestra

Para el caso de la empresa Rentauto, la aplicación de la formula genera:

$$n = \frac{1.96^2 * 926 * 0.8 * 0.2}{0.06^2 * (926 - 1) + 1.96^2 * 0.8 * 0.2}$$

De donde:

$$n = 171$$

### 3.5.4 Calculo De La Muestra Por Estratos

$$nh = n \frac{NH}{N}$$

En donde:

nh= tamaño de la muestra en uno de los estratos

NH= tamaño del estrato

N= universo

**CUADRO 3.1**  
**Calculo de la muestra por estratos**

ESTRATO	NH	N	n	NH/N	Nh	
Clientes walk in	51	926	246	0,05507559	13,5485961	9
Clientes corporativos	875	926	246	0,94492441	232,451404	162
<b>TAMAÑO TOTAL DE LA MUESTRA</b>						<b>171</b>

ELABORADO POR: Diana Mendoza

### 3.6 Plan De Trabajo De Campo

**Lugar:** Oficina de atención al cliente Rentauto: Avenida Amazonas y Av. La Prensa, diagonal a la salida internacional del aeropuerto Mariscal Sucre

**Fecha y hora:** Semana del lunes 7 al domingo 13 de Julio del presente año, en el horario de 7 de la mañana a la 9 de la noche

**CUADRO 3.2**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>HERRAMIENTA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Diseño Cuestionario	Cuestionarios impresos en hojas A4 Bolígrafos azul y negro	Encuesta	Diana Mendoza Director y Co director de tesis.
Aplicación cuestionario	Teléfono Base de datos actual de clientes de Rentauto. Cuestionario Bolígrafos	encuesta	Diana Mendoza
Procesamiento de información	Computador Encuestas contestadas	Microsoft Excel SPSS	Diana Mendoza
Análisis de datos	Computador	SPSS Microsoft Excel	Diana Mendoza

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

### 3.7 Diseño Del Cuestionario

**Objetivo:** Recolectar información acerca de los gustos, preferencias y necesidades de los clientes actuales de Rentauto para realizar un análisis que permita el diseño de estrategias para el incremento de los niveles de satisfacción y grado de fidelización, mediante un mejoramiento integral de su relación con la empresa.

### **3.7.1 Aplicación Del Pre Test**

La aplicación del pre test fue realizado a 30 personas que forman parte del segmento de mercado elegido, una vez realizada esta prueba piloto fue posible la depuración de la misma en base a los resultados obtenidos, y las principales conclusiones existentes fueron:

- 1.- Las personas encuestas prefieren preguntas con opciones de escogimiento sencillo.
- 2.- El número de preguntas planteadas de ser menor al número propuesto de 13 debido a que los clientes no tienen mucho tiempo.
- 3.- El cuestionario no debe ocupar más de una página, pues los encuestados no dan vuelta a la hoja y la encuesta no es contestada por completo.

**CUESTIONARIO**

**DATOS GENERALES**

Nombre:

Ocupación:

**INFORMACIÓN**

**1) Usted realiza alquileres de vehículos debido a cual de las siguientes razones:**

- a. Negocios dentro de la ciudad
- b. Negocios fuera de la ciudad
- c. Viajes familiares
- d. Sustitución de vehículos averiado
- e. Otros. Cuál?\_\_\_

**2) Califique según su importancia los siguientes factores que usted considere son decisivos para usted al momento de alquilar un vehículo.**

	Muy importante	Importante	Nada importante
a. Kilometraje del vehículo	_____	_____	_____
b. Aspecto externo	_____	_____	_____
c. Asistencia Mecánica	_____	_____	_____
d. Precio	_____	_____	_____
e. Monto de garantía	_____	_____	_____
f. Tipo de seguro	_____	_____	_____
g. Atención al cliente	_____	_____	_____

**3) Es la primera vez que alquila en Rentauto?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

**4) Como se enteró de la existencia de Rentauto?**

- a. Guía Telefónica
- b. Página Web
- c. Recomendación personal
- d. Circulación sector aeropuerto

**5) Con que frecuencia requiere usted realizar alquileres de vehículos?**

- a. 1 vez por semana
- b. 1 vez al mes
- c. 1 vez cada 3 meses
- d. esporádicamente

**6) Por cuánto tiempo generalmente renta los vehículos?**

- a. 1 día
- b. 2 o 3 días
- c. 1 semana
- d. más de una semana
- e. 1 mes

**7) Usualmente cual es el tipo de vehículo que requiere?**

- a. Compacto
- b. Sedan
- c. Camioneta
- d. Jeep

8) En orden de importancia de 1 a 5 señale los beneficios señale los beneficios más atractivos para usted como cliente frecuente.

- a. Descuento 5% en tarifa de en todos sus alquileres \_\_\_\_\_
- b. 1 hora extra gratis acumulable hasta 5 horas. \_\_\_\_\_
- c. Por cada alquiler de 1 semana 1 día adicional gratis \_\_\_\_\_
- d. Descuentos en establecimientos afiliados \_\_\_\_\_
- e. Descuento 10% en pago en efectivo \_\_\_\_\_

9) Según su criterio como calificaría a Rentauto en los siguientes aspectos:

	Muy buena	Buena	Regular	Mala
<b>Atención al cliente:</b>				
a. Amabilidad	_____	_____	_____	_____
b. Información completa:	_____	_____	_____	_____
c. Oportuna	_____	_____	_____	_____
<b>Facilidades</b>				
a) Opciones de pago	_____	_____	_____	_____
b) Precios convenientes	_____	_____	_____	_____
<b>Vehículos:</b>				
d. Estado físico externo:	_____	_____	_____	_____
e. Estado mecánico	_____	_____	_____	_____
f. Limpieza	_____	_____	_____	_____
g. Extras	_____	_____	_____	_____

10) Califique la asistencia mecánica que le a prestado Rentauto, si la ha requerido como usuario.

	Buena	Regular	Mala
a. Oportuna:	_____	_____	_____
b. Clara :	_____	_____	_____
c. Amable:	_____	_____	_____

GRACIAS POR SU COLABORACION!!!!!!!!!!!!!!

### 3.8 Procesamiento De Datos

#### 3.8.1 Informe Técnico De Investigación

- **Nota técnica:**

El levantamiento de información para la presente investigación fue realizada en la semana del lunes 7 al domingo 13 de Julio del presente año, en el horario de 7 de la mañana a la 9 de la noche, mediante dos tipos de encuestas:

3. Encuesta personal: Realizada en el local de Rentauto a los clientes que retornaban los vehículos una vez concluido el alquiler del mismo, y por tanto se encontraban en condiciones de valorar las opciones presentadas en la encuesta.
4. Encuesta telefónica: Mediante autorización directa de la supervisora de la agencia de Quito, Lic. Anita Pinto, fue posible tomar contacto vía telefónica con los clientes que constan en la base de datos de Rentauto, en los que existen datos como: Nombre, número de teléfono y fecha del último alquiler, de manera que fue posible realizar las encuestas desde la agencia con el acopio de los datos mediante la lectura de las preguntas planteadas y las opciones de respuesta de cada una de ellas. Mediante esta forma de encuesta fue posible la obtención de datos de los clientes corporativos que tiene Rentauto.

Las encuestas fueron realizadas por parte de las operadoras de counter de cada uno de los turnos, tanto en la mañana como en la tarde. Las encuestas se hicieron con un gran nivel de perceptibilidad por parte de los clientes, quienes se mostraron amables, cooperativos, e interesados en brindar su opinión y aún más en colaborar en un estudio que podría brindarles beneficios y mejores servicios por parte de la empresa.

### 3.8.2 Análisis De Datos

El análisis de datos fue realizado mediante la utilización de la hoja de cálculo Excel, en la cual se realizó el ingreso y posterior tabulación de los mismos, así como las gráficas obtenidas como resultado, y presentadas a continuación:

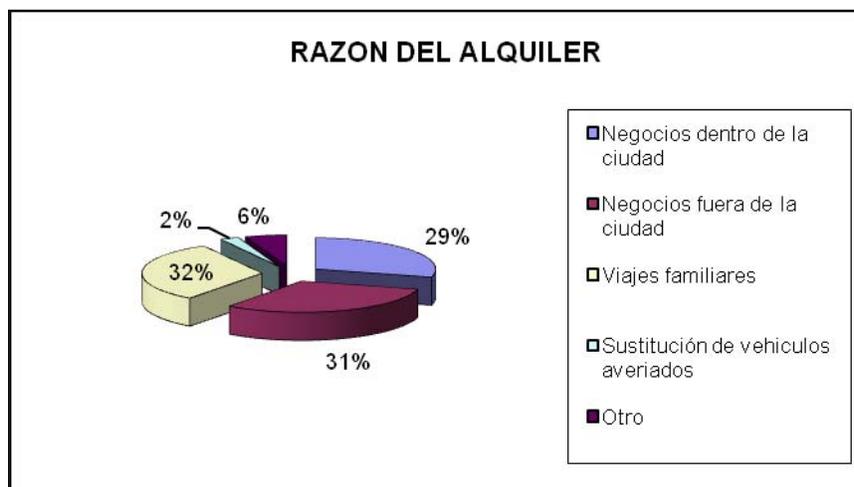
1) **Cuál es la razón principal por la que usted realiza el alquiler de vehículos?**

**TABLA 3.3**

RAZON DE ALQUILER	VALOR	%
Negocios dentro de la ciudad	47	29,2
Negocios fuera de la ciudad	50	31,1
Viajes familiares	51	31,7
Sustitución de vehículos averiados	4	2,5
Otro	9	5,6
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.1**



Los clientes de Rentauto utilizan los vehículos de alquiler principalmente para realizar viajes fuera de la ciudad, en el primer caso el motivo principal son los negocios o los paseos familiares que se realizan a diferentes provincias, de manera que factores como el tener kilometraje libre, es una gran ventaja que obtienen los clientes al utilizar un vehículo en Rentauto.

**2) Califique según su importancia los factores que usted considere son decisivos al momento de alquilar un vehículo.**

**TABLA 3.4**

FACTORES DECISIVOS PARA ALQUILER			
	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
KILOMETRAJE	54	93	14
ASPECTO EXTERNO	61	89	11
ASISTENCIA MECANICA	102	57	2
PRECIO	111	50	0
GARANTIA	59	85	17
SEGURO	81	75	5
ATENCION AL CLIENTE	63	95	3

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.2**



Los clientes de Rentauto consideran tres factores decisivos para realizar el alquiler de vehículos, como son: la asistencia mecánica y el precio, siendo el primero un elemento que genera seguridad y confianza a los usuarios de los vehículos, pues es necesario contar con el respaldo no solamente con el producto sin la asistencia técnica que la empresa brinda cuando el cliente lo requiere. El segundo punto de gran importancia para los clientes es el precio, y al ser Rentauto una opción que ofrece precios altamente competitivos, genera a los clientes una ventaja competitiva que da como resultado la preferencia de estos al momento de hacer una elección en cuanto al alquiler de vehículos.

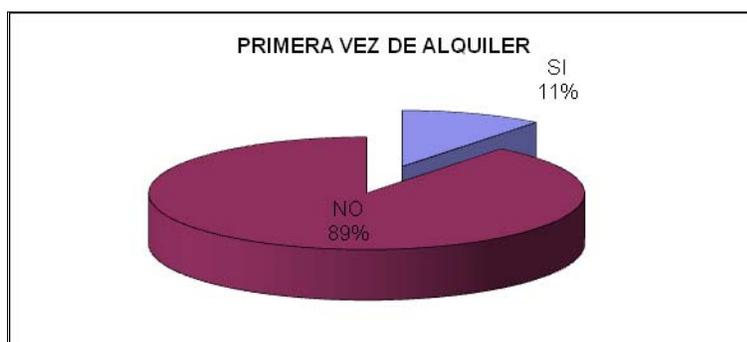
### 3) Es la primera vez que renta un vehículo en Rentauto?

**TABLA 3.5**

<b>PRIMER ALQUILER</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	17	<b>10,6</b>
NO	144	<b>89,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICA 3.3**



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

El segmento de mercado elegido esta comprendido por todos los clientes actuales que constan en la base de datos de Rentauto, quienes en su gran mayoría han realizado alquileres por más de una vez en la empresa, lo que permite que se pueda estudiar sus hábitos de consumo en la renta de vehículos tales como son: frecuencia de uso, calificación sobre el producto y el servicio, gustos y preferencias, entre otros.

4) Como se  
existencia  
Rentauto?  
TABLA

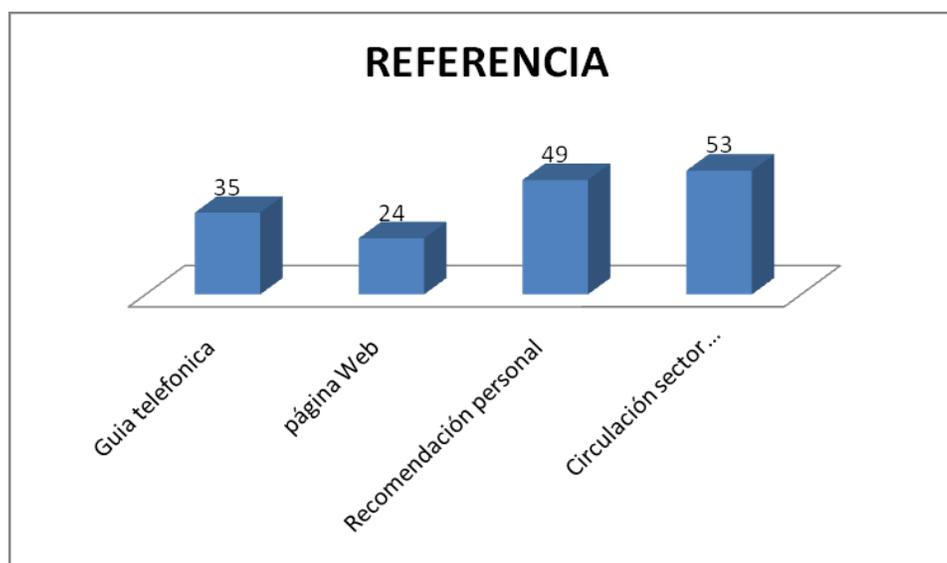
REFERENCIA		%
Guía telefónica	35	21,7
página Web	24	14,9
Recomendación personal	49	30,4
Circulación sector aeropuerto	53	32,9
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

enteró de la  
de

3.6

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

GRÁFICO 3.4



Los clientes de Rentauto han tomado contacto con la empresa en su mayoría debido a la ubicación de la oficina en el sector de aeropuerto en las casetas provistas por la Quiport, pertenecientes al aeropuerto Mariscal Sucre, en donde se encuentran la mayoría de empresas que constituyen la asociación de alquiladoras de la ciudad de Quito, y por lo tanto tiene un alto nivel de exposición para personas tanto nacionales como extranjeras, lo que genera que los clientes potenciales busquen en este sector la mejor opción para realizar el alquiler de vehículos. Otras de las formas más frecuentes de contacto es por medio de la guía telefónica en donde también se encuentra el anuncio de Rentauto, y debido a que este método también ofrece la posibilidad de comparar varias posibilidades, los clientes optan por esta alternativa para obtener información y hacer la mejor elección.

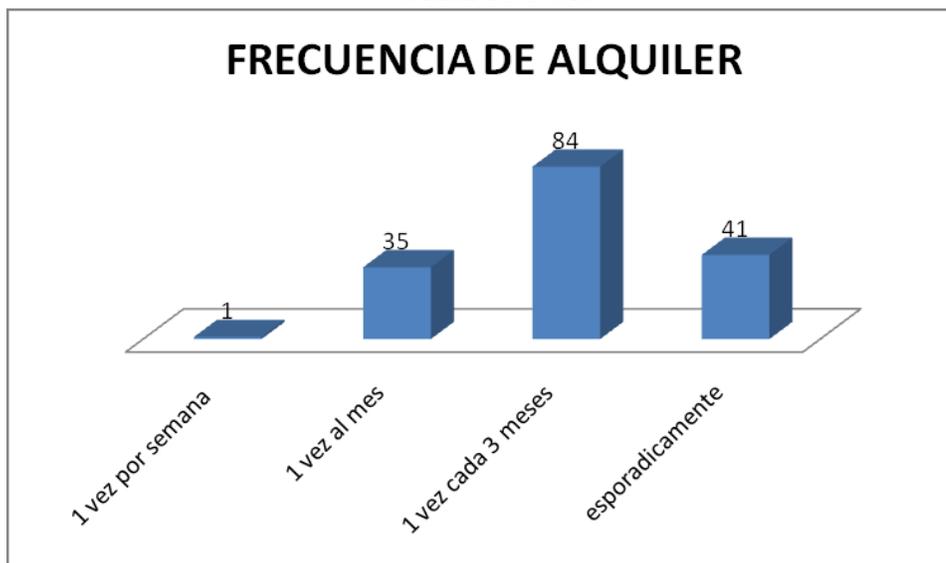
**5) Con que frecuencia realiza usted alquileres de vehículos?**

FRECUENCIA		%
1 vez por semana	1	0,6
1 vez al mes	35	21,7
1 vez cada 3 meses	84	52,2
esporádicamente	41	25,5
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

**TABLA 3.7**

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.5**



Los clientes de Rentauto toman los vehículos con una frecuencia en su mayoría de 1 vez por cada 3 meses, por distintas razones mencionadas anteriormente, lo que muestra un hábito de consumo periódico que genera para la empresa un alto nivel de ventas potenciales si existe la utilización de estrategias adecuadas para la retención y fidelización de clientes tanto a mediano como a largo plazo. Por otra parte existen clientes esporádicos que se puede presumir los constituyen las personas con necesidades puntuales de movilización como son los turistas nacionales y extranjeros, o por motivos de fuerza mayor, como vehículos averiados, entre otros.

#### 6) Por cuanto tiempo generalmente renta los vehículos?

**TABLA 3.8**

TIEMPO DE ALQUILER		%
1 día	34	21,1
2 o 3 días	74	46,0
1 semana	41	25,5
+ de una semana	5	3,1
1 mes	7	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.6**



El alquiler de vehículos se realiza en su mayoría por 1 semana o menos, debido en muchos casos a que el servicio suple necesidades puntuales como las expuestas anteriormente entre las que constan: viajes dentro de la ciudad, viajes familiares o negocios, actividades cuyo tiempo de duración en la mayoría de casos oscila entre 1 y 7 días.

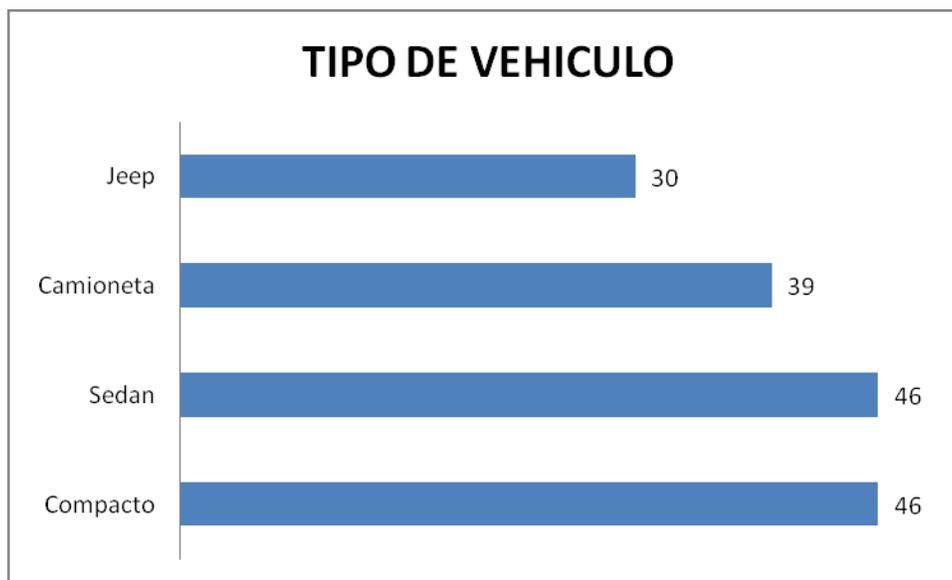
### 7) Usualmente cual es el tipo de vehículo que requiere?

**TABLA 3.9**

<b>TIPO DE VEHICULO</b>		<b>%</b>
Compacto	46	28,6
Sedan	46	28,6
Camioneta	39	24,2
Jeep	30	18,6
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.7**



Los vehículos de que presentan un alto nivel de demanda por parte de los clientes actuales de la empresa son lo de tipo sedan y económicos, el precio de estos vehículos dentro de la gama de opciones que presenta la empresa son los vehículos de menor costo, lo que los hace mucho mas exequibles, sin embargo,

los vehículos como camionetas presentan mayor funcionalidad y por tanto, también presentan un alto nivel de demanda, cabe resaltar que los vehículos de tipo 4\*4 también son requeridos por los clientes, pues solventan necesidades específicas como la doble tracción indispensable para cierto tipo de carreteras

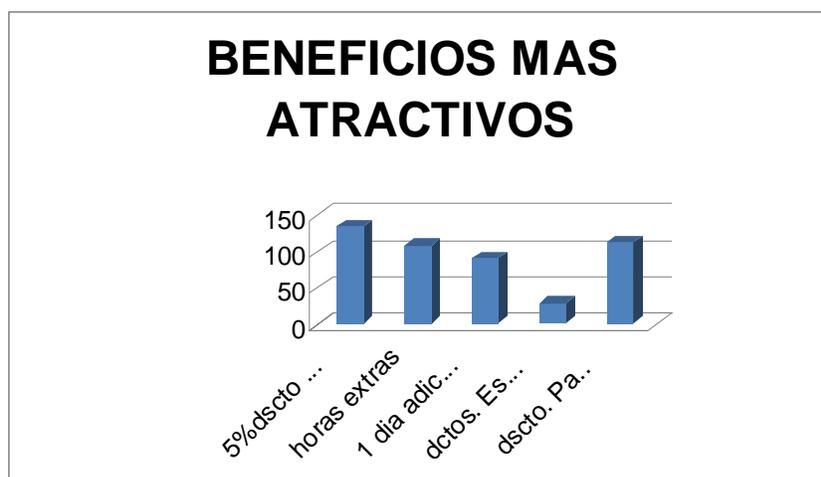
**8) Señale 3 de los beneficios más atractivos para usted al realizar alquileres de vehículos frecuentemente.**

**TABLA 3.10**

<b>BENEFICIOS MAS ATRACTIVOS</b>	
5% descuento alquileres	134
Horas extras	108
1 día adicional	90
Descuentos. Establecimientos	28
Descuentos. Pago efectivo	113

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.8**



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

Entre las opciones más atractivas, los clientes actuales de Rentauto prefieren en su mayoría descuentos en todos sus alquileres indiferentemente del tiempo de

alquiler o forma de pago, así mismo los descuentos del 10% en pago en efectivo es la segunda alternativa favorita, con lo que es posible concluir que el interés principal de las personas está concentrado en los ahorros de dinero que la empresa pueda generar en su favor. Finalmente el tercer punto que más atrae a los clientes es el otorgamiento de horas extras acumulables hasta 5 horas, lo que les significaría de alguna manera más flexibilidad en la hora de llegada y así mismo podría representar un ahorro a quienes se retrasan en la entrega de los vehículos y deben cancelar el pago de horas extras.

9) Según su criterio como calificaría a Rentauto en los siguientes aspectos:

Atención al cliente:

TABLA 3.11

AMABILIDAD		%
MUY BUENA	115	71,4
BUENA	46	28,6
REGULAR	0	0,0
MALA	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

TABLA 3.12

INFORMACION COMPLETA		%
MUY BUENA	94	58,4
BUENA	64	39,8
REGULAR	3	1,9
MALA	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

TABLA 3.13

OPORTUNA		%
MUY BUENA	97	60,2
BUENA	61	37,9
REGULAR	3	1,9
MALA	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

GRÁFICO 3.9



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

GRÁFICO 3.10



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

GRÁFICO 3.11



Los Tres factores antes expuestos muestran que un alto porcentaje de los clientes actuales están muy satisfechos con la atención que han recibido en la empresa, en lo concerniente tanto a recibir un trato amable, atención oportuna e información completa, lo que significa que el personal de atención al cliente está desempeñando una labor eficiente, sin embargo el alto porcentaje que sigue a esta calificación en la que los clientes consideran la atención como buena, deja entre ver que existe muchos factores por mejorar para que el cliente quede completamente satisfecho en el servicio que le brinda la empresa

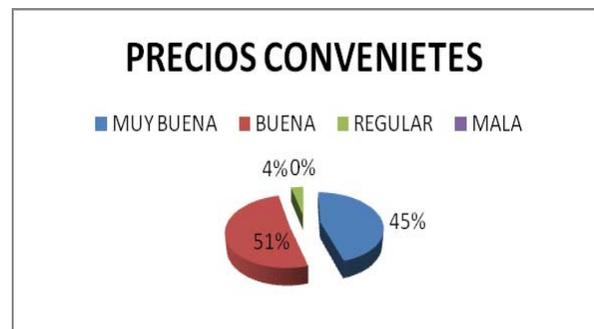
**Facilidades:**

**TABLA 3.14**

PRECIOS CONVENIENTES		%
MUY BUENA	73	45,3
BUENA	82	50,9
REGULAR	6	3,7
MALA	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.12**

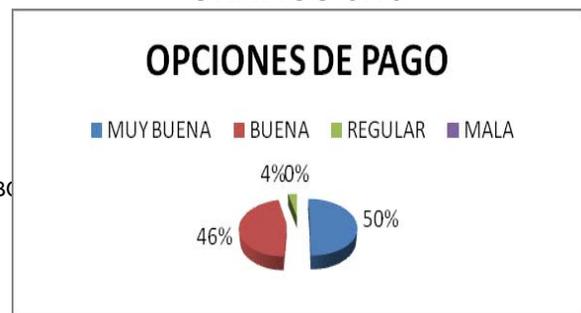


**TABLA 3.15**

OPCIONES DE PAGO		%
MUY BUENA	81	50,3
BUENA	74	46,0
REGULAR	6	3,7
MALA	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

ELABO

**GRÁFICO 3.13**



Las preguntas concernientes al pago por el alquiler de los vehículos tanto en precios como en formas de cancelar por el servicio, están catalogadas como buenas y muy buenas, una vez más dando la pauta de que existen varias cosas por mejorar para superar las expectativas de los clientes y hacer que estos se sientan 100% satisfechos.

**Vehículos:**

**TABLA 3.16**

ESTADO FISICO		%
MUY BUENA	47	29,2
BUENA	93	57,8
REGULAR	18	11,2
MALA	3	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**TABLA 3.17**

ESTADO MECANICO		%
MUY BUENA	51	31,7
BUENA	92	57,1
REGULAR	15	9,3
MALA	3	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

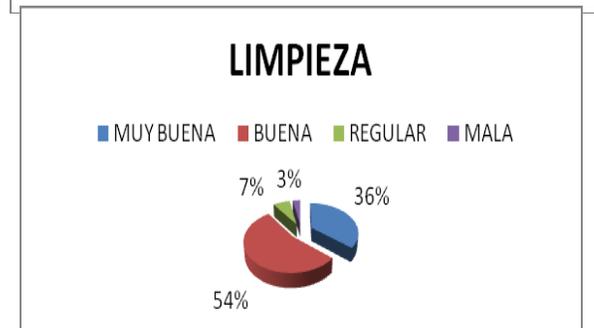
ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**TABLA 3.18**

LIMPIEZA		%
MUY BUENA	58	36,0
BUENA	87	54,0
REGULAR	11	6,8
MALA	5	3,1
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.14**



Los factores concernientes al estado de los vehículos fue catalogado como bueno los tres aspectos presentados, lo que muestra que existe una inconformidad notoria por parte de los clientes de la empresa, y saca a relucir que estos aspectos deben ser estudiados a fondo en su procedimiento para crear procesos más eficientes y que generen mejores resultados

**10) Califique la asistencia mecánica que le ha prestado Rentauto, si la ha requerido como usuario**

**ASISTENCIA MECANICA**

De un total de 161 personas encuestadas solamente 18 de ellas han reportado problemas mecánicos en los vehículos que han utilizados y de estos se extrajeron los resultados concernientes al servicio que recibieron durante la prestación de este servicio.

**TABLA 3.19**

OPORTUNA		%
MUY BUENA	8	44,4
BUENA	7	38,9
REGULAR	3	16,7
MALA	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.17**



**TABLA 3.20**

EFICIENCIA		%
MUY BUENA	5	27,8
BUENA	10	55,6
REGULAR	3	16,7
MALA	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.18**



**TABLA 3.21**

AMABLE		%
MUY BUENA	6	33,3
BUENA	8	44,4
REGULAR	4	22,2
MALA	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.19**



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

La asistencia mecánica prestada por Rentauto presenta una calificación general de “buena”, en aspectos como que tan oportuna fue, es decir si logro prestar el servicio al cliente en el momento preciso de la necesidad, a lo que un gran porcentaje de los clientes supieron responder que este aspecto no había satisfecho por completo sus expectativas, un segundo punto acerca de la eficiencia, es decir si el servicio que recibieron soluciono el problema a que los clientes tenían tampoco logró dejar a los clientes totalmente conformes. Y la amabilidad mostrada por las personas encargadas de realizar los rescates a los vehículos, debe ser también considerada como factor susceptible de mejoras.

Para el segundo segmento que es el comprendido por los clientes corporativos que tiene la empresa se generaron los siguientes resultados:

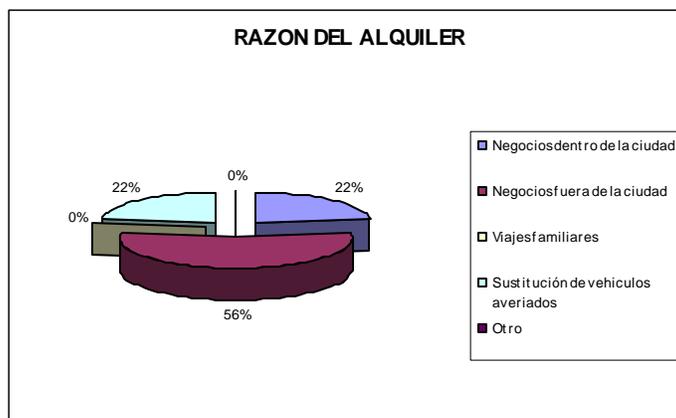
**1)Cuál es la razón principal por la que usted realiza el alquiler de vehículos?**

**TABLA 3.22**

RAZON DE ALQUILER	VALOR	%
Negocios dentro de la ciudad	2	0,22
Negocios fuera de la ciudad	5	0,56
Viajes familiares	0	0,00
Sustitución de vehiculos averiados	2	0,22
Otro	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.20**



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

Las empresas que utilizan los servicios de la empresa lo hacen de manera principal para movilizarse fuera de la ciudad por asuntos laborales, en todos los casos en los que los vehículos son utilizados con contratos corporativos, indiferentemente del uso que tengan los vehículos, como es el caso de la sustitución por vehículo averiado, la factura es cancelada por parte de la empresa de acuerdo al contrato estipulado.

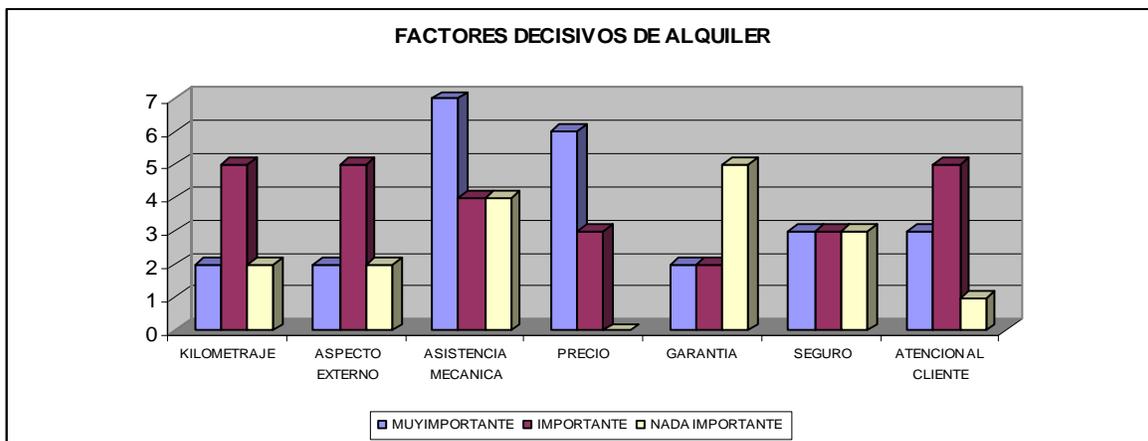
**2) Califique según su importancia los factores que usted considere son decisivos al momento de alquilar un vehículo.**

**TABLA 3.23**

FACTORES DECISIVOS PARA ALQUILER			
	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
KILOMETRAJE	2	5	2
ASPECTO EXTERNO	2	5	2
ASISTENCIA MECANICA	7	4	4
PRECIO	6	3	0
GARANTIA	2	2	5
SEGURO	3	3	3
ATENCION AL CLIENTE	3	5	1

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRAFICO 3.21**



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

El precio, asistencia mecánica y el servicio de atención al cliente son los factores más relevantes para los clientes corporativos de Rentauto, es posible así mismo observar que al no requerir tarjeta de crédito para la garantía para este tipo de clientes este factor es totalmente irrelevante.

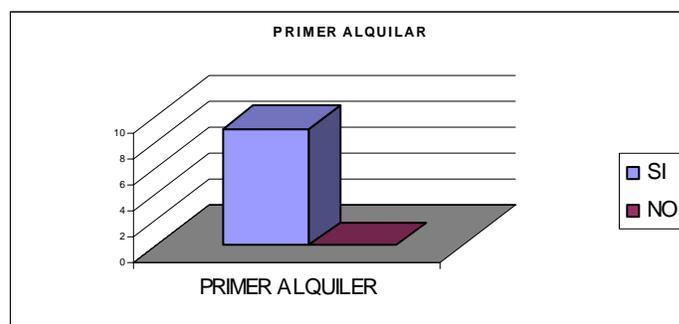
### 3) Es la primera vez que renta un vehículo en Rentauto?

**TABLA 3.24**

PRIMER ALQUILER		%
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICA 3.22**



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

La totalidad de los clientes corporativos encuestados han rentado anteriormente en la empresa, en muchos casos debido a que sus alquileres son frecuentes y los contratos tienen ya algún tiempo de haber sido firmados.

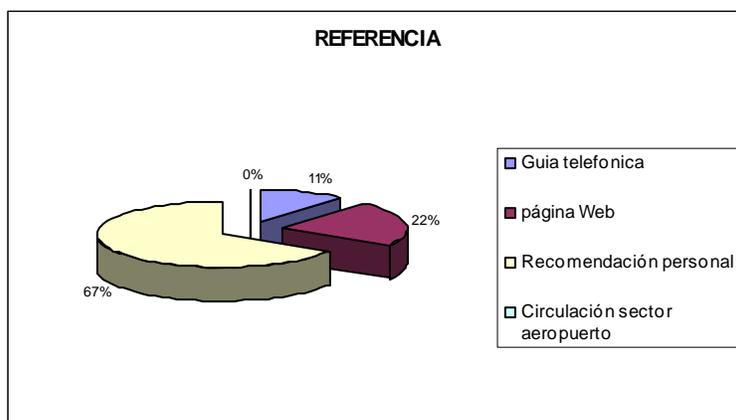
### 4) Como se enteró de la existencia de Rentauto?

**TABLA 3.25**

REFERENCIA	VALOR	%
Guía telefónica	1	0,11
página Web	2	0,22
Visita asesor comercial	6	0,67
Circulación sector aeropuerto	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1,00</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.23**



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

Los clientes corporativos de Rentauto son visitados por parte de un asesor comercial que es el encargado de gestionar los acuerdos corporativos, y por tal razón se puede observar que un gran porcentaje de los clientes tienen esta referencia, en casos muy puntuales los contratos se realizan directamente en el counter del aeropuerto, cuando el vehículo es requerido de manera inmediata.

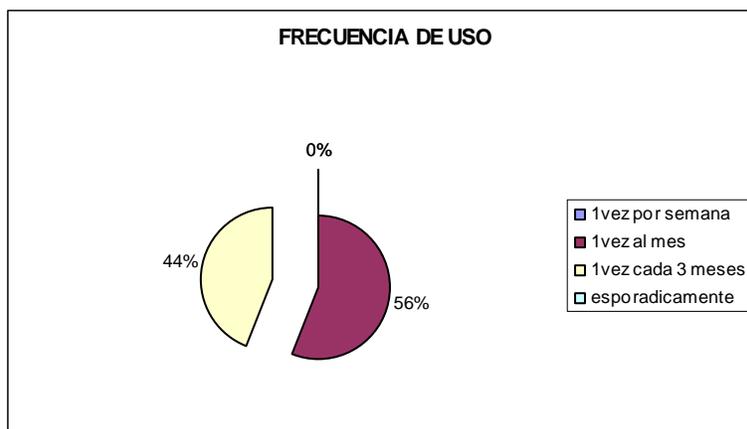
**5) Con que frecuencia realiza usted alquileres de vehículos?**

**TABLA 3.26**

FRECUENCIA	VALOR	%
1 vez por semana	0	0,00
1 vez al mes	4	0,44
1 vez cada 3 meses	5	0,56
esporádicamente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1,00</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.24**



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

Los alquileres de este tipo de clientes se dan en forma permanente con una frecuencia entre 1 vez por semana 1 vez al mes, debido a que en muchos casos las actividades para las que son requeridas los vehículos son regulares y permanentes

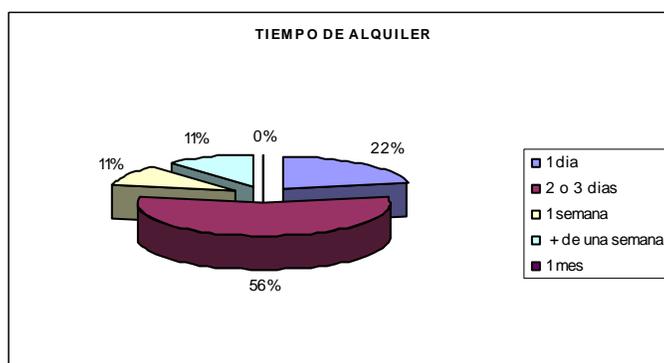
**6) Por cuanto tiempo generalmente renta los vehículos?**

**TABLA 3.27**

TIEMPO DE ALQUILER		%
1 día	2	0,22
2 o 3 días	5	0,56
1 semana	1	0,11
+ de una semana	1	0,11
1 mes	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.25**



Los vehículos alquilados por empresas tienen en su mayoría una utilización de 2 o 3 días de alquiler ya que por ser estos vehículos para trabajo son utilizados estrictamente necesario para cumplir con las tareas de los funcionarios.

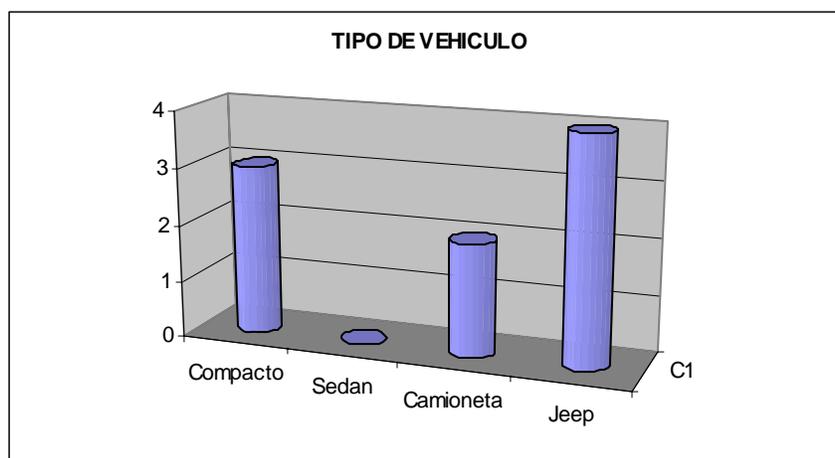
### 7) Usualmente cual es el tipo de vehículo que requiere?

**TABLA 3.28**

TIPO DE VEHICULO		%
Compacto	3	0,33
Sedan	0	0,00
Camioneta	2	0,22
Jeep	4	0,44
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1,00</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.26**



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

Los clientes corporativos muestran una clara preferencia por los vehículos para 4\*4 o y camionetas debido a su versatilidad y a la capacidad de carga de los mismos: otro vehículo de gran acogida es el de tipo compacto por el valor de los mismos.

**8) Señale 3 de los beneficios más atractivos para usted al realizar alquileres de vehículos frecuentemente.**

**TABLA 3.29**

BENEFICIOS MAS ATRACTIVOS		%
5% descuento alquileres	7	0,78
horas extras	7	0,78
1 día adicional	5	0,56
crédito 30 días	1	0,11
descuento Pago efectivo	7	0,78

ELABORADO POR: DIANA MENDOZ

**GRÁFICO 3. 27**



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

Los descuentos tanto en pagos al contado, como a crédito en menor proporción son los más atractivos beneficios para los clientes corporativos ya que constituyen una disminución de gastos para la empresa, por otra parte el otorgamiento de horas extras también es considerado como importante debido a que esto también constituye un ahorro para las organizaciones.

9) Según su criterio como calificaría a Rentauto en los siguientes aspectos:

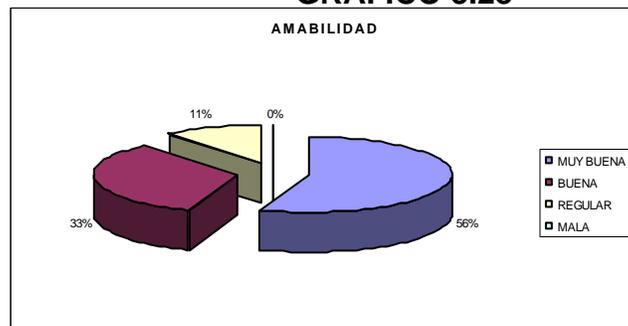
Atención al cliente:

TABLA 3.30

AMABILIDAD		%
MUY BUENA	5	0,56
BUENA	3	0,33
REGULAR	1	0,11
MALA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1,00</b>

ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA

GRÁFICO 3.28



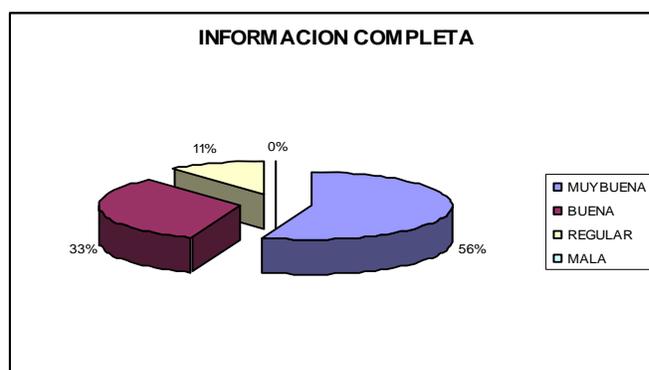
ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA

TABLA 3.31

INFORMACION COMPLETA		%
MUY BUENA	5	0,56
BUENA	3	0,33
REGULAR	1	0,11
MALA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1,00</b>

ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA

GRÁFICO 3.29



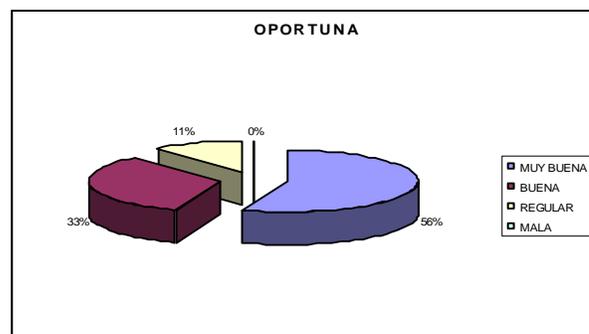
ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA

TABLA 3.32

OPORTUNA		%
MUY BUENA	5	0,56
BUENA	3	0,33
REGULAR	1	0,11
MALA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1,00</b>

ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA

GRÁFICO 3.30



ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA

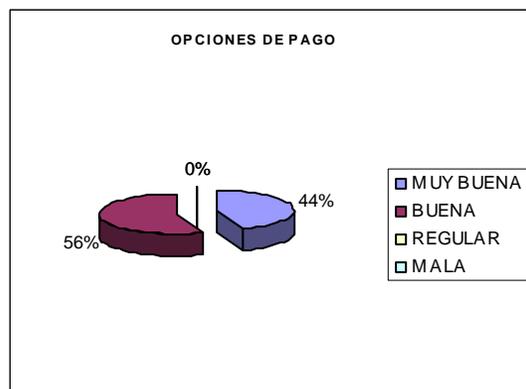
Los clientes corporativos de Rentauto consideran el servicio en general como bueno y muy bueno, demostrando satisfacción en la calidad de la atención que se les brinda.

**Facilidades:**

**TABLA 3.33**

OPCIONES DE PAGO		%
MUY BUENA	4	0,44
BUENA	5	0,56
REGULAR	0	0,00
MALA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1,00</b>

ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA



**GRÁFICO 3.31**

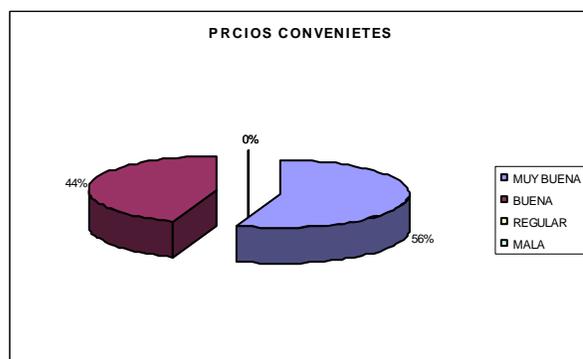
ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA

**TABLA 3.34**

PRECIOS CONVENIENTES		%
MUY BUENA	5	0,56
BUENA	4	0,44
REGULAR	0	0,00
MALA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1,00</b>

ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.32**



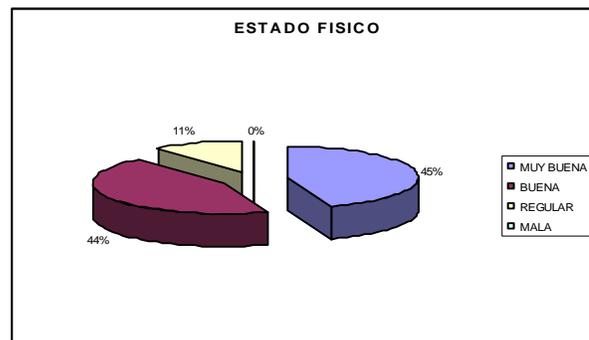
Los clientes corporativos están muy de acuerdo a las facilidades que se prestan tanto en opciones de pago como en precio, de manera que este aspecto logra satisfacer ampliamente las necesidades de los clientes.

**Vehículos:**

**TABLA 3.35**

ESTADO FISICO		%
MUY BUENA	47	29,2
BUENA	93	57,8
REGULAR	18	11,2
MALA	3	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA



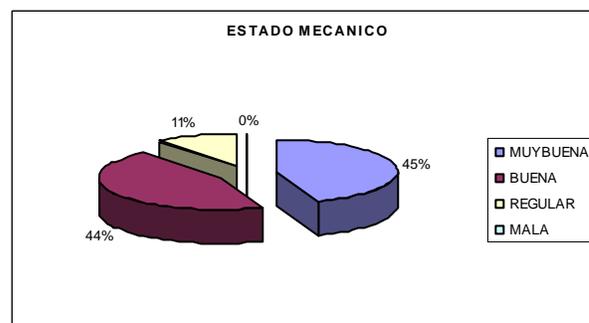
ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 3.33**

**TABLA 3.36**

ESTADO MECANICO		%
MUY BUENA	4	0,44
BUENA	4	0,44
REGULAR	1	0,11
MALA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>1,00</b>

ELABORACION: DIANA MENDOZA



ELABORACIÓN: DIANA MENDOZA

Los factores concernientes al estado de los vehículos fue catalogado como bueno los tres aspectos presentados, lo que muestra que existe una inconformidad notoria por parte de los clientes de la empresa.

#### **10) Califique la asistencia mecánica que le ha prestado Rentauto, si la ha requerido como usuario**

##### **ASISTENCIA MECANICA**

De las nueve empresas encuestadas ninguna presento ningún tipo de problema mecánico durante sus alquileres, de tal manera que no estaban en condiciones de colaborar con la evaluación de este servicio que brinda la empresa.

### **3.9 Elección Del Segmento**

La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, los elementos de cada sub mercado son similares en cuanto a preferencias necesidades y comportamiento de acuerdo a las variables por las que fueron discriminados.

Es importante delimitar el mercado ya que dentro de el se presentan distintos tipos de consumidores con diferentes necesidades y deseos

Algunas de las variables más utilizadas son:

- a. **Segmentación geográfica**, requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunas, poblaciones, etc.
- b. **Segmentación demográficas**, consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.

- c. **Segmentación sicográfica**, divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.

### 3.9.1 Variables De Segmentacion Para El Mercado De Consumidores

CUADRO 3.38

Tipos de variable	Nombre	Categoría	Parámetros
<b>Geográfica</b>	Sector	Urbano	Ciudad de Quito
	Genero	masculino	
<b>Demográficos</b>		femenino	
	Edad	mayores 18 años	
<b>Operativas</b>	Tipo de vehículo	automóvil	Económico
			Sedan
		camioneta	4*2
			4*4
		Jeep	Compacto
			Estándar
			Lujo
		Frecuencia de utilización	semanal
		mensual	
		trimestral	
		Anual	
	Duración del alquiler	día	
		semana	
		Mes	

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

### 3.9.2 Evaluación De Variables De Segmentación Mercado De Consumidores

CUADRO 3.39

Categoría	Consumidores			Segmento		Total
	Medible	Obtenible	Respuesta	Accesible	Rentable	
Ciudad de Quito	3	1	3	5	5	17
masculino	3	3	3	3	5	17
femenino						
mayores 18 años	5	3	3	5		16
Walk in	5	5	5	5	5	25
Corporativo						
económico	3	5	5	3	3	19
Sedan						
camioneta						
Jeep	3	5	5	3	5	21
semanal						
mensual						
trimestral	3	3	3	3	3	15
día						
semana						
Mes						

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

Del cuadro anterior es posible observar que las características más relevantes al momento de discriminar los segmentos son el tipo de cliente, la clase de vehículo que tome y la frecuencia con la que realice los alquileres, de esta manera será más fácil organizar a los clientes en grupos homogéneos para la elaboración de estrategias específicas de acuerdo a las necesidades presentadas por cada uno.

### 3.10 Resultados Globales De La Investigación

El segmento de mercado de mayor atractivo lo integran los grupos de clientes actuales cuyos alquileres son de vehículos 4\*4 con una frecuencia general de 1 vez cada tres meses debido a que estos serán nuestros clientes a largo plazo, por lo que un plan de marketing relacional con estrategias que logren atender las necesidades específicas de estos clientes logrará incrementar el nivel de fidelidad de los mismos y mejorar las relaciones de estos con la empresa.

CUADRO 3.40

ORD.	Nombre del segmento	Tamaño del segmento	% relativo	Inferencia al tamaño de mercado
1	Exclusivo	36	22.36	207
2	Privilegios	84	52.17	483
3	Estándar	41	25.47	236
<b>TOTAL</b>		<b>161</b>	<b>100.00</b>	<b>926</b>

E  
LABORADO  
POR:  
DIANA  
MENDOZA

CUADRO 3.41

MATRIZ DE TAMAÑO, CRECIMIENTO Y ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS

Ord	Nombre del segmento	Tamaño del segmento	Calificación	*Crecimiento segmento %	Calificación segmento	Rivalidad competidor	Poder negociación proveedores	Poder negociación clientes	Barreras de entrada	Productos sustitutos	Total	Prioridad
1	Exclusivo	36	2.14	8.15	5	1	5	3	1	3	20.14	III
2	Privilegios	84	5.00	8.15	5	3	5	3	1	3	25.00	I
3	Estándar	41	2.44	8.15	1	3	5	3	1	3	18.44	II

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

Cuadro de Calificación	
1	Poco atractivo
3	Atractivo
5	Muy Atractivo

### 3.11 Oferta

La oferta presentada por las alquiladoras de vehículos de la asociación de alquiladoras de la ciudad de Quito, se incrementa de manera muy leve año a año, ya que según la opinión de varios expertos en el tema, como lo es Javier Jarrín, Gerente de flota de Localiza, las empresas deben renovar sus vehículos dentro de un periodo corto de tiempo, como es el caso de esta empresa, quienes por reglas de franquicia no pueden tener los vehículos en su flota por más de un año, y este factor hace que la inversión para la adquisición de vehículos sea muy alta, y se limite el incremento del número de vehículos para cada año, esto a pesar del excelente nivel de ventas que posee la empresa. Para Rentauto, la situación es bastante similar debido a que su crecimiento en número de vehículos no ha sido significativo en los últimos 2 años.

Tomando en cuenta los datos obtenidos de los miembros de la Asociación de alquiladores se estima que el comportamiento para la compra de vehículos para los próximos años, se mantendrá o incluso disminuirá debido al incremento de

impuestos, como el ICE, que desde este año afecta a los vehículos livianos, por lo que estima que la oferta general de vehículos de alquilar crecerá apenas en un promedio de 5% al 20% anualmente, en donde la oferta de vehículos presenta el siguiente comportamiento.

CUADRO 3.40

OFERTA ACTUAL	
	VEHICULOS
2006	700
2007	900
2008	1200
DEMANDA FUTURA	
2,009	1,260
2,010	1,288
2,011	1,316
2,012	1,345
2,013	1,375

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

### 3.12 Demanda

CUADRO 3.41

DEMANDA ACTUAL	
	VEHICULOS
2008	13223
DEMANDA FUTURA	
2009	13884
2010	14189
2011	14502
2012	14821
2013	15147

ELABORACION: Diana Mendoza

Según la revista “Sinergia” presentada semestralmente por Corporación Maresa, en la edición publicada en el mes de el uso de tarjetas de crédito para establecimientos de Renta de vehículos, presenta una relación de en la que de cada 100 llamadas 2 son realizadas para la utilización de este servicio.

Los datos de la demanda fueron calculados a partir del artículo acerca del comportamiento de los tarjeta habientes en el Ecuador por el diario de negocios “EL DIARIO ONLINE”, en donde según el estudio realizado por el Centro de Estudios Económicos de la Universidad Católica de Guayaquil, el crecimiento de emisión de tarjetas de crédito ha disminuido, y en la actualidad se encuentra en un 6% en promedio para los próximos años. La cifra actual de personas que

poseen una tarjeta de crédito en el país es de 1 652 855 de las cuales un 40% son de la ciudad de Quito

### 3.13 Demanda insatisfecha

**CUADRO 3.42**

<b>AÑO</b>	<b>OFERTA *</b>	<b>DEMANDA **</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
<b>2008</b>	<b>1200</b>	<b>13222</b>	<b>12684</b>
2009	1260	13884	12929
2010	1288	14189	13214
2011	1316	14502	13505
2012	1345	14821	13802
2012	1375	15147	13772

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

### 3.14 Captación de mercado

De acuerdo a los resultados observados el mercado presenta una tendencia creciente con grandes oportunidades para Rentauto, y considerando factores como capital, capacidad instalada, recursos humanos y otros, Rentauto buscará captar alrededor del 5% de la demanda no satisfecha actualmente, que en este año está estimado en 130 personas según los datos antes expuestos.

---

\* Número de vehículos disponibles para la renta en la ciudad de Quito.

\*\* Número de personas que poseen tarjeta de crédito para la renta de vehículos en Quito.

## CAPITULO IV

### 4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

#### 4.1 Objetivos

##### 4.1.1 Características de los objetivos

El objetivo de una estrategia de marketing es poner la organización en posición de llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente.

Los objetivos sirven como guía para definir ha donde quiere llegar una organización y se establece como satisfactor de un problema, en un período de tiempo de terminado con los resultados propuestos a alcanzar en el planteamiento de dicho objetivo.

Al plantear los objetivos se determinan actividades y procesos que se emplearan y los insumos que serán necesarios para la consecución de los mismos.

Los principales principios que se consideran importantes para la formulación de objetivos, son las siguientes:

➤ **Principio de precisión**

Los objetivos son propuestos con el afán de conseguir o llegar a una situación puntual a la que se desea llevar a la empresa, es por eso que es muy importante ser muy precisos en cuanto a la formulación de los mismos, sin dejar cabida a que estos sean entendidos de distintos modos y su consecución sea sino imposible muy difícil, es por esto que la claridad con la que estos se redacten será la clave para poder alcanzarlos de la manera más eficiente posible.

➤ **Principio de cuantificación**

Es de vital importancia que los objetivos puedan ser determinados a base de cifras y cantidades, para tener la certeza cuando estos se han alcanzado y cuando no.

Hay muchos elementos que son imposibles de cuantificar en forma directa lo que se refiere a la moral o entusiasmo del trabajador, el estado de las relaciones publicas o la coordinación entre el personal.

➤ **Principio de temporalidad**

Los objetivos deben ser temporales, deben tener una fecha tope en la cual deben realizarse, pues el tiempo es un importante recurso y es un factor con el que se pueden medir la eficiencia de un trabajo.

#### 4.1.2 Metodología Para Fijar Objetivos SMART

**CUADRO 4.1**

<b>METODOLOGIA PARA FIJAR OBJETIVOS</b>		
<b>S</b>	Específicos:(Specific)	Deben ser claros acerca de que, como, cuando y a quien va enfocado el objetivo propuesto.
<b>M</b>	Medibles:(Measurable)	Debe permitir la cuantificación real de lo que se pretende alcanzar.
<b>A</b>	Asignable(Achievable)	Determinar qué persona o grupos de personas serán los responsables de la consecución del mismo
<b>R</b>	Realista (Realistic)	Debe contemplar los recursos reales con los que dispondrá la empresa para la consecución del objetivo.
<b>T</b>	Limitado en tiempo (Time bound)	Debe tener un periodo de tiempo establecido para el cumplimiento y la entrega de resultados.

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

## 4.1.3 Formulación De Objetivos A Través Del Método Gap

<b>CUADRO 4.2</b>		
<b>DEFINICION DE OBJETIVOS A TRAVÉS DEL METODO GAP</b>		
<b>OBJETIVO: INCREMENTO EN EL NIVEL DE VENTAS</b>		
	<b>SITUACION</b>	<b>TENDENCIA</b>
<b>PASO</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>1 DONDE ESTAMOS?</b>	El nivel de ventas actual de Rentauto esta en un promedio mensual de 18 186 dólares.	La demanda actual de renta de vehículos genera alrededor de \$250 000 mensualmente en la ciudad de Quito.
<b>2 A DONDE VAMOS?</b>	Rentauto tiene como objetivo el aumento de un 20% en su flota actual de vehículos para el año 2009, tomando en cuenta que existe 40% de capacidad no utilizada, que en caso de utilizarse incrementaría el nivel de ventas en este mismo porcentaje.	La competencia informal va creciendo significativamente con el paso del tiempo, lo que puede incidir de manera negativa en el nivel de ventas de la empresa.
<b>3 A DONDE QUISIERAMOS LLEGAR</b>	Lograr un nivel de ventas de 36372 dólares correspondientes al 100% de utilización	
<b>4 A DONDE DEBEMOS LLEGAR</b>	Incremento en el nivel de ventas a 32734.8 para el año 2009 llegando a un 90% de utilización de la capacidad instalada, es decir el número total de vehículos que dispone la empresa en la ciudad de Quito.	
<b>5 FORMULACIÓN DE OBJETIVO</b>	Generar ventas de de alrededor de 32734.8 dólares mensuales para el año 2009, con al menos un 85% de utilización de la capacidad instalada.	

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**CUADRO 4.3**

<b>DEFINICION DE OBJETIVOS A TRAVÉS DEL METODO GAP</b>		
<b>OBJETIVO: INCREMENTO EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD</b>		
	<b>SITUACIÓN</b>	<b>TENDENCIA</b>
<b>PASO</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>1 DONDE ESTAMOS?</b>	Rentauto en la actualidad tiene un nivel promedio de ocupación del 60% del total de vehículos que dispone en su flota.	La demanda de vehículos en el primer semestre del año 2008 se situó en un promedio de 250 vehículos, siguiendo la tendencia que a presentado desde el año 2007.
<b>2 A DONDE VAMOS?</b>	La empresa tiene previsto un crecimiento del 20% en su flota en la ciudad de Quito, por lo que la capacidad instalada sufrirá este incremento para ser explotado.	La demanda de vehículos en la ciudad de Quito, presenta temporadas altas y bajas, factor que incidente en el nivel de utilización de la flota de Rentauto.
<b>3 A DONDE QUISIERAMOS LLEGAR</b>	Alcanzar al menos un 95% de utilización en promedio durante todo el año 2009.	
<b>4 A DONDE DEBEMOS LLEGAR</b>	Tomando en cuenta el hecho de que no todos los vehículos pueden estar alquilados todo el tiempo por factores intrínsecos como mantenimientos, imprevistos y otros, se aspira llegar a un 90% de utilización, en promedio durante el año.	
<b>5 FORMULACIÓN DE OBJETIVO</b>	Incrementar el porcentaje de utilización de vehículos a un 90% mensual en promedio para el año 2009.	

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**CUADRO 4.4**

DEFINICION DE OBJETIVOS A TRAVÉS DEL METODO GAP		
OBJETIVO: MEJORAR EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA CON EL ENTORNO		
SITUACIÓN		TENDENCIA
PASO	EMPRESA	MERCADO
<b>1 DONDE ESTAMOS?</b>	La empresa no realiza ningún tipo de actividad para involucrarse activamente como actor responsable y colaborador con el entorno.	Cada día es más importante que todas las empresas vayan tomando conciencia y empiecen a devolver a la sociedad
<b>2 A DONDE VAMOS?</b>	Ser entes pasivos y observadores de una situación que involucra a la sociedad en general y ser reconocidos como parte del problema y no de ningún tipo de solución.	Creación de condiciones desfavorables para toda la sociedad al no brindar ningún tipo de participación en el mejoramiento de las condiciones generales de vida de la población.
<b>3 A DONDE QUISIERAMOS LLEGAR</b>	Ser una organización involucrada en el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad.	
<b>4 A DONDE DEBEMOS LLEGAR</b>	Involucrar a todos los actores de la organización a cooperar de forma personal e institucional en proyectos y campañas contra males como la contaminación por ruido, los peligros de manejar irresponsablemente entre otros.	
<b>5 FORMULACIÓN DE OBJETIVO</b>	Ser una empresa reconocida por los aportes al desarrollo sostenido del entorno creando campañas permanentes para educar a los clientes acerca de la manera en que cada individuo puede colaborar para mejorar el entorno.	

ELABORACION: Diana Mendoza

**CUADRO 4.5**

DEFINICION DE OBJETIVOS A TRAVÉS DEL METODO GAP		
OBJETIVO: MEJORAMIENTO EN EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO		
SITUACIÓN		TENDENCIA
PASO	EMPRESA	MERCADO
<b>1 DONDE ESTAMOS?</b>	La empresa no cuenta con ningún tipo de capacitación, o beneficios adicionales que incentiven y promuevan el desarrollo del talento humano.	La competencia brinda beneficios como: uniformes, almuerzo, capacitaciones, actividades sociales, entre otras para fomentar el desempeño de sus colaboradores.
<b>2 A DONDE VAMOS?</b>	Desventaja competitiva debido al descuido presentado para manejar uno de los recursos más importantes de la empresa, por la falta de atención hacia las condiciones de trabajo para el personal.	.Las empresas brindan capacitaciones constantes a su personal conociendo el alto nivel de competencias que los empleados deben desarrollar principalmente en lo referente a atención al cliente.
<b>3 A DONDE QUISIERAMOS LLEGAR</b>	Destinar todos los recursos necesarios para mantener una alto grado de satisfacción por parte de todos los colaboradores de la empresa, que son los clientes internos en la organización.	
<b>4 A DONDE DEBEMOS LLEGAR</b>	Contar un personal altamente efectivo, motivado, capacitado y comprometido con una empresa que los ayuda a un mejoramiento integral como individuos.	
<b>5 FORMULACIÓN DE OBJETIVO</b>	Realizar capacitaciones trimestrales concernientes a fomentar el desarrollo integral de los colaboradores de la empresa, y obtener periódicamente retroalimentación para atender oportunamente cada una de sus necesidades.	

ELABORACION: Diana Mendoza

**CUADRO 4.6**

DEFINICION DE OBJETIVOS A TRAVÉS DEL METODO GAP		
OBJETIVO:CRECIMIENTO EN INNOVACION Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS		
SITUACIÓN		TENDENCIA
PASO	EMPRESA	MERCADO
<b>1 DONDE ESTAMOS?</b>	Rentauto en la actualidad utiliza un gran número de procesos rudimentarios y manuales tanto en sus actividades operacionales como administrativas, generando retrasos, desperdicios y un bajo nivel de eficiencia.	La competencia cuenta con sistemas automatizados que mejoran los proceso y facilitan la ejecución de todas las actividades de la empresa.
<b>2 A DONDE VAMOS?</b>	Pérdida de competitividad en relación a la competencia que posee sistemas actualizados y tecnificados para realizar de manera eficiente el desarrollo de sus operaciones.	. Nuevos y mejores sistemas son instalados en la competencia, debido a que estos son considerados como una inversión que genera beneficios tanto para los clientes, como para la empresa en términos de optimización de recursos.
<b>3 A DONDE QUISIERAMOS LLEGAR</b>	Automatización de todos los procesos en el plazo de 2 años.	
<b>4 A DONDE DEBEMOS LLEGAR</b>	Contar con al menos un 70% de procesos sistematizados para finales del año 2009	
<b>5 FORMULACIÓN DE OBJETIVO</b>	Sistematizar al menos un 70% de los procesos tanto de operación como administrativos de la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa y generar una optimización de recursos.	

ELABORACION: Diana Mendoza

**CUADRO 4.7**

RESUMEN DE OBJETIVOS		
ORD.	TIPO DE OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1	NIVEL DE VENTAS	Generar ventas de de alrededor de 22000 dólares mensuales para el año 2009, con al menos un 85% de utilización de la capacidad instalada,
2	PRODUCTIVIDAD	Incrementar el porcentaje de utilización de vehículos a un 85% mensual en promedio para el año 2009.
3	INNOVACIÓN	Sistematizar al menos un 70% de los procesos tanto de operación como administrativos de la empresa. Con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa y la optimización de recursos.
4	RECURSOS HUMANOS	Realizar capacitaciones trimestrales concernientes a fomentar el desarrollo integral de los colaboradores de la empresa, y obtener periódicamente retroalimentación para atender oportunamente cada una de sus necesidades.
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Ser una empresa reconocida por los aportes al desarrollo sostenido del entorno creando campañas permanentes para educar a los clientes acerca de la manera en que cada individuo puede colaborar para mejorar el entorno .

ELABORACION: Diana Mendoza

## 4.2 Propuesta Estratégica

### 4.2.1 Misión

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo el atractivo del negocio

**La declaratoria de la misión responde a las siguientes interrogantes:**

- **Que hace la organización? :** Alquilar vehículos
- **Para quien lo hace?:** Clientes nacionales y extranjeros
- **Como lo hace?:** Brindando un servicio amable, confiable
- **Beneficios para los clientes:** Satisfacción en las necesidades de movilización.

#### **Define:**

- **El negocio al que se dedica la organización:**

Brindar la mejor alternativa de alquiler de vehículos con personal amable, cordial y comprometido

- **Las necesidades que cubren con sus productos y servicios:**

En satisfacer las necesidades de movilización

- **El mercado en el cual se desarrolla la empresa:**

Tanto de los clientes nacionales como extranjeros

- **La imagen pública de la empresa u organización:**

Con precios competitivos y un servicios de calidad.

**Características de la Misión:**

- Redacción corta
- Concreta y bien redactada
- Crear impacto
- Entendible

**MISIÓN**

Proporcionar la mejor alternativa de alquiler de vehículos con una atención amable, cordial y comprometida en satisfacer las necesidades de movilización tanto de los clientes nacionales como extranjeros con precios competitivos y un servicio de calidad.

**4.2.2 Visión**

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa.

El propósito de la visión es: guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

**VISIÓN**

Ser en el año 2012 una de las principales empresas de alquiler de vehículos en la ciudad de Quito, reconocida por calidad de sus servicios, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y contribuyendo al desarrollo sus colaboradores y accionistas.

### 4.2.3 Valores

- **Comportamiento Ético:** Actuar siempre dentro de los parámetros de la moral y dentro de lo establecido tanto por la ley del país como por los reglamentos internos e la institución.
- **Solidaridad hacia el bienestar comunitario:** Preocupación por los intereses comunes en beneficio de los miembros internos y externos de la empresa.
- **Respeto:** A las personas y sus opiniones en todos los casos.
- **Responsabilidad:** Responder diligentemente en todas las funciones encargadas a cada uno de los miembros de la organización, tanto en la parte profesional como personal.
- **Orientación hacia resultados:** Tener objetivos claros para obtener los mejores resultados en cada una de las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la organización.

### 4.2.4 Principios

- **Reconocimiento al desempeño:** Valorar siempre las actividades realizadas por los colaboradores de la empresa, brindando motivación y respaldo para generar nuevos y mejores logros.
- **Ambiente de trabajo armónico:** Procurar el desenvolvimiento de las actividades diarias dentro de un clima cálido, de confianza, respeto y apertura al dialogo dentro de la organización
- **Velar por los intereses de la empresa y del cliente:** Interesarse siempre por fomentar el bienestar de cada una de las personas que interactúan en las relaciones internas y externas de la organización.

- **Dinamismo y pro actividad:** Ser parte activa y participativa en todos los proyectos y actividades, cooperando con entusiasmo e interés para el crecimiento de la empresa
- **Hacer las cosas bien desde la primera vez:** Ser eficientes en cada una de las labores desempeñadas optimizando recursos con procesos que generen calidad en todas las áreas.
- **Trabajo en equipo:** Colaborar y cooperar con el equipo de trabajo, aportando cada miembro de la organización con su esfuerzo para la consecución de objetivos comunes.
- **Compromiso y dedicación al trabajo:** Demostrar el esfuerzo, profesionalismo y entusiasmo al desempeñar cada una de las funciones asignadas tanto individualmente como a los equipos de trabajo.

## CUADRO 4.8

MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS DEL MIX DE MARKETING		
CODIGO	ESTRATEGIA	PROPOSITO
<b>PRODUCTO</b>		
A1	Mejoramiento en la calidad de servicio mediante la dotación de características diferenciales	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes al 100% en las condiciones de entrega de los vehículos.
<b>PRECIO</b>		
B1	Fijación de precios por tasa vigente	Mantener un precio similar al de la competencia, colocando estos solo unos dolares por abajo, y creando diferencias competitivas en otros aspectos como son: montos de garantía, planes de financiamiento, otros.
B2	Ofrecer opciones de financiamiento y formas de pago convenientes y accequibles para los clientes.	Presentar una oferta atractiva en donde los clientes tengan flexibilidad para cancelar sus consumos, y de esta manera incentivar la compra.
<b>PLAZA</b>		
C1	Estrategia: "Empujar" mediante alianzas estrategicas con establecimientos afiliados.	Lograr que establecimientos como hoteles, aerolíneas, agencias de viaje y otros, propongan y recomienden el servicio de Rentauto a todos los clientes
C2	Canal directo empresa-clientes	Los clientes no deben pasar por ningún intermediario de manera que se evita el pago de comisiones o el otorgamiento de descuentos que pueden ser brindados directamente a los usuarios finales del servicio.
C3	Mantener la ubicación del local de atención al cliente dentro de las casetas alquiladoras de la Quiport, por el alto grado de exposición que este lugar tiene.	
<b>COMUNICACIÓN</b>		
<b>PUBLICIDAD</b>		
D1	Campaña de comunicación por internet	Dar a conocer los servicios de la empresa mediante la comunicación a través de medios publicitarios tanto a nivel nacional como internacional.
D2	Exhibición de la marca en medios con alto nivel de exposición a clientes pertenecientes al mercado objetivo	
<b>PROMOCION</b>		
E1	Creación de plan estrategico de marketing relacional para personalizar los beneficios de acuerdo al segmento de clientes.	Atraer y fidelizar a clientes mediante la oferta de servicios y beneficios atractivos y convenientes a cada una de sus necesidades.
<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>		
F1	Integrarse a cadenas de afiliación de alquiladoras internacionales de vehículos, para actuar como filial en el Ecuador.	Establecer relaciones comerciales productivas de beneficios compartidos dentro de una cadena internacional de agencias de renta de vehículos
<b>VENTAS PROMOCIONALES</b>		
G1	Entrega de material promocional como esferos, llaveros, mapas, y otros con el logotipo de la empresa a los clientes que utilicen los servicios y se proyecten como clientes potenciales de Rentauto.	Motivar a los clientes mediante la demostración de la valoración y consideración que estos tienen por parte de la empresa, para incrementar los niveles de fidelidad hacia la empresa.
<b>CRM</b>		
H1	Mejorar relaciones con clientes a través de actividades específicas para la administración del manejo de relaciones con los clientes	Manejar de forma eficiente las relaciones de los clientes y la empresa, para aumentar los niveles de satisfacción y a su vez la fidelidad de estos hacia Rentauto.
<b>OTRAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES</b>		
I1	Capacitación al personal en relaciones interpersonales, atención al cliente y otras.	Promover un desarrollo integral de la organización involucrando a todos los actores que participan en la relación de negocios.
I2	Promover y desarrollar una cultura corporativa con base en principios éticos y organizacionales.	
I3	Innovación en tecnología	
I4	Reorganización de la estructura administrativa de la empresa.	
I5	Creación de campañas de educación sobre como es posible ayudar a solucionar problemas del entorno, que tiene relación a la utilización de vehículos	

## CAPITULO V

### 5 PLAN OPERATIVO DE MARKETING

#### 5.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de marketing relacional que permitan mejorar las relaciones de la empresa con clientes tanto externos como internos para la obtención de beneficios que implique a todos los actores, creando una relación ganar – ganar, cuya aplicación genere resultados concretos y medibles.

#### 5.2 Objetivos Específicos

Crear valor para tendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.

#### 5.3 Mezcla De Marketing (Marketing Mix)

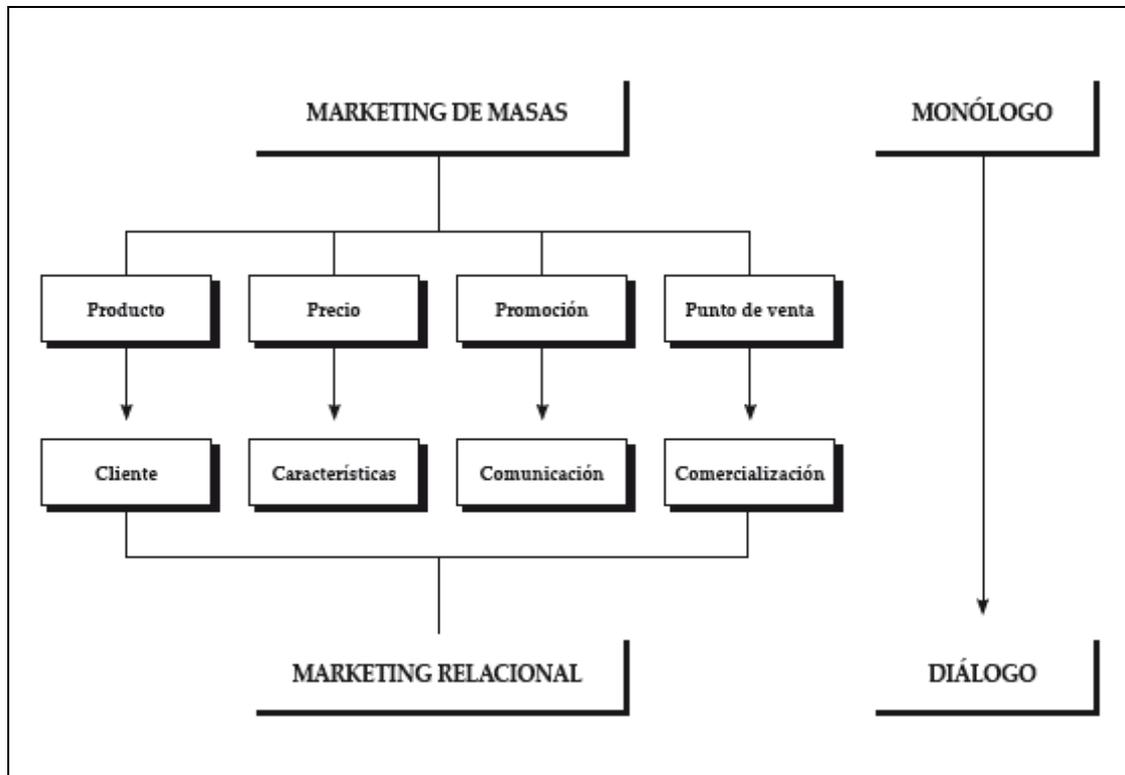
Se puede definir a la mezcla de marketing como la herramienta para el uso selectivo de las diferentes variables de marketing utilizado con el fin de alcanzar los objetivos empresariales. El estudio de esta herramienta corresponde a la denominación dada por McCarthy a mediados del siglo XX, cuando esta fue designada como la teoría de las “4p”, ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por la letra p.

- **Product** : Producto
- **Place** : Distribución - Venta
- **Promotion** : Promoción
- **Price** : Precio

Sin embargo, la evolución del mercado ha hecho que del también denominado marketing de masas pase al marketing relacional o “4c”, donde el futuro

comprador es el centro de atención de todas las acciones de marketing, como es la tendencia en el siglo XXI.

**GRÁFICO 5.1 EVOLUCIÓN DEL MARKETING**



FUENTE: [www.image12.plandemarketing/marketingmix.com.ec](http://www.image12.plandemarketing/marketingmix.com.ec)

Sin embargo con el fin de manejar el mix de marketing de manera estandarizada se utilizará las variables de las 4 p.

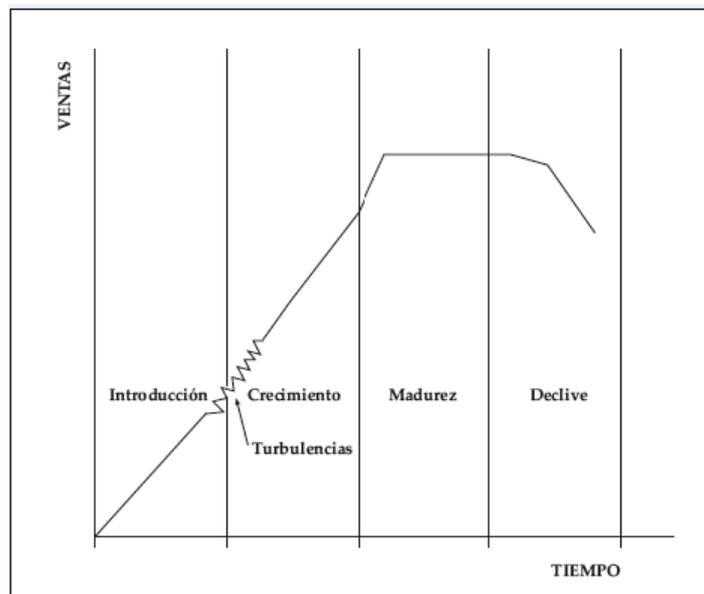
### 5.3.1 Producto:

“Se define como producto al conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.” Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo.

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen y por las necesidades que satisfacen.

Partiendo de este concepto se considerará en adelante como “producto” tanto al bien tangible, que son los automóviles, como al servicio de alquiler en el que intervienen: atención al cliente, asistencia mecánica, servicio post venta, entre otros.

Para identificar las estrategias más viables para el producto se considera como factor importante determinar la etapa del ciclo de vida en la que este se encuentra.



De acuerdo a las características presentadas en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto, es posible considerar que Rentauto se encuentra en su etapa de crecimiento, debido a que posee las siguientes características:

- Nivel de ventas creciente
- Aumento en el número de competidores

**Estrategias a utilizarse**

Mejorar la calidad del servicio
Dirigir la comunicación en función del convencimiento a la compra
Dotar a los vehículos de elementos que generen valor al cliente como: mapas,

fundas de basura, aromatizantes, entre otros.

Establecer políticas de control de calidad para la entrega de los vehículos en aspectos como: limpieza externa e interna impecables, funcionamiento correcto de los elementos de equipamiento como: luces, aire acondicionado, herramientas.

### 5.3.2 Precio:

“Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio”.

Se considera al precio como la única variable del mix de marketing que genera ingresos para la empresa, este se considera así mismo como el monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

El precio varía en comparación con el costo del producto por factores como: las condiciones de oferta y demanda, estructura del mercado, disponibilidad de la información de los compradores y vendedores, capacidad de negociación de los agentes, etc.

#### Estrategias para fijar precios:

Entre los principales mecanismos para la fijación de precios se considera la clasificación presentada por Clara Elena Angulo en el ensayo acerca de este tema, en el que plantea la siguiente figura para ilustrar el establecimiento de precios para el mercado:

**CUADRO 4.9**

Precio		
Alto	Mediano	Bajo
1. Superior	2. De Valor alto	3. De Supervalor
4. De Sobre cobro	5. De valor medio	6. De buen valor
7. De imitación	8. De economía falsa	9. De economía

FUENTE: METODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS.- CLAUDIA ELENA ANGULO

De aquí se considera oportuno tomar en cuenta la estrategia de “valor alto”, misma que propone que el precio se fijara de tal manera que se genere la impresión a los clientes de que los productos y servicios de la empresa son de la misma calidad a precios más convenientes que los de la competencia, por lo que estos van a optar siempre por un ahorro en su economía y por lo tanto su decisión de compra favorecerá a la empresa.

Tomando en cuenta la situación del mercado de renta de vehículos, en los que existe muy poca diferenciación entre los productos y servicios que se ofrece, y la situación específica de Rentauto en la que la empresa utiliza vehículos semi nuevos y algunos de sus rubros son subsidiados por Corporación Maresa a través de la utilización de ciertos procesos como: Talleres, parqueaderos, mano de obra mecánica entre otros, Rentauto se encuentra en posición de brindar a los clientes precios sumamente competitivos que generen un margen de rentabilidad respetable y se considera conveniente que el margen unitario sea menor, pero que el volumen de ventas sea más alto.

En consideración a los factores antes expuestos se plantea la siguiente estrategia de precios para Rentauto:

A1.-Situar el precio del alquiler de vehículos ligeramente por debajo de los precios de la competencia, de tal manera que los clientes al comparar los tipos de vehículos que se entregan y los precios, tengan a Rentauto como la mejor opción para su decisión de compra.

Otra estrategia contemplada dentro de esta variable es la referente a los factores periféricos que existen alrededor del precio, como lo son en el caso de alquiler de vehículos:

- **Monto de Garantía:** Rentauto a diferencia de su competencia directa presenta una oferta muy atractiva en cuanto al monto de garantías, en donde el resto de oferentes se sitúa entre los: 1000 y 3000 dólares en tarjeta de crédito, dependiendo del tipo de vehículo que el cliente requiera. De tal manera que se mantiene el criterio anterior de “valor superior”, en el que el cliente recibe el mismo servicio, pero puede percibir como característica diferenciadora el solo necesitar de 250 dólares en Rentauto para realizar los alquileres, con lo que se logra atraer a un segmento muy

especifico de mercado, que tomará esta alternativa como una ventaja que ofrece Rentauto sobre su competencia.

- **Planes de financiamiento:** El contar con convenios con tarjetas de crédito permite dar a los clientes opciones acerca del pago para diferir sus consumos y facilitar e incentivar las compras.

### 5.3.3 Plaza: Canales De Distribución

Este punto ha tenido varias denominaciones, sin embargo, la forma más concreta de plantear este variable del mix, es considerando que la plaza se refiere a cómo se ponen a disposición de los usuarios las ofertas y estas permanecen accesibles a ellos.

Se consideran dos factores relevantes dentro de esta variable:

1. Canales de distribución
2. Ubicación

Dentro del primer punto existen dos posibilidades para las empresas de servicios, que consisten en la venta directa; en donde el servicio llega directamente desde la organización a los clientes y puede ser el método escogido de distribución para un servicio por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor, y el segundo método es a través de intermediarios, en donde, para el caso de Rentauto intervendrán agentes como: operadoras de turismo, agencias de viajes, hoteles, transporte, aerolíneas, entre otros.

Para manejar el aspecto de canales de distribución Rentauto manejará estrategias para ambos modelos de acercamiento al cliente.

Los clientes nacionales tanto walk in o corporativo, pueden contactar a la empresa mediante distintos medios directos como son: guía telefónica, página web, o acercándose al local ubicado en las afueras del aeropuerto.

Los clientes extranjeros o turistas nacionales pueden contactarse con Rentauto mediante agentes turísticos con los que se crearán alianzas estratégicas para generar beneficios en cadena al integrarse a una red de establecimientos afiliados, ejecutando una estrategia de “empuje” de una empresa a la otra.

En cuanto a la ubicación se considera importante aplicar la estrategia de concentración referente a la variable de “plaza”, dentro del mix de marketing, en la que se agrupa a las organizaciones que brindan el mismo servicio de manera que para los clientes sea más fácil acceder al “sector específico”, donde encontrarán con seguridad la opción más conveniente para la satisfacción específica que posean.

Para las alquiladoras de vehículos el sector del aeropuerto constituye una ubicación clave por factores como. El alto nivel de exposición para turistas extranjeros o nacionales que arriben vía aérea a la ciudad, así como el fácil acceso a este sector por estar ubicado en un punto céntrico de la ciudad.

**La estrategia para este aspecto consiste en:**

Mantener la ubicación del local de atención al cliente dentro de las casetas alquiladoras de la Quiport, mientras funcione el aeropuerto Mariscal Sucre en el lugar en el que se encuentra actualmente.

#### **5.3.4 Promoción: (Comunicación)**

“La cuarta variable del marketing mix incluye las actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a sus público objetivo para que lo compren”<sup>9</sup>

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de la competencia, para comunicar y representar los

---

<sup>9</sup> “Dirección de Marketing.” Kotler, Cámara, Grande y Cruz.

beneficios de los servicios disponibles, y persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

Existen cuatro aspectos de suma importancia que se consideran dentro de la comunicación para llegar al objetivo final de esta variable que busca fundamentalmente un nivel de posicionamiento en la mente de los consumidores. Estos elementos son:

1. **Publicidad:** Definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

**Las características de un manejo de publicidad eficiente están dadas por:**

- a. Utilizar mensajes claros sin ambigüedades.
- b. Destacar los beneficios de los servicios.
- c. Sólo prometer lo que se puede dar.
- d. Publicidad para los empleados.
- e. Dar pistas tangibles (símbolos, temas, formatos, etc.)
- f. Dar continuidad a la publicidad.

La publicidad de los servicios debe cumplir con cinco funciones para lograr su eficiencia:

- Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
- Construir una personalidad adecuada para la compañía.
- Identificar la compañía con el cliente.
- Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
- Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.

**Estrategias de Publicidad**

Utilizar medios de comunicación que lleguen de manera directa al segmento de mercado al que se dirige este servicio como son:

Revistas especializadas de turismo

Publicidad impresa en vehículos de transporte público nacional e internacional.

Stands en ferias y eventos nacionales e internacionales.

Material POP entregado en la agencia

Campaña de publicidad de los servicios de la empresa vía on line

Campaña de difusión de atractivos turísticos del Ecuador mediante la página web de la empresa

**b) Venta personal:** definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

Los puntos más relevantes que se deben considerar dentro de la venta personal son:

Las estrategias planteadas para este punto son:

- a. Hacer relaciones personales con los clientes.
- b. Adoptar una orientación profesional.
- c. Uso de venta indirecta.
- d. Crear y mantener una [imagen](#) favorable.
- f. Hacer la compra fácil.

**Estrategias:**

Capacitar a los colaboradores de la empresa mediante charlas, conferencias, y material didáctico a cerca de relaciones personales, servicio al cliente, además de temas motivacionales y mejoramiento profesional.

c) **Integración Horizontal:** Definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.

Integrarse a cadenas de afiliación de alquiladoras internacionales de vehículos, que presten un servicio de características semejantes a las de Rentauto, para actuar como filial en el Ecuador.

d) **Promoción de ventas:** actividades de marketing distintas a la **publicidad**, venta personal y **relaciones públicas** que estimulan las **compras** de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Entrega de material promocional como esferos, llaveros, mapas, y otros con el logotipo de la empresa a los clientes que utilicen los servicios y se proyecten como clientes potenciales de Rentauto.

#### **5.4 Propuesta De Aplicación De Gestión De Manejo De Las Relaciones Con Clientes**

**Objetivo:** Realizar un manejo eficiente de las relaciones con los clientes a través de un marketing directo que genere beneficios específicos para la satisfacción de necesidades puntuales de los clientes de Rentauto pertenecientes a cada grupo seleccionado.

**Importancia:**

#### **APLICACIÓN DE LEY DE PARETO**

Una de las aplicaciones más conocidas es su uso para el análisis comercial: en casi todas las compañías donde se realiza un análisis de facturación/ N° de

clientes suele observarse que el 80% de la facturación se realiza por el 20% de los clientes. Con esta información se puede decidir qué clientes son estratégicos y cuáles tienen una menor importancia.

De tal manera que con base en este principio la segmentación de mercado, determinando a aquellos clientes con gran potencial quienes deben ser la prioridad de la empresa se crean los segmentos obtenidos a través de la investigación de mercado, y a continuación se presenta el plan estratégico para el manejo de relaciones con los mismo.

## **ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIA 1**

Implementación de software de CRM para almacenamiento, y administración de la información.

El programa de CRM deberá contar con características muy particulares que la generen información específica requerida para el manejo de las relaciones con los clientes, que para Rentauto deberá ser:

- **BASE DE DATOS:** Los datos que se pretende almacenar para desarrollar un marketing directo con los clientes que permita anticipar sus deseos y necesidades son los siguientes:
  - **DATOS PERSONALES**
    - Nombres completos
    - Fecha de nacimiento
    - Actividad laboral

- Teléfono
  - Dirección
  - Correo electrónico
  - Hobbies y pasatiempos.
- COMPORTAMIENTO DE CONSUMO
- Referencia como llego a Rentauto
  - Razón del alquiler
  - Actualización de: número de alquileres que realiza, tipo de vehículo, tiempo de uso, formas de pago utilizadas
  - Tarjeta de crédito con la que trabaja
- DATOS DE REFERENCIA PARA EL MANEJO DE RELACIONES, DE ACUERDO A LA INFORMACION ACERCA DE HABITOS DE CONSUMO.
- SEGMENTO EN EL QUE SE ENCUENTRA CLASIFICADO:
    - Exclusive
    - Privilegies
    - Standard
  - Beneficios preferidos según el segmento especificado
  - Registro de nivel de satisfacción del cliente en cada momento de verdad experimentado en la empresa.

- Registro del seguimiento post venta realizado.
  
- MANEJO DE SEGMENTOS DE CLIENTES
  - Número de clientes pertenecientes a cada segmento y creación de micro segmentos basados en datos de gustos y preferencias de beneficios.
  - Inclusión automática de clientes a los segmentos de acuerdo al número de alquileres realizados.
  - Aplicación automática de beneficios de acuerdo a la información de la base de datos.
  - Agenda con programación de seguimiento post venta y oferta de promociones y beneficios de acuerdo a datos de hábitos de consumo.

Al contar con un programa informático con las características propuestas es posible manejar las relaciones con los clientes de manera personalizada, manejando un marketing directo hacia los segmentos y micro segmentos, creando una gestión generadora de valor para los clientes con el fin de incrementar el porcentaje de retención y fidelización de los clientes más valiosos y con mayor potencial.

## **ESTRATEGIA 2**

Desarrollar beneficios exclusivos para los segmentos "Exclusive", "Privileges" y Estándar
---

Los 3 segmentos propuestos provienen de los resultados obtenidos en la investigación de mercado, con relación a la variable "frecuencia de uso" de donde se determino 3 segmentos claramente definidos mediante los cuales se clasificará a los clientes de Rentauto para la creación de beneficios específicos, que a su vez fueron investigados por medio de la encuesta realizada, en donde fue posible determinar las preferencias más comunes presentadas por estos grupos de

clientes. De estos mismos resultados será posible también determinar micro segmentos para cada uno de los grupos de acuerdo a otras variables incidentes como son:

- Tipo de vehículos de preferencia
- Tiempo de uso
- Formas de pago.

**SEGMENTOS Y BENEFICIOS ESPECIFICOS PARA CADA UNO DE ELLOS**

**Segmento Exclusive**

**Característica General:** Clientes cuya frecuencia de compra está dada en un promedio de más de 1 vez al mes.

**Beneficios Propuestos**

**CUADRO 4.10**

<b>Según el tiempo de utilización</b>	1 DÍA	2 O 3 DÍAS	1 SEMANA
<b>BENEFICIO</b>	<b>3 HORAS ADICIONALES</b>	<b>5 HORAS ADICIONALES</b>	<b>DÍA ADICIONAL</b>
<b>Según el tipo de vehículo</b>	ECONOMICO	CAMIONETAS	4*4
<b>BENEFICIOS</b>	<b>UP GRADE</b>	<b>UP GRADE</b>	<b>UP GRADE</b>
<b>De acuerdo a la forma de pago:</b>	EFFECTIVO	TARJETA DE CRÉDITO	CHEQUE
<b>BENEFICIOS</b>	<b>10% DESCUENTO</b>	<b>FINANCIAMIENTOS SIN INTERESES</b>	<b>5% DESCUENTO</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**COMO INGRESAR AL CLUB EXCLUSIVE**

Mediante el software de CRM los clientes serán automáticamente incluidos en este grupo después de registrar:

- 12 o más alquileres al año de cualquier duración
- 10 alquileres o más de por lo menos una semana
- 3 alquileres al año de 1 mes o más.

Los miembros de este club tendrán en el momento de la inclusión de beneficios adicionales como:

- **Tarjeta de pertenencia al club “exclusive”**
- **Obsequio: Porta notas+ calculadora (valorado en \$6.90 dólares).**



- **Obsequio de cumpleaños/ navidad: dado anti- stress o bolígrafo de acero.**



## Segmento Privileges

**Característica General:** Clientes cuya frecuencia de compra está dada en un promedio de 1 vez al mes a 1 vez cada 3 meses.

## Beneficios Propuestos

**CUADRO 4.11**

<b>Según el tiempo de utilización</b>	1 DÍA	2 O 3 DÍAS	1 SEMANA
<b>BENEFICIO</b>	<b>1 HORAS ADICIONAL</b>	<b>2 HORAS ADICIONALES</b>	<b>5 HORAS ADICIONALES</b>
<b>Según el tipo de vehículo</b>	ECONOMICO	CAMIONETAS	4*4
<b>BENEFICIOS</b>	<b>5% DESCUENTO</b>	<b>5% DESCUENTO</b>	<b>UP GRADE</b>
<b>De acuerdo a la forma de pago:</b>	EFFECTIVO	TARJETA DE CRÉDITO	CHEQUE
<b>BENEFICIOS</b>	<b>10 % DESCUENTO</b>	<b>FINANCIAMIENTO 6 MESES SIN INTERESES</b>	--

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

## COMO INGRESAR AL CLUB EXCLUSIVE

Mediante el software de CRM los clientes serán automáticamente incluidos en este grupo después de registrar:

- De 6 a 11 alquileres al año de cualquier duración
- Al menos 5 alquileres al año de por lo menos 1 semana.
- 1 alquiler de un mes o más al año.

Al pertenecer a este club será acreedor en el momento de la inclusión de beneficios adicionales como:

- **Tarjeta de pertenencia al club “privileges”**
- **Obsequio: bolígrafo + libreta**



- **Obsequio de cumpleaños/ navidad: dado anti- stress o porta notas con etiquetas**



**Segmento Estándar**

**Característica General:** Clientes cuya frecuencia de compra está dada en un promedio de 3 veces al año.

**Beneficios Propuestos**

**CUADRO 4.12**

Según el tiempo de	1 DÍA	2 O 3 DÍAS	1 SEMANA
--------------------	-------	------------	----------

<b>tiempo de utilización</b>			
<b>BENEFICIO</b>	<b>1 HORAS ADICIONAL</b>	<b>2 HORAS ADICIONALES</b>	<b>5 HORAS ADICIONALES</b>
<b>Según el tipo de vehículo</b>	ECONOMICO	CAMIONETAS	4*4
<b>BENEFICIOS</b>	<b>5% DESCUENTO</b>	<b>5% DESCUENTO</b>	<b>UP GRADE</b>
<b>De acuerdo a la forma de pago:</b>	EFFECTIVO	TARJETA DE CRÉDITO	CHEQUE
<b>BENEFICIOS</b>	<b>10 % DESCUENTO</b>	<b>FINANCIAMIENTO 6 MESES SIN INTERESES</b>	--

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

### COMO INGRESAR AL CLUB EXCLUSIVE

Mediante el software de CRM los clientes serán automáticamente incluidos en este grupo después de registrar:

- De 1 a 3 alquileres al año de 1 semana o más
  
- Los miembros de este grupo recibirán en el momento de la inclusión de beneficios adicionales como:
  - **Tarjeta de pertenencia al club “Standar”**
  
  - **Obsequio: bolígrafo**



- **Obsequio de cumpleaños/ navidad: dado anti- stress o llavero**



### ESTRATEGIA 3

**Comunicación y difusión de los programas de beneficios para cada segmento de clientes y determinar medios más efectivos para realizar marketing directo.**

### ACTIVIDADES

#### 1. Evento de lanzamiento del programa:

Se realizará un evento que cuente con la presencia de los principales accionistas de la empresa, colaboradores externos e internos. Este cóctel tendrá como objetivo dar a conocer a todos los actores que cooperan para la entrega del servicio al cliente, así como a los representantes de los principales aliados comerciales.

#### 2. Medios publicitarios a utilizarse para la comunicación del proyecto.

##### a. Directos:

- Dípticos
- Mailing
- Inserciones en revistas del sector

#### b. Publicidad en el punto de venta

- Afiches
- Roll up

#### ESTRATEGIA 4

Realizar un servicio post venta para obtener retroalimentación y mantener el contacto con los clientes

Para poder medir los resultados de la aplicación del plan de marketing relacional cuyo principal objetivo es incrementar los niveles de satisfacción al cliente, y mejorar los niveles de fidelización de los mismos hacia la empresa, es importante realizar un seguimiento continuo acerca de las experiencias que viven los clientes en el momento que reciben el servicio por parte de Rentauto.

## 5.5 Desarrollo Del Plan Operativo De Marketing

### 5.5.1 Plan Operativo Por Costos e itinerario

CUADRO 4.13

PRODUCTO							
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACTIVIDAD	COSTO ACUM.
A1 Mejoramiento en la calidad	Establecer políticas de control de calidad para la prestación de servicios de	GERENTE GENERAL	1 semana	02-ene-09	150	999	999

<b>en la calidad de servicio mediante la dotación de características diferenciales</b>	prestación de servicios de alquiler de vehículos.					
	Implementar un sistema para el mantenimiento de los vehículos y garantizar su correcto funcionamiento.	MECANICO	1 semana	09-ene-09	277	
	Comprobar que todos los vehículos tengan condiciones optimas para ser alquilados	AUXILAR	2 semanas	16-ene-09	277	
	Medición de los niveles de satisfacción por medio de encuestas.	OPERADORA DE COUNTER	1 semana	31-ene-09	295	

ELABORADO POR: Diana Mendoza

**CUADRO 4.14**

PRECIO							
ESTRATEGIAS MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACTIVIDAD	COSTO ACUM
<b>A2 Fijación de precios por tasa vigente</b>	Investigación de precios de la competencia directa	SUPERVISORA NACIONAL DE OPERACIONES	1 semana	02-Feb-09	98	529	1528
	Análisis de costos y punto de equilibrio para fijación de precios.	CONTADORA	1 semana	09-Feb-09	281		
	Aplicación de decisiones para la fijación de precios	GERENTE GENERAL	1 semana	09-Feb-09	150		
<b>A3 Ofrecer opciones de financiamiento y formas de pago convenientes.</b>	Convenios con bancos emisores de tarjetas de crédito	SUPERVISORA NACIONAL DE OPERACIONES	1 mes	16-Feb-09	98	98	1626

ELABORADO POR: Diana Mendoza

**CUADRO 4.15**

PLAZA							
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACT	COSTO ACUMU
<b>A4 Aplicación estrategia "Push" mediante alianzas estratégicas con establecimientos afiliados.</b>	Investigar cuales son los establecimientos turísticos con características más afines a las de Rentauto	JEFE DE MARKETING	1 semana	26-feb-09	600	2400	4026
	Contacto y negociación de condiciones de beneficios cruzados para los establecimientos afiliados.		1 mes	02-mar-09	600		
	Abastecimiento de material		1 semana	02-abr-	600		

	publicitario para los establecimientos afiliados.			09			
	Seguimiento y control de cumplimiento y resultados de las alianzas realizadas.		permanente	02-abr-09	600		
<b>A5 Mantener relación directa empresa-clientes</b>	Utilización de medios publicitarios directos para atraer a consumidores finales, establecidos en la estrategia de publicidad	JEFE DE MARKETING	1 mes	02-abr-09	919	1669	5695
	Capacitar al personal de acuerdo a lo planteado en la estrategia A11	OPERADORAS DE COUNTER	1 semana	09-abr-09	600		
<b>A6 Ubicación Estratégica</b>	Mantenimiento y negociación de contrato con Quiport para la utilización del local perteneciente al aeropuerto.	GERENTE GENERAL	1 semana	16-abr-09	150		

ELABORADO POR: Diana Mendoza

**CUADRO 4.16**

PROMOCION							
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACTIVIDAD	COSTO ACUMULADO
<b>A7 Aplicación de las estrategias de marketing relacional establecidas en el plan estratégico</b>	Puesta en marcha plan de gestión de administración de la relación con clientes	JEFE DE MARKETING	1 mes	04-abr-09	VER ESTRATEGIA DESARROLLO DEL PLAN	VER ESTRATEGIA DESARROLLO DEL PLAN	VER ESTRATEGIA DESARROLLO DEL PLAN

ELABORADO POR: Diana Mendoza

**CUADRO 4.17**

INTEGRACION HORIZONTAL							
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACTIVIDAD	COSTO ACUMULADO
<b>A8 Integrarse a cadenas de afiliación de alquileras internacionales de vehículos, para actuar como filial en el Ecuador.</b>	Investigación de cadenas de alquileras de vehículos con características similares a las de Rentauto a nivel internacional	JEFE DE MARKETING	1 mes	04/05/2008	600	2400	8095
	Contacto con organizaciones de las cadenas preseleccionadas		2 semanas	04/06/2008	600		
	Análisis de condiciones para pertenecer a estas cadenas.		1 semana	18/06/2008	600		
	Análisis de los beneficios y toma de decisiones		1 semana	25/06/2008	600		

ELABORADO POR: Diana Mendoza

**CUADRO 4.18**

VENTA DIRECTA							
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACIVIDAD	COSTO ACUMULADO
A9 Venta Promocional.	Cotización material promocional	JEFE DE MARKETING	1 SEMANA	02-mar-08	600	2921	11016
	Compra implementos		2 SEMANA	09-mar-08	2026		
	Distribución de material a clientes según grupo en el que se encuentren	OPERADORAS DE COUNTER	3 meses	23-mar-09	295		

ELABORADO POR: Diana Mendoza

**CUADRO 4.19**

PUBLICIDAD							
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACIVIDAD	COSTO ACUMULADO
A10 Campaña de publicidad a nivel local	Diseño página Web		2 semanas	09-ene-08	919	1214	13080
	Contratación medios como: guía telefónica, material POP	OPERADORAS DE COUNTER	1 mes	23-ene-09	295		
	Contratación diseñador para página Web empresarial	JEFE DE MARKETING	2 semanas	23/01/2009	850	850	

ELABORADO POR: Diana Mendoza

**CUADRO 4.20**

CAPACITACION AL PERSONAL							
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACIVIDAD	COSTO ACUMULADO
A11 Capacitación al personal en relaciones interpersonales, servicio, atención al cliente y otras.	Cotizar empresas que brinden sistemas integrales de capacitación	SUPERVISORA NACIONAL DE OPERACIONES	1 semana	02-mar-09	98	1442	14522
	Evaluar las ofertas y elegir la mejor opción		3 días	09-mar-09	98		
	Contratar a los expositores y realización de seminario		1 semana	12-mar-09	350		
	Proceso de retroalimentación por parte de los colaboradores		01-sep-09	700			
			1 semana	15-mar-09	98		
	1 semana		05-sep-09	98			
	Evaluar los resultados		3 meses	01-oct-09	98		

ELABORADO POR: Diana Mendoza

**CUADRO 4.21**

DESARROLLO CULTURA ORGANIZACIONAL							
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACIVIDAD	COSTO ACUMULADO
A 12 Promover y desarrollar una cultura corporativa con base en principios éticos y organizacionales.	Recolectar información de la opinión de los empleados acerca del tema	SUPERVISORA NACIONAL DE OPERACIONES	1 semana	01/05/2009	98	1194	15716
	Reunión para elaboración de propuestas		2 semanas	08/05/2009	98		
	Establecimiento de la cultura corporativa con la participación de todos los miembros de la empresa		2 semanas	22/05/2009	98		
	Organización y realización de evento para presentación de proyecto.		2 semanas	24/05/2009	900		

INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍA							
	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACIVIDAD	COSTO ACUMULADO
A13 Implementación de un sistema automatizado de procesos para la empresa.	Contratar consultor de sistemas para diseño de sistema de automatización de procesos	GERENTE GENERAL	1 semana	16/07/2009	500	500	16216
	Aplicación de sistemas diseñados		1 mes	23/07/2009			
	Evaluación de resultados		3 meses	23/07/2009			

**CUADRO 4.22**

ELABORADO POR: Diana Mendoza

DESARROLLO CULTURA ORGANIZACIONAL							
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACIVIDAD	COSTO ACUMULADO
A14 Reorganización de la estructura administrativa de la empresa.	Evaluación de competencias y destrezas para todo el personal	GERENTE GENERAL	1 semana	05/01/2009	150	550	16766
	Creación del área de Marketing		1 semana	05/01/2009	100		
	Proceso de reclutamiento interno y externo para puestos nuevos		1 semana	05/01/2009	150		
	Contracción, capacitación y entrenamiento		2 semanas	12/01/2009	150		

ELABORADO POR: Diana Mendoza

ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL							
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACIVIDAD	COSTO ACUMULADO
A15 Implementar campaña de educación a los conductores para evitar la contaminación por ruido y respeto a las normas de tránsito	Recolección de información	SUPERVISORA DE AGENCIA	1 semana	01/10/2009	98	319	17085
	Elaboración de material de información en forma de hojas plastificadas para los vehículos		3 semanas	23/10/2009	25		
	Comunicación y capacitación al personal sobre el material		1 semana	14/11/2009	98		
	Puesta en marcha de la campaña		1 mes	21/11/2009	98		

ELABORADO POR: Diana Mendoza

PLAN OPERATIVO DE MARKETING EMPRESA RENTAUTO							
PERIODO: 1 DE ENERO DEL 2009 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009							
GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES							
ESTRATEGIAS DE GESTION DE RELACIONES	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	COSTO PARCIAL	COSTO ACIVIDAD	COSTO ACUMULADO
A16 Implementar un sistema CRM para la administración de las relaciones con los clientes discriminando el potencial de los mismos.	Contratar una empresa para el desarrollo de software CRM	JEFE DE MARKETING	1 mes	04/02/2009	1200	2900	19985
	Capacitación al personal sobre utilización del programa y sobre la cultura de direccionamiento hacia el cliente.		1 mes	04/03/2009	500		
	Implementación de software CRM		1 semana	01/04/2009	600		

	Puesta en marcha del proyecto		1 semana	01/04/2009	600		
A17 Comunicación y difusión del proyecto de marketing relacional.	Tomar contactos con clientes actuales para que participen en el proyecto	JEFE DE MARKETING	3 semanas	01/06/2009	600	3430	23415
	Coordinación y ejecución de evento de inauguración del proyecto		1 semana	08/06/2009	1560		
	Difusión del proyecto y sus beneficios mediante diversas actividades promocionales		1 mes	01/06/2009	670		
	Control y evaluación de campaña publicitaria		2 semanas	15/06/2009	600		
A18 Mejoramiento de la oferta de servicios para los segmentos elegidos.	Inclusión de los clientes actuales en la base y clasificación por segmentos	OPERADORAS DE COUNTER	1 mes	04/07/2009	295	1090	24505
	Información a los clientes y entrega de tarjetas de beneficios		3 meses	04/08/2009	500		
	Capacitación acerca de manejo de beneficios durante los alquileres		1 semana	04/07/2009	295		
A 19 Realizar un servicio post venta para obtener retroalimentación y mantener el contacto con los clientes	Implementación de control de calidad de atención mediante servicio post venta	SUPERVISORA NACIONAL DE OPERACIONES	1 mes	04/11/2009	98	294	24799
	Registro en el software de la información obtenida		1 semana	04/12/2009	98		
	Seguimiento casos de bajo nivel de satisfacción		1 semana	04/05/2009	98		
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>							<b>24799</b>

ELABORADO POR: Diana Mendoza

PRODUCTO												
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO				INDICADOR		
						S1	S2	S3	S4	VERDE	AMARILLO	ROJO
<b>A1 Mejoramiento en la calidad de servicio mediante la dotación de características diferenciales</b>	Establecer políticas de control de calidad para la prestación de servicios de alquiler de vehículos.	GERENTE GENERAL	1 semana	02-ene-09	% DE VEHICULOS ENTREGADOS/% DE CLIENTES SATISFECHOS	100%				+/- 5%	+/- 10%	+/- 15%
	Implementar un sistema para el mantenimiento de los vehículos y garantizar su correcto funcionamiento.	MECANICO	1 semana	09-ene-09		100%						
	Comprobar que todos los vehículos tengan condiciones optimas para ser alquilados	AUXILAR	2 semanas	16-ene-09		50%	50%					
	Medición de los niveles de satisfacción por medio de encuestas.	OPERADORA DE COUNTER	1 semana	31-ene-09		100%						

ELABORADO POR: Diana Mendoza

PRECIO												
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO				INDICADOR DE TOLERANCIA		
						S1	S2	S3	S4	VERDE	AMARILLO	ROJO
A2 Fijación de precios por tasa vigente	Investigación de precios de la competencia directa	SUPERVISORA NACIONAL DE OPERACIONES	1 semana	02-feb-09	% CONVENIOS DIRMADOS/% BANCOS EMISORES DE TARJETAS DE CRÉDITO	100%				+/- 5%	+/- 10%	+/- 15%
	Analisis de costos y punto de equilibrio para fijación de precios.	CONTADORA	1 semana	09-feb-09		100%						
	Aplicación de decisiones para la fijación de precios	GERENTE GENERAL	1 semana	09-feb-09		100%						
A3 Ofrecer opciones de financiamiento y formas de pago convenientes.	Convenios con bancos emisores de tarjetas de crédito	SUPERVISORA NACIONAL DE OPERACIONES	1 mes	16-feb-09		25%	25%	25%	25%			

ELABORADO POR: Diana Mendoza

PLAZA									
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO			
						S1	S2	S3	S4
<b>A4 Aplicación estrategia "Push" mediante alianzas estratégicas con establecimientos afiliados.</b>	Investigar cuales son los establecimientos turísticos con características más afines a las de Rentauto	JEFE DE MARKETING	1 semana	26-feb-09	NÚMERO DE ALIANZAS REALIZADAS/ NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS TURISTICOS ELEGIDOS.	100%			
	Contacto y negociación de condiciones de beneficios cruzados para los establecimientos afiliados.		1 mes	02-mar-09		25%	25%	25%	25%
	Abastecimiento de material publicitario para los establecimientos afiliados.		1 semana	02-abr-09		100%			
	Seguimiento y control de cumplimiento y resultados de las alianzas realizadas.		permanente	02-abr-09		PERMANENTE			
<b>A5 Mantener relación directa empresa-clientes</b>	Utilización de medios publicitarios directos para atraer a consumidores finales, establecidos en la estrategia de publicidad	JEFE DE MARKETING	1 mes	02-abr-09	NÚMERO DE CLIENTES DESDE EL LOCAL DEL AEROPUERTO/ NÚMERO TOTAL DE CLIENTES.	25%	25%	25%	25%
	Capacitar al personal de acuerdo a lo planteado en la estrategia A11	OPERADORAS DE COUNTER	1 semana	09-abr-09		100%			
<b>A6 Ubicación Estratégica</b>	Mantenimiento y negociación de contrato con Quiport para la utilización del local perteneciente al aeropuerto.	GERENTE GENERAL	1 semana	16-abr-09	CONTRATO FIRMADO	100%			

PROMOCION												
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO				INDICADOR		
						S1	S2	S3	S4	VERDE	AMARILLO	ROJO
<b>A7 Aplicación de las estrategias de marketing relacional establecidas en el plan estratégico</b>	Puesta en marcha plan de gestión de administración de la relación con clientes	JEFE DE MARKETING	1 mes	04/04/2009	<b>NÚMERO DE ESTRATEGIAS PLANTEADAS/ NÚMERO DE ESTRATEGIAS REALIZADAS</b>	25%	25%	25%	25%			

ELABORADO POR: Diana Mendoza

VENTA DIRECTA												
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO				INDICADOR		
						S1	S2	S3	S4	VERDE	AMARILLO	ROJO
<b>A9 Venta Promocional.</b>	Cotización material promocional	JEFE DE MARKETING	1 SEMANA	02-mar-08	NÚMERO DE UNIDADES COMPRADAS/ NÚMERO DE UNIDADES ENTREGADAS A CLIENTES.	50%	50%					
	Compra implementos		2 SEMANA	09-mar-08		25%	25%	25%	25%			
	Distribución de material a clientes según grupo en el que se encuentren	OPERADORAS DE COUNTER	3 meses	23-mar-09		50%	50%					

ELABORADO POR: Diana Mendoza

INTEGRACION HORIZONTAL												
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO				INDICADOR DE TOLERANCIA		
						S1	S2	S3	S4	VERDE	AMARILLO	ROJO
						<b>A8 Integrarse a cadenas de afiliación de alquiladoras internacionales de vehículos, para actuar como filial en el Ecuador.</b>	Investigación de cadenas de alquiladoras de vehículos con características similares a las de Rentauto a nivel internacional	JEFE DE MARKETING	1 mes	04/05/2008	NÚMERO DE ALIANZAS REALIZADAS/ NÚMERO DE CANEDAS CONTACTADAS	
Contacto con organizaciones de las cadenas preseleccionadas	2 semanas	04/06/2008	25%	25%	25%		25%					
Análisis de condiciones para pertenecer a estas cadenas .	1 semana	18/06/2008	50%	50%								
Análisis de los beneficios y toma de decisiones	1 semana	25/06/2008	100%									

ELABORADO POR: Diana Mendoza

PUBLICIDAD												
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO				INDICADOR DE TOLERANCIA		
						S1	S2	S3	S4	VERDE	AMARILLO	ROJO
A10 Campana de publicidad a nivel local	Diseño página Web		2 SEMANA	09-ene-08		50%	50%			+/- 5%	+/- 10%	+/- 15%
	Contratación medios como: guía telefónica, material POP	OPERADORAS DE COUNTER	1 mes	23-ene-09								
	Contratación diseñador para página Web empresarial	JEFE DE MARKETING	2 SEMANAS	23/01/2009		50%	50%					

ELABORADO POR: Diana Mendoza

INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍA												
	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO				INDICADOR DE TOLERANCIA		
						S1	S2	S3	S4	VERDE	AMARILLO	ROJO
A13 Implementación de un sistema automatizado de procesos para la empresa.	Contratar consultor de sistemas para diseño de sistema de automatización de procesos	GERENTE GENERAL	1 semana	16/07/2009	NÚMERO DE PROCESOS AUTOMATIZADOS/ NÚMERO TOTAL DE PROCESOS	100%				-5%	10%	15%
	Aplicación de sistemas diseñados		1 mes	23/07/2009		100%						
	Evaluación de resultados		3 meses	23/07/2009		8,33% por semana						

ELABORADO POR: Diana Mendoz

CAPACITACION AL PERSONAL												
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/ PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO				INDICADOR DE TOLERANCIA		
						S1	S2	S3	S4	VERDE	AMARILLO	ROJO
A11 Capacitación al personal en relaciones interpersonales, servicio, atención al cliente y otras.	Cotizar empresas que brinden sistemas integrales de capacitación	SUPERVISORA NACIONAL DE OPERACIONES	1 semana	02-mar-09	CANTIDAD DE PERSONAL CAPACITADO/ CANTIDAD DE PERSONAL TOTAL DE LA EMPRESA	100%						
	Evaluar las ofertas y elegir la mejor opción		3 días	09-mar-09		100%						
	Contratar a los expositores y realización de seminario		1 semana	12-mar-09 01-sep-09		100%						
	Proceso de retroalimentación por parte de los colaboradores		1 semana	15-mar-09		100%						
			1 semana	05-sep-09		100%						
			3 meses	01-oct-09								
	Evaluar los resultados							8,33% por semana				

ELABORADO POR: Diana Mendoza

DESARROLLO CULTURA ORGANIZACIONAL													
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO				INDICADOR DE TOLERANCIA			
						S1	S2	S3	S4	VERDE	AMARILLO	ROJO	
A 12 Promover y desarrollar una cultura corporativa con base en principios éticos y organizacionales.	Recolectar información de la opinión de los empleados acerca del tema	SUPERVISORA NACIONAL DE OPERACIONES	1 semana	01/05/2009	NÚMERO DE PERSONAS CONOCEDORAS Y PRACTICANTES DE CULTURA/ NÚMERO TOTAL DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA	100%							
	Reunión para elaboración de propuestas		2 semanas	08/05/2009		50%	50%						
	Establecimiento de la cultura corporativa con la participación de todos los miembros de la empresa		2 semanas	22/05/2009		100%							
	Organización y realización de evento para presentación de proyecto.		2 semanas	24/05/2009		50%	50%						

ELABORADO POR: Diana Mendoza

ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL												
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO				INDICADOR DE TOLERANCIA		
						S1	S2	S3	S4	VERDE	AMARILLO	ROJO
A15 Implementar campaña de educación a los conductores para evitar la contaminación por ruido y respeto a las normas de tránsito	Recolección de información	SUPERVISORA DE AGENCIA	1 semana	01/10/2009	NÚMERO DE CLEINTES INFORMADOS/ NÚMERO TOTAL DE CLEINTES	100%				-5%	10%	15%
	Elaboración de material de información en forma de hojas plastificadas para los vehiculos		3 semanas	23/10/2009		33,3%	33,3%	33,3%				
	Comunicación y capacitación al personal sobre el material		1 semana	14/11/2009		100%						
	Puesta en marcha de la campaña		1 mes	21/11/2009		25%	25%	25%	25%			

ELABORADO POR: Diana Mendoza

PLAN OPERATIVO DE MARKETING EMPRESA RENTAUTO												
GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES												
ESTRATEGIAS DE GESTION DE RELACIONES	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO				INDICADOR DE TOLERANCIA		
						S1	S2	S3	S4	VERDE	AMARILLO	ROJO
A16 Implementar un sistema CRM para la administración de las relaciones con los clientes discriminando el potencial de los mismos.	Contratar una empresa para el desarrollo de software CRM	JEFE DE MARKETING	1 mes	04/02/2009	NÚMERO DE CLEINTES INGRESADOS AL SISTEMA/ NÚMERO TOTAL DE CLEINTES	25%	25%	25%	25%			
	Capacitación al personal sobre utilización del programa y sobre la cultura de direccionamiento hacia el cliente.		1 mes	04/03/2009		25%	25%	25%	25%			
	Implementación de software CRM		1 semana	01/04/2009		100%						
	Puesta en marcha del proyecto		1 semana	01/04/2009		100%						
A17 Comunicación y difusión del proyecto de marketing relacional.	Tomar contactos con clientes actuales para que participen en el proyecto	JEFE DE MARKETING	3 semanas	01/06/2009	NÚMERO DE CLEINTES PARTICIPANTES EN EL PROYECTO/ NÚMERO TOTAL DE CLEINTES	33,30%	33,30%	33,30%				
	Coordinación y ejecución de evento de inauguración del proyecto		1 semana	08/06/2009		100%						
	Difusión del proyecto y sus beneficios mediante diversas actividades promocionales		1 mes	01/06/2009		25%	25%	25%	25%			
	Control y evaluación de campaña publicitaria		2 semanas	15/06/2009		50%	50%					

ESTRATEGIAS DE GESTION DE RELACIONES	ACTIVIDADES/PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO	INICIO	INDICADOR	% SEMANAL DE CUMPLIMIENTO				INDICADOR DE TOLERANCIA		
						S1	S2	S3	S4	VERDE	AMARILLO	ROJO
A18 Mejoramiento de la oferta de servicios para los segmentos elegidos.	Inclusión de los clientes actuales en la base y clasificación por segmentos	OPERADORAS DE COUNTER	1 mes	04/07/2009	NÚMERO DE BENEFICIOS ENTREGADOS A CLIENTES/ NÚMERO TOTAL DE CLIENTES	25%	25%	25%	25%	+/-5%	+/-10%	+/-15%
	Información a los clientes y entrega de tarjetas de beneficios		3 meses	04/08/2009		8.33% por semana						
	Capacitación acerca de manejo de beneficios durante los alquileres		1 semana	04/07/2009		100%						
A 19 Realizar un servicio post venta para obtener retroalimentación y mantener el contacto con los clientes	Impmentación de control de calidad de atención mediante servicio post venta	SUPERVISORA NACIONAL DE OPERACIONES	1 mes	04/11/2009	NÚMERO DE SEGUIMIENTOS REALIZADOS/ NÚMERO DE ALQUILERES REALIZADOS	25%	25%	25%	25%	-5%	10%	15%
	Registro en el software de la información obtenida		1 semana	04/12/2009		100%						
	Seguimiento casos de bajo nivel de satisfacción		1 semana	04/05/2009		100%						

ELABORADO POR: Diana Mendoza

## CAPITULO VI

### 6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

#### 6.1 Presupuestos

##### 6.1.1 Concepto:

Viene de la palabra “presuponer”, es decir dan por sentado lo que va a suceder, o presuponer el computo de los ingresos y los gastos que se van a realizar. Este plan está determinado por las acciones y actividades que pretende realizar y la intención es cumplir una meta prevista, expresada en valores y con límites que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

##### 6.1.2 Importancia

La importancia de la realización de presupuestos está dada principalmente porque estos ayudan a minimizar el riesgo de las operaciones de la organización, y es posible mantenerlo dentro de límites razonables que permiten ejercer un control sobre los recursos y la utilización de los mismos de acuerdo a los criterios de análisis contemplados para la elaboración de los presupuestos. Así mismo es necesario considerar que esta proyección de ingresos y egresos facilitará la toma de decisiones con anticipación advirtiendo los posibles escenarios en los que tendrá que desarrollarse la empresa o el proyecto previsto.

##### 6.1.3 Presupuesto de Ventas

“Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [www.elprisma.com.ec/apuntes](http://www.elprisma.com.ec/apuntes)

La elaboración del presupuesto se realizó tomando en cuenta el incremento de un 20% en la flota actual de Rentauto y un porcentaje de utilización del 90% de los vehículos que la empresa tendrá a su disposición durante el año 2009.

TABLA 6.1

## PRESUPUESTO DE VENTAS RENTAUTO 2009

<b>VENTAS</b>					
<b>MESES</b>	<b>2007</b>		<b>2008</b>		<b>2009</b>
	<b>VENTAS</b>	<b>%</b>	<b>VENTAS</b>	<b>%</b>	<b>VENTAS PROYECTADAS</b>
ENERO	17025.571	9.30%	23224.08	10.64%	<b>36547.91</b>
FEBRERO	15,659.67	8.56%	18048.34	8.27%	<b>33615.80</b>
MARZO	14225.59	7.77%	15609.96	7.15%	<b>30537.34</b>
ABRIL	13300.31	7.27%	14004.98	6.42%	<b>28551.09</b>
MAYO	8460.47	4.62%	17564.93	8.05%	<b>18161.65</b>
JUNIO	9885.06	5.40%	16258.85	7.45%	<b>21219.75</b>
JULIO	19609.28	10.72%	20664.54	9.47%	<b>42094.22</b>
AGOSTO	20293.15	11.09%	20120	9.22%	<b>43562.25</b>
SEPTIEMBRE	16733.45	9.14%	18186.96	8.33%	<b>35920.83</b>
OCTUBRE	15712.19	8.59%	18186.96	8.33%	<b>33728.54</b>
NOVIEMBRE	15181.32	8.30%	18186.96	8.33%	<b>32588.95</b>
DICIEMBRE	16900.61	9.24%	18186.96	8.33%	<b>36279.66</b>
<b>TOTAL</b>	<b>182986.671</b>	<b>100.00%</b>	<b>218243.52</b>	<b>100.00%</b>	<b>392808</b>

FUENTE: Departamento de Operaciones Rentauto  
ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

#### 6.1.4 Presupuesto de Marketing

Tomando la base descrita anteriormente acerca del concepto de un presupuesto, es posible decir, que el presupuesto de marketing no es otra cosa que un plan detallado mediante el cual se distribuirá una cantidad de dinero de acuerdo a todas las actividades que se propongan a realizar con un monto específico para llevar a cabo las mismas de manera exitosa.

**TABLA 6.2  
PRESUPUESTO DE MARKETING**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>COSTO</b>
<b>PRODUCTO</b>	
A1 Mejoramiento en la calidad de servicio mediante la dotación de características diferenciales	<b>999</b>
<b>PRECIO</b>	
A2 Fijación de precios por tasa vigente	627
A3 Ofrecer opciones de financiamiento y formas de pago convenientes.	
<b>PLAZA</b>	
A4 Aplicación estrategia "Push" mediante alianzas estratégicas con establecimientos afiliados.	4069
A5 Mantener relación directa empresa-clientes	
A6 Ubicación Estratégica	
<b>PROMOCION</b>	
A7 Aplicación de las estrategias de marketing relacional establecidas en el plan estratégico	
<b>INTEGRACION HORIZONTAL</b>	
A8 Integrarse a cadenas de afiliación de alquiladoras internacionales de vehículos, para actuar como filial en el Ecuador.	<b>2400</b>
<b>VENTA DIRECTA</b>	
A9 Venta Promocional.	<b>2921</b>
<b>PUBLICIDAD</b>	
A10 Campaña de publicidad a nivel local	<b>2064</b>
<b>CAPACITACION AL PERSONAL</b>	
A11 Capacitación al personal en relaciones interpersonales, servicio, atención al cliente y otras.	<b>1442</b>
<b>DESARROLLO CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
A 12 Promover y desarrollar una cultura corporativa con base en principios éticos y organizacionales.	<b>1194</b>
<b>INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍA</b>	
A13 Implementación de un sistema automatizado de procesos para la empresa.	<b>500</b>
<b>DESARROLLO CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
A14 Reorganización de la estructura administrativa de la empresa.	<b>550</b>
<b>ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	
A15 Implementar campaña de educación a los conductores para evitar la contaminación por ruido y respeto a las normas de tránsito	<b>319</b>
<b>PLAN DE MARKETING RELACIONAL</b>	
<b>GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>	
A16 Implementar un sistema CRM para la administración de las relaciones con los clientes discriminando el potencial de los mismos.	7714
A17 Comunicación y difusión del proyecto de marketing relacional.	
A18 Mejoramiento de la oferta de servicios para los segmentos elegidos.	
A 19 Realizar un servicio post venta para obtener retroalimentación y mantener el contacto con los clientes	
<b>TOTAL</b>	<b>24799</b>

**CUADRO 6.3**  
**DETALLE DE REMUNERACIONES DE ACUERDO AL NÚMERO DE HORAS**  
**DESTINADO A LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO**

CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	HORAS PROYECTO	TOTAL H PROYECTO	PAGO POR ACTIVIDA PROYECTO
OPERADORAS COUNTER	630.8	7569.6	300	1182.75	295.6875
AUXILIARES	444	5328	200	555	277.5
CONTADORA	225	2700	200	281.25	281.25
SUPERVISORA	345	4140	500	1078.125	98.01136364
GERENTE	400	4800	300	750	150
JEFE MARKETING		9000	1920	1920	600
		24537.6		5767.125	

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

El presupuesto de marketing propuesto para cada una de las estrategias planteadas ha sido elaborado utilizando criterios concernientes tanto a la mezcla de marketing, al análisis situacional y los objetivos planteados en la propuesta. Cada uno de los elementos contenidos en este presupuesto buscan ser una inversión generadora de beneficios a corto y mediano plazo, de manera que los gastos en los que se incurrirán para cada estrategia están propuestos con el afán de que representen una rentable inversión a través de los resultados que se estiman alcanzar.

## 6.2 Evaluación de Beneficios del Proyecto

La evaluación de beneficios se enfoca específicamente a los posibles resultados que se obtengan para el año 2009, en escenarios propuestos tanto con la aplicación del proyecto de Marketing Relacional, como sin el, de tal manera que se puedan comparar ambas situaciones y se analice que tan conveniente resultará la aplicación del plan propuesto. Este análisis no pretende realizar una evaluación económica ni financiera profunda, sino más bien plantear alternativas con resultados explícitos y claros de análisis que sirvan como herramienta para la toma de decisiones.

### **6.2.1 Flujo de caja**

El flujo de caja constituye un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa, que muestra los movimientos de efectivo dentro de un periodo de tiempo establecido, no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Mediante la realización de este flujo será posible obtener importante información para determinar problemas de liquidez, analizar la viabilidad de proyectos de inversión mediante el cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de retorno.

A continuación se analizarán dos flujos de caja, con el afán de comparar las posibilidades que existirían para la empresa tanto si se considera la ejecución del proyecto como si no se lo hace.

**CUADRO 6.4**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN PROYECTO AÑO 2009**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
INGRESOS													
VENTAS	20430.68	18,791.60	14225.59	17070.7	10152.56	11469.67	23531.13	24351.78	20080.14	18854.62	18217.58	20280	217456.05
COSTO DE VENTAS	12,258	11,275	8,535	10,242	6,092	6,882	14,119	14,611	12,048	11,313	10,931	12,168	130473.63
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	8,172	7,517	5,690	6,828	4,061	4,588	9,412	9,741	8,032	7,542	7,287	8,112	86982.42
GASTOS ADMINISTRATIVOS	4,086	3,758	2,845	3,414	2,031	2,294	4,706	4,870	4,016	3,771	3,644	4,056	43491.21
GASTOS DE VENTAS	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1260.00
GASTOS MARKETING	817.23	751.66	569.02	682.83	406.10	458.79	941.25	974.07	803.21	754.18	728.70	608.40	8495.44
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3,163.91</b>	<b>2,901.66</b>	<b>2,171.09</b>	<b>2,626.31</b>	<b>1,519.41</b>	<b>1,730.15</b>	<b>3,659.98</b>	<b>3,791.28</b>	<b>3,107.82</b>	<b>2,911.74</b>	<b>2,809.81</b>	<b>3,342.60</b>	33735.77
15% PART. TRABAJADORES	474.59	435.25	325.66	393.95	227.91	259.52	549.00	568.69	466.17	436.76	421.47	501.39	5060.37
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	2,689.32	2,466.41	1,845.43	2,232.37	1,291.50	1,470.63	3,110.98	3,222.59	2,641.65	2,474.98	2,388.34	2,841.21	28675.40
25% IMPUESTO A LA RENTA	672.33	616.60	461.36	558.09	322.87	367.66	777.75	805.65	660.41	618.74	597.09	710.30	7168.85
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>2,016.99</b>	<b>1,849.81</b>	<b>1,384.07</b>	<b>1,674.27</b>	<b>968.62</b>	<b>1,102.97</b>	<b>2,333.24</b>	<b>2,416.94</b>	<b>1,981.24</b>	<b>1,856.23</b>	<b>1,791.26</b>	<b>2,130.91</b>	<b>21506.55</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

## CUADRO 6.5

## FLUJO DE CAJA CON PROYECTO AÑO 2009

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
INGRESOS													
VENTAS	36547.91	33615.8	30537.33	28551.08	18161.65	21219.74	42094.22	43562.25	35920.83	33728.54	32588.95	36279.66	392807.96
COSTO DE VENTAS	16,447	15,127	13,742	12,848	8,173	9,549	18,942	19,603	16,164	15,178	14,665	16,326	176763.58
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	20,101	18,489	16,796	15,703	9,989	11,671	23,152	23,959	19,756	18,551	17,924	19,954	216044.38
GASTOS ADMINISTRATIVOS	7,310	6,723	6,107	5,710	3,632	4,244	8,419	8,712	7,184	6,746	6,518	7,256	78561.59
GASTOS DE VENTAS	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1260.00
GASTOS MARKETING	2237.00	1593.67	5867.00	1669.00	2394.00	1200.00	4141.67	545.00	896.00	319.00	147.00	147.00	21156.33
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>10,449.77</b>	<b>10,066.86</b>	<b>4,716.07</b>	<b>8,218.88</b>	<b>3,857.58</b>	<b>6,121.91</b>	<b>10,486.31</b>	<b>14,596.79</b>	<b>11,571.29</b>	<b>11,380.99</b>	<b>11,154.13</b>	<b>12,445.88</b>	115066.45
15% PART. TRABAJADORES	1,567.47	1,510.03	707.41	1,232.83	578.64	918.29	1,572.95	2,189.52	1,735.69	1,707.15	1,673.12	1,866.88	17259.97
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	8,882.30	8,556.83	4,008.66	6,986.05	3,278.94	5,203.62	8,913.36	12,407.27	9,835.60	9,673.84	9,481.01	10,579.00	97806.48
25% IMPUESTO A LA RENTA	2,220.58	2,139.21	1,002.16	1,746.51	819.74	1,300.91	2,228.34	3,101.82	2,458.90	2,418.46	2,370.25	2,644.75	24451.62
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>6,661.73</b>	<b>6,417.63</b>	<b>3,006.49</b>	<b>5,239.53</b>	<b>2,459.21</b>	<b>3,902.72</b>	<b>6,685.02</b>	<b>9,305.45</b>	<b>7,376.70</b>	<b>7,255.38</b>	<b>7,110.76</b>	<b>7,934.25</b>	<b>73354.86</b>

ELABORACION: Diana Mendoza

**CUADRO 6.6**

ELABORACION: Diana Mendoza

<b>EVALUACION DE LOS FLUJOS DE CAJA</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CON PROYECTO</b>	<b>SIN PROYECTO</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>INCREMENTO</b>
<b>Ingreso ventas</b>	392807.96	217456.05	175351.91	<b>80.64%</b>
<b>Flujo de caja anual</b>	<b>73354.86</b>	<b>42300.79</b>	<b>31054.08</b>	<b>73.41%</b>

Los flujos de caja expuestos muestran claramente los beneficios que existen con la aplicación del producto ya que los incrementos existentes tanto para el saldo de flujo de ventas, como el saldo del flujo de caja anual, muestran la notoria mejora en la situación que se obtiene con la aplicación de este proyecto, en donde las cifras encontradas serán un referente importante para la toma de decisiones de la empresa.

**6.2.2 Estados de Resultados**

Se define como: "Un estado financiero que muestra los ingresos obtenidos en un negocio, los gastos que originaron la obtención de esos ingresos y la resultante utilidad o pérdida neta."<sup>11</sup>

Este documento informa detallada y ordenadamente el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado y presenta la situación financiera de una empresa tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporcionando la utilidad neta de la empresa, mediante la cual se puede saber con exactitud la cantidad de dinero generada finalmente por el negocio.

A continuación se presentan dos estados de resultados, que implican la diferencia que existe en los resultados para el año 2009, con y sin la ejecución del proyecto propuesto.

<sup>11</sup> [www.mimihuh/economia.com.ec](http://www.mimihuh/economia.com.ec)

**CUADRO 6.7**

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO CON PROYECTO</b>		
<b>RENTAUTO S.A.</b>		
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>		
<b>Al 31 de Diciembre del 2009</b>		
	<b>USD</b>	
<b>VENTAS</b>		<b>481287.96</b>
Alquiler autos	392807.96	
Venta autos	85420.00	
Otros ingresos	3060.00	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>287730.58</b>
Alquiler autos	176763.58	
Compra autos	110652	
Otros gastos	315.00	
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>193557.38</b>
<b>EGRESOS</b>		<b>65,256.73</b>
GASTOS DE VENTA	1,264.64	
GASTOS DE MARKETING	17,500.00	
OTROS DE OPERACIÓN	3,720.00	
GASTOS DE ADMINISTRACION	15,582.00	
GASTOS DE PERSONAL	22,835.09	
GASTOS GENERALES	2,655.00	
GASTO AMORTIZACION	1700	
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>128,300.65</b>
Ingresos no operacionales		373.11
-Gastos no operacionales		51.00
UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES		128,622.76
15% PARTICP. TRABAJADORES		19,293.41
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA		109,329.34
25% IMPUESTO RENTA		27,332.34
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>81,997.01</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**CUADRO 6.8****ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO SIN PROYECTO**

<b>RENTAUTO S.A.</b>		
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>		
<b>Al 31 de Diciembre del 2009</b>		
		USD
<b>VENTAS</b>		305936.05
Alquiler autos	217456.05	
Venta autos	85420.00	
Otros ingresos	3060	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		190380.2225
Alquiler autos	97855.22	
Compra autos	92210	
Otros gastos	315	
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		115555.83
<b>EGRESOS</b>		54909.64
GASTOS DE VENTA	1264.64	
GASTOS DE MARKETING	7150.46	
OTROS DE OPERACIÓN	3720	
GASTOS DE ADMINISTRACION	15582	
GASTOS DE PERSONAL	24537.54	
GASTOS GENERALES	2655	
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		60646.19
Ingresos no operacionales		373.11
-Gastos no operacionales		51.00
UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES		60968.30
15% PARTICP. TRABAJADORES		9145.24
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA		51823.05
25% IMPUESTO RENTA		12955.76
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>38867.29</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

### 6.2.3 Tasa mínima de Aceptación de Recuperación (TMAR)

La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, esta tasa de rendimiento mínimo aceptable, se forma de dos componentes que son:

- **Inflación:** Que en la actualidad se encuentra en el 9.87%.
- **Premio al riesgo:** Que depende de cada persona que decida cual debería ser un porcentaje aceptable para que considere que la inversión vale la pena. En el presente estudio se propone una tasa del premio al riesgo del 5% debido a que este porcentaje es realista y objetivo, y al mismo tiempo generará un margen de beneficios lo suficientemente atractivo para invertir en el proyecto.

**Por la tanto la TMAR para este proyecto se estructura de la siguiente manera:**

$$\begin{aligned} \text{TMAR} &= (\text{TASA DE INFLACION} + \text{RIEGO DEL INVERSIONISTA}) \\ \text{TMAR} &= \quad 9.87\% \quad + \quad 5\% \\ & \quad \quad \quad \underline{\text{TMAR} = \quad \quad \quad 14.37\%} \end{aligned}$$

### 6.3 Criterios de Evaluación

Los criterios de evaluación se utilizan con la intención de obtener información objetiva acerca de la viabilidad del proyecto y constituyen una herramienta efectiva y confiable para la toma de decisiones en la empresa. Entre los más comunes métodos de evaluación, se encuentran:

### 6.3.1 Valor Actual Neto (VAN)

Este procedimiento se utiliza con el fin de calcular el valor actual de determinado número de flujos de caja futuros que son resultado de una inversión. Para obtener el valor actual Neto, se aplica la siguiente fórmula: La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

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

En donde:

$Q_n$  = Flujos de caja.

$A$  = Inversión Inicial

$N$  = Número de períodos

$i$  = Tipo de interés

Por lo que el VAN para el presente proyecto está dado por:

#### CUADRO 6.9

#### CALCULO DEL VAN

FLUJO DE EFECTIVO		14.87%
ENERO	6661.7274	5799.36
FEBRERO	6417.6254	4863.64
MARZO	3006.4918	1983.54
ABRIL	5239.5347	3009.31
MAYO	2459.2057	1229.59
JUNIO	3902.717	1698.74
JULIO	6685.0228	2533.12
AGOSTO	9305.452	3069.62
SEPTIEMBRE	7376.6977	2118.37
OCTUBRE	7255.3805	1813.82
NOVIEMBRE	7110.7595	1547.54
DICIEMBRE	7934.2491	1503.23

<b>SUMATORIA</b>	<b>73354.864</b>	<b>31169.89</b>
<b>VAN</b>		<b>\$10,013.56</b>

$$\underline{VAN} = 10013.56$$

Criterios para aceptar el VAN:

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>	<b>Decisión a tomar</b>
VAN > 0	La inversión produciría ganancias	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría pérdidas	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario, la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

FUENTE: [www.wikipedia/evaluacionfinanciera.com.ec](http://www.wikipedia/evaluacionfinanciera.com.ec)

El Valor Actual neto arrojado por el presente proyecto generará grandes expectativas ya que no solamente es un valor positivo sino que también se puede considerar como bastante bueno y es un primer referente para aceptar la propuesta.

### 6.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno de una inversión, se considera como la tasa de interés que lleva al VAN. La tasa interna de retorno, es la tasa que obtienen los recursos o el dinero que permanece atado al proyecto. Es la tasa de interés a la cual el inversionista recuperará la inversión hecha al proyecto.

La TIR está dada por:

$$\text{TIR: } i(+)+\frac{\text{VAN}(+)}{\text{VAN}(+)-\text{VAN}(-)}(i(+)-i(-))$$

$$\text{VAN}(+)-\text{VAN}(-)$$

Donde:

$i(+)$ : Es la tasa de interés que hace al VAN positivo y cercano a cero

$i(-)$ : Es la tasa de interés que hace al VAN negativo y cercano a cero

$\text{VAN}(+)$ : Es el VAN Positivo

$\text{VAN}(-)$ : es el VAN negativo

Para Rentauto, la aplicación del proyecto generará:

$i+$	24.50%
$i-$	25%
$\text{van}+$	45.35
$\text{van}-$	-317.01

**TIR: 24.44%**

La tasa interna de retorno para esta inversión es del 24.44% mimsa que es considerada como aceptable pues cumple con una importante condición.

- La TIR es mayor que la TMAR:

**TIR>TMAR**

**24.24% > 14.87%**

Esta comparación permite identificar que al invertir el dinero en proyecto, se estará recuperando no solamente más de lo que se ganaría sin utilizar el dinero en el proyecto, sino que supera este valor aumentado el premio al riesgo, es decir la tasa mínima aceptable, y se ubica un 10% más arriba de manera que el proyecto generará un retorno atractivo como producto de realizar la inversión en la implementación del plan de marketing relacional para Rentauto.

### 6.3.3 Relación Beneficio/Costo (B/C)

La relación costo beneficio tiene por objetivo comparar cuánto cuesta la puesta en marcha del proyecto con la cantidad de dinero que se recibirá como beneficio por la aplicación del mismo. Para el caso de Rentauto, esta relación se establece de la siguiente manera:

**CUADRO 6.10**  
**RELACION COSTO BENEFICIO**

	FLUJO
COSTO	73354.86
BENEFICIO	31169.89
<b>RAZON C/B</b>	<b>2.35</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

El resultado obtenido mediante este análisis indica que por cada dólar invertido en el proyecto, se obtendrá 1.35 dólares adicionales, lo que genera un alto nivel de atractivo para esta inversión

### 6.3.4 Períodos de Recuperación

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

Es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

Mediante este proceso es posible observar cuanto tiempo será necesario para que la inversión inicial realizada para la realización del mismo, logre recuperar este valor.

A partir de esta información, el periodo de recuperación de la inversión realizada en este proyecto está dada por:

**CUADRO 6.10**  
**PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

INVERSION INICIAL	SALDO	MESES	DIAS
17900.57	3934.17	1	
13966.40	3485.95	2	
10480.45	1833.75	3	
8646.70	2509.34	4	
6137.36	1196.80	5	
4940.56	2160.45	6	
2780.11	3294.08	7	10.1276729
-513.97	4690.37	8	
	3588.59		
	3739.39		
	3610.03		
	4080.59		

ELABORACION: Diana Mendoza

La inversión realizada es recuperada a partir de los 10 días del séptimo mes, es decir el plazo máximo que los inversionistas, que este caso están conformados por el grupo de Corporación Maresa, quienes serán los encargados de financiar este proyecto será luego del sexto mes de puesta en marcha del proyecto.

### 6.3.5 Punto de Equilibrio

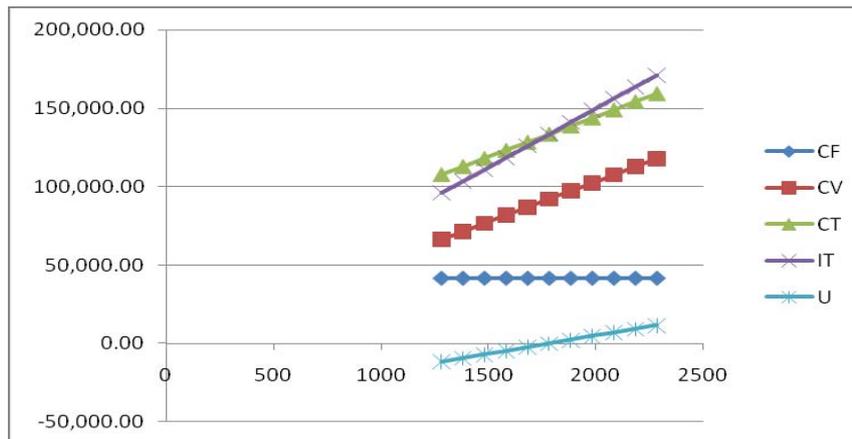
El punto de equilibrio permite determinar la utilidad mínima requerida para cubrir los costos generados para por lo menos no perder recursos. A partir de este punto es posible determinar la base mínima con la cual se debe operar, sin embargo si se observa que el negocio está alcanzando únicamente el punto de equilibrio lo recomendable es no seguir con la actividad, debido a que a pesar de no perder, tampoco se estarán consiguiendo beneficios, y para obtener este resultado sería preferible abstenerse de la realización del negocio. Una vez superado este punto se empiezan a obtener ganancias, lo que generará la rentabilidad sobre la inversión. Para Rentauto el punto de equilibrio está dado de la siguiente manera:

**CUADRO 6.12**  
**CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Ord.	Q	pu	Cu	CF	CV	CT	IT	U
1	1283	74.86	51.65	41,384.18	66287.34	107671.52	96068.60	-11602.91
2	1383	74.86	51.65	41,384.18	71452.50	112836.68	103554.35	-9282.33
3	1483	74.86	51.65	41,384.18	76617.67	118001.85	111040.10	-6961.75
4	1583	74.86	51.65	41,384.18	81782.84	123167.02	118525.85	-4641.16
5	1683	74.86	51.65	41,384.18	86948.01	128332.19	126011.60	-2320.58
6	1783	74.86	51.65	41,384.18	92113.17	133497.35	133497.35	0.00
7	1883	74.86	51.65	41,384.18	97278.34	138662.52	140983.10	2320.58
8	1983	74.86	51.65	41,384.18	102443.51	143827.69	148468.85	4641.16
9	2083	74.86	51.65	41,384.18	107608.68	148992.86	155954.60	6961.75
10	2183	74.86	51.65	41,384.18	112773.84	154158.02	163440.35	9282.33
11	2283	74.86	51.65	41,384.18	117939.01	159323.19	170926.10	11602.91

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

**GRÁFICO 6.1**



ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

El punto de equilibrio para Rentauto se encuentra en las 1783 unidades, es decir este es el número mínimo de vehículos que deben estar rentados durante el año, para que los ingresos cubran los costos que demanda el negocio. Cualquier cantidad por encima de esta cifra logrará un porcentaje de utilidad proporcional, con el cual se generaran ganancias para la empresa.

### 6.3.6 Análisis de Sensibilidad

Esta herramienta permite generar distintos posibles escenarios en los que se desenvolvería el proyecto, resultantes de la combinación de distintos factores, principalmente macro ambientales, que podría presentarse en el entorno del desarrollo de las actividades del proyecto.

Los factores que se consideraran para el análisis de los diferentes escenarios están dados por:

**TABLA 6.13  
POSIBLES ESCENARIOS POR CAMBIOS EN EL MACROAMBIENTE**

	ESCENARIOS		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
<b>ELEMENTOS VARIABLES DEL MACROAMBIENTE</b>	Inestabilidad política y económica	Tranquilidad política	Alto nivel de estabilidad política y económica
	Recesión económica del país	Leve reactivación económica	Reactivación económica del país.
	Incremento en el índice de riesgo país.	Crecimiento leve del riesgo país	Disminución del riesgo país
	Crecimiento desmesurado de la competencia	Crecimiento relativamente alto de competidores	Mantenimiento de la competencia
	Pérdida importante del poder adquisitivo de las personas.	Mantenimiento del poder adquisitivo de las personas	Incremento en el poder adquisitivo de las personas.
<b>INCREMENTO</b>	<b>-5%</b>	<b>IGUAL</b>	<b>5%</b>
<b>NIVEL DE VENTAS</b>	<b>5316.69</b>	<b>5596.51</b>	<b>5596.51</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

Con respecto a los factores antes mencionados se presentan tres posibles escenarios para el año 2009, período de desarrollo del proyecto. El primero que corresponde al desarrollo de las actividades dentro de los parámetros de

tendencia actual, es decir el escenario esperado, un segundo escenario se plantea con la posibilidad de que por estos factores sufran una disminución del 5% en su estructura, y finalmente, un escenario en el que como resultado de las condiciones de mercado, existe un 5% de crecimiento para la proyección de los resultados proyectados para el año 2009.

**TABLA 6.12**

<b>RENTAUTO S.A.</b>			
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>			
<b>Al 31 de Diciembre del 2009</b>			
	<b>ESCENARIOS</b>		
	<b>PESIMISTA</b>	<b>ESPERADO</b>	<b>OPTIMISTA</b>
<b>USD</b>			
<b>VENTAS</b>	457223.56	481287.96	505352.36
Alquiler autos	373167.56	392807.96	412448.36
Venta autos	81149.00	85420.00	89691.00
Otros ingresos	2907.00	3060.00	3213.00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	362904.27	382004.49	401104.72
Alquiler autos	257485.62	271037.49	284589.37
Compra autos	105119.40	110652	116184.60
Otros gastos	299.25	315.00	330.75
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	94319.29	99283.47	104247.64
<b>EGRESOS</b>	72826.60	76659.58	80492.56
GASTOS DE VENTA	1201.41	1264.64	1327.87
GASTOS DE MARKETING	22933.00	24140	25347.00
OTROS DE OPERACIÓN	5095.80	5364	5632.20
GASTOS DE ADMINISTRACION	17763.48	18698.4	19633.32
GASTOS DE PERSONAL	23310.66	24537.54	25764.42
GASTOS GENERALES	2522.25	2655	2787.75
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	21492.69	22623.89	23755.08
Ingresos no operacionales	354.45	373.11	391.77
-Gastos no operacionales	48.45	51.00	53.55
UTILIDAD ANTES DE PART. TRAB	21798.70	22946.00	24093.30
15% PARTICP. TRABAJADORES	3269.80	3441.90	3613.99
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	18528.89	19504.10	20479.30
25% IMPUESTO RENTA	4632.22	4876.02	5119.83
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>13896.67</b>	<b>14628.07</b>	<b>15359.48</b>
<b>SIN PROYECTO</b>	<b>5316.69</b>	<b>5596.51</b>	<b>5876.34</b>

ELABORADO POR: DIANA MENDOZA

Los escenarios propuestos presentan cambios mucho más significativos para los resultados generados con la ejecución del proyecto, pero en ambos casos es posible observar que aún en el caso de que cualquiera de las alternativas de escenarios tuviera lugar, el proyecto aún se muestra como un generador de rentabilidad para el año 2009, superior al generado por el desarrollo de las actividades sin la aplicación del plan de marketing relacional para la fidelización de clientes.

## CAPITULO VII

### 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Rentauto es una empresa nueva con gran potencial de crecimiento, cuenta con una misión específica aunque de cierta manera limitada, su visión no plantea objetivos atractivos para ninguno de los actores de la relación de negocios, sin embargo elementos como el know how en procesos, el recurso humano, y los principios y valores actuales que están alineados a los propios de Corporación Maresa, hacen que esta unidad estratégica de negocios genere grandes perspectivas de convertirse en una empresa con alto nivel de participación de mercado, rentabilidad y posicionamiento.
- Es necesario que Rentauto plantee con claridad sus objetivos para el futuro, con el afán de tener un claro direccionamiento hacia el cumplimiento de sus metas. El direccionamiento propuesto en el presente trabajo intenta crear bases firmes y sólidas en las cuales se pueda crear una cultura organizacional orientada a hacia dos enfoques importantes como son; el cumplimiento de objetivos organizacionales y la orientación al cliente, los mismos que manejados adecuadamente se convertirán en estrategias claves para el éxito de la organización.
- La situación política, social y económica del país presenta muy altos índices de inestabilidad en la actualidad, los cuales crean un situación sumamente complicada para la reactivación económica de todos los sectores, en el que particularmente para Rentauto por pertenecer al sector turístico, representa una fuerte amenaza ya que el servicio que ofrece puede ser fácilmente eliminado de presupuestos tanto familiares como empresariales y remplazados con servicios sustitutos para el mismo fin. Sin embargo una de las fortalezas claves que posee la empresa es su alto nivel competitivo en precios, mediante lo cual ha logrado cierto posicionamiento en el mercado, que le permite convivir

con las grandes empresas dedicadas al alquiler de vehículos, con un porcentaje aceptable de participación de mercado. La oportunidad que mejora el panorama para empresas del sector turístico, es el alto nivel de atractivos existentes en el país que generan el creciente ingreso de turistas tanto nacionales como internacionales. Las deficiencias presentadas especialmente en el área interna de la empresa, como el descuido del recurso humano crean condiciones desfavorables que ponen a la empresa en una situación de desventaja con relación a sus competidores.

- Las alternativas presentadas en el capítulo 5 podrían de varias maneras potencializar las fortalezas presentadas por la empresa, minimizar sus debilidades, y prepararla para aprovechar las oportunidades de mercado y prever las posibles amenazas, mediante la aplicación de estrategias ofensivas y defensivas específicas para cada una de ellas.
- La investigación de mercados presenta resultados positivos para la empresa, tanto por el alto porcentaje de satisfacción mostrado por los clientes, como la oportunidad de corregir ciertas áreas que tienen falencias. Así mismo este permitió la segmentación de clientes a través de variables como: hábitos de consumo, gustos y preferencias, estilo de vida, entre otros. Generando resultados de alta relevancia para la toma de decisiones y el diseño de estrategias para grupos específicos que presentan un alto potencial, y que será posible fidelizarlos mediante el manejo de las relaciones con clientes.
- Los segmentos identificados por su alto potencial deben ser aquellos a los cuales la empresa dirija particularmente sus esfuerzos para fidelizarlos cumpliendo y superando sus expectativas, mediante la ejecución de estrategias específicas, como las planteadas en el capítulo 5, en las que mediante un plan de marketing relacional, se pretende conseguir la lealtad de los clientes reconociendo su valor para la empresa y creando relaciones colaborativas con beneficios especiales que recompensen su preferencia por Rentauto.

- La importancia de saber hacia dónde se dirigen los esfuerzos de la organización se evidencia en la creación de un mapa estratégico bien definido que presente con claridad que se espera cumplir a corto, mediano y largo plazo con las actividades que se realizan día a día en la organización.
- La alineación de los objetivos y estrategias enfocados no solo hacia la solución de los problemas evidenciados por la empresa en el análisis situacional sino además la posibilidad de aprovechar las oportunidades presentadas por el mercado, hacen que la propuesta estratégica sea de valor e importancia en la consecución de metas y optimización de recursos.
- Una empresa de servicios debe caracterizarse por generar soluciones inmediatas en los momentos de verdad experimentados con los clientes, de tal manera que aspectos como la capacitación al personal, posicionamiento en la mente de los consumidores, lealtad de los clientes, mejoramiento y automatización de procesos pueden ser la clave para alcanzar los objetivos de la empresa.
- La creación de un plan de marketing relacional y la aplicación de programas CRM permite alcanzar uno de los objetivos principales de todas las empresas, que es contar con la lealtad de los clientes, comparando aspectos claves como los costos que representan conseguir nuevos clientes y mantener a los actuales, la buena publicidad creada por clientes satisfechos, entre otros siendo estas simplemente algunas de las tantas ventajas que presenta la creación de estrategias y actividades para el manejo de las relaciones con los clientes y la creación de beneficios como los propuestos en el presente trabajo, cuyo objetivo se centra principalmente en la generación de valor para los clientes.

- La evaluación financiera realizada muestra la viabilidad del proyecto, en términos de recuperación de inversión tanto en tiempo como en términos monetarios, así como la relación costo /beneficio y las ventajas de aplicación frente a escenarios tanto optimistas como pesimistas que se puedan dar en el mercado y en cuyo caso la inversión económica generará ganancias que justifican la aplicación del proyecto.
- Conociendo los posibles escenarios en los que se desenvolverá la empresa en el periodo de aplicación del proyecto, se recomienda la aplicación del mismo, ya que cada uno de los resultados presentan una opción más atractiva, que la generada por desarrollar las actividades como se lo ha venido haciendo

**BIBLIOGRAFÍA:**

- **MARTINEZ**, Emigdio, *Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes*. Editorial Oveja Negra – Colombia, 2001.
- **ABAD**, Raúl – *"Marketing Relacional, Futuro relacional"*, Editorial Espasa-Calpe, España, 2003.
- **NAVARRO**, Eduardo – *¿Qué es C.R.M.?*, Editorial Limusa, España 2002
- *Diccionario de la lengua española* Espasa-Calpe S.A., España 2005
- **BLACKBELL**, Roger, *Comportamiento del consumidor*, Mexico, 2002
- **KAPLAN**, Robert / **NORTON** David, Mapas Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004
- **PORTER**, Michael, Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental, México 2004
- **THOMPSON**, Arthur; Administración Estratégica–Textos y Casos; cGraw Hill; México 2004
- **SERNA**, Humberto, Gerencia Estratégica. 3R Editores, Séptima Edición, Colombia 2003.
- **KOTLER**, Philip / **ARMSTRONG** Gary, Marketing, Décima Edición, Pearson/Prentice Hall, México 2004.
- **FISCHER**, Laura / **JORGE** Espejo, Mercadotecnia, Tercera Edición, McGrawHill, México, 2004.
- **STANTON**, William / **ETZEL** Michael, “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, Treceava Edición, McGraw Hill, México 2004.

**PAGÍNAS WEB**

- [www.osmosislatina.com/mercadotecnia/b2b.htm](http://www.osmosislatina.com/mercadotecnia/b2b.htm)
- <http://www.marketing-inteligente.com/ecm.php?cNvnbC1o2NPM8AQwpx>
- [http://www.sba.gov/espanol/Primeros\\_Pasos/investigaciondemercado.ht](http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.ht)
- [es.wikipedia.org/wiki/B2B](http://es.wikipedia.org/wiki/B2B)
- [es.mimi.hu/economia/indicadores\\_financieros.html](http://es.mimi.hu/economia/indicadores_financieros.html)
- <http://www.marketing-inteligente.com/ecm.php?cNvnbC1o2NPM8AQwpx>
- [http://www.sba.gov/espanol/Primeros\\_Pasos/investigaciondemercado.ht](http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.ht)
- <http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp>

