



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO

**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MERCADO PARA PROMOVER EL  
CRECIMIENTO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO  
SEGUNCAR S.A. EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.**

SABRINA FERNANDA URBINA ARTIEDA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

Año 2012

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Sabrina Fernanda Urbina Artieda

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “ Propuesta Estratégica de mercado para promover el crecimiento de la empresa de transporte ejecutivo Seguncar S.A. en Santo Domingo de los Tsáchilas”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 28 de enero del 2013

---

Sabrina Fernanda Urbina Artieda

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**CERTIFICADO**

Ing. Patricio Dalgo

Ing. Marco Jaramillo, MPDE

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Propuesta Estratégica de mercado para promover el crecimiento de la empresa de transporte ejecutivo Seguncar S.A. en Santo Domingo de los Tsáchilas”, realizado por SABRINA FERNANDA URBINA ARTIEDA, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a su importancia en la gestión y seguimiento de los graduados del Departamento antes mencionado de la Escuela Politécnica del Ejército, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos tomos empastados y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a SABRINA FERNANDA URBINA ARTIEDA que lo entregue al Dr. Marco Soasti, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia.

Sangolquí, 28 de enero del 2013

---

Ing. Patricio Dalgo

DIRECTOR

---

Ing. Marco Jaramillo, MPDE

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, SABRINA FERNANDA URBINA ARTIEDA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Propuesta Estratégica de mercado para promover el crecimiento de la empresa de transporte ejecutivo Seguncar S.A. en Santo Domingo de los Tsáchilas”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 28 de enero del 2013

---

Sabrina Fernanda Urbina Artieda

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

### **DEDICATORIA**

A Dios.

Por haberme dado salud y vida y colmarme de bendiciones en toda esta etapa universitaria.

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mi novio Alexander Ruiz, por ser mi apoyo fundamental e incondicional en los momentos muy difíciles de mi vida estudiantil y emocional, por haber dedicado tiempo y esfuerzo para culminar una meta mas.

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el principal guía de mi camino y haber estado conmigo en los momentos que más lo necesitaba, por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas y porque tengo la certeza y el gozo de que siempre va a estar conmigo

A mis padres Favio y Sally por ser los mejores, por haber estado conmigo siempre apoyándome en los momentos difíciles, por creer en mí, por dedicar tiempo y esfuerzo para hacer de mi una mujer de bien y sobre todo por su amor incondicional.

De todo corazón aquel hombre muy especial, a quien amo mucho, mi novio, Alexander Ruiz, que con su valor y entrega ha sido una persona incondicional en mi vida, ha sido mi soporte, mi mejor amigo, mi apoyo, mi luz, mi guía, mi todo para seguir adelante y no bajar los brazos en los momentos difíciles y por su amor y paciencia.

A la Escuela Politécnica del Ejército, a sus autoridades y profesores, por abrir sus puertas y darme la confianza necesaria para triunfar en la vida y transmitir sabiduría para mi formación profesional.

Aquellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivos de mi vida.

## ÍNDICE

GENERALIDADES .....	xi
INDUSTRIA.....	5
GIRO DEL NEGOCIO.....	6
OBJETIVOS DE ESTUDIO.....	10
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	10
CAPITULO I .....	12
LA EMPRESA.....	12
1.1 Reseña Histórica .....	12
1.2 Cultura Corporativa .....	12
1.2.1 Propósito .....	12
1.3 Portafolio de searvicios.....	14
1.4 Procesos de organización de la empresa.....	15
CAPITULO II .....	16
ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL.....	16
2.1. Análisis externo .....	16
2.1.1. Macro ambiente .....	16
2.1.1.1. Factores Económicos .....	16
2.1.1.2.1. Desempleo .....	26
2.1.1.2.2. Pobreza .....	27
2.1.1.3. Factores Político y Legal .....	29
2.1.1.3.2. Factores Sociales y Culturales .....	31
2.1.1.4. Factores Geográficos .....	32
2.1.1.5. Factores Tecnológicos .....	33
2.1.2. Micro ambiente (Cinco Fuerzas de Porter).....	34
2.1.2.1. Clientes .....	36
2.1.2.2. Proveedores.....	38
2.1.2.3. Competencia .....	38
2.1.2.4. Productos sustitutos .....	39
2.1.2.5. Potenciales Compradores o Nuevos Integrantes.....	39
2.2. Análisis interno.....	40

2.2.1. Capacidad Administrativa .....	40
2.2.1.1. Planificación .....	40
2.2.1.2. Organización.....	41
2.2.1.3. Dirección.....	42
2.3.1.4. Control .....	42
2.2.2. Capacidad de Talento Humano.....	43
2.2.3. Capacidad Financiera.....	44
2.2.3.1 Razones de Liquidez.....	44
2.2.3.2. Indicadores de Endeudamiento o Apalancamiento.....	45
2.3.3.3. Razones de Rentabilidad.....	46
2.2.4. Capacidad de Mercadeo.....	46
2.2.4.1. Cartera del Negocio .....	46
2.3.4.2. Producto y/o Servicio .....	47
2.3.4.3. Fijación de Precio .....	48
2.3.4.5. Ventas .....	48
2.3. Análisis FODA .....	49
2.4. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	59
2.5. Matriz de evaluación de factores internos MEFE.....	596
2.6. MATRIZ GENERAL ELECTRIC (GE) .....	65
2.7. Matriz de Síntesis Estratégica.....	67
2.8. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) .....	68
2.9. Matriz Boston Consulting Group.....	70
CAPITULO III.....	71
INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	71
3.1. Definición de problema .....	71
3.2. Objetivos de la investigación.....	71
3.2.1. Objetivo General.....	71
3.2.2. Objetivos Específicos .....	72
3.4. Tipos de investigación .....	72
3.4.1. Investigación Exploratoria.....	72
3.4.1.1. La Encuesta.....	72
3.4.1.1.1. Diseño de la Encuesta .....	73
3.4.2. Encuesta al cliente Interno .....	73



3.4.2.1 Modelo de la Encuesta al Cliente Interno .....	73
3.4.2.2 Resultados Cliente Interno.....	75
3.4.3.2 Diseño de la Encuesta Cliente Externo.....	81
3.4.3.3 Matriz de planteamiento de Cuestionario .....	83
3.4.4 Muestreo .....	84
3.4.4.1 Tamaño de la Muestra .....	84
3.4.5 Cálculo de la Muestra .....	85
3.5.1 Análisis Univariado .....	86
Tablas de contingencia .....	116
3. 5. PRÓSNOSTICO DE MERCADO.....	122
3.5.1 Oferta .....	122
3.5.1.1 Análisis de la oferta .....	122
3.5.1.2 Oferta Proyectada al 2016. ....	123
3.5.2 Demanda.....	123
3.5.3 Demanda Insatisfecha.....	124
3.6 Segmentación del mercado .....	124
3.6.1 Tipos de segmentación .....	125
3.7 Posicionamiento.....	127
3.7.1 Tipos de posicionamiento .....	127
3.7.2 Determinación de posicionamiento .....	128
CAPITULO IV.....	131
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	131
4.1. VISIÓN.....	131
4.2. MISIÓN .....	132
4.3. PRINCIPIOS.....	132
4.4. VALORES .....	133
4.5. OBJETIVOS .....	134
4.5.1. Objetivo Corporativo .....	134
4.5.2. Objetivos específicos .....	134
4.7. MAPA ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORE CARD .....	138
CAPÍTULO V .....	139
PLAN OPERATIVO DEL MARKETING MIX.....	139
5.1. MARKETING MIX.....	139

5.2. MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	140
5.3. COMPONENTES DEL MARKETING MIX .....	141
5.3.1. Producto/ Servicio .....	141
5.3.1.1. Ciclo de Vida del Producto / servicio .....	142
5.3.1.2. Estrategias aplicadas al Servicio.....	143
5.3.2. Precio .....	143
5.3.2.1. Método de Fijación de Precios .....	145
5.3.2.2. Estrategias de Precio.....	146
5.3.3. Plaza.....	147
5.3.3.1. Estrategias de Plaza .....	148
5.3.5.2. Imagen Corporativa .....	154
5.3.5.2.1. Componentes de la Imagen Corporativa.....	154
5.3.5.2.1.1. Logotipo.....	154
5.3.5.2.1.2. Slogan .....	156
5.3.5.2.1.2.1. Aplicación del Slogan.....	157
5.3.6. Procesos .....	160
5.3.6.1. Estrategia de Procesos .....	161
5.4. RESUMEN DE ESTRATEGIAS .....	164
CAPITULO VI.....	165
ANÁLISIS FINANCIERO .....	165
6.4. Tácticas de evaluación del Proyecto.....	174
6.4.1. Flujo de Caja.....	174
6.5. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	175
6.5.1. VAN.....	175
6.5.3. TIR.....	177
6.5.4. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	178
6.5.4.1. Punto de Equilibrio en Unidades .....	180
6.5.7. Análisis de sensibilidad .....	182
7.1. CONCLUSIONES .....	188
7.2. RECOMENDACIONES.....	189
BIBLIOGRAFIA .....	190
LINKOGRAFÍA .....	191
ANEXOS .....	191

## INDICE DE TABLAS

CAPÍTULO II.....	16
ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL.....	16
Tabla N° 2.1. Inflación Anual en el Ecuador .....	16
Tabla N° 2.2. Tasas de Interés en el Ecuador.....	19
Tabla N° 2.3. Riesgo País.....	21
Tabla N° 2.4. PIB Total del Ecuador.....	23
Tabla N° 2.5. Índices Sociales – Desempleo.....	26
Tabla N° 2.6. Indicadores Sociales - Pobreza .....	27
Tabla N° 2.7. Datos Históricos Presidenciales.....	30
Tabla N° 2.8. % Participación de clientes .....	36
Tabla N° 2.9. Intensidad - Poder Negociador de Clientes o Compradores .....	37
Tabla N° 2.10. Intensidad - Poder Negociador del Proveedor .....	38
Tabla N° 2.11. Intensidad - Rivalidad entre Competidores de la Industria.....	39
Tabla N° 2.13. Intensidad – Potenciales Compradores o Nuevos Integrantes .....	40
Tabla N° 2.14. Talento Humano .....	43
Tabla N° 2.15. Identificación de Oportunidades.....	49
Tabla N° 2.16. Identificación de Amenazas .....	50
Tabla N° 2.17. Identificación de Fortalezas .....	51
Tabla N° 2.18. Identificación de Debilidades .....	52
Tabla N° 2.19. Identificación del análisis FODA .....	53
Tabla N° 2.20. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO” .....	54
Tabla N° 2.21. Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA” .....	55
Tabla N° 2.22. Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA” .....	56
Tabla N° 2.23. Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO” .....	57
Tabla N° 2.24. Matriz resumen .....	58
Tabla N° 2.25. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Seguncar S.A..	61
Tabla N° 2.26. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de Seguncar S.A. ..	64
Tabla N° 2.27. Matriz de Síntesis Estratégica.....	67
Tabla N° 2.29. Datos BCG.....	70
CAPÍTULO III.....	71

INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	71
Tabla N° 3.1. Encuesta Cliente Interno .....	74
Tabla N° 3.3. Conforme con el puesto de trabajo .....	75
Tabla N° 3.4. Conocimientos procesos .....	76
Tabla N° 3.5. Apoyo jefes .....	77
Tabla N° 3.6. Unidades mantenimiento apropiado .....	78
Tabla N° 3.7. Oportunidad de ascenso .....	79
Tabla N° 3.8. Contingente laboral .....	80
Tabla N° 3.9. La Encuesta Cliente Externo .....	81
Tabla N° 3.10. Matriz de Cuestionario .....	83
Tabla N° 3.11. Edad encuestada.....	86
Tabla N° 3.12. Género encuestado .....	87
Tabla N° 3.13. Beneficio de la empresa.....	88
Tabla N° 3.14. Transporte que utiliza .....	89
Tabla N° 3.15. Precio .....	90
Tabla N° 3.16. Flexibilidad Horario.....	91
Tabla N° 3.17 Tipo servicio .....	92
Tabla N° 3.18. Garantía servicio .....	93
Tabla N° 3.19. Factor Otros .....	94
Tabla N° 3.20. Frecuencia de servicio .....	95
Tabla N° 3.21. Calificación servicio .....	96
Tabla N° 3.22. Empresa de taxi ejecutivo .....	97
Tabla N° 3.23. Ruta Santo Domingo – Quito.....	99
Tabla N° 3.24. Ruta Santo Domingo – Guayaquil .....	100
Tabla N° 3.25. Tiempo de servicio.....	101
Tabla N° 3.26. Atributos de la empresa. ....	102
Tabla N° 3.27. Deficiencias de la empresa .....	103
Tabla N° 3.28. Atención Telefónica.....	104
Tabla N° 3.29. Puntualidad .....	105
Tabla N° 3.30. Comodidad.....	106
Tabla N° 3.31. Seguridad .....	107
Tabla N° 3.32. Conoce la empresa Seguncar S.A. ....	108
Tabla N° 3.33. Medio de información.....	109

Tabla N° 3.34. Seguridad .....	110
Tabla N° 3.35. Confianza .....	111
Tabla N° 3.36. Puntualidad .....	112
Tabla N° 3.37. Garantías .....	113
Tabla N° 3.38. Precio .....	114
Tabla N° 3.39. Confiar en la empresa .....	115
Tabla N° 3.40. Variables cruzadas .....	116
Tabla N° 3.41. Chi-cuadrado.....	116
Tabla N° 3.43. Variables cruzadas .....	117
Tabla N° 3.44. Chi-cuadrado.....	117
Tabla N° 3.45. Variables cruzadas .....	118
Tabla N° 3.46. Chi-cuadrado.....	118
Tabla N° 3.47. Variables cruzadas .....	119
Tabla N° 3.48. Chi-cuadrado.....	119
Tabla N° 3.49. Variables cruzadas .....	120
Tabla N° 3.50. Chi-cuadrado.....	120
Tabla N° 3.51. Variables cruzadas .....	121
Tabla N° 3.52. Chi-cuadrado.....	121
Tabla N° 3.53. Oferta Histórica.....	122
Tabla N° 3.54. Oferta proyectada.....	123
Tabla N° 3.55. Demanda .....	123
Tabla N° 3.56. Demanda Total.....	124
Tabla N° 3.57. Demanda Insatisfecha .....	124
Tabla N° 3.58. Determinación de segmento .....	126
Tabla N° 3.59. Atributos Lujoservice .....	129
Tabla N° 3.60. Atributos Seguncar .....	129
Tabla N° 3.61. Atributos Panamericana.....	129
CAPÍTULO IV.....	131
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	131
TABLA N° 4.1. Estrategias Corporativas .....	137
CAPÍTULO V .....	139
PLAN OPERATIVO DEL MARKETING MIX.....	139
Tabla N° 5.1. Estrategia Corporativa .....	139

Tabla N° 5.2. Matriz de Alineación Estratégica.....	140
Tabla N° 5.3. Proyecto 1 .....	143
Tabla N° 5.4. Proyecto 2 .....	146
Tabla N° 5.5. Proyecto 3 .....	148
Tabla N° 5.6. Proyecto 4 .....	150
Tabla N° 5.7. Proyecto 5 .....	153
Tabla N° 5.8. Logotipos .....	156
Tabla N° 5.9. Papelería Corporativa .....	158
Tabla N° 5.10. Materiales POP .....	159
Tabla N° 5.11. Proyecto 6 .....	161
Tabla N° 5.12. Personal.....	163
Tabla N° 5.13. Proyecto 7 .....	163
Tabla N° 5.14. Resumen de estrategias .....	164
CAPITULO VI.....	165
ANÁLISIS FINANCIERO .....	165
Tabla N° 6.1. Plan de inversión de Marketing .....	166
Tabla N° 6.2. Estado de Resultados .....	168
Tabla N° 6.3. Estados de Resultados proyectados sin Estrategias .....	170
Tabla 6.4: Estados Proyectados con Estrategias .....	172
Tabla N° 6.5. Balance General .....	173
Tabla N° 6.6. Flujo de Caja .....	174
Tabla N° 6.7. Flujo de Caja con Financiamiento .....	174
Tabla N° 6.8. VAN.....	176
Tabla N° 6.9. TMAR.....	177
Tabla N° 6.10. TIR.....	178
Tabla N°6.11. Punto de Equilibrio en ventas .....	179
Tabla N° 6.12. Punto de equilibrio en Unidades .....	180
Tabla N° 6.13. Relación Costo Beneficio .....	181
Tabla N° 6.14. Periodo de Recuperación .....	182
Tabla N° 6.15. Análisis de Escenarios .....	183
Tabla N° 6.16. VAN de los tres escenarios .....	184
Tabla N° 6.17. Análisis TIR en los 3 escenarios.....	185
Tabla N° 6.18. Análisis de la relación C/B .....	186

## TABLA DE GRÁFICOS

GENERALIDADES .....	5
Gráfico N° 1 Mapa de Seguncar S.A. ....	6
CAPITULO I .....	12
Gráfico N° 1.1. Portafolio de servicios .....	14
Gráfico N° 1.2. Procesos de organización.....	15
CAPÍTULO II .....	16
ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL.....	16
Gráfico N° 2.1 Inflación Anual en el Ecuador .....	17
Gráfico N° 2.2. Tasas de interés en el Ecuador.....	19
Tabla N° 2.3. Riesgo País.....	21
Gráfico N° 2.3. Riesgo País.....	22
Gráfico N° 2.4. PIB Total del Ecuador .....	24
Gráfico N° 2.5. Índices Sociales - Desempleo .....	26
Gráfico N° 2.6. Indicadores Sociales - Pobreza .....	28
Gráfico N° 2.7. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	35
Gráfico N° 2.8. Organigrama General.....	42
Gráfico N° 2.9. Matriz General Electric.....	66
Gráfico N° 2.10. Matriz PEYEA .....	69
Gráfico N° 2.11. Matriz BCG .....	70
CAPÍTULO III.....	71
INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	71
Gráfico N° 3.1. Conforme con el puesto de trabajo .....	75
Gráfico N° 3.2. Conocimientos procesos .....	76
Gráfico N° 3.3. Apoyo jefes .....	77
Gráfico N° 3.5. Oportunidades de ascenso.....	79
Gráfico N° 3.6. Contingente laboral.....	80
Gráfico N° 3.7. Edad encuestada.....	86
Gráfico N° 3.8. Género encuestado.....	87
Gráfico N° 3.9. Beneficio de la empresa.....	88
Gráfico N° 3.10. Transporte que utiliza .....	89
Gráfico N° 3.11. Precio. ....	90

Gráfico N° 3.12. Flexibilidad Horario.....	91
Gráfico N° 3.13. Tipo de servicio .....	92
Gráfico N° 3.14. Garantía servicio .....	93
Gráfico N° 3.15. Factor Otros .....	94
Gráfico N° 3.16. Frecuencia de servicio .....	95
Gráfico N° 3.17. Calificación servicio .....	96
Gráfico N° 3.18. Empresa de taxi ejecutivo .....	98
Gráfico N° 3.19. Ruta Santo Domingo – Quito .....	99
Gráfico N° 3.20. Ruta Santo Domingo – Guayaquil.....	100
Gráfico N° 3.21. Tiempo de servicio .....	101
Gráfico N° 3.22. Atributo.....	102
Gráfico N° 3.23. Deficiencia.....	103
Gráfico N° 3.24. Atención telefónica.....	104
Gráfico N° 3.25. Servicio puntualidad .....	105
Gráfico N° 3.26. Servicio comodidad .....	106
Gráfico N° 3.27. Servicio seguridad .....	107
Gráfico N° 3.28. Conoce la empresa.....	108
Gráfico N° 3.29. Medio de información.....	109
Gráfico N° 3.30. Aspecto seguridad.....	110
Gráfico N° 3.26. Aspecto confianza.....	111
Gráfico N° 3.27. Aspecto puntualidad .....	112
Gráfico N° 3.28. Aspecto garantías.....	113
Gráfico N° 3.29. Aspecto precio .....	114
Gráfico N° 3.30. Confiar empresa.....	115
CAPÍTULO IV.....	131
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	131
Gráfico N° 4.1. Estrategia Corporativa .....	136
Gráfico N° 4.2. Mapa Estratégico basado en el Balanced Score Card.....	138
CAPÍTULO V.....	139
PLAN OPERATIVO DEL MARKETING MIX.....	139
Gráfico N° 5.1. Ciclo de vida del Producto.....	142
Gráfico N° 5.2. Propuesta de logos .....	155
Gráfico N° 5.3. Aplicación del slogan .....	157



CAPITULO VI.....	165
ANÁLISIS FINANCIERO .....	165
Gráfico N° 6.1. Punto de Equilibrio en Ventas 2013 .....	179
Gráfico N° 6.2. Punto de Equilibrio en Unidades 2013 .....	180
Gráfico N° 6.4. VAN de los tres escenarios .....	184
Gráfico N° 6.5. Análisis TIR en los tres escenarios .....	185
Gráfico N° 6.6. Análisis de la relación C/B .....	186

## RESUMEN

Desde la antigüedad la necesidad de transportarse ha llevado al hombre a crear distintas maneras de hacerlo, con el tiempo estas maneras han ido evolucionando de forma muy acelerada, tanto así que en un mundo ahora caracterizado por el crecimiento desenfrenado, la demanda de servicios de transporte ha aumentado drásticamente, es así que varias empresas de transporte ejecutivo han logrado posicionarse en el mercado.

El Plan de Marketing para el posicionamiento de Seguncar S.A. ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, provee de una estructura de siete capítulos.

El capítulo uno muestra una descripción de los aspectos generales de la empresa, sus orígenes así como su evolución, posteriormente se describe los antecedentes que conllevan al problema identificado y que afecta a la empresa en su posicionamiento de imagen de marca en la mente del consumidor.

En el capítulo dos se hace un análisis situacional de determinados factores macroambientales y microambientales para posteriormente determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa y así realizar un análisis llegando al planteamiento del FODA y diagnóstico.

El capítulo tres corresponde a la Investigación de mercados, presenta información relevante del mercado meta, principales atributos que el cliente considera importante al momento de elegir el servicio, frecuencia con la cual requiere este servicio, y características relevantes con respecto a calidad, experiencia, y precios.

El capítulo cuatro es el Direccionamiento estratégico, donde se encuentra su misión y visión ya estructurados, los valores y principios que debe considerar la organización y la estrategia corporativa.

El capítulo cinco muestra la propuesta del plan de marketing de posicionamiento, además del planteamiento de las estrategias de marketing mix, en función de: actividades, responsables y sus respectivos costos de implementación.

En el capítulo seis se realizó el correspondiente análisis financiero, determinando la viabilidad y rentabilidad al implementar dicho Plan de Marketing, consta del Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja; además de indicadores como el VAN, TIR; Punto de Equilibrio y Beneficio – Costo.

Finalmente, el capítulo siete recoge las principales conclusiones y recomendaciones generadas en el transcurso del estudio realizado.

## SUMMARY

Since ancient times the need for transport has led man to create different ways to do it, with time these ways have evolved very rapidly, so much so that in a world now characterized by rampant growth, demand for transport services has increased dramatically, so that several executive transport companies have managed to position in the market.

Marketing Plan for positioning Seguncar SA located in the city of Santo Domingo de los Tsáchilas provides a structure of seven chapters.

Chapter one shows a description of the general aspects of the company, its origins and its evolution, and then describes the background to the problem identified involving and affecting the company in its brand positioning in the consumer's mind.

In chapter two is a situational analysis of certain macro-and microenvironmental factors to subsequently determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats facing the company and thus reaching analysis of SWOT and diagnostic approach.

Chapter three is for market research, relevant market presents goal, key attributes that the customer considers important when choosing the service, which often require this service, and features relevant to quality, experience, and prices.

Chapter four is the strategic course, where your mission and vision and structured, values and principles to consider the organization and corporate strategy.

Chapter five shows the proposed marketing plan positioning, and the approach of marketing mix strategies, depending on: activities, responsible and their implementation costs.

In chapter six was made for financial analysis, determining the viability and profitability by implementing the Marketing Plan, consisting of the Balance Sheet, Income Statement and Cash Flow, plus indicators like NPV, IRR, Breakeven and Profit - Cost.

Finally, chapter seven summarizes the main conclusions and recommendations generated during the study.

## GENERALIDADES

### INDUSTRIA

Desde la antigüedad la necesidad de transportarse ha llevado al hombre a crear distintas maneras de hacerlo, con el tiempo estas maneras han ido evolucionando de forma muy acelerada, tanto así que en un mundo ahora caracterizado por el crecimiento desenfrenado, la demanda de servicios de transporte ha aumentado drásticamente, en la actualidad el transportarse es tan básico como alimentarse.

Los problemas del transporte influyen en la política y la sociedad al igual que la enseñanza o la vivienda. Por eso numerosas personas luchan por la construcción de autopistas o por la mejora del transporte público. A pesar de sus inconvenientes no se puede negar que el transporte tiene consecuencias en el desarrollo económico y social, en los gastos públicos, en la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales, en la seguridad, etc.

El transporte ejecutivo toma mayor impulso en el 2007 con la revolución vial, puesta en marcha con el gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado

El transporte por carretera se caracteriza por ser el único medio capaz de realizar por si mismo el servicio puerta a puerta. También por su flexibilidad y versatilidad para poder transportar desde pequeños paquetes a volúmenes importantes y todo género de mercancías incluyendo a el transporte de personas. La facilidad de cargar y descargar y la posibilidad de poder organizar libremente horarios y rutas hacen que sea un transporte adecuado para envíos urgentes y rápida movilidad de las personas.

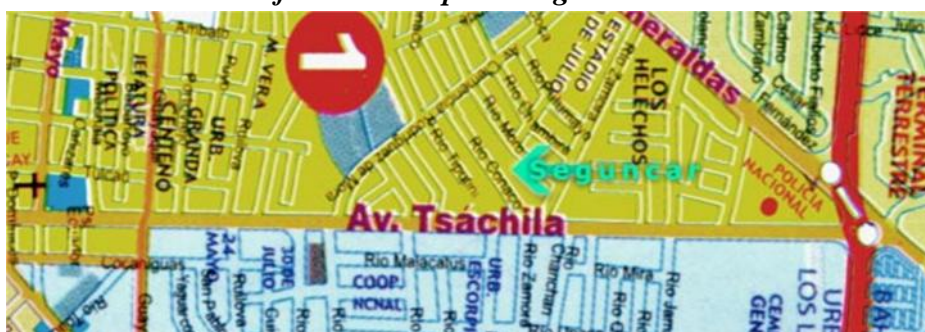
Viendo la capacidad en la renta del transporte y estudiando los intercambios del sector con los demás, nos damos cuenta de que el transporte es un sector que aporta muchos servicios. A pesar de esto hay que considerar que mientras muchos productos se pueden

sustituir, el transporte es una necesidad imprescindible. Si no existiera retrocederíamos todo lo que nos hemos desarrollado.

## GIRO DEL NEGOCIO

SEGUNCAR EJECUTIVO S.A. es una empresa especializada en brindar transporte ejecutivo de pasajeros y encomiendas puerta a puerta, de carácter privado, empieza sus actividades el 7 de octubre del 2007; está ubicada en la Coop. 30 de Julio sector 1 Av. Clemencia de Mora y Rio Cononaco, Santo Domingo de los Tsáchilas- Ecuador, con seis años de experiencia tiene una trayectoria de crecimiento y mejoramiento continuo.

*Gráfico N° 1 Mapa de Seguncar S.A.*



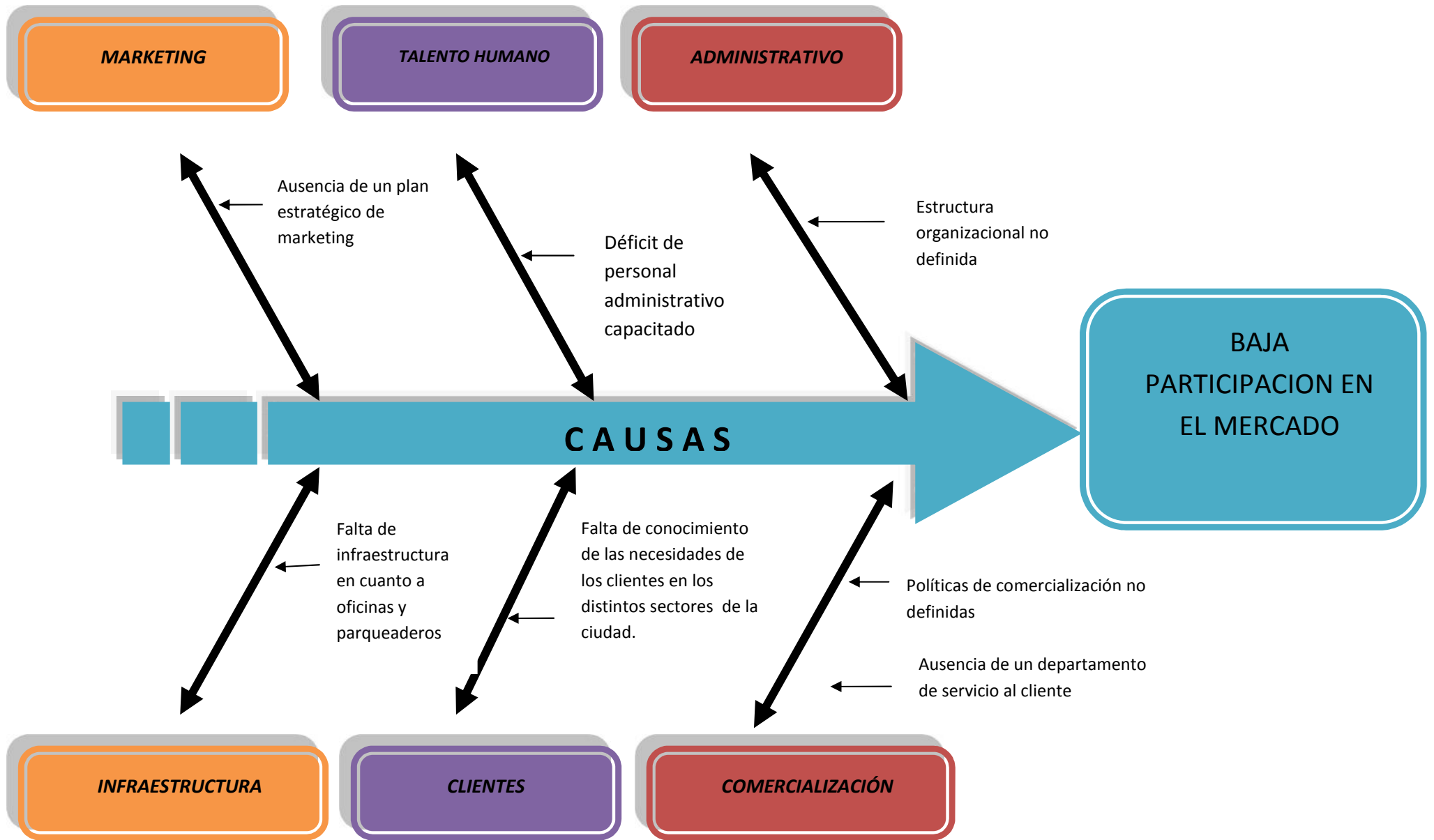
**Fuente:** Seguncar S.A.

El negocio es parte del sector del transporte, su fuerte se dirige en el traslado de pasajeros hacia el Aeropuerto y viajes personalizados desde Santo Domingo hacia las ciudades principales como Quito, Guayaquil y Esmeraldas.

## **1. PLANTEAMIENTO**

Para la identificación del problema a investigar en la empresa SEGUNCAR EJECUTIVO S.A. Se procede a utilizar el método de espina de pescado de Kaoru Ishikawa





Utilizando el diagrama causa-efecto, se pudo determinar los siguientes problemas:

- ✓ No existe una estructura organizacional definida, por tanto la empresa se encuentra sujeta a cambios constantes y esto genera un ambiente de inseguridad y desmotivación por parte de sus socios y colaboradores.
- ✓ Las personas que se encuentra al frente de la administración de la empresa no cuentan con el perfil profesional necesario para ocupar el cargo, por lo tanto su desempeño de carácter empírico genera incertidumbre y malestar en el ambiente laboral y con sus socios accionistas.
- ✓ No se cuenta con un departamento de marketing y Servicio al Cliente; que se encargue del proceso completo de ventas del servicio, incluyendo un proceso de post venta por tal razón no permite un enfoque total con el cliente, esto desencadena en una falta de clientes fijos; que generen ingresos mensuales.
- ✓ Al no existir un departamento de marketing y comercialización, tampoco existen políticas de comercialización definidas, lo que no permite establecer estrategias.
- ✓ La falta de estrategias de publicidad enfocadas correctamente, han ocasionado que la empresa no se posicione correctamente en el mercado, y conforme pasa el tiempo se torna más complicado alcanzar el mejor posicionamiento.
- ✓ La empresa no tiene conocimiento exacto de las necesidades de sus clientes en los distintos sectores de la ciudad, lo que limita la oferta de la empresa.

## **OBJETIVOS DE ESTUDIO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Plantear una propuesta de desarrollo de mercado que permita el crecimiento de la empresa SEGUNCAR EJECUTIVO S.A. en Santo Domingo de los Tsáchilas, estableciendo acciones que consoliden el posicionamiento en el mercado, incrementando la participación en el mismo, de tal manera que represente un beneficio económico para la empresa.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Efectuar un diagnóstico situacional de la empresa SEGUNCAR EJECUTIVO S.A. mediante el análisis de los distintos aspectos internos y externos; con el fin de conocer cuáles son los factores que inciden en el planteamiento de una propuesta estratégica.
- ✓ Identificar las principales actividades y procesos de operación con los que cuenta la empresa Seguncar S.A. en la actualidad.
- ✓ Determinar ventajas y desventajas de las distintas variables de micro y macro ambiente que envuelven al giro del negocio, y sus respectivas actividades laborales y económicas.
- ✓ Realizar un estudio de mercado mediante la aplicación de las distintas técnicas de investigación, que permita determinar las expectativas, necesidades y requerimientos de los clientes actuales y potenciales de Seguncar S.A., así como la competencia, para dirigir de la mejor manera los recursos y las acciones.
- ✓ Establecer el direccionamiento estratégico para la empresa Seguncar S.A., para encaminar los esfuerzos de mercadotecnia de manera eficiente con el uso de los recursos disponibles.

- ✓ Definir una propuesta Estratégica de Marketing que promueva el crecimiento de la línea de servicios de la empresa Seguncar. S.A., a partir de los modelos establecidos por diversos autores para el diseño de las Estrategias de Marketing.
- ✓ Analizar financieramente la viabilidad de la propuesta del plan de desarrollo de mercado, para la empresa Seguncar S.A. mediante indicadores económicos y financieros.

# CAPITULO I

## LA EMPRESA

### 1.1 Reseña Histórica

SEGUNCAR EJECUTIVO S.A. es una empresa especializada en brindar transporte ejecutivo de pasajeros y encomiendas puerta a puerta, de carácter privado, empieza sus actividades el 7 de octubre del 2007; está ubicada en la Coop. 30 de Julio sector 1 Av. Clemencia de Mora y Rio Cononaco, Santo Domingo de los Tsáchilas- Ecuador, con seis años de experiencia tiene una trayectoria de crecimiento y mejoramiento continuo.

### 1.2 Cultura Corporativa

La cultura corporativa de Seguncar S.A. está fundamentada sobre tres valores centrales: integridad, responsabilidad y trabajo en equipo, que determinan el propósito principal de la empresa y fortalecen sus principios de interrelación.

#### 1.2.1 Propósito

Seguncar S.A. existe para brindar servicio de transporte ejecutivo de pasajeros y encomiendas puerta a puerta, garantizando seguridad y comodidad.

#### 1.2.2. Clientes

La primera responsabilidad de Seguncar S.A., es proveer de un servicio de transporte personalizado y de alta calidad, que brinde el mayor beneficio a sus clientes y contribuyan con el crecimiento y desarrollo de la empresa; atendiendo sus pedidos con un servicio rápido y seguro.

### **1.2.3. Colaboradores**

Seguncar S.A. integra a sus colaboradores, en forma competente, justa y ética. Reconoce el talento y ofrece remuneración equitativa, promueve el trabajo en equipo. Ofrece igualdad de oportunidades de empleo y desarrollo a todos quienes están calificados para el efecto. Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores en pro del bienestar de la compañía.

### 1.3 Portafolio de servicios

Portafolio de productos y servicios:

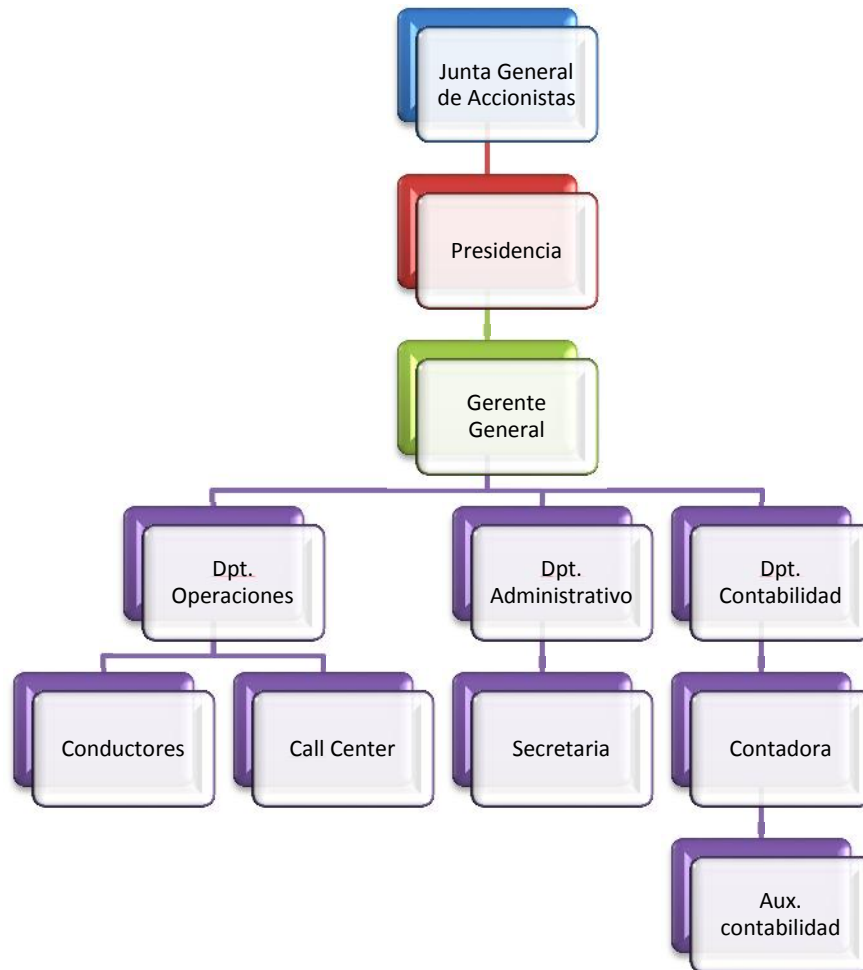
*Gráfico N° 1.1. Portafolio de servicios*



*Fuente: Seguncar S.A.  
Elaborado por: Autor*

## 1.4 Procesos de organización de la empresa

*Gráfico N° 1.2. Procesos de organización*



*Fuente: Seguncar S.A.  
Elaborado por: Autor*



## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1. Análisis externo

##### 2.1.1. Macro ambiente

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una otra pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

##### 2.1.1.1. Factores Económicos

###### 2.1.1.1.1. Inflación

A la inflación se le define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

**Tabla N° 2.1. Inflación Anual en el Ecuador**

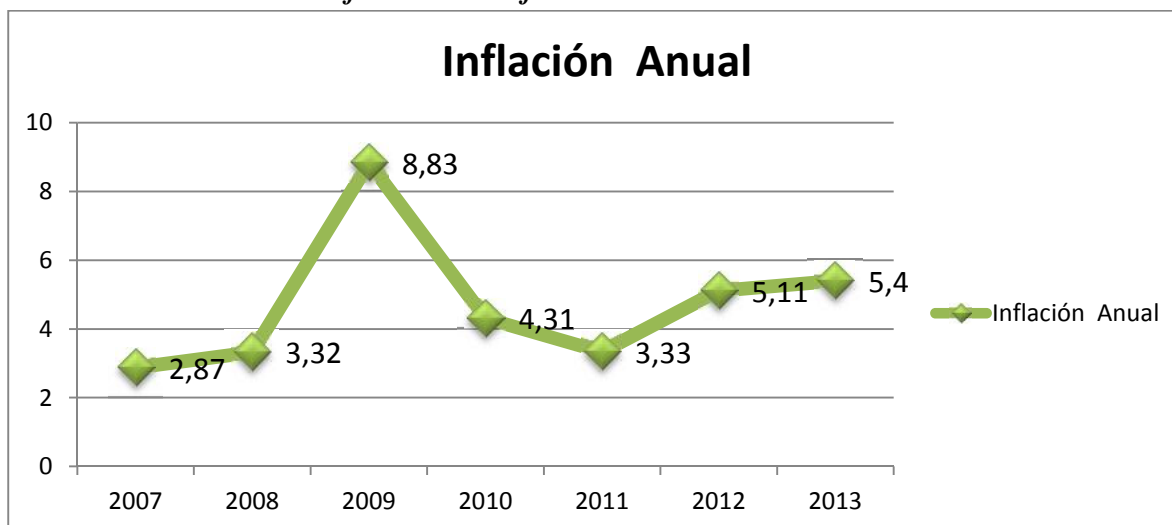
% de Inflación ( 2007 - 201 )							
Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inflación Anual	2,87	3,32	8,83	4,31	3,33	5,11	<b>5,40</b>

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

*Elaborado por: Autor*

*Nota: \* Dato proyectado*

**Gráfico N° 2.1 Inflación Anual en el Ecuador**



*Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Autor*

### Análisis

La inflación desde el año 2007 hasta la presente fecha en el país se ha mantenido dentro del 3 y 5 por ciento a excepción del año 2009 que tuvo un incremento de casi cinco puntos en relación al año 2008.

Pero a partir de ese año se la visto una notable recuperación llegando a una inflación proyectada para el año 2013 de 5,40%.

Las variaciones que más influyeron en el incremento se dieron en los segmentos Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, Educación y Recreación.

La subida en la inflación estuvo relacionada con el aumento de los precios de materias primas importadas como la harina y el balanceado utilizado para alimentar a los animales.

Otro factor que afectó el precio de los productos alimenticios fue la poca oferta frente a la creciente demanda. Esto, debido a que la producción de ciertos artículos fue afectada por fenómenos climáticos, mientras los consumidores mantenían la demanda.

### **Connotación**

Este factor genera una AMENAZA puesto que la inflación afecta directamente a la economía de los habitantes del país, en este caso también a la población de Santo Domingo, si no existen ingresos para los mismos, no tienen poder adquisitivo, por lo tanto no necesitan el servicio de taxi ejecutivo.

**Impacto:** ALTO

#### **2.1.1.1.2. Tasas De Interés**

Las tasas de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

**Tasa de Interés Activa.-** Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

**Tasa de Interés Pasiva.-** Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

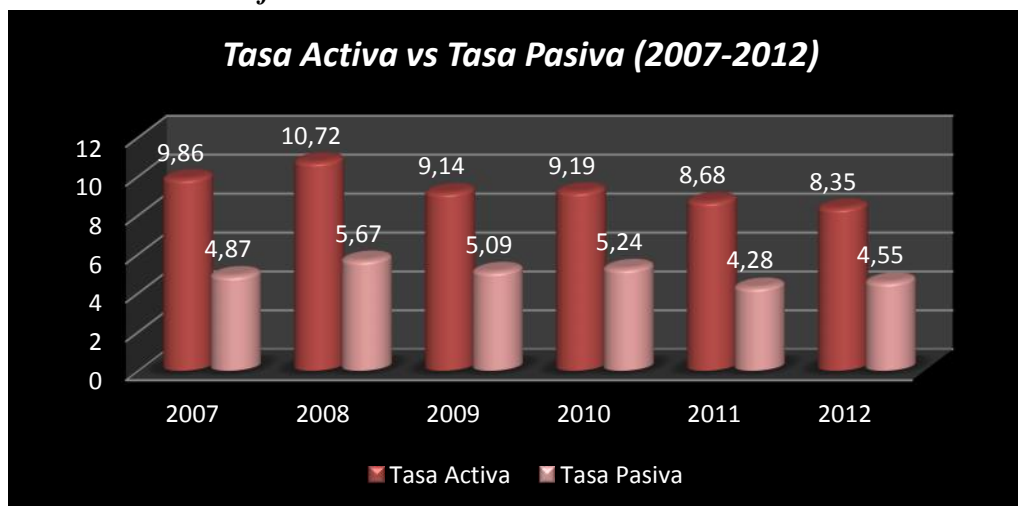
**Tabla N° 2.2. Tasas de Interés en el Ecuador**

Tasas de Interés (2007-2012)		
Año	Tasa Activa	Tasa Pasiva
2007	9,86	4,87
2008	10,72	5,67
2009	9,14	5,09
2010	9,19	5,24
2011	8,68	4,28
2012 *	<b>8,35</b>	<b>4,55</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autor

**Nota:** \* Dato proyectado

**Gráfico N° 2.2. Tasas de interés en el Ecuador**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autor

### Análisis

A partir de 2007 las tasas de interés máximo han tendido a estabilizarse en un nivel fijo, por ello se puede acceder a créditos.

La tasa de interés pasiva entre los dos últimos años se muestra estable esto es entre 4,42% para exigir mayor demanda de cuenta ahorristas.

La tasa de interés activa es estos dos últimos años se ha mostrado estable, su rango de fluctuación a sido de 8,52% comportándose como aceptable para nuestra economía ya que permite realizar créditos con intereses estables, cabe señalar que esto garantiza a que la Banca privada sea competitiva y eficiente, dándose garantías a los prestamistas.

### Connotación

Las tasas de interés son una variable crítica en el desenvolvimiento de la empresa, ya que inciden en las facilidades de financiamiento, y en la rentabilidad que se puedan obtener por inversiones, es decir en la liquidez de la empresa, en tal razón las tasas de interés activa y pasiva representan una OPORTUNIDAD debido a su estabilidad en los últimos cinco años brindando así confianza y credibilidad en el sistema financiero ecuatoriano.

**Impacto:** ALTO

#### **2.1.1.1.3 Riesgo País**

El Riesgo País es la medida del riesgo de realizar un préstamo a ciertos países, comprende la capacidad o incapacidad de cumplir con los pagos de capital o de los intereses a momento de su vencimiento. Es un índice que pretende exteriorizar la evolución del riesgo que implica la inversión en instrumentos representativos de la Deuda Externa emitidos por gobiernos de países

emergentes. También se lo define como la previsión de una eventual insolvencia comercial o financiera por parte de un vendedor o prestamista a causa de problemas de carácter político o derivado de las graves perturbaciones económicas que pueden darse, de forma relativamente frecuente en los países en desarrollo.<sup>1</sup>

**Tabla N° 2.3. Riesgo País**

EMBI - Diciembre ( 2007-2012 )		
N°	Año	Valor
1	2007	674
2	2008	632
3	2009	725
4	2010	775
5	2011	919
6	<b>2012 *</b>	<b>859</b>

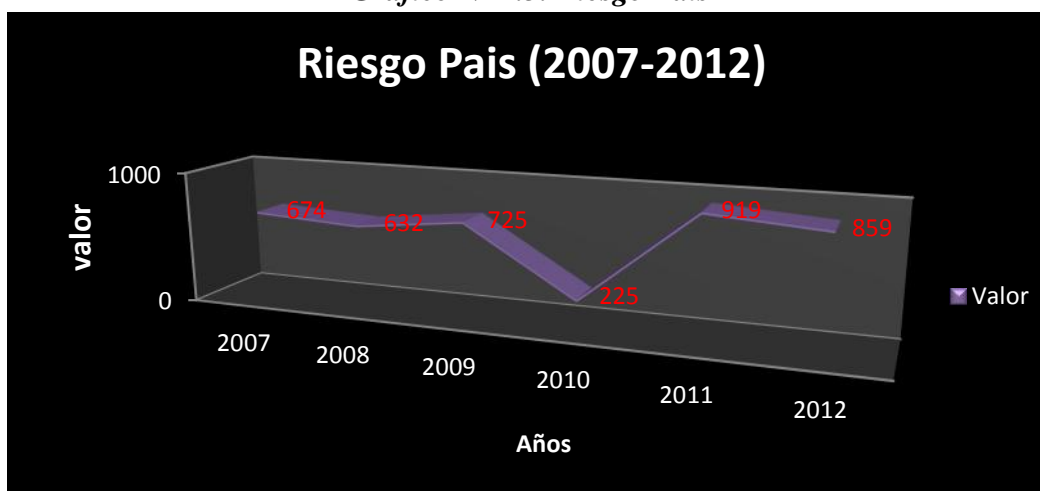
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autor

**Nota:** \* Dato proyectado

<sup>1</sup> **Yepez, Hernán. 2002.** *Glosario Económico Financiero Usual.* s.l. : MW Imprenta, 2002.

*Gráfico N° 2.3. Riesgo País*



*Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Autor*

### Análisis

El Riesgo País en el Ecuador, se encuentra al alza desde el año 2007, lo que representa un bajo índice de inversión, causando severos problemas en la economía ecuatoriana debido a que esta es la variable de mayor importancia para el crecimiento y desarrollo del país, pues es de gran importancia que otros países realicen sus inversiones económicas en el Ecuador, así como nosotros realizar exportaciones a países que mantengan un buen nivel de desarrollo económico.

### Connotación

El aumento del índice del riesgo país en el Sector del Transporte Privado se puede apreciar desde dos puntos de vista:

En primer lugar, la inversión extranjera se disminuye, dando como resultado menos clientes potenciales para el servicio de taxi ejecutivo, ya que son las empresas internacionales las principales contratistas del servicio.

En segundo lugar, la empresa Seguncar S.A., tendría menos probabilidades de establecer alianzas estratégicas con empresas extranjeras.

Por tanto representa una **AMENAZA** para el servicio de taxis ejecutivos.

**Impacto:** ALTO

#### 2.1.1.1.4 Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo (en términos globales y por ramas de actividad) se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. <sup>2</sup>

**Tabla N° 2.4. PIB Total del Ecuador**

PIB (2007-2012)		
N°	Años	PIB
1	2007	21962,13
2	2008	22409,65
3	2009	24032,49
4	2010	24119,45
5	2011	25019,00
6	<b>2012 *</b>	<b>25855,10</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

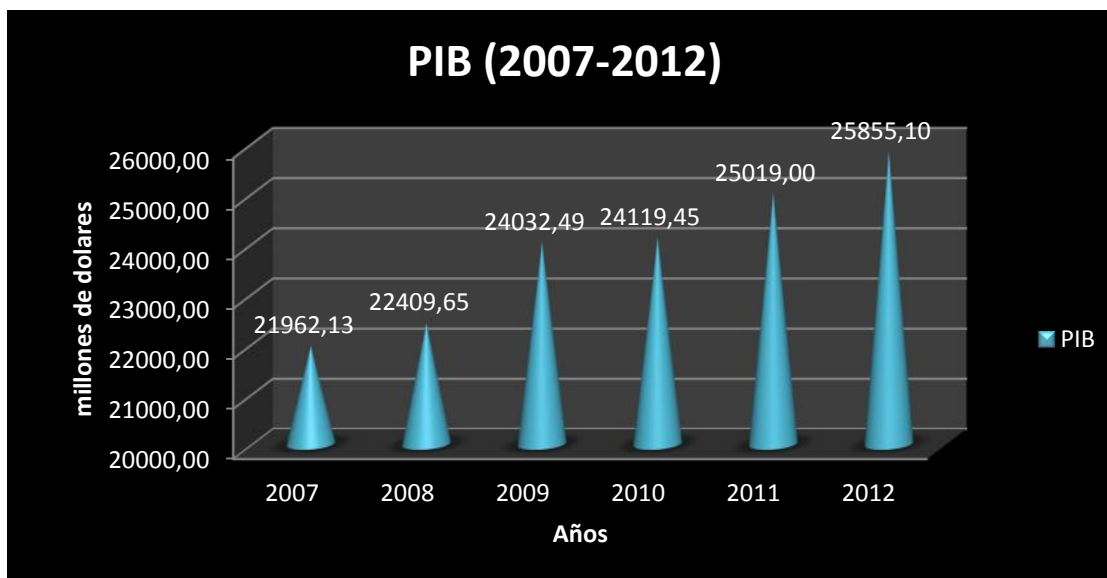
**Elaborado por:** Autor

**Nota:** \* Dato proyectado

<sup>2</sup> Banco Central del Ecuador. [En línea] [Citado el: 08 de Junio de 2010.] <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>.



*Gráfico N° 2.4. PIB Total del Ecuador*



*Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Sabrina Urbina*

### Análisis

El producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo, el PIB ha mantenido un incremento sostenido a partir de la adopción del sistema de dolarización, esto ha generado flujos de capital, retorno de la confianza, una reactivación del crédito Bancario y un repunte efectivo del crecimiento en algunos sectores importantes y estratégicos del país como la industria de la construcción, el sector eléctrico, sector manufacturero y el comercio.

### Connotación

El aumento del PIB en el Ecuador, constituye una **OPORTUNIDAD** para el sector del transporte, puesto que se genera un mayor poder adquisitivo, aumenta la riqueza interna y se destina mayor cantidad de dinero a la movilización de la población.

**Impacto:** ALTO

#### **2.1.1.2 Factores Sociales**

El Ecuador en los últimos años se ha enfrentado a una crisis del sector de transporte público, debido a un alto nivel de corrupción en los organismos encargados del control y administración del transporte público y a una frágil, deficiente e incumplida ley de tránsito, esto ha dado como resultado que dicho servicio de transporte se vea afectado en sus diferentes sectores; es por eso que la población prefiere más seguridad vial, optando así por un servicio que garantice dicha seguridad y a la vez rapidez y comodidad como el servicio de taxi ejecutivo.

A continuación se analizará detalladamente factores como el desempleo, la pobreza y transporte de servicio público

### 2.1.1.2.1. Desempleo

**Tabla N° 2.5. Índices Sociales – Desempleo**

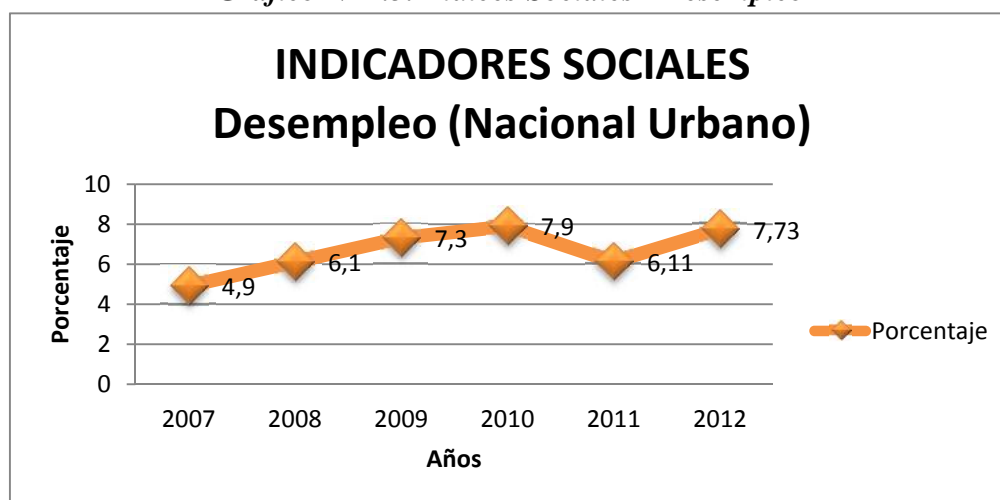
Desempleo (2007- 2012)		
N°	Año	Porcentaje
1	2007	4,9
2	2008	6,1
3	2009	7,3
4	2010	7,9
5	2011	6,11
6	<b>2012 *</b>	<b>7,73</b>

**Fuente:** Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) – Ecuador en Cifras

**Elaborado por:** Autor

**Nota:** \* Dato proyectado

**Gráfico N° 2.5. Índices Sociales - Desempleo**



**Fuente:** Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) – Ecuador en Cifras

**Elaborado por:** Sabrina Urbina

### Análisis

En el Ecuador, en el mercado laboral al finales del 2011, el desempleo fue menor al alcanzado el año anterior (6,11% frente a 7,9% en 2010), debido a los grandes esfuerzos realizados por el gobierno para impulsar el trabajo agrícola y la pequeña y mediana empresa, pero

a pesar de alcanzar una reducción considerable en el año 2011, la tendencia está al alza nuevamente, perjudicando a la economía del consumidor.

### Connotación

Al aumentar el desempleo en el Ecuador aumentan los niveles de pobreza y representa una AMENAZA para Seguncar S.A., puesto que el poder adquisitivo de la población se reduce en tanto que las familias se ven obligadas a reducir sus gastos y a priorizar sus necesidades y como consecuencia se verán reducidos los clientes potenciales de servicio de taxi ejecutivo.

**Impacto: MEDIO**

#### **2.1.1.2.2. Pobreza**

**Tabla N° 2.6. Indicadores Sociales - Pobreza**

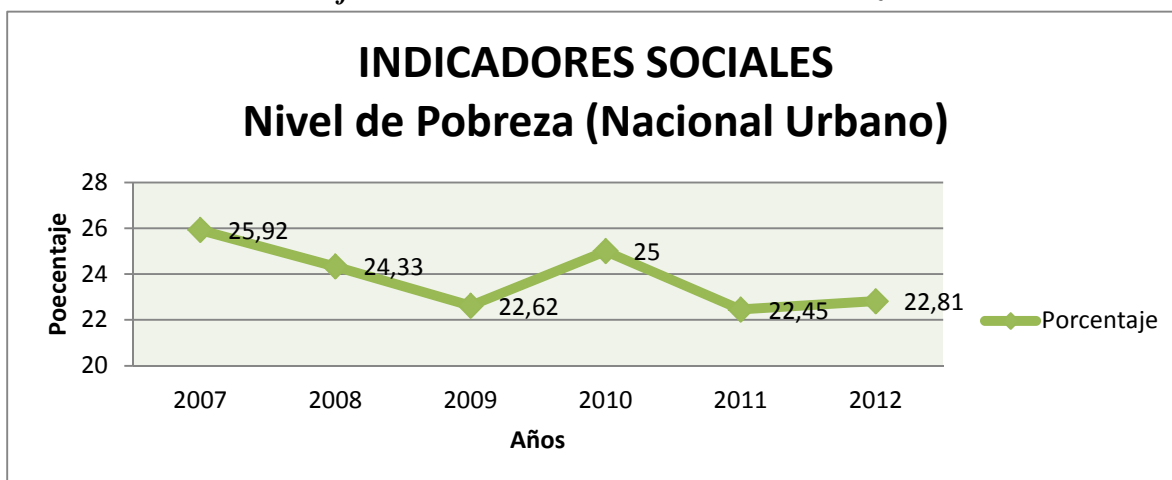
INDICADOR DE POBREZA NACIONAL URBANO (2007-2012)		
N°	Año	Porcentaje
1	2007	25,92
2	2008	24,33
3	2009	22,62
4	2010	25,00
5	2011	22,45
6	<b>2012*</b>	<b>22,81</b>

**Fuente:** Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) – Ecuador en Cifras

**Elaborado por:** Autor

**Nota:** \* Dato proyectado

Gráfico N° 2.6. Indicadores Sociales - Pobreza



*Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) – Ecuador en Cifras*  
*Elaborado por: Autor*

### Análisis

La pobreza en el Ecuador, es un factor social muy grave al que hay que prestarle atención, ya que a pesar de los índices expuestos por las entidades públicas encargadas, la pobreza en el Ecuador tiene graves repercusiones sobre el incremento de la delincuencia, ya que decenas de hogares se desintegran, los padres de familia trabajan más y ganan poco, o simplemente no encuentran un trabajo que cubra sus necesidades básicas.

### Connotación

La pobreza, es un factor social que afecta a todos, para nuestro estudio y basado en los datos estadísticos anteriormente expuestos, se genera una **AMENAZA**, ya que se reduce el nivel de clientes potenciales para la empresa y a su vez la pobreza desencadena a la delincuencia lo que genera un riesgo para la empresa.

### **2.1.1.3. Factores Político y Legal**

#### **LEY DE TRÁNSITO E IMPACTO DEL TAXI EJECUTIVO EN LA CIUDADANIA**

El servicio de taxi ejecutivo, dentro del país se encuentra regularizado, mediante un marco jurídico establecido por el Reglamento de Transporte de Pasajeros en Taxi con servicio Convencional y Ejecutivo.

Para Seguncar S.A., es indispensable que dicho marco jurídico o legal esté identificado de forma clara, para el normal y eficiente funcionamiento de la organización; así como lo establece el Capítulo I, artículo 12, de la Constitución Jurídica del Reglamento de Transporte de Pasajeros en Taxi con servicio Convencional y Ejecutivo:

“De conformidad con lo que ordena el artículo 79 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, para la constitución jurídica de compañías o cooperativas de taxis, el objeto social será: exclusivo para la prestación del servicio de transporte en taxi, tanto para el servicio convencional como para el servicio ejecutivo.”

La seguridad vial y servicio personalizado tiene un alto impacto en la sociedad ecuatoriana, por lo tanto dicho Reglamento dispone y garantiza la seguridad a la población y usuarios como tal; el artículo 13 dice:

“La Disposición General Décimo Novena de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, establece que la Superintendencia de Compañías y la Dirección Nacional de Cooperativas no podrán otorgar autorización para la conformación de compañías o cooperativas, sin el informe de factibilidad favorable emitido por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. En la zona propuesta, la CNTTTSV determinará el o los sitios de estacionamiento, que garanticen la no interferencia con los movimientos peatonales o vehiculares del sector y se enmarquen en normas de seguridad vial.”

### Connotación

Para la organización se presenta como una **FORTALEZA**, el contar con un marco legal establecido de forma clara, sobre todo para brindar un servicio con alta seguridad vial y social.

#### **2.1.1.3.1 Estabilidad Política**

En nuestro país, ningún gobierno a partir del año 2006 ha logrado culminar su mandato político ante las diversas luchas que han existido por los poderes del Estado, creando así una incertidumbre en el tema político.

***Tabla N° 2.7. Datos Históricos Presidenciales***

<b>PRESIDENTE</b>	<b>PERIODO</b>
Abdalá Bucaram	1996 – Febrero de 1997
Dr. Fabián Alarcón	1997-1998
Dr. Jamil Mahuad	1998 - 2000
Dr. Gustavo Noboa	2000 – 2003
Ing. Lucio Gutiérrez	2003 – 20 de Abril del 2005
Dr. Alfredo Palacio	2005 – 15 de Enero 2007
Eco. Rafael Correa	Actual Presidente del Ecuador

***Fuente: Revista Líderes***

***Elaborado por: Autor***

### Análisis

Nuestro país se ha caracterizado por derrocar gobiernos que la ciudadanía considera que están llevando por mal camino al país, un último intento de derrocamiento sucedió en el actual Gobierno con el Eco. Rafael Correa, el 30 de septiembre del 2010, la cual fue organizado por la policía nacional ante supuestas medidas que el Gobierno implementó en contra de esta institución.

### Connotación

El sistema de Administración de Justicia promocionado por el nuevo Gobierno trajo consigo nuevos reglamentos, permisos y disposiciones que llevaron a la quiebra a más de una empresa de servicio de transporte que venían funcionando de manera ilegal, por lo tanto los factores políticos han causado una **OPORTUNIDAD** a la empresa Seguncar S.A.

#### **2.1.1.3.2. Factores Sociales y Culturales**

##### *Seguridad vial*

Actualmente en el Ecuador, el sector de transporte público se ha visto afectado por los graves accidentes de tránsito que han generado desconfianza y un alto impacto social en la población. La ciudadanía busca más seguridad al momento de trasladarse a los diferentes destinos tanto dentro como fuera de la ciudad donde residen.

El estado respalda legalmente al sector de taxis ejecutivos, los mismos deben estar regulados y cumpliendo con lo que dispone la ley hasta diciembre del 2012. Las unidades deben tener un color diferenciado para poder circular normalmente, lo que genera confianza entre la ciudadanía y seguridad al momento de escoger dicho servicio.

En el Reglamento de Transporte de Pasajeros en Taxi con servicio Convencional y Ejecutivo, en el artículo 5 dice:

“Las cooperativas y compañías de transporte de pasajeros de taxi, deberán mantener procesos de selección, contratación, evaluación, control y capacitación de sus conductores; programas de mantenimiento de su flota vehicular, programación operacional mensual, de acuerdo a metodologías y formatos definidos por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; procesos que estarán a disposición de la CNTTTSV para su revisión”



### Connotación

De esta forma se garantiza el servicio a la población, fomentando la seguridad para los mismos, con servicio de calidad, control y regulada por un reglamento que apoya a dicho servicio; se constituye en una **OPORTUNIDAD**, para la empresa Seguncar S.A.

**Impacto:** MEDIO

#### **2.1.1.4. Factores Geográficos**

##### **Santo Domingo Principal Puerto Terrestre**

**Localización:** La Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas está ubicada en la parte noroccidental de la cordillera de los Andes, en la región del trópico-húmedo.

**Límites:** Norte: Provincias de Pichincha y Esmeraldas; Sur: Los Ríos y Cotopaxi; Este: los cantones Quito y Mejía; Oeste: Manabí.

Debido a su posición geoestratégica día a día, Santo Domingo se configura como "nodo de articulación regional"

En los últimos años se ha ido consolidando, hoy tiene una posición de intercomunicación entre los principales centros de desarrollo económico del país, Manta, Guayaquil, Quito y otros.

En el ámbito del comercio internacional, Santo Domingo es el punto de trasbordo ideal del corredor bioceánico multinodal Manta-Manaos; y a nivel nacional, cumple el rol de centro de transferencia entre los principales polos de producción nacional.

Por lo tanto, el Puerto Terrestre de Santo Domingo de los Tsáchilas contempla el diseño, construcción y operación de una plataforma logística de transporte, con capacidad para prestar la totalidad de los servicios públicos y privados relacionados con el transporte.

### **Connotación**

Debido a su excelente ubicación geográfica Santo Domingo se establece como un puerto terrestre principal, de fácil e indispensable acceso, que constituye una VENTAJA para Seguncar S.A., generando mayor flujo de personas que viajan mismos que se convierten en clientes potenciales.

**Impacto:** MEDIO

#### **2.1.1.5. Factores Tecnológicos**

La tendencia del mercado automotriz en los próximos cinco o 10 años será mejorar el rendimiento de los motores a diesel, todas las empresas automotrices en el mundo trabajan en otras tecnologías, pero lo que se pretende es que los vehículos sean más accesibles a un sector amplio de los consumidores.

En rendimiento, el diesel da como resultado, un auto mucho más económico en comparación al auto de gasolina. Por una doble razón: primero porque tiene un mejor rendimiento; esto es, en general da más kilómetros por litro que uno a gasolina. Si a eso le agregamos que el diesel es más barato que la gasolina, tenemos un ahorro de costos apreciable.

Segundo desde un punto de vista mecánico, el motor diesel utiliza mucha más compresión que un motor a gasolina, lo que hace que tenga un mayor rendimiento.

Las nuevas tecnologías a diesel han hecho a estos motores más limpios, más silenciosos y más potentes que antes.

En Ecuador, el consumo de diesel ha estado estrechamente vinculado a la actividad económica, y en los últimos cuarenta años (1972-2012), el consumo nacional ha pasado de 50 mil barriles diarios (mbd) a más de 300 mil barriles diarios. A nivel mundial el consumo de diesel se ha incrementado de 5,600 a 22,300 mbd en el mismo periodo de tiempo.

La industria de la refinación ha producido combustibles de mejor calidad que permiten dar cumplimiento a los requerimientos normativos más exigentes, por su parte la industria automotriz ha desarrollado motores cada vez más eficientes y más limpios.

### Connotación

El uso de la tecnología permite la implementación de diversas herramientas que, al ser aplicadas dentro de las empresas, facilitan y mejoran los procesos productivos y de servicios.

La industria automotriz y sus avances crean una **VENTAJA** para Seguncar S.A, debido a que su flota de vehículos es a diesel por lo tanto contribuyen en la considerable reducción de costos.

#### **2.1.2. Micro ambiente (Cinco Fuerzas de Porter)**

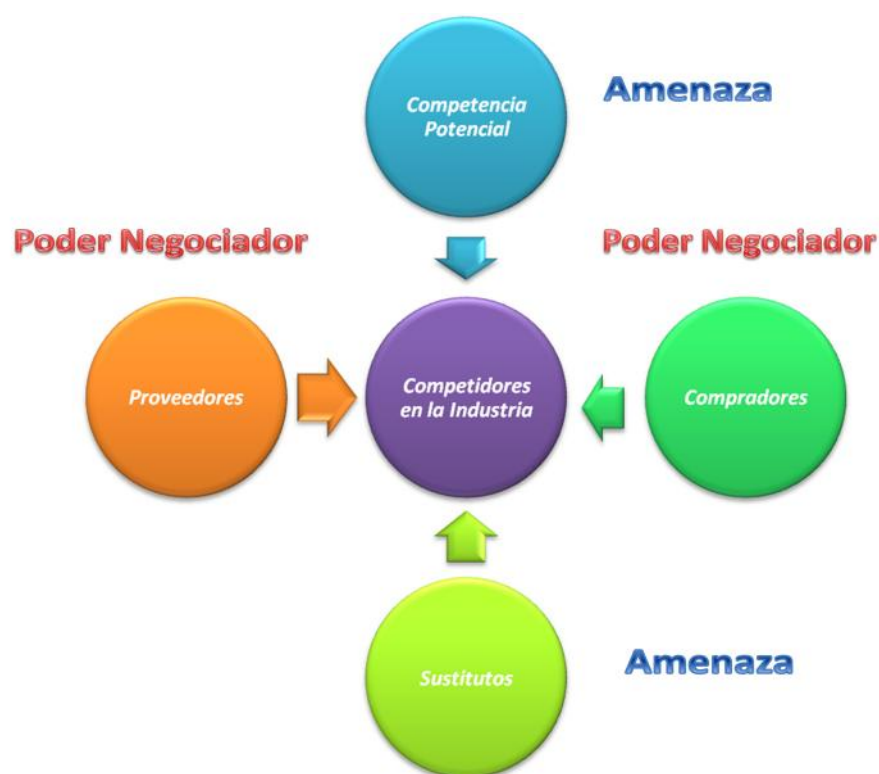
Michael Porter, profesor de la Harvard Business School, elaboró un modelo estratégico que permite analizar la industria en términos de rentabilidad y desarrollarla con el contexto dentro del cual se opera.

Según Michael Porter, en su Libro *Competitive Strategy*, menciona que la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: **“La rivalidad entre los competidores”**.

Todas estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

Para Seguncar S.A. se analizará los factores económicos, sociales, demográficos, político-legislativo y tecnológico que influyen en determinado grupo de actividades económicas del sector del Transporte privado de manera interna y externa.

**Gráfico N° 2.7. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**



*Fuente: Basado en el Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.*

*Elaborado por: Autor*

El análisis del sector del transporte permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son.

La clave del análisis radica en proveer a la empresa de información que le permita poder anticiparse a los hechos, ser flexible para responder de forma proactiva a los cambios del sector, minimizar las fuerzas negativas y de ser posible, hacer que estas la beneficien.

### 2.1.2.1. Clientes

Nuestros clientes tienen mucho poder de negociación, ya que existe una considerable competencia en el mercado y si no les satisfacemos sus necesidades, les será tan simple como elegir otra compañía de transporte ejecutivo.

Los principales clientes con los que cuenta la empresa Seguncar S.A. son:

**Tabla N° 2.8. % Participación de clientes**

CLIENTES			
CATEGORIA	NOMBRES	N° DE EMPRESAS	% DE PARTICIPACION
PRIVADAS	PRONACA	5	25%
	ASEGURADORA DEL SUR		10%
	BANCO PROCREDIT		7%
	PUCE		5%
	CADE		3%
PUBLICAS	HIDRITOAPI	1	
	PUBLICO EN GENERAL		50%

*Fuente: Investigación – Datos Secundarios  
Elaborado por: Autor*

El poder de negociación de los clientes en el sector del transporte está determinado por los siguientes aspectos:

- **Concentración de compradores**

El poder de los compradores en el mercado de Transporte crece al momento que estos adquieren el servicio en grandes proporciones y de manera recurrente.

- **Producto poco diferenciado**

Dentro del sector del transporte ejecutivo, puerta a puerta, no se ha logrado generar una diferenciación entre empresas del mismo tipo, las empresas que han logrado algún tipo de diferenciación pueden cobrar aranceles superiores pero no afectan de manera crítica a la diferencia de precios entre empresas.

- **Bajas ganancias de los clientes**

Los clientes que no utilizan el servicio de manera habitual tienden a preocuparse menos por los costos de transporte, mientras que los clientes institucionales o empresas en crecimiento tratan de minimizar sus costos al máximo, negociando precios y descuentos en el servicio.

De este modo se puede determinar que el poder negociador de los clientes, es una fuerza con gran importancia dentro del sector del transporte, calificando la intensidad de la fuerza así:

**Tabla N° 2.9. Intensidad - Poder Negociador de Clientes o Compradores**

FUERZA	
INTENSIDAD	Alta
CALIFICACIÓN	9/10

**Fuente:** Investigación - Fuentes Secundarias  
**Elaborado por:** Autor

### 2.1.2.2. Proveedores

Los proveedores que nos ofrecerán sus servicios para poder desarrollar nuestra actividad empresarial tienen poco poder; ya que nuestros proveedores son concesionarios de vehículos, gasolineras e importadoras de llantas; estos proveedores no tienen mucha importancia porque hay mucha competencia en su sector y siempre vamos a elegir la empresa que nos ofrezca las mejores condiciones y precios para el transporte e instancia de nuestros clientes.

- **Presencia de sustitutos para el producto**

Básicamente el servicio de taxis tradicionales siempre será un servicio que sustituye al servicio de taxis ejecutivos, así como también, las empresas de renta de vehículos, puesto que cumplen de una u otra manera con el concepto de movilidad y transporte.

**Tabla N° 2.10. Intensidad - Poder Negociador del Proveedor**

FUERZA	
INTENSIDAD	Media
CALIFICACIÓN	5/10

*Fuente: Investigación - Fuentes Secundarias*

*Elaborado por: Autor*

### 2.1.2.3. Competencia

La rivalidad entre competidores en el sector del transporte, es un factor muy importante ya que existe una gran oferta sea de compañías legalmente establecidas o de compañías informales, especialmente en las ciudades principales (Quito, Guayaquil)

De este modo se puede determinar que la rivalidad entre empresas competidoras, es una fuerza con gran importancia dentro del sector del transporte, calificando la intensidad de la fuerza así:

**Tabla N° 2.11. Intensidad - Rivalidad entre Competidores de la Industria**

FUERZA	
INTENSIDAD	media
CALIFICACIÓN	8,5/10

*Fuente: Investigación - Fuentes Secundarias*

*Elaborado por: Autor*

#### **2.1.2.4. Productos sustitutos**

En el sector del transporte, se puede sustituir el servicio ejecutivo por el servicio tradicional, y/o el servicio de renta de carros, pero en ambos casos los costos son mucho más elevados y las ventajas del servicio puerta a puerta desaparecen.

Es así que, en el sector del transporte ejecutivo el grado de influencia es medio, debido a que los clientes prefieren la comodidad del servicio puerta a puerta y dejan como una opción la renta de carros y la utilización del servicio de taxis tradicional.

**Tabla N° 2.12. Intensidad - Productos o Servicios Sustitutos**

FUERZA	
INTENSIDAD	media
CALIFICACIÓN	5/10

*Fuente: Investigación - Fuentes Secundarias*

*Elaborado por: Autor*

#### **2.1.2.5. Potenciales Compradores o Nuevos Integrantes**

En el sector del transporte, se tiene una alta posibilidad de ingreso de nuevas empresas, como lo demuestra el incremento notable de empresas fantasmas, que no cuentan con los requerimientos legales para su funcionamiento

Puede decirse que hace algún tiempo el sector del transporte tenía una alta posibilidad de ingreso, debido a la ilegalidad de su constitución, a la falta de control en cuanto la emisión de



licencias lo que permitían un fácil acceso pero con el cambio en la legislación y reglamentos para el establecimiento de una empresa de transporte de pasajeros, el ingreso y posicionamiento del mercado es cada vez más complejo.

Dentro del sector del transporte se puede observar que un nivel de riesgo medio de ingreso de nuevos competidores, motivo por el cual se califica a la intensidad de esta fuerza como:

**Tabla N° 2.13. Intensidad – Potenciales Compradores o Nuevos Integrantes**

FUERZA	
INTENSIDAD	media
CALIFICACIÓN	5/10

*Fuente: Investigación - Fuentes Secundarias*  
*Elaborado por: Autor*

## 2.2. Análisis interno

### 2.2.1. Capacidad Administrativa

#### 2.2.1.1. Planificación

Seguncar S.A. Se encuentra bajo el mando de la Junta General de Socios y Administrada por el Gerente General, quien posee en “Know How” adquirido en su carrera como chofer profesional y a través de varios años de estar al frente de la organización.

Además cuenta con la asesoría de los miembros de la Junta de Accionistas, quienes poseen un alto conocimiento en lo referente a transporte y la ley de tránsito.

### **2.2.1.2. Organización**

Seguncar S.A. ha trabajado varios años en el servicio de transporte de pasajeros sin contar con una organización para el desarrollo de las actividades dividiéndolas en diferentes áreas de trabajo.

Actualmente, cuenta con la Gerencia General, manejada por un socio quien es el responsable de la gestión administrativa de la empresa, además se encarga de la dirección, control, y contrataciones de la organización.

- En temas jurídicos se cuenta con asesoría externa para un mejor funcionamiento.
- El área financiera es manejada por una persona, quien es responsable del pago de impuestos, y demás temas financieros.
- El manejo del Talento Humano, Marketing, desarrollo de planes de contingencia, atención al cliente son actividades que no se realizan dentro de la organización, siendo de vital importancia para el manejo de la empresa en la actualidad.

### 2.2.1.3. Dirección

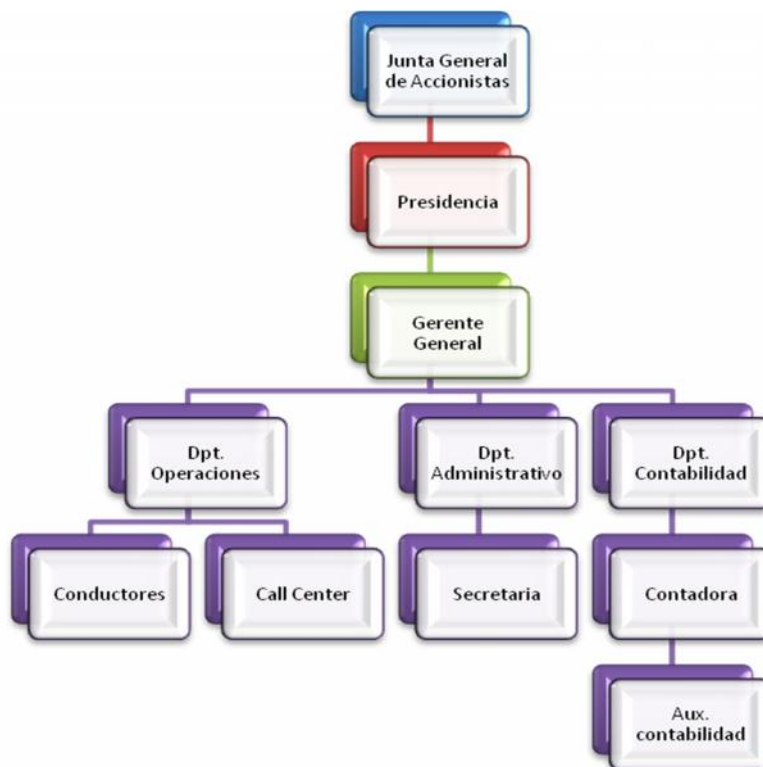
En Seguncar S.A. la solución de problemas críticos se lleva a cabo con la participación de los socios, tomando decisiones al estilo de un comité, además se cuenta con la opinión del Jefe contable y del asesor financiero.

En lo referente a las decisiones financieras del día a día, son analizadas por el Gerente General.

### 2.3.1.4. Control

En Seguncar S.A. el control se realiza mediante una cadena de mando de la siguiente forma:

**Gráfico N° 2.8. Organigrama General**



*Fuente: Seguncar S.A  
Elaborado por: Autor*

Es así que el Gerente General se encarga del manejo completo de todas las áreas de la empresa, cuenta con su asistente administrativa, quien se encarga también del manejo directo del área contable, además maneja el recurso humano operativo de la empresa, siempre bajo la supervisión directa del Gerente General.

El Área Financiera de la organización es manejada por una persona externa a la empresa, y dentro de la organización la asistente administrativa, es quien receipta toda la información para transmitirla al contador.

La parte jurídica también es manejada de forma externa, y se cuenta con consultora fija.

### 2.2.2. Capacidad de Talento Humano

Seguncar S.A. cuenta con personas especializadas en las diferentes áreas de trabajo, así:

**Tabla N° 2.14. Talento Humano**

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>GERENTE</b>	Segundo Mena
<b>PRESIDENTE</b>	Israel Zambrano
<b>COMISARIO</b>	Danny Cedeño
<b>SECRETARIA</b>	Maribel Coloma
<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	Cristina Mena
<b>CONTADORA</b>	Mónica Madruñero
<b>ASESOR JURIDICO</b>	Polo Andrade

**Fuente:** Seguncar S.A

**Elaborado por:** Autor

Seguncar S.A. cuenta con personal capacitado de manera empírica para realizar las principales actividades de la empresa, y no cuenta con ciertas áreas importantes de trabajo como: Marketing, Ventas y Recurso Humano.

### **2.2.3. Capacidad Financiera**

La Información del área financiera de Seguncar S.A. es estrictamente confidencial, sin embargo para el presente estudio se ha proporcionado los balances generales y estados de resultados de los años 2009 y 2010, con el fin de profundizar en el conocimiento de la situación actual de la empresa.

#### **2.2.3.1 Razones de Liquidez**

Miden la capacidad de tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

- ***Razón Circulante al 2011***

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Corto Plazo}}$$

$$\text{Razón Circulante} = \frac{9922,92}{1635,83}$$

$$\text{Razón Circulante} = 6,06$$

#### **Connotación**

Generalmente una relación adecuada genera el valor de 1, un valor más alto se considera mejor, sin embargo si es muy elevado representa exceso de liquidez o un manejo inadecuado de los activos corrientes.

### 2.2.3.2. Indicadores de Endeudamiento o Apalancamiento

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

- *Razón de Endeudamiento al 2011*

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{3005,69}{12976,10}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = 0,23$$

#### Connotación

Seguncar S.A. Es una empresa que posee un nivel por encima del promedio de endeudamiento por lo que es más riesgosa dependiendo del manejo posterior que se le dé a la misma, con una razón del 23% su nivel de endeudamiento se considera una debilidad para la empresa.

- *Apalancamiento al 2011*

$$\text{Razón de Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Total Activo}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Razón de Apalancamiento Financiero} = \frac{12976,10}{9970,41}$$

$$\text{Razón de Apalancamiento Financiero} = 1,30$$

#### Connotación

Seguncar S.A. En índice de la empresa indica que tiene aproximadamente \$1,30 en el total de activos por cada \$1,00 de participación, lo que representa una deuda positiva, es decir que

permite aumentar la rentabilidad de la empresa, es decir el uso es conveniente para la empresa y con un impacto positivo para la misma.

### **2.3.3.3. Razones de Rentabilidad**

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

- ***Rendimiento sobre Activos al 2011***

$$RSA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

$$RSA = \frac{7920,41}{12976,10}$$

$$RSA = 0,61$$

### **Connotación**

La empresa Seguncar S.A. Es media, lo que se considera una debilidad para la empresa dentro de la industria, puesto que cuenta con un 25% de rendimiento sobre activos.

## **2.2.4. Capacidad de Mercadeo**

### **2.2.4.1. Cartera del Negocio**

Seguncar S.A. es una organización que procura una relación con sus clientes de largo plazo, es decir satisfacer sus necesidades y expectativas desde el primer día.

Además, la publicidad con la que cuenta Seguncar S.A. es de referencia, por lo que hasta el momento se dispone de excelentes referencias comerciales con efecto multiplicador en el mercado.

### 2.3.4.2. Producto y/o Servicio

SEGUNCAR EJECUTIVO S.A. es una empresa especializada en brindar transporte ejecutivo de pasajeros y encomiendas puerta a puerta, para la comodidad de sus clientes ofrece distintos horarios que a continuación se detallan:

#### *Quito – Santo Domingo- viceversa*

04h00          13h30

05h00          15h00

06h00          17h00

08h00          18h00

10h00          20h00

12h00

#### *Santo Domingo-Guayaquil- viceversa*

03h00          13h30

05h00          15h30

08h00          17h00

10h00

#### *Santo Domingo- Atacames-viceversa*

04h00

08h00

10h00

13h30

10h00



### **2.3.4.3. Fijación de Precio**

Seguncar S.A. en sus ventas calcula el costo de la gasolina, además estima los precios de la competencia, luego un margen de utilidad para infraestructura y un precio de venta para los servicios y se hace la oferta al cliente.

Cabe aclarar que debido a los cambios en la legislación actual los precios se encuentran estandarizados, y la competencia es muy persistente.

En lo que se refiere a las políticas de pago con sus clientes, son flexibles y por ello ha podido posicionarse de mejor manera en el mercado, contando con un promedio de cobro de 30 días.

### **2.3.4.4. Distribución**

El cliente al momento de solicitar el servicio, nos proporciona el horario en el que desea realizar el viaje, los datos personales, números telefónicos y la dirección exacta del lugar donde desea ser recogido, he inmediatamente se le confirma la disponibilidad de los horarios y se realiza la reserva, luego de manera interna se procede a la asignación de los carros y choferes que cubrirán los turnos de viaje a los mismos se les proporciona todos los datos del cliente y la dirección de el lugar exacto donde el pasajero desea ser recogido.

### **2.3.4.5. Ventas**

Seguncar S.A. realiza sus ventas mediante el sistema de “call center”, es decir la empresa o persona solicitante del servicio se comunica con el “call center” a través del cual hace la reservación de su pasaje, a su vez Seguncar S. A le garantiza un servicio eficiente, rápido, precio accesible, cómodo y seguro.

### 2.3. Análisis FODA

El análisis FODA permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

A continuación se muestra factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) propias de Seguncar S.A., las cuales influyen en el éxito o fracaso de la misma.<sup>3</sup>

#### 2.3.1 Matriz de Identificación de Oportunidades

*Tabla N° 2.15. Identificación de Oportunidades*

MATRIZ DE IMPACTO				
SEGUNCAR S.A.				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO				
OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Mejoramiento vial	X		
O2	Nuevas tendencias de alianzas entre empresas de transporte	X		
O3	Avance de la Tecnología automotriz	X		
O4	Tendencia al mejoramiento en la calidad de los hidrocarburos		X	
O5	Crecimiento Poblacional			X
O6	Capacidad de brindar un servicio personalizado	X		

*Fuente: Seguncar S.A.  
Elaborado por: Autor*

<sup>3</sup> D' Alessio I.,Fernando 2008, El proceso Estratico Un enfoque de Gerencia pág.268

### 2.3.2. Matriz de identificación de Amenazas

*Tabla N° 2.16. Identificación de Amenazas*

MATRIZ DE IMPACTO				
SEGUNCAR S.A.				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO				
AMENAZAS				
A1	Proliferación de empresas Ilegales	x		
A2	Inestabilidad Legal	x		
A3	Reducción de costos por parte de los clientes		x	
A4	Incremento de Competidores	x		
A5	Percepción de posibilidad de fraude en por parte de los choferes colaboradores			x

*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor*

### 2.3.3. Matriz de identificación de Fortalezas

*Tabla N° 2.17. Identificación de Fortalezas*

<b>MATRIZ DE IMPACTO</b>				
<b>SEGUNCAR S.A.</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>				
<b>FORTALEZAS</b>		<b>IMPACTO</b>		
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
F1	Dominio del Know How	X		
F2	Asesoramiento (Jurídico y Financiero)		X	
F3	Precios competitivos	X		
F4	Personal Calificado		X	
F5	Contacto directo y personalizado con el cliente	X		
F6	Infraestructura física apropiada y adaptable			X

*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor*

### 2.3.4 Matriz de identificación de Debilidades

*Tabla N° 2.18. Identificación de Debilidades*


<b>MATRIZ DE IMPACTO</b>				
<b>SEGUNCAR S.A.</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>				
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	No posee Investigación de Mercados	x		
D2	Baja calidad de servicio postventa	x		
D3	Presupuesto no destinado a MKT	x		
D4	Falta de Publicidad vía Medios	x		
D5	Falta de programas de desarrollo del personal		x	
D6	No posee personal en MKT & RRHH		x	
D7	No existe un diagnostico estratégico que permita canalizar las estrategias con los objetivos	x		

*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor*

### 2.3.5. Matriz de identificación FODA

*Tabla N° 2.19. Identificación del análisis FODA*

 <b>MATRIZ FODA</b> <b>SEGUNCAR S.A.</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
1	Dominio del “Know How”	Mejoramiento Vial	1
2	Precios competitivos	Nuevas tendencias de alianzas entre empresas de transporte	2
3	Contacto directo y personalizado con el cliente	Avance de la Tecnología automotriz	3
		Crecimiento Poblacional	4
		Capacidad de brindar un servicio personalizado	5
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1	No posee Investigación de Mercados	Proliferación de empresas Ilegales	1
2	Baja calidad de servicio postventa	Inestabilidad Legal	2
3	Presupuesto no destinado a MKT	Incremento de Competidores	3
4	Falta de Publicidad vía Medios		
5	No existe un diagnostico estratégico que permita canalizar las estrategias con los objetivos		


*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor*

Para las matrices que se muestran a continuación se estableció una escala de comparación basada en números impares con rangos no muy altos de diferencia entre sí (5= impacto alto; 3= impacto medio y 1= impacto bajo).

### 2.3.6. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”

Tabla N° 2.20. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”

 Alta = 5 Media = 3 Baja = 1		<b>OPORTUNIDADES</b> ↓				<b>FORTALEZAS</b> →	
		Mejoramiento vial	Nuevas tendencias de alianzas entre empresas de transporte	Avance de la Tecnología automotriz	Crecimiento Poblacional	Capacidad de brindar un servicio personalizado	TOTAL
Dominio del Know How	5	5	5	1	5	21	
Precios competitivos	5	5	5	3	3	21	
Personal Calificado	5	3	3	1	5	17	
Contacto directo y personalizado con el cliente	3	3	1	5	5	17	
<b>TOTAL</b>		18	16	14	10	18	<b>76</b>

*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor*




$$\text{Peso de la matriz FO} = \frac{76}{5*4*5}$$

$$\text{Peso de la matriz FO} = 76\%$$

El resultado obtenido nos indica que el 76% de las fortalezas ayudarán a aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

### 2.3.7. Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”

Tabla N° 2.21. Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”

 Alta = 5 Media = 3 Baja = 1	<b>AMENAZAS</b> 			<b>TOTAL</b>
	<b>DEBILIDADES</b> 	Proliferación de empresas Ilegales	Inestabilidad Legal	
No posee Investigación de Mercados	3	1	5	9
Baja calidad de servicio postventa	3	1	5	9
Presupuesto no destinado a MKT	1	1	5	7
Falta de Publicidad vía Medios	1	1	5	7
No existe un diagnostico estratégico que permita canalizar las estrategias con los objetivos	3	1	5	9
<b>TOTAL</b>	11	5	25	41

*Fuente: Seguncar S.A.  
Elaborado por: Autor*

$$\text{Peso de la matriz DA} = \frac{41}{5 \cdot 5 \cdot 3}$$


Peso de la matriz DA = 54,67%

El resultado obtenido nos indica que el 54,67% de las debilidades la hacen más vulnerable a las amenazas del entorno.



### 2.3.8. Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA”

Tabla N° 2.22. Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA”

 Alta = 5 Media = 3 Baja = 1				
<b>AMENAZAS</b> ↓				
<b>FORTALEZAS</b> →				
	Proliferación de empresas ilegales	Inestabilidad Legal	Incremento de Competidores	TOTAL
dominio del Know How	5	5	5	15
Asesoramiento (Jurídico y Financiero)	5	5	3	13
Precios competitivos	3	3	5	11
Contacto directo y personalizado con el cliente	1	1	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>44</b>

Fuente: Seguncar S.A.

Elaborado por: Autor


$$\text{Peso de la matriz FA} = \frac{44}{5 \cdot 4 \cdot 3}$$

Peso de la matriz FA = 73.33%

El resultado obtenido nos indica que el 73,33% de las fortalezas pueden superar las amenazas del mercado; y para ello es necesario plantear estrategias que no la hagan susceptible a estos factores.

### 2.3.9. Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”

Tabla N° 2.23. Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”

 <b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>					<b>TOTAL</b>
	Mejoramiento vial	Nuevas tendencias de alianzas entre empresas de transporte	Avance de la Tecnología automotriz	Crecimiento Poblacional	Capacidad de brindar un servicio personalizado	
No posee Investigación de Mercados	3	5	5	5	5	23
Baja calidad de servicio postventa	1	3	3	5	5	17
Presupuesto no destinado a MKT	1	5	3	5	5	19
Falta de Publicidad vía Medios	1	5	1	5	5	17
No existe un diagnostico estratégico que permita canalizar las estrategias con los objetivos	1	5	3	3	5	17
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>93</b>

*Fuente: Seguncar S.A.  
Elaborado por: Autor*

$$\text{Peso de la matriz FA} = \frac{93}{5*5*5}$$

Peso de la matriz FA = 74,4%

El resultado obtenido nos indica que el 74,4% de las debilidades internas de la empresa pueden ser cambiadas por el desarrollo de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades en beneficio de la empresa.

### 2.3.10. Matriz Resumen

*Tabla N° 2.24. Matriz resumen*

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<b>F1</b>	Dominio del “Know How”	<b>D1</b>	No posee Investigación de Mercados
<b>F2</b>	Precios competitivos	<b>D2</b>	Baja calidad de servicio postventa
<b>F3</b>	Contacto directo y personalizado con el cliente	<b>D3</b>	Presupuesto no destinado a MKT
		<b>D4</b>	Falta de Publicidad vía Medios
		<b>D5</b>	No existe un diagnostico estratégico que permita canalizar las estrategias con los objetivos
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<b>O1</b>	Mejoramiento Vial	<b>A1</b>	Proliferación de empresas Ilegales
<b>O2</b>	Nuevas tendencias de alianzas entre empresas de transporte	<b>A2</b>	Inestabilidad Legal
<b>O3</b>	Avance de la Tecnología automotriz	<b>A3</b>	Incremento de Competidores
<b>O4</b>	Crecimiento Poblacional		

*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor*

## 2.4. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar entre esas áreas.

Para la aplicación de la Matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto Fortalezas como Debilidades. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.
  - Asignarle peso entre 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite. Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.
  - Suma de todos los pesos = 1,0
2. Asignar un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:
  - 4. Fortaleza Mayor
  - 3. Fortaleza Menor

- 2. Debilidad Menor
- 1. Debilidad Mayor

Nótese que las fortalezas solo reciben calificaciones de 4 o 3, y las debilidades solo de 1 o 2. Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización en la industria.

3. Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.
4. Sumar los pesos ponderados de cada factor.
5. Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

El puntaje más alto posible para la organización es 4,0; el más bajo, 1,0; y el promedio 2,5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2,5 indican una posición interna fuerte.

Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejadas por la gerencia. Debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas d ser posible.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> D' Alessio I.,Fernando 2008, El proceso Estratico Un enfoque de Gerencia pág. 184

**Tabla N° 2.25. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Seguncar S.A**

<b>MATRIZ EFE SEGUNCAR S.A.</b>				
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>		<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
F1	Dominio del “Know How”	0,15	4	0,60
F2	Asesoramiento (Jurídico y Financiero)	0,06	3	0,18
F3	Precios competitivos	0,08	4	0,32
F4	Personal Calificado	0,09	3	0,27
F5	Contacto directo y personalizado con el cliente	0,04	3	0,12
F6	Infraestructura física apropiada y adaptable	0,10	4	0,40
<b>TOTAL PESO</b>		<b>0,52</b>		<b>1,89</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	No posee Investigación de Mercados	0,13	1	0,13
D2	Baja calidad de servicio postventa	0,07	1	0,07
D3	Presupuesto no destinado a MKT	0,08	2	0,16
D4	Falta de Publicidad vía Medios	0,07	2	0,14
D5	Falta de programas de desarrollo del personal	0,03	1	0,03
D6	No posee personal en MKT & RRHH	0,06	1	0,06
D7	Uso negligente de gasolina (Choferes)	0,04	2	0,08
<b>TOTAL PESO</b>		<b>0,48</b>		<b>0,67</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>1</b>		<b>2,56</b>

**Fuente:** Seguncar S.A

**Elaborado por:** Autor

La Matriz de la empresa Seguncar S.A. cuenta con 13 factores determinantes de éxito, 6 fortalezas y 7 debilidades, un número adecuado de factores. El valor 2,56 indica una organización ligeramente más fuerte que débil, pero estando en un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente.

## 2.5 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

La Matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); Tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

**PASOS:** Consta de cinco pasos:

1. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y luego, las amenazas. Ser tan específico como sea posible, usando porcentajes, tasas, y cifras comparativas. No existe un balance en el número de oportunidades y amenazas. Pueden ser 7-5,10-2 u otra combinación, siempre que sumen, en lo posible, un mínimo de 10 y un máximo de 20.
2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0,0 (no importante) hasta 1,0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el {éxito de la organización en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras. Los pesos apropiados pueden ser determinados comparando competidores exitosos con no exitosos, o discutiendo el factor y legando a un consenso de grupo. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1,0 y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de las amenazas puede tener cualquier proporción.

3. Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responder a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

4 = la respuesta es superior

3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta es promedio

1 = la respuesta es pobre

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización. Esta calificación está orientada hacia la organización, mientras que los pesos del paso 2 están orientados a la industria. Es importante notar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1,2, 3, ó 4.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> D'Alessio I., Fernando. 2008. El proceso estratégico Un enfoque de Gerencia Pág. 124



*Tabla N° 2.26. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de Seguncar S.A.*

<b>MATRIZ EFE SEGUNCAR S.A.</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DE EXITO</b>		<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
O1	Mejoramiento vial	0,10	3	0,30
O2	Nuevas tendencias de alianzas entre empresas de transporte	0,08	2	0,16
O3	Avance de la Tecnología automotriz	0,15	4	0,60
O4	Tendencia al mejoramiento en la calidad de los hidrocarburos	0,07	3	0,21
O5	Crecimiento Poblacional	0,09	1	0,09
<b>TOTAL PESO</b>		<b>0,49</b>		<b>1,36</b>
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Proliferación de empresas Ilegales	0,10	2	0,20
A2	Inestabilidad Legal	0,08	1	0,08
A3	Reducción de costos por parte de los clientes	0,10	3	0,30
A4	Incremento de Competidores	0,15	4	0,60
A5	Percepción de posibilidad de fraude en por parte de los choferes colaboradores	0,08	3	0,24
<b>TOTAL PESO</b>		<b>0,51</b>		<b>1,42</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>1</b>		<b>2,78</b>

*Fuente: Seguncar. S.A*

*Elaborado por: Autor*

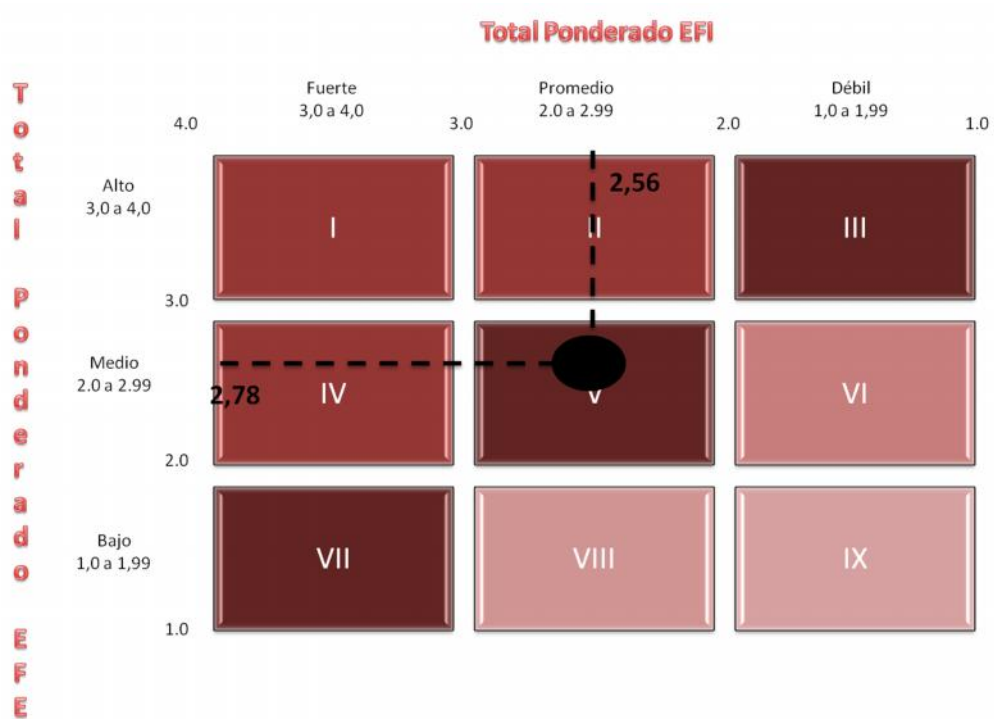
La matriz de la empresa Seguncar S.A. cuenta con 10 factores determinantes, 5 oportunidades y 5 amenazas, los cuales son suficientes debido al tamaño de la empresa. El valor 2,78 indica una respuesta ligeramente superior al promedio en su respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

## **2.6. MATRIZ GENERAL ELECTRIC (GE)**

La matriz GE también es una matriz de portafolio porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división. Las divisiones son representadas en la matriz GE por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y por la sección sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización.

La matriz GE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y administrar las utilidades) y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos.

**Gráfico N° 2.9. Matriz General Electric**



*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor*

Acorde a la matriz General Electric el resultado es **cuadrante V**, en el cual se recomienda a la empresa Seguncar S.A., aplicar estrategias para desarrollarse selectivamente para mejorar en los siguientes aspectos:

- Apoyar la diferenciación del servicio.
- Aumentar la rentabilidad.
- Procurar la segmentación del mercado.
- Establecer planes para las debilidades.

## 2.7. Matriz de Síntesis Estratégica

Tabla N° 2.27. Matriz de Síntesis Estratégica

 <b>MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA</b> <b>SEGUNCAR S.A.</b>					
		<i>FORTALEZAS</i>		<i>DEBILIDADES</i>	
		<b>F1</b>	dominio del Know How	<b>D1</b>	No posee Investigación de Mercados
		<b>F2</b>	Precios competitivos	<b>D2</b>	Baja calidad de servicio postventa
		<b>F3</b>	Contacto directo y personalizado con el cliente	<b>D3</b>	Presupuesto no destinado a MKT
		<b>F4</b>		<b>D4</b>	Falta de Publicidad vía Medios
		<b>F5</b>		<b>D5</b>	No existe un diagnóstico estratégico que permita canalizar las estrategias con los objetivos
<i>OPORTUNIDADES</i>		<i>FO (Explota)</i>		<i>DO (Busque)</i>	
<b>O1</b>	Mejoramiento Vial	1.	Propiciar alianzas estratégicas con otras empresas de transporte ejecutivo: <b>F1,O1, O2</b>	1.	Desarrollo un plan de Marketing Institucional: <b>D4;D3;O3;O4</b>
<b>O2</b>	Nuevas tendencias de alianzas entre empresas de transporte				
<b>O3</b>	Avance de la Tecnología automotriz	2.	Desarrollo de nuevos mercados y clientes: <b>F1,O2,O4</b>	2.	Actualización tecnológica continua: <b>D5, O3</b>
<b>O4</b>	Crecimiento Poblacional			3.	Publicidad vía medios: <b>D4,O4</b>
<b>O5</b>	Capacidad de brindar un servicio personalizado			4.	Mejorar los procesos de comercialización del servicio: <b>D1,D4,O5</b>
<i>AMENAZAS</i>		<i>FA (Confronta)</i>		<i>DA (Evite)</i>	
<b>A1</b>	Proliferación de empresas Ilegales	1.	Desarrollar programas de fidelización: <b>F1, A1, A3</b>	1.	Preparar planes de contingencia frente a la problemática social del país: <b>D1, A2</b>
<b>A2</b>	Inestabilidad Legal				
<b>A3</b>	Incremento de Competidores	2.	Desarrollo de promociones: <b>F2,A3,</b>		

Fuente: Seguncar S.A.

Elaborado por: Autor

## 2.8. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Para realizar los cálculos de la matriz PEYEA se realizó un promedio de la suma de cada uno de los factores de cada variable.

*Tabla N° 2.28. Matriz PEYEA*

<b>MATRIZ PEYEA DE SEGUNCAR S.A.</b>					
<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>	<b>Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)</b>		<b>Valor</b>	<b>Promedio</b>	
	1	Retorno de la inversión	3		3,14
	2	Liquidez	3		
	3	Capital requerido versus Capital disponible	4		
	4	Flujo de caja	2		
	5	Facilidad de salida del mercado	3		
	6	Riesgo involucrado en el negocio	3		
	7	Rotación de inventarios	4		
<b>Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Valor</b>	<b>Promedio</b>		
1	Participación en el mercado	-5		-3,00	
2	Calidad del servicio	-3			
3	Ciclo de vida del servicio	-2			
4	Lealtad del consumidor	-3			
5	Utilización de la capacidad de los competidores	-2			
6	Conocimiento tecnológico	-3			
7	Velocidad de introducción de nuevos servicios	-3			
<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>		<b>Valor</b>	<b>Promedio</b>	
	1	Cambios tecnológicos	-3		-2,86
	2	Tasa de inflación	-2		
	3	Variabilidad de la demanda	-3		
	4	Rango de precios de servicios competitivos	-4		
	5	Barreras de entrada al mercado	-3		
	6	Rivalidad/ presión competitiva	-2		
	7	Presión de los servicios sustitutos	-3		
	<b>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>		<b>Valor</b>	<b>Promedio</b>	
	1	Potencial de crecimiento	5		3,44
	2	Potencial de utilidades	3		
	3	Estabilidad Financiera	3		
	4	Conocimiento tecnológico	3		
5	Utilización de recursos	2			
6	Intensidad de capital	3			
7	Facilidad de entrada al mercado	4			
8	Productividad/ utilización de la capacidad	5			
9	Poder de negociación de los productores	3			

*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor*

Los resultados obtenidos son los siguientes:

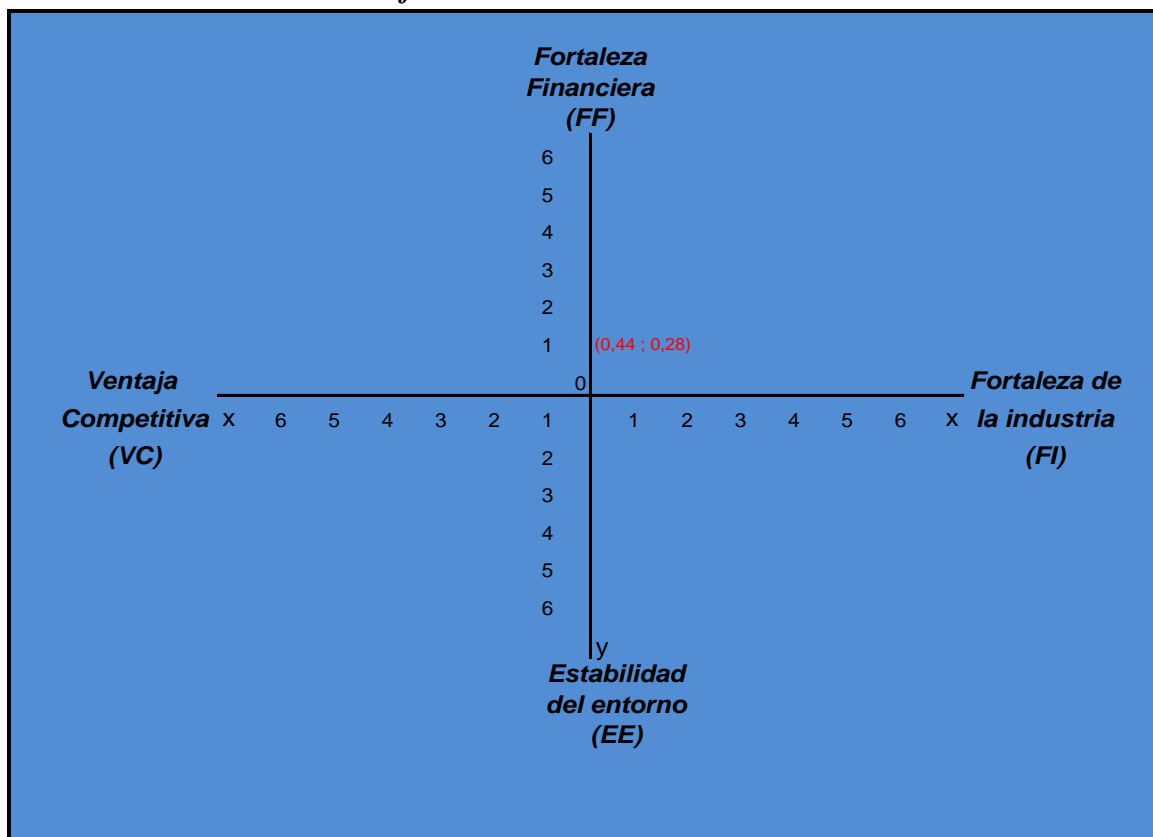
- Fortaleza Financiera FF 3,14
- Ventaja Competitiva VC -3,00
- Estabilidad del entorno EE -2,86
- Fortaleza de la industria FI 3,44

Una vez obtenidos estos resultados se procede a realizar la resta de los factores FI menos VC y FF menos EE

$$X = 0,44$$

$$Y = 0,28$$

**Gráfico N° 2.10. Matriz PEYEA**




**Fuente:** Seguncar S.A.  
**Elaborado:** Autor

**Análisis**

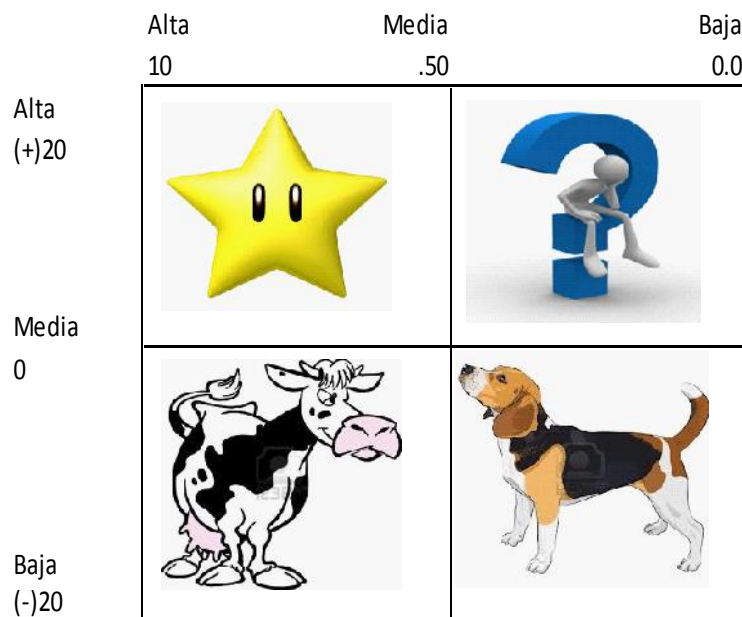
El resultado obtenido en la matriz PEYEA se encuentra en la postura “AGRESIVO” con lo cual nos indica que la empresa Seguncar S.A. debe aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado y ofrecer a los clientes una ventaja competitiva que les diferencie de los nuevos competidores.

## 2.9. Matriz Boston Consulting Group

**Tabla N° 2.29. Datos BCG**

<i>Negocio</i>	<i>Facturación miles</i>	<i>Cuota del mayor competidor</i>	<i>Cuota del mercado</i>	<i>Cuota relativa</i>	<i>Tasa de crecimiento</i>
		(b)	(a)	a/b	
	25680,00	0,52	0,1425	0,2740	0,45

**Gráfico N° 2.11. Matriz BCG**



*Elaborado por: Autor*

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercados es la identificación, análisis y aprovechamiento de la información respecto a clientes, competidores y mercado, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con a identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing (Malhotra, 2007)

#### **3.1. Definición de problema**

En los últimos años con el incremento de competencia Seguncar S.A ha perdido varios clientes lo que se ve reflejado en la disminución de las ventas de su servicio, es por esto que se decide realizar una investigación de mercados que permita conocer la demanda de sus servicios y que atributos son los que prefieren los clientes, planteando estrategias que orienten a satisfacer las necesidades de los consumidores.

#### **3.2. Objetivos de la investigación**

##### **3.2.1. Objetivo General**

Determinar la demanda del mercado y características valoradas en los servicios ofertados por Seguncar S.A., de manera que permitan aumentar la participación en el mercado.



### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar gustos y preferencias de los clientes actuales.
- Determinar el posicionamiento de la competencia en el mercado actual.
- Conocer los atributos que valoran los potenciales clientes, previo a la compra de los servicios que oferta Seguncar S.A.

### **3.3. Metodología de la investigación**

“Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para estructurar o resolver los problemas de investigación de mercados”. (Malhotra, 2007)

### **3.4. Tipos de investigación**

#### **3.4.1. Investigación Exploratoria**

Tipo de diseños de investigación que tiene como objetivo primordial proporcionar conocimiento y comprensión del problema que enfrenta el investigador, el proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado. (Malhotra, 2007)

##### **3.4.1.1. La Encuesta**

Se realiza la encuesta al cliente actual y potencial y esta será una encuesta telefónica y personal ya que es el método que más se adapta a la presente investigación de mercados por la facilidad de aplicar; los datos obtenidos son confiables y las respuestas son limitadas a las alternativas establecidas, y la codificación establecida en el diseño de la encuesta.

#### **3.4.1.1.1. Diseño de la Encuesta**

El cuestionario es el listado de preguntas escritas que se entrega a los sujetos, a fin de recopilar datos y obtener información específica; entre sus principales objetivos tenemos:

- Traducir la información necesaria en un conjunto de preguntas específicas.
- Motivar al encuestado a comprometerse en la entrevista.
- Minimizar el error de las respuestas (Malhotra, 2007)

#### **3.4.2. Encuesta al cliente Interno**

Se realizará a las personas que actualmente trabajan en la empresa Seguncar S.A. la cual nos servirá para conocer más a fondo las expectativas que tienen los empleados.

##### **3.4.2.1. Modelo de la Encuesta al Cliente Interno**

Ítem a evaluar: ¿Cómo me siento yo formando parte de Seguncar S.A.?

Parámetros de Calificación.

- Nivel 1: Si
- Nivel 2: Lo Justo
- Nivel 3: No

**Tabla N° 3.1. Encuesta Cliente Interno**

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
¿Se siente conforme con su puesto de trabajo?	
¿La empresa da a conocer detalladamente los procesos administrativos?	
¿Siento el apoyo del o los jefes para con mi trabajo?	
¿Las unidades reciben el mantenimiento apropiado?	
¿La empresa brinda oportunidades de ascenso laboral?	
¿Presto mi contingente, cuando la empresa lo necesita?	

*Elaborado por: Autor*

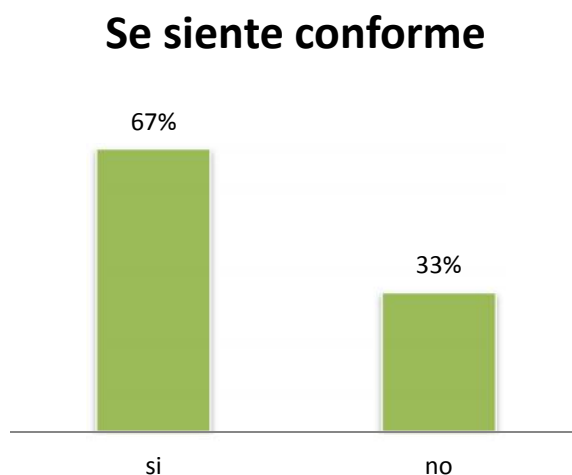
### 3.4.2.2. Resultados Cliente Interno

#### 1. ¿Se siente conforme con su puesto de trabajo?

*Tabla N° 3.3. Conforme con el puesto de trabajo*

Opciones	Resultado
si	67%
no	33%

*Gráfico N° 3.1. Conforme con el puesto de trabajo*



#### **Interpretación:**

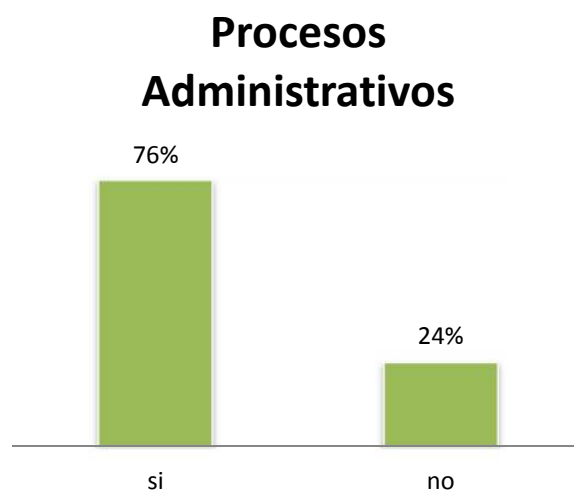
Del 100% de los empleados encuestados, el 67% se sienten conformes con su puesto de trabajo lo que representa 6 encuestas, mientras que el 33% no se sienten conforme y representa 3 encuestas.

## 2. ¿La empresa da a conocer detalladamente los procesos administrativos?

*Tabla N° 3.4. Conocimientos procesos*

Opciones	Resultado
si	76%
no	24%

*Gráfico N° 3.2. Conocimientos procesos*



### **Interpretación:**

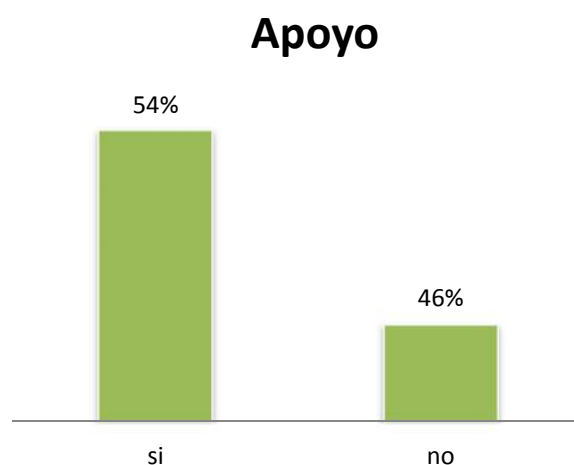
Del 100% de los empleados encuestados el 76% expresan que la empresa si da a conocer los procesos administrativos a sus trabajadores o clientes internos, mientras que el 24% no tiene conocimiento de los procesos internos, lo que indica un adecuado nivel de organización de la empresa.

### 3. ¿Siento el apoyo del o los jefes para con mi trabajo?

*Tabla N° 3.5. Apoyo jefes*

Opciones	Resultado
si	54%
no	46%

*Gráfico N° 3.3. Apoyo jefes*



#### **Interpretación:**

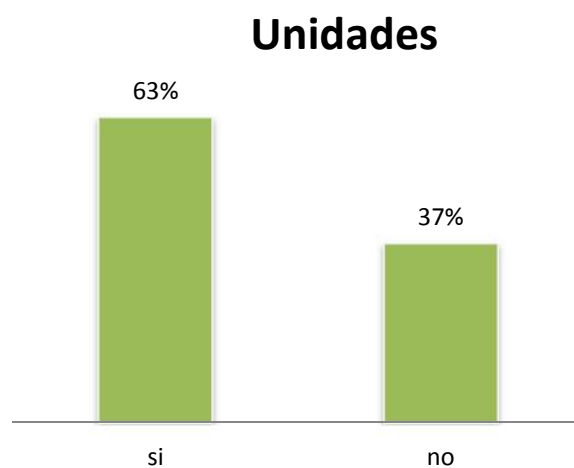
El 54% de los encuestados manifiestan que si sienten el apoyo de la Jefatura, para con su trabajo en la empresa Seguncar S.A, mientras el 46% de los encuestado no sienten el apoyo de la jefatura, lo que nos indica que se deberia generar un programa de integracion y apoyo para los colaboradores de la empresa.

#### 4. ¿Las unidades reciben el mantenimiento apropiado?

*Tabla N° 3.6. Unidades mantenimiento apropiado*

Opciones	Resultado
si	63%
no	37%

*Gráfico N° 3.4. Unidades mantenimiento apropiado*



#### **Interpretación:**

El 63% de las personas encuestadas manifiestan que las unidades han obtenido un mantenimiento apropiado, para realizar las actividades laborales de la empresa Seguncar S.A. y tan solo en 37% manifiestan lo contrario, lo que nos indica que la empresa se preocupa por mantener sus unidades de transporte en buen estado para garantizar el servicio que ofrece.

## 5. ¿La empresa brinda oportunidades de ascenso laboral?

*Tabla N° 3.7. Oportunidad de ascenso*

Opciones	Resultado
si	48%
no	52%

*Gráfico N° 3.5. Oportunidades de ascenso*



### **Interpretación:**

El 52% de los clientes internos de la empresa Seguncar S.A., manifiestan que la misma no brinda oportunidades de ascenso laboral, lo que indica una gran desigualdad en la organización de la empresa.

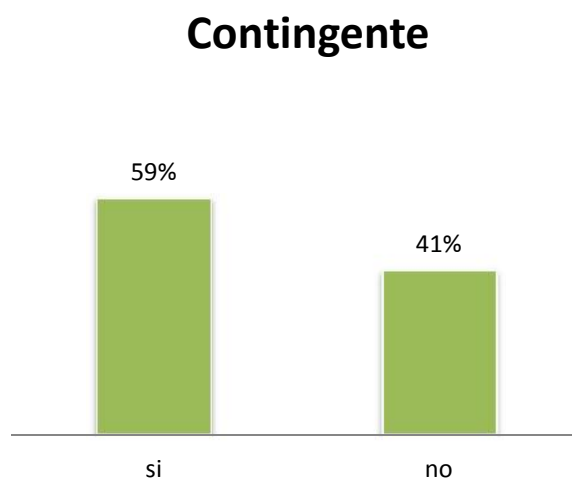


## 6. ¿Presto mi contingente, cuando la empresa lo necesita?

*Tabla N° 3.8. Contingente laboral*

Opciones	Resultado
si	59%
no	41%

*Gráfico N° 3.6. Contingente laboral*



### **Interpretación:**

El 59% de los encuestados si prestan su contingente, cuando la empresa Seguncar S.A., lo necesita, mientras que el 41% restante no lo hace, lo que indica que los colaboradores estan dispuestos siempre a trabajar en beneficio del crecimiento y desarrollo de la empresa.

## 3.4.3.2. Diseño de la Encuesta Cliente Externo

Tabla N° 3.9. La Encuesta Cliente Externo

ENCUESTA		N° .....
<p>Buenos (as) días (tardes) soy alumna de la ESPE, me encuentro realizando una investigación de mercados acerca de los requerimientos de las empresas con respecto a los servicios de Taxi ejecutivo, en Santo Domingo de los Tsachilas.</p>		
<p><b>Instrucciones:</b>            Marcar con X las preguntas que sean de elección</p>		
DATOS GENERALES		
<p>Nombre : .....</p> <p>Edad: .....</p> <p>Género: M ..... F .....</p> <p>Fecha: .....</p>		
PROGRAMA DE EVALUACIÓN		
<p><b>1) En la actualidad ¿considera beneficioso la existencia del servicio de taxis ejecutivos?</b></p> <p style="text-align: center;">SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/></p>	<p><b>2) ¿Qué tipo de transporte utiliza con frecuencia para viajar?</b></p> <p>Avion <input type="radio"/> auto propio <input type="radio"/></p> <p>Bus <input type="radio"/> ninguna de las anteriores <input type="radio"/></p>	
<p><b>3) ¿cuales fueron los motivos por los que contrato a la empresa que le brinda servicios de taxi ejecutivo? (seleccione los que crea oportuno)</b></p> <p>Precio <input type="radio"/></p> <p>Flexibilidad de horarios <input type="radio"/></p> <p>Tipo de Servicio <input type="radio"/></p> <p>Garantias <input type="radio"/></p> <p>Otros <input type="radio"/></p> <p>especifique por favor</p>	<p><b>4) ¿Con qué frecuencia, utiliza el servicio de taxi ejecutivo?</b></p> <p>Cada fin de semana <input type="radio"/></p> <p>Una vez a la semana <input type="radio"/></p> <p>Más de una vez a la semana <input type="radio"/></p>	
<p><b>5) ¿como califica usted la calidad de los servicios ofertados por la empresa que actualmente le brinda servicios de transporte ejecutivo ?</b></p> <p>excelente <input type="radio"/></p> <p>muy bueno <input type="radio"/></p> <p>bueno <input type="radio"/></p> <p>regular <input type="radio"/></p>	<p><b>6) ¿Cuál es el nombre de la empresa que le brinda los servicios de taxi ejecutivo?</b></p> <p>.....</p>	
<p><b>7. ¿Cuánto paga por los servicios de taxi ejecutivo en las siguientes rutas?</b></p> <p>Santo Domingo -Quito                      Santo Domingo- Guayaquil</p> <p>De \$13 a \$15                      <input type="radio"/> De \$25 a \$ 30                      <input type="radio"/></p> <p>Más de \$15                      <input type="radio"/> Más de \$30                      <input type="radio"/></p>	<p><b>8. ¿Cuánto tiempo lleva usando el servicio de esta empresa?</b></p> <p>Menos de un año <input type="radio"/></p> <p>Un año <input type="radio"/></p> <p>Dos años <input type="radio"/></p> <p>Más de dos años <input type="radio"/></p>	

<p><b>9. ¿Cuáles son los atributos de la empresa que le provee servicio de taxi ejecutivo?</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>10. ¿Cuáles son los aspectos que le disgusta de la empresa que le provee el servicio de taxi ejecutivo?</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>								
<p><b>Escala de Satisfacción:</b></p> <table style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <td style="width: 25%;"><b>1</b></td> <td style="width: 25%;"><b>2</b></td> <td style="width: 25%;"><b>3</b></td> <td style="width: 25%;"><b>4</b></td> </tr> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <td>Muy Satisfecho</td> <td>Satisfecho</td> <td>Insatisfecho</td> <td>Muy Insatisfecho</td> </tr> </table>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	<p><b>12. ¿Conoce la existencia de la empresa de taxis ejecutivos Seguncar S.A.?</b></p> <p style="text-align: center;">Si <span style="margin-left: 150px;">No</span></p> <p>si su respuesta es negativa pase a la pregunta 14</p>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>						
Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho						
<p>Atencion telefónica ..... <input type="radio"/></p> <p>Puntualidad ..... <input type="radio"/></p> <p>Comodidad ..... <input type="radio"/></p> <p>Seguridad ..... <input type="radio"/></p>	<p><b>14. ¿Qué características en especial busca de una empresa de servicio de taxis ejecutivos?</b></p> <p>seguridad <input type="radio"/></p> <p>confianza <input type="radio"/></p> <p>puntualidad <input type="radio"/></p> <p>garantias <input type="radio"/></p> <p>precio <input type="radio"/></p>								
<p><b>13. ¿Cómo conoció a la empresa de Taxis ejecutivos Seguncar S.A.?</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Prensa escrita <input type="radio"/></td> <td style="width: 50%;">Oficina/Agente <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>TV/Radio <input type="radio"/></td> <td>Amigos/Conocidos <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Internet <input type="radio"/></td> <td>Otros <input type="radio"/></td> </tr> </table>	Prensa escrita <input type="radio"/>	Oficina/Agente <input type="radio"/>	TV/Radio <input type="radio"/>	Amigos/Conocidos <input type="radio"/>	Internet <input type="radio"/>	Otros <input type="radio"/>			
Prensa escrita <input type="radio"/>	Oficina/Agente <input type="radio"/>								
TV/Radio <input type="radio"/>	Amigos/Conocidos <input type="radio"/>								
Internet <input type="radio"/>	Otros <input type="radio"/>								
<p><b>15. Volveria a confiar en la empresa que le brinda servicio de taxis ejecutivos?</b></p> <p style="text-align: center;">SI <span style="margin-left: 100px;">NO</span></p>									
<p><b>¡Gracias por su colaboración!</b></p>									

**Elaborado por: Autor**

### 3.4.3.3. Matriz de planteamiento de Cuestionario

**Tabla N° 3.10. Matriz de Cuestionario**

**MATRIZ DE CUESTIONARIO**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS	COMPONENTE	ESCALA		
Determinar la demanda del mercado y características valoradas en los servicios ofertados por Seguncar S.A., de manera que permitan aumentar la participación en el mercado.	Identificar gustos y preferencias de los clientes actuales.	Nombre		Nominal		
		Edad		Razon		
		Género		Nominal		
		En la actualidad ¿considera beneficioso la existencia del servicio de taxis ejecutivos?	Si No	Nominal		
		¿Qué tipo de transporte utiliza con frecuencia para viajar?	Avion Bus Auto Propio	Nominal		
		¿Cuales fueron los motivos por los que contrato a la empresa que le brinda servicios de taxi ejecutivo? ( seleccione los que crea oportuno)	Precio Flexibilidad de horarios Tipo de Servicio Garantías Otros	Nominal		
	Determinar el posicionamiento de la competencia en el mercado actual.	¿Con qué frecuencia, utiliza el servicio de taxi ejecutivo?	Cada fin de semana Una vez a la semana Más de una vez a la semana	Intervalo		
			¿Como califica usted la calidad de los servicios ofertados por la empresa que actualmente le brinda servicios de transporte ejecutivo ?	Excelente Muy bueno Mueno Regular	Nominal	
				¿Cuál es el nombre de la empresa que le brinda los servicios de taxi ejecutivo?		Nominal
		¿Cuánto paga por los servicios de taxi ejecutivo en las siguientes rutas?		Santo Domingo -Quito De \$13 a \$15 Más de \$15	Intervalo	
				Santo Domingo- Guayaquil De \$25 a \$ 30 Más de \$30		
		¿Cuánto tiempo lleva usando el servicio de esta empresa?	Menos de un año Un año Dos años Más de dos años	Intervalo		
			¿Cuáles son los atributos de la empresa que le provee servicio de taxi ejecutivo?		Nominal	
		Conocer los atributos que valoran los potenciales clientes, previo a la compra de los servicios que oferta Seguncar S.A.	¿Cuáles son los aspectos que le disgusta de la empresa que le provee el servicio de taxi ejecutivo?		Nominal	
					Nominal	
			¿ A continuación le solicitamos que valore de acuerdo a la siguiente escala numérica su grado de satisfacción con: 1 muy satisfecho 2 satisfecho 3 insatisfecho 4 muy insatisfecho	Atencion telefónica Puntualidad Comodidad Seguridad	Ordinal	
				¿Conoce la existencia de la empresa de taxis ejecutivos Seguncar S.A.?	Si No	Nominal
	¿Cómo conoció a la empresa de Taxis ejecutivos Seguncar S.A.?				Prensa escrita TV/Radio Internet Amigos/Conocidos Otros	Nominal
			¿Qué características en especial busca de una empresa de servicio de taxis ejecutivos?	Seguridad Confianza Puntualidad Garantías Precio	Nominal	
				¿Volveria a confiar en la empresa que le brinda servicio de taxis ejecutivos?	Si No	Nominal

**Elaborado por: Autor**

### **3.4.4. Muestreo**

“Es la presentación de los elementos de la población objetivo, las características de la muestra se utilizan para hacer deducciones acerca de los parámetros de la población.” (Malhotra, 2007) en esta investigación realizaremos muestreo aleatorio simple donde cada elemento de la población tiene la oportunidad de ser elegido.

#### **3.4.4.1. Tamaño de la Muestra**

Se realiza una pregunta piloto para determinar los valores de P y Q.

*¿Está usted dispuesto a utilizar el servicio de taxis ejecutivos?*

Se realizó la pregunta a diez personas, con la cual 5 de las personas encuestadas contestaron que si están dispuestos a utilizar el servicio de taxi ejecutivo, mientras que las 5 restantes contestaron que no estarían dispuestos a utilizar el servicio.

### 3.4.5. Cálculo de la Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra utilizaremos la siguiente fórmula:

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

Donde:

- ✓ Z= 1,96
- ✓ Nivel de confianza = 95%
- ✓ e = Error admisible
- ✓ p = probabilidad de ocurrencia (0,5)
- ✓ q = probabilidad de no ocurrencia (0,5)
- ✓ N= Universo o población (368,013mil personas)

$$n = \frac{368,013 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(368,013 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{353439,6852}{920,03 + 0,9604}$$

$$n = 384$$

### 3.5. Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la investigación.

### 3.5.1. Análisis Univariado

#### Edad encuestada

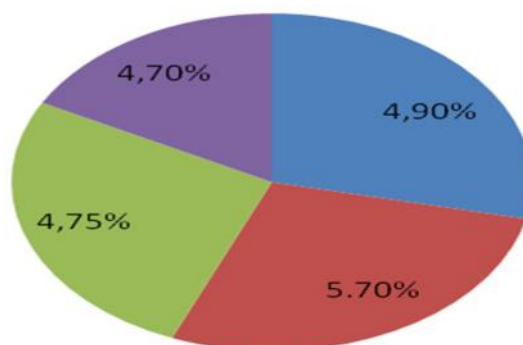
*Tabla N° 3.11. Edad encuestada*

Estadísticos		
EDAD ENCUES.		
N	Válidos	384
	Perdidos	0
Media		38,70

Años	Porcentaje
43	4,9
42	4,7
40	5,7
26	4,75

*Gráfico N° 3.7. Edad encuestada*

#### Años



#### Interpretación:

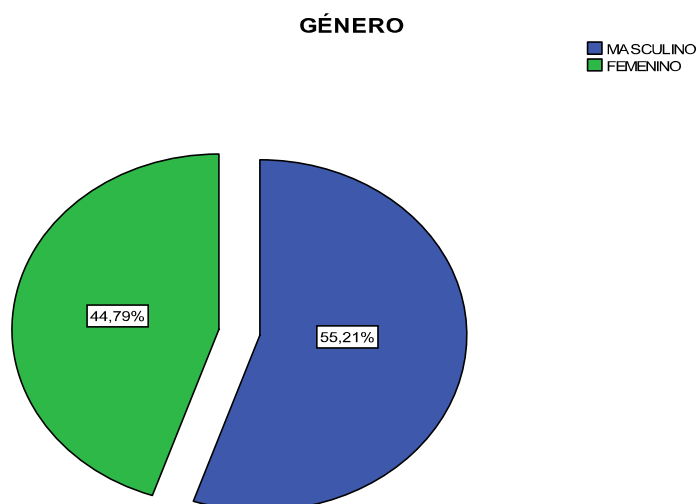
La edad media de los encuestados es de 38,70 años, el 5,70% de los encuestados tiene una edad de 40 años, siendo el mayor porcentaje.

## Género encuestados

*Tabla N° 3.12. Género encuestado*

		GÉNERO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MASCULINO	212	55,2	55,2	55,2
	FEMENINO	172	44,8	44,8	100,0
Total		384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.8. Género encuestado*



### Interpretación:

El 212 de los encuestados es de género masculino lo que representa el 55,21% , mientras que 172 encuestados son de género femenino representado por 44,79% del total de encuestados.

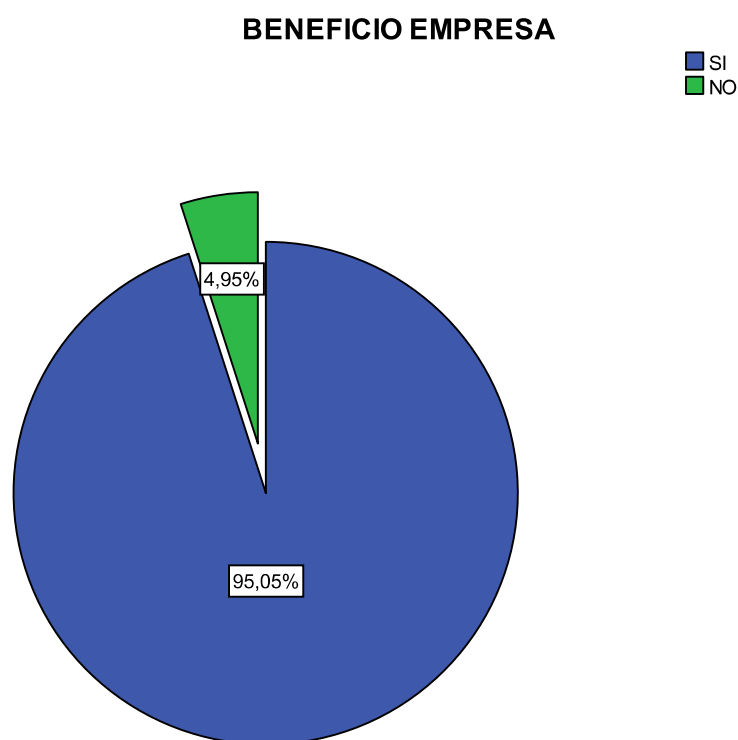


1) En la actualidad ¿considera beneficioso la existencia del servicio de taxis ejecutivos?

*Tabla N° 3.13. Beneficio de la empresa*

BENEFICIO DE LA EMPRESA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	365	95,1	95,1	95,1
	NO	19	4,9	4,9	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.9. Beneficio de la empresa*



**Interpretación:**

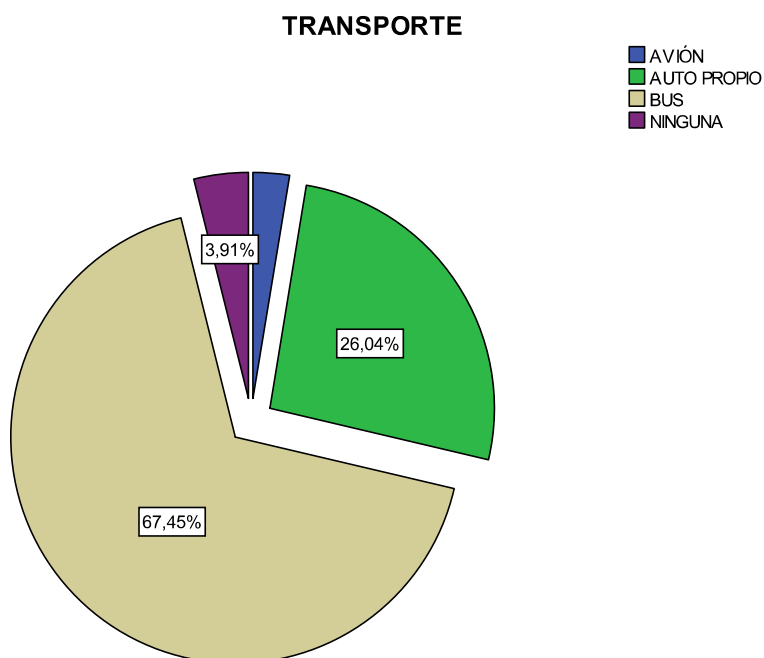
El 365 de los encuestados consideran beneficioso la existencia de la empresa de servicio de taxi ejecutivo lo que representa el 95,05% del total de encuestados.

## 2) ¿Qué tipo de transporte utiliza con frecuencia para viajar?

*Tabla N° 3.14. Transporte que utiliza*

TRANSPORTE				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	,8	,8	,8
AVIÓN	10	2,6	2,6	3,4
AUTO PROPIO	99	25,8	25,8	29,2
BUS	256	66,7	66,7	95,8
33	1	,3	,3	96,1
NINGUNA	15	3,9	3,9	100,0
Total	384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.10. Transporte que utiliza*



### **Interpretación:**

Del total los encuestados, 256 indicaron que utilizan el bus con frecuencia para viajar, lo que representa el 67,45% del total de encuestados

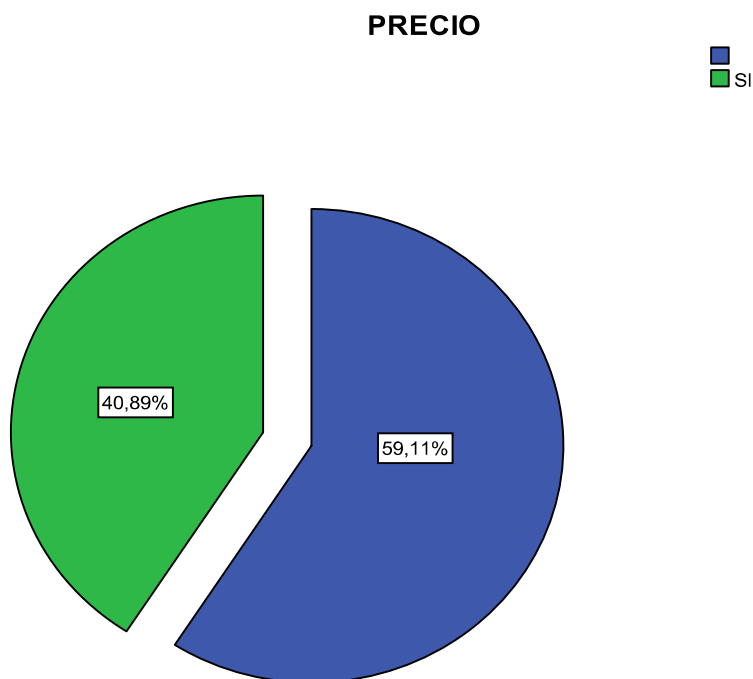
3) ¿Cuáles fueron los motivos por los que contrato a la empresa que le brinda servicios de taxi ejecutivo?

*Factor Precio.*

*Tabla N° 3.15. Precio*

PRECIO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	227	59,1	59,1	59,1
SI	157	40,9	40,9	100,0
Total	384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.11. Precio.*



**Interpretación:**

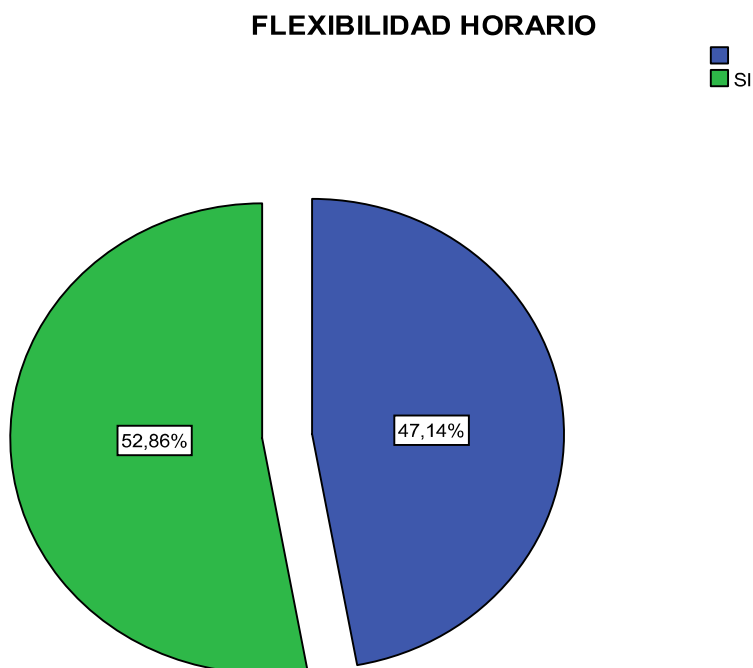
157 encuestados consideran el factor del precio al momento de contratar a la empresa de servicio de taxi ejecutivo, lo que representa el 40,89% de los encuestados.

**Factor Flexibilidad Horario**

**Tabla N° 3.16. Flexibilidad Horario**

FLEXIBILIDAD HORARIO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	181	47,1	47,1	47,1
SI	203	52,9	52,9	100,0
Total	384	100,0	100,0	

**Gráfico N° 3.12. Flexibilidad Horario**

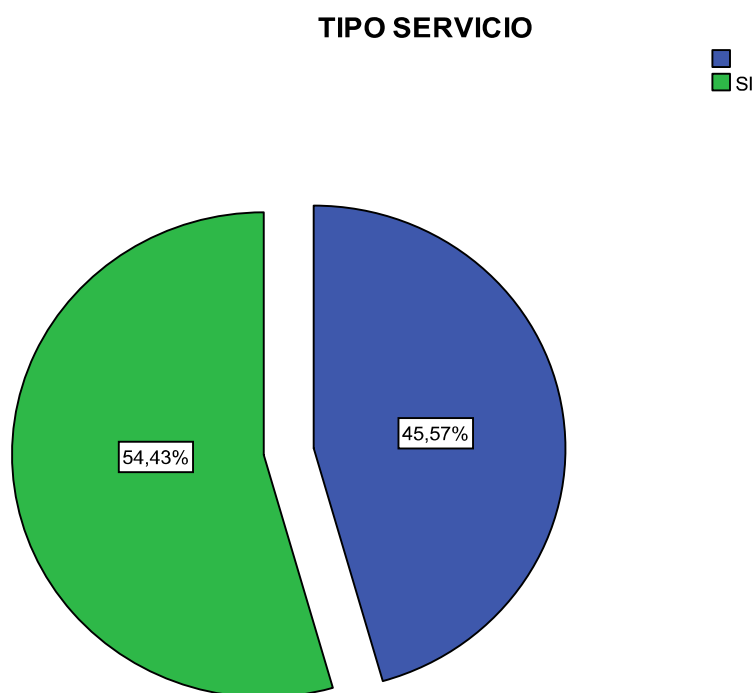


**Interpretación:**

203 encuestados consideran la Flexibilidad Horario al momento de contratar a la empresa de servicio de taxi ejecutivo lo que representa el 52,86% de los encuestados.

**Factor Tipo de Servicio.****Tabla N° 3.17 Tipo servicio**

TIPO SERVICIO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	175	45,6	45,6	45,6
SI	209	54,4	54,4	100,0
Total	384	100,0	100,0	

**Gráfico N° 3.13. Tipo de servicio****Interpretación:**

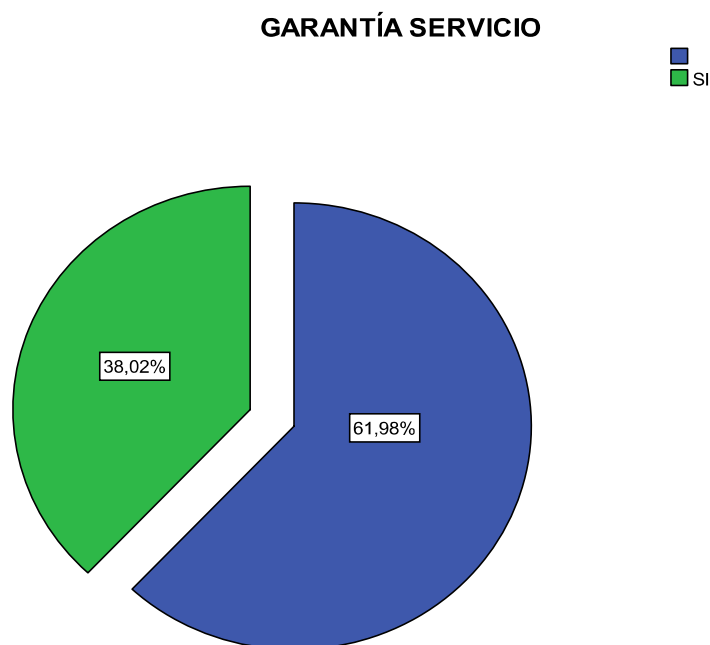
209 encuestados consideran el factor Tipo de servicio, al momento de contratar a la empresa de servicio de taxi ejecutivo, lo que representa el 54,43% de los encuestados

**Factor Garantía Servicio**

**Tabla N° 3.18. Garantía servicio**

GARANTIA SERVICIO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	238	62,0	62,0	62,0
SI	146	38,0	38,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

**Gráfico N° 3.14. Garantía servicio**

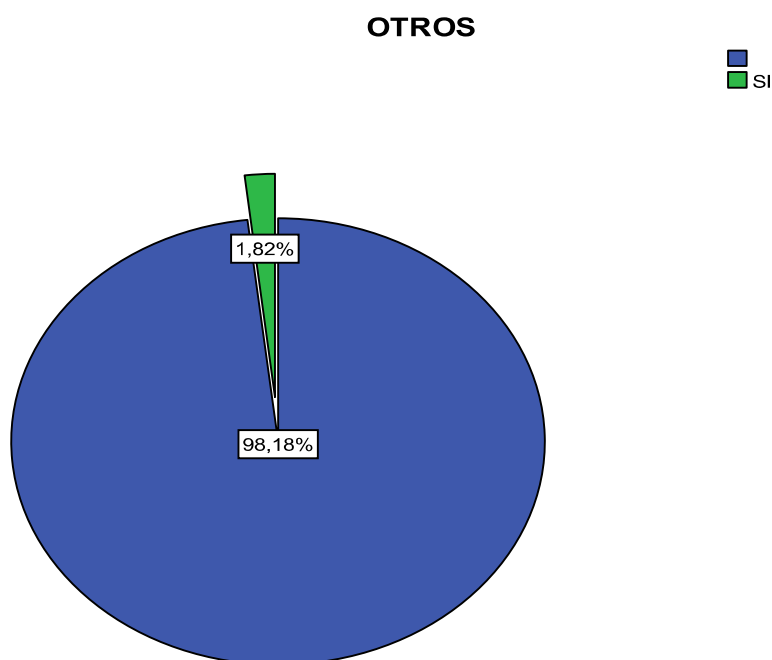


**Interpretación:**

145 encuestados consideran el factor Garantía de servicio, al momento de contratar a la empresa de servicio de taxi ejecutivo, lo que representa el 38,02% de los encuestados.

**Factor Otros****Tabla N° 3.19. Factor Otros**

OTROS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	377	98,2	98,2	98,2
SI	7	1,8	1,8	100,0
Total	384	100,0	100,0	

**Gráfico N° 3.15. Factor Otros****Interpretación:**

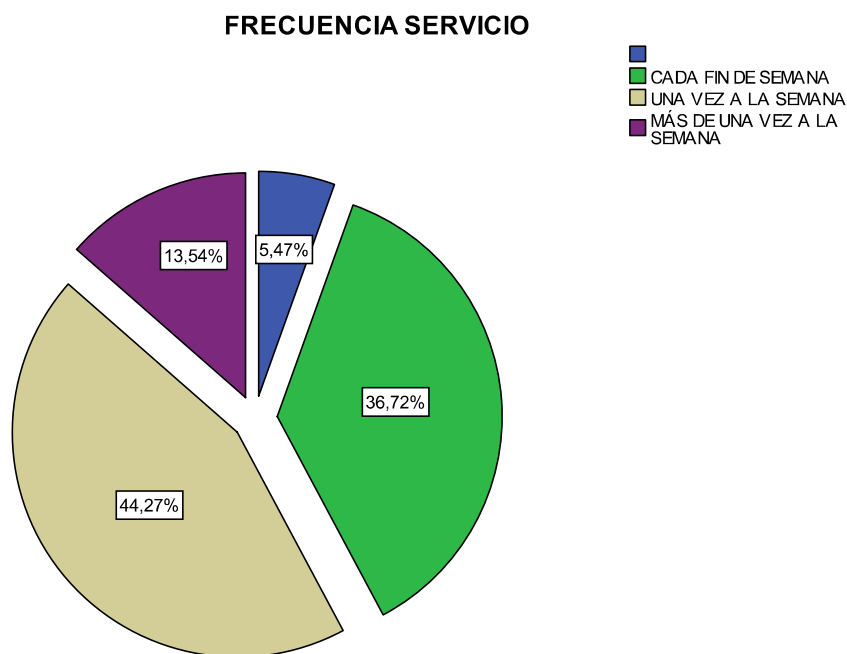
7 de los encuestados consideran el factor Otros, al momento de contratar a la empresa de servicio de taxi ejecutivo, lo que representa el 1,82% de los encuestados.

#### 4. Con que frecuencia utiliza el servicio de taxi ejecutivo.

*Tabla N° 3.20. Frecuencia de servicio*

FRECUENCIA SERVICIO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	21	5,5	5,5	5,5
CADA FIN DE SEMANA	141	36,7	36,7	42,2
UNA VEZ A LA SEMANA	170	44,3	44,3	86,5
MÁS DE UNA VEZ A LA SEMANA	52	13,5	13,5	100,0
Total	384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.16. Frecuencia de servicio*



#### **Interpretación:**

De los 384 encuestados, El 44,27% de los encuestados utilizan el servicio “una vez a la semana”, en 36,72% “cada fin de semana”, y el 13,54% más de una vez a la semana.

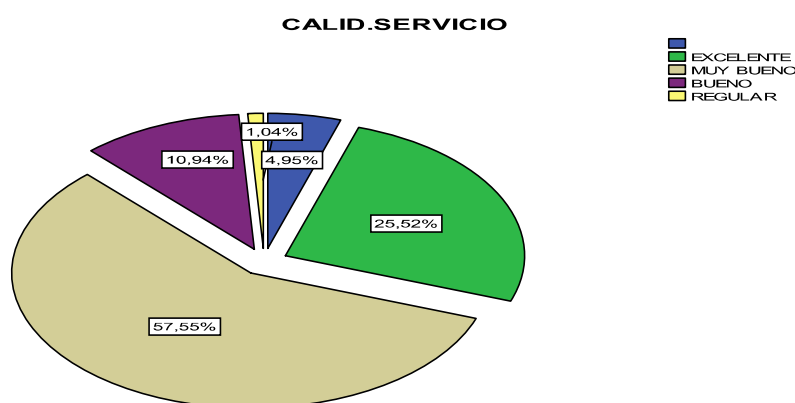


5) ¿Cómo califica usted la calidad de los servicios ofertados por la empresa que actualmente le brinda servicios de transporte ejecutivo?

*Tabla N° 3.21. Calificación servicio*

CALIDAD SERVICIO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	19	4,9	4,9	4,9
EXCELENTE	98	25,5	25,5	30,5
MUY BUENO	221	57,6	57,6	88,0
BUENO	42	10,9	10,9	99,0
REGULAR	4	1,0	1,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.17. Calificación servicio*



**Interpretación:**

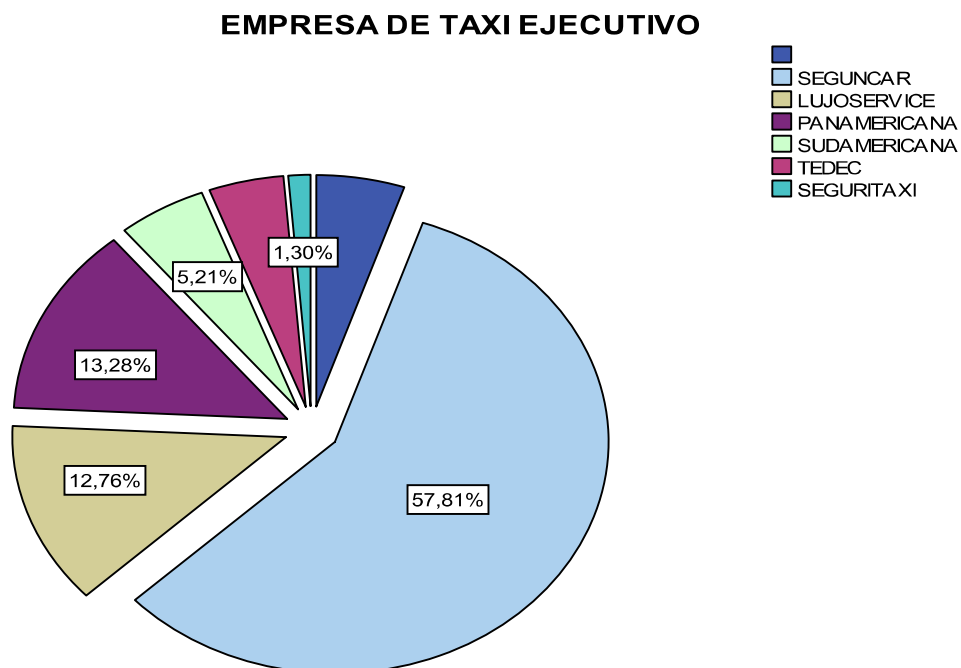
De los 384 encuestados el 57,55% han calificado de “muy bueno” el servicio ofertado por la empresa de taxi ejecutivo, el 25,52% lo considera excelente, el 19,94% lo considera bueno mientras que tan solo el 1,04 % considera regular el servicio.

## 6) ¿Cuál es el nombre de la empresa que le brinda los servicios de taxi ejecutivo?

Tabla N° 3.22. Empresa de taxi ejecutivo

EMPRESA DE TAXI EJECUTIVO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20	5,2	5,2	5,2
SEGUNCAR	222	57,8	57,8	63,0
LUJOSERVICE	49	12,8	12,8	75,8
PANAMERICANA	51	13,3	13,3	89,1
SUDAMERICANA	20	5,2	5,2	94,3
TEDEC	17	4,4	4,4	98,7
SEGURITAXI	5	1,3	1,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.18. Empresa de taxi ejecutivo*



**Interpretación:**

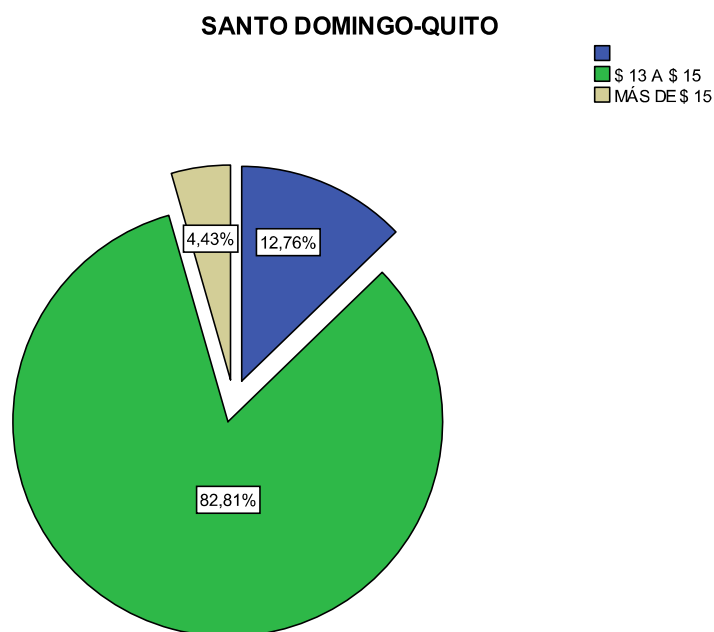
De los 384 encuestados el 57,81% utilizan los servicios de la empresa Seguncar S.A. el 13,28 utiliza los servicios de Panamericana, el 12,76% le corresponde a Lujoservice mientras que el 5, 21% y 2,30 le corresponden a Sudamericana y Tedec respectivamente.

7. ¿Cuánto paga por los servicios de taxi ejecutivo en las siguientes rutas? Santo Domingo - Quito.

*Tabla N° 3.23. Ruta Santo Domingo – Quito*

SANTO DOMINGO-QUITO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	49	12,8	12,8	12,8
\$ 13 A \$ 15	318	82,8	82,8	95,6
MÁS DE \$ 15	17	4,4	4,4	100,0
Total	384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.19. Ruta Santo Domingo – Quito*



**Interpretación:**

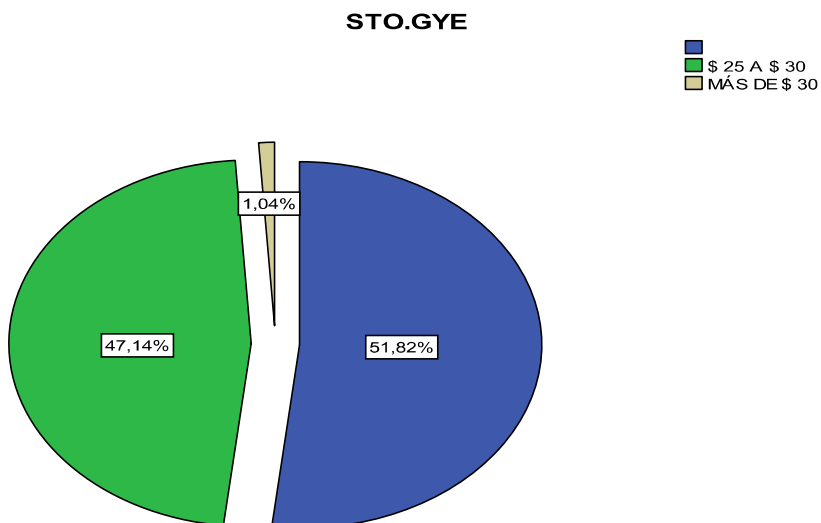
Del los 384 encuestados el 82,81% están dispuestos a pagar entre 13 a 15 dólares, lo que indica que los precios establecidos para esta ruta son aceptados por la mayoría de sus clientes.

¿Cuánto paga por los servicios de taxi ejecutivo en las siguientes rutas? Santo Domingo - Guayaquil.

*Tabla N° 3.24. Ruta Santo Domingo – Guayaquil*

SANTO DOMINGO - GUAYAQUIL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	199	51,8	51,8	51,8
\$ 25 A \$ 30	181	47,1	47,1	99,0
MÁS DE \$ 30	4	1,0	1,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.20. Ruta Santo Domingo – Guayaquil*



**Interpretación:**

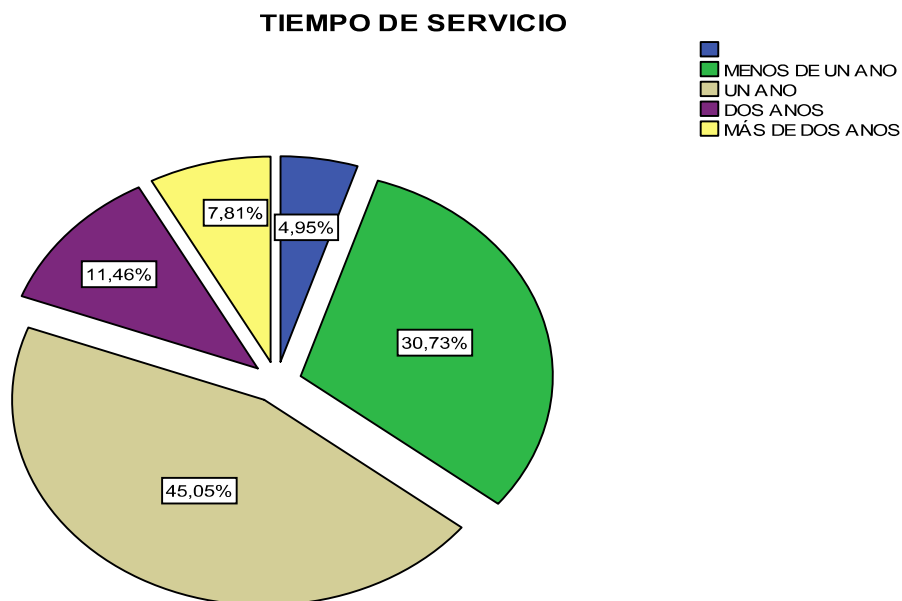
El 47,14% de los encuestados pagan entre 25 a 30 dólares por la ruta Santo Domingo - Guayaquil.

## 8. ¿Cuánto tiempo lleva usando el servicio de esta empresa?

*Tabla N° 3.25. Tiempo de servicio*

TIEMPO DE SERVICIO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	19	4,9	4,9	4,9
MENOS DE UN AÑO	118	30,7	30,7	35,7
UN AÑO	173	45,1	45,1	80,7
DOS ANOS	44	11,5	11,5	92,2
MÁS DE DOS ANOS	30	7,8	7,8	100,0
Total	384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.21. Tiempo de servicio*



### **Interpretación:**

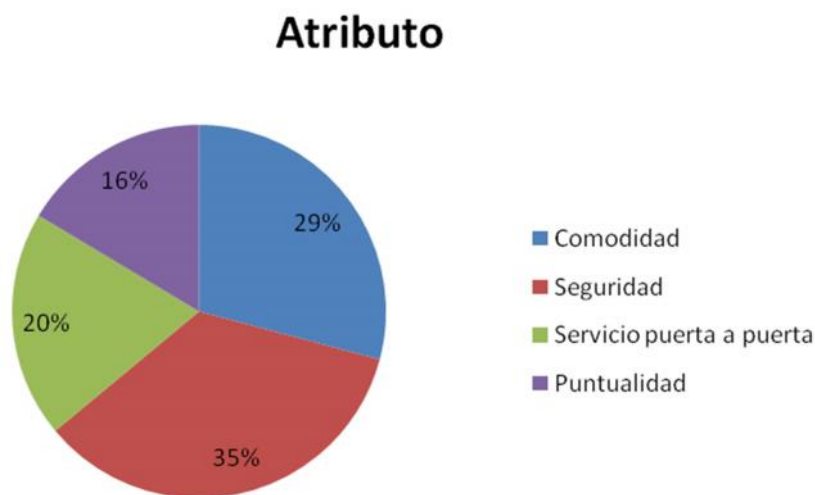
De los 384 encuestados el 45,05% utilizan el servicio de esta empresa por “un año”, el 30,73% por menos de un año, mientras que el 11,46% y el 7,81% utilizan el servicio por dos o más de dos años respectivamente.

## 9. ¿Cuáles son los atributos de la empresa que le provee servicio de taxi ejecutivo?

*Tabla N° 3.26. Atributos de la empresa.*

Atributo	Porcentaje
Comodidad	19%
Seguridad	22,70%
Servicio puerta a puerta	12,80%
Puntualidad	10,70%

*Gráfico N° 3.22. Atributo*



### **Interpretación:**

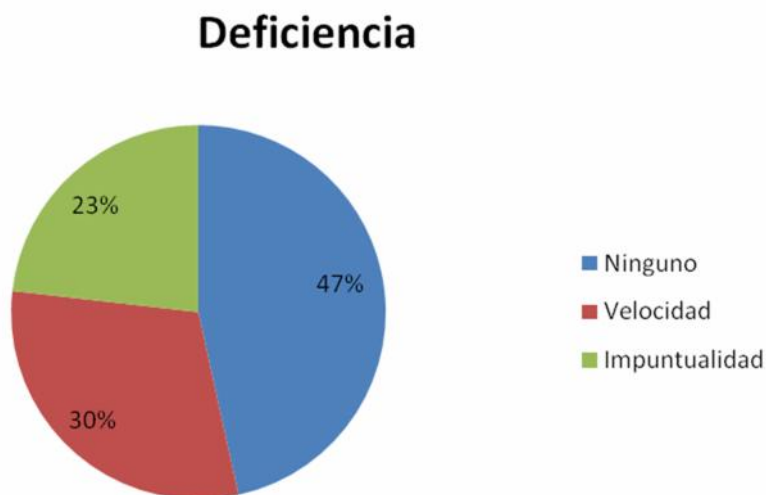
De los 384 encuestados el 35% han escogido la seguridad como principal atributo de la empresa de servicio de taxi mientras que la comodidad, tipo de servicio y puntualidad les corresponde el 29%, 20% y 16% respectivamente.

10. ¿Cuáles son los aspectos que le disgusta de la empresa que le provee el servicio de taxi ejecutivo?

*Tabla N° 3.27. Deficiencias de la empresa*

Deficiencia	Porcentaje
Ninguno	27,70%
Velocidad	18%
Impuntualidad	13,80%

*Gráfico N° 3.23. Deficiencia*



**Interpretación:**

De los 384 encuestados el 47% han decidido que la empresa que le ofrece los servicios de taxi ejecutivo, no tiene ningún tipo de deficiencia mientras que una minoría compuesta por el 30% y 23% expresan que la velocidad e impuntualidad respectivamente son algunos factores de desagrado dentro del servicio.

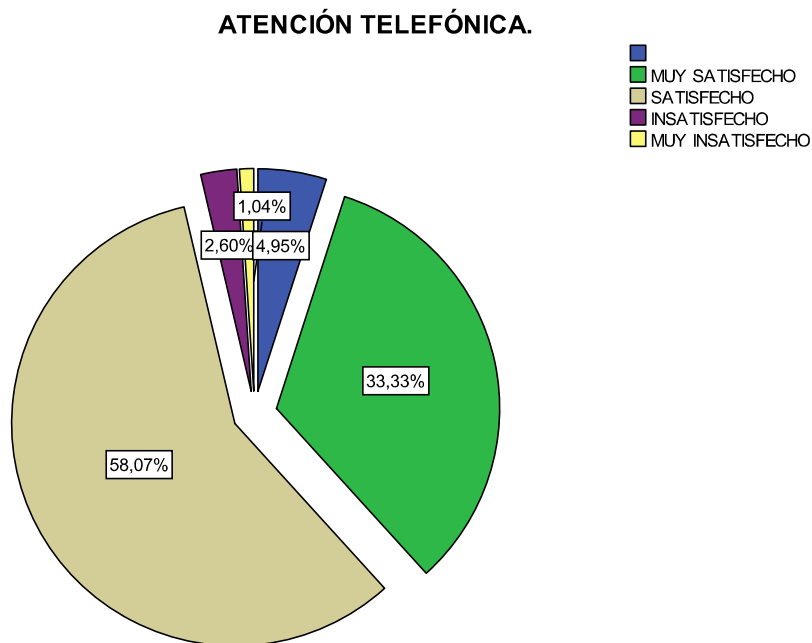


11. A continuación le solicitamos que valore de acuerdo a la siguiente escala numérica su grado de satisfacción con:

**Tabla N° 3.28. Atención Telefónica**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	19	4,9	4,9	4,9
MUY SATISFECHO	128	33,3	33,3	38,3
SATISFECHO	223	58,1	58,1	96,4
INSATISFECHO	10	2,6	2,6	99,0
MUY INSATISFECHO	4	1,0	1,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

**Gráfico N° 3.24. Atención telefónica**

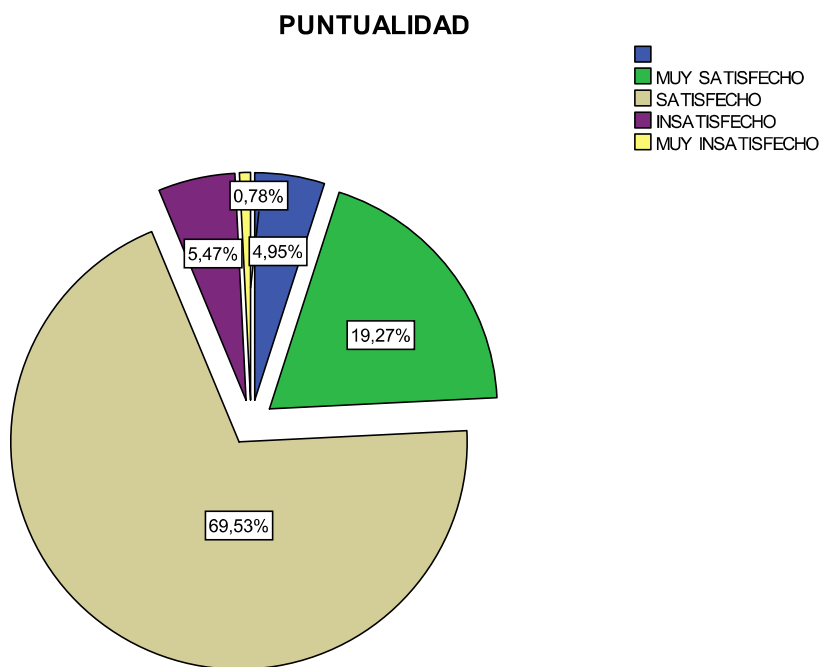


**Interpretación:**

El 58,07% de los encuestados se encuentran satisfechos de la atención telefónica que le brinda la empresa de servicio de taxi ejecutivo.

**Tabla N° 3.29. Puntualidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	19	4,9	4,9	4,9
MUY SATISFECHO	74	19,3	19,3	24,2
SATISFECHO	267	69,5	69,5	93,8
INSATISFECHO	21	5,5	5,5	99,2
MUY INSATISFECHO	3	,8	,8	100,0
Total	384	100,0	100,0	

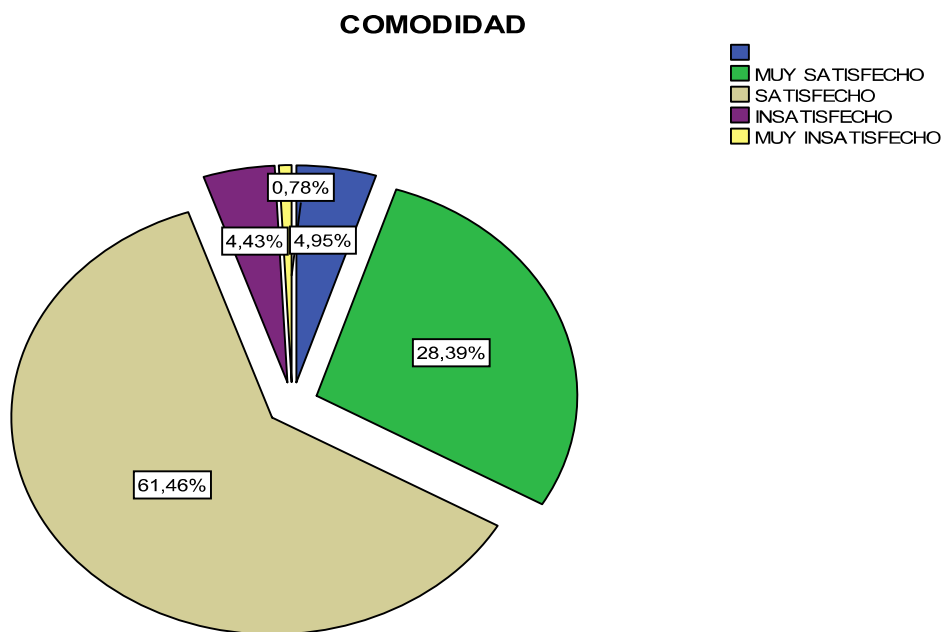
**Gráfico N° 3.25. Servicio puntualidad****Interpretación:**

El 69,53% de los encuestados se encuentran satisfechos con la puntualidad de la empresa de servicio de taxi ejecutivo.

**Tabla N° 3.30. Comodidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	19	4,9	4,9	4,9
MUY SATISFECHO	109	28,4	28,4	33,3
SATISFECHO	236	61,5	61,5	94,8
INSATISFECHO	17	4,4	4,4	99,2
MUY INSATISFECHO	3	,8	,8	100,0
Total	384	100,0	100,0	

**Gráfico N° 3.26. Servicio comodidad**



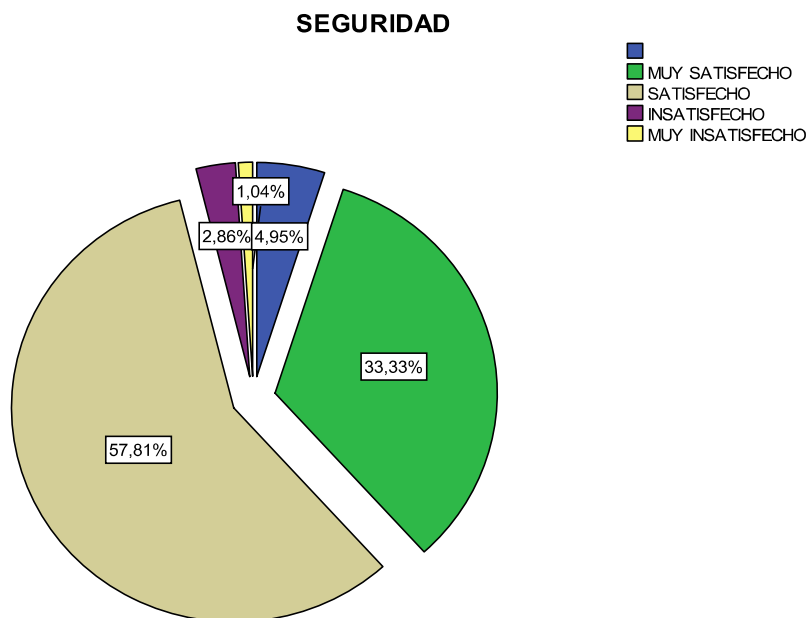
**Interpretación:**

El 61,46% de los encuestados se encuentran satisfechos con la comodidad de las unidades de la empresa de servicio de taxi ejecutivo.

**Tabla N° 3.31. Seguridad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	19	4,9	4,9	4,9
MUY SATISFECHO	128	33,3	33,3	38,3
SATISFECHO	222	57,8	57,8	96,1
INSATISFECHO	11	2,9	2,9	99,0
MUY INSATISFECHO	4	1,0	1,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

**Gráfico N° 3.27. Servicio seguridad**



**Interpretación:**

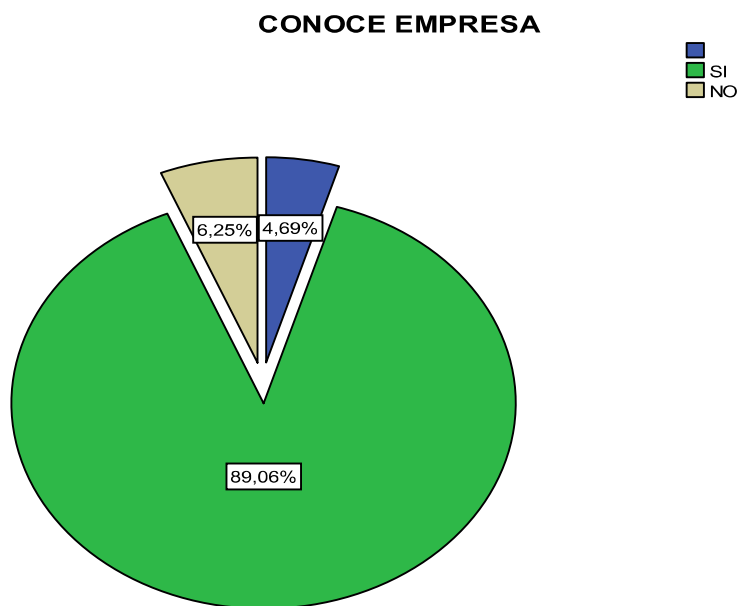
El 57,18% de los encuestados se encuentran satisfechos con la seguridad de la empresa de servicio de taxi ejecutivo.

## 12. ¿Conoce la existencia de la empresa de taxis ejecutivos Seguncar S.A.?

*Tabla N° 3.32. Conoce la empresa Seguncar S.A.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18	4,7	4,7	4,7
SI	342	89,1	89,1	93,8
NO	24	6,3	6,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.28. Conoce la empresa*



### Interpretación:

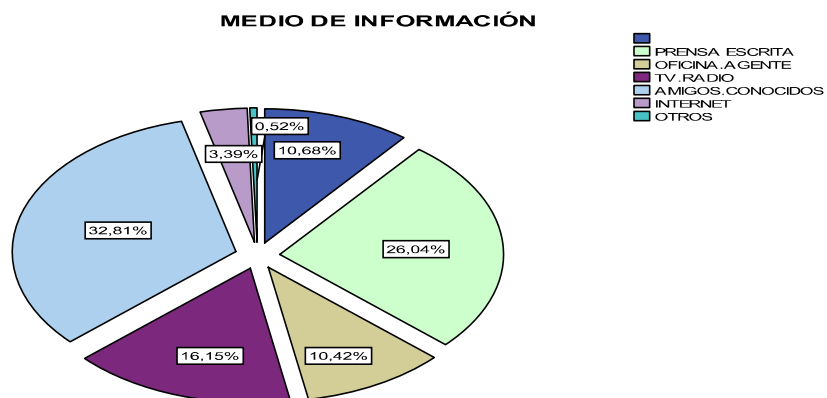
El 89,06% de los encuestados expresan conocer de la existencia de la empresa Seguncar S.A. esto nos indica que la empresa es conocida en la ciudad de Santo Domingo.

### 13. ¿Cómo conoció a la empresa de Taxis ejecutivos Seguncar S.A?

*Tabla N° 3.33. Medio de información*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	41	10,7	10,7	10,7
PRENSA ESCRITA	100	26,0	26,0	36,7
OFICINA.AGENTE	40	10,4	10,4	47,1
TV.RADIO	62	16,1	16,1	63,3
AMIGOS.CONOCIDOS	126	32,8	32,8	96,1
INTERNET	13	3,4	3,4	99,5
OTROS	2	,5	,5	100,0
Total	384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.29. Medio de información*



#### **Interpretación:**

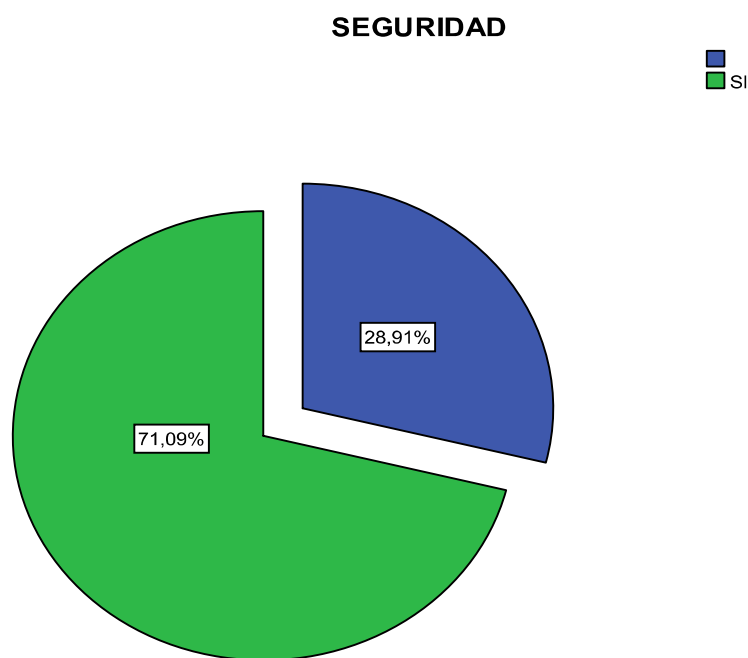
El 32,81% de los encuestados conocieron de la existencia de la empresa Seguncar S.A., mediante “amigos/conocidos, el 26,04 conoció la empresa por medio de los anuncios en la prensa escrita, mientras que los restantes 16,15 y 10,42 directamente en las oficinas y por la publicidad realizada en radio respectivamente.

#### 14. ¿Qué características en especial busca de una empresa de servicio de taxis ejecutivos?

**Tabla N° 3.34. Seguridad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	111	28,9	28,9	28,9
SI	273	71,1	71,1	100,0
Total	384	100,0	100,0	

**Gráfico N° 3.30. Aspecto seguridad**

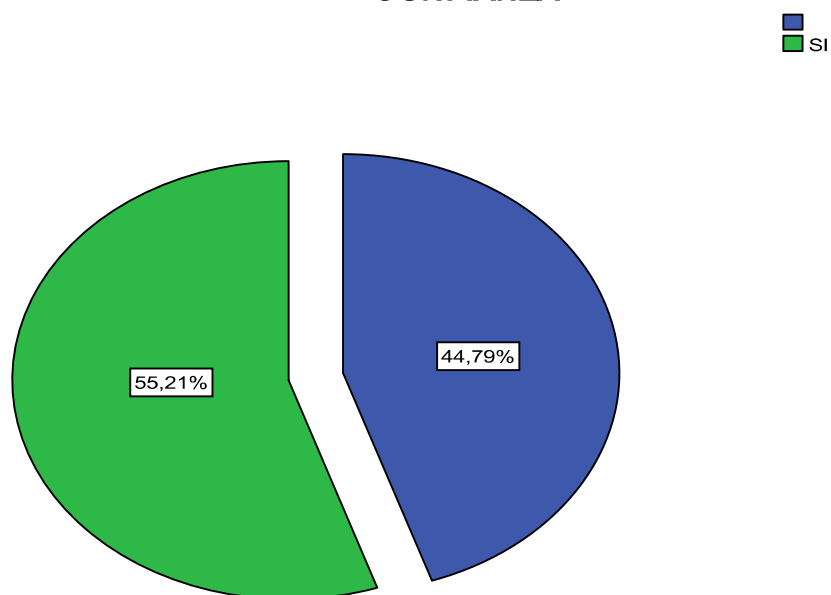


#### **Interpretación:**

El 71,09% de los encuestados escogieron a “seguridad”, como la principal característica al momento de contratar los servicios de taxi ejecutivo.

**Tabla N° 3.35. Confianza**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	172	44,8	44,8	44,8
SI	212	55,2	55,2	100,0
Total	384	100,0	100,0	

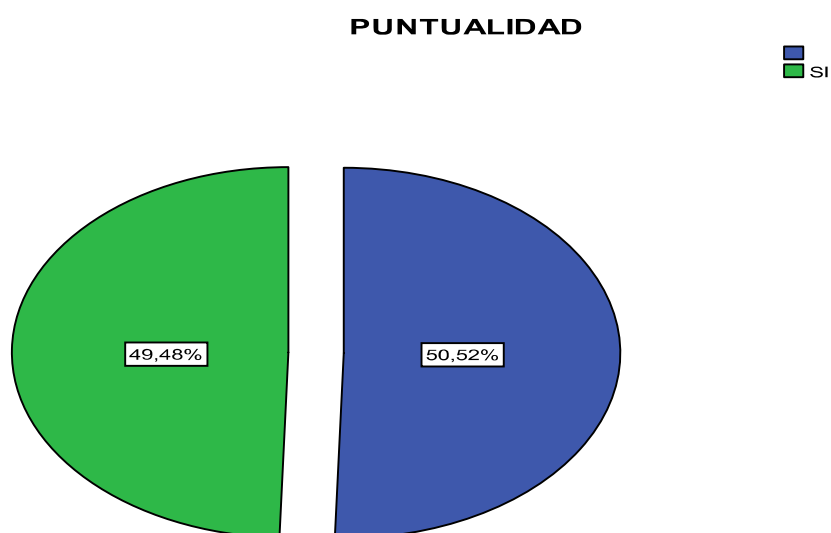
**Gráfico N° 3.26. Aspecto confianza****CONFIANZA****Interpretación:**

El 55,21% de los encuestados escogieron a la “confianza”, como la principal característica al momento de contratar los servicios de taxi ejecutivo.



**Tabla N° 3.36. Puntualidad**

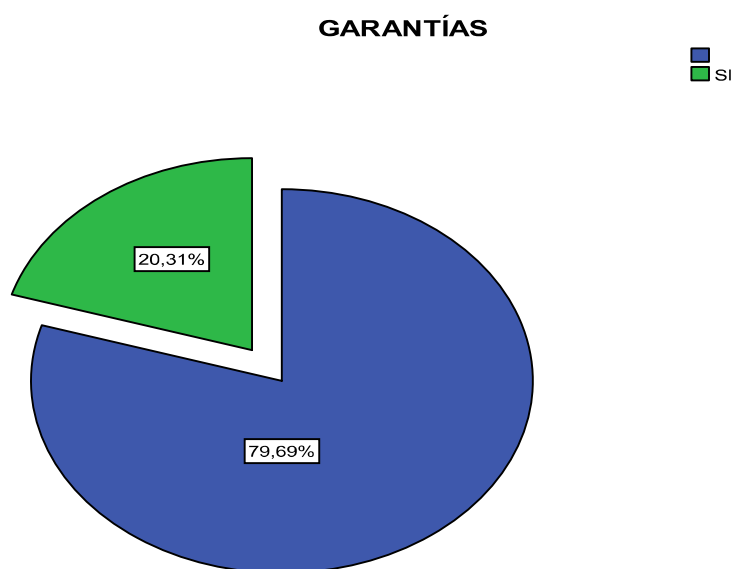
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	194	50,5	50,5	50,5
SI	190	49,5	49,5	100,0
Total	384	100,0	100,0	

**Gráfico N° 3.27. Aspecto puntualidad****Interpretación:**

El 49,48% de los encuestados escogieron a “puntualidad”, como la principal característica al momento de contratar los servicios de taxi ejecutivo.

**Tabla N° 3.37. Garantías**

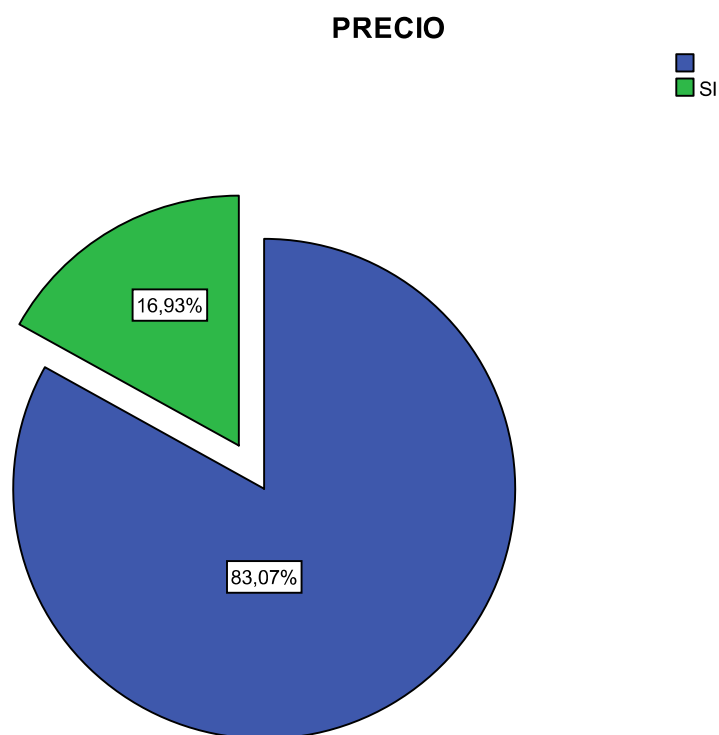
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	306	79,7	79,7	79,7
SI	78	20,3	20,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

**Gráfico N° 3.28. Aspecto garantías****Interpretación:**

El 20,31% de los encuestados escogieron a “garantías”, como la principal característica al momento de contratar los servicios de taxi ejecutivo.

**Tabla N° 3.38. Precio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	319	83,1	83,1	83,1
SI	65	16,9	16,9	100,0
Total	384	100,0	100,0	

**Gráfico N° 3.29. Aspecto precio****Interpretación:**

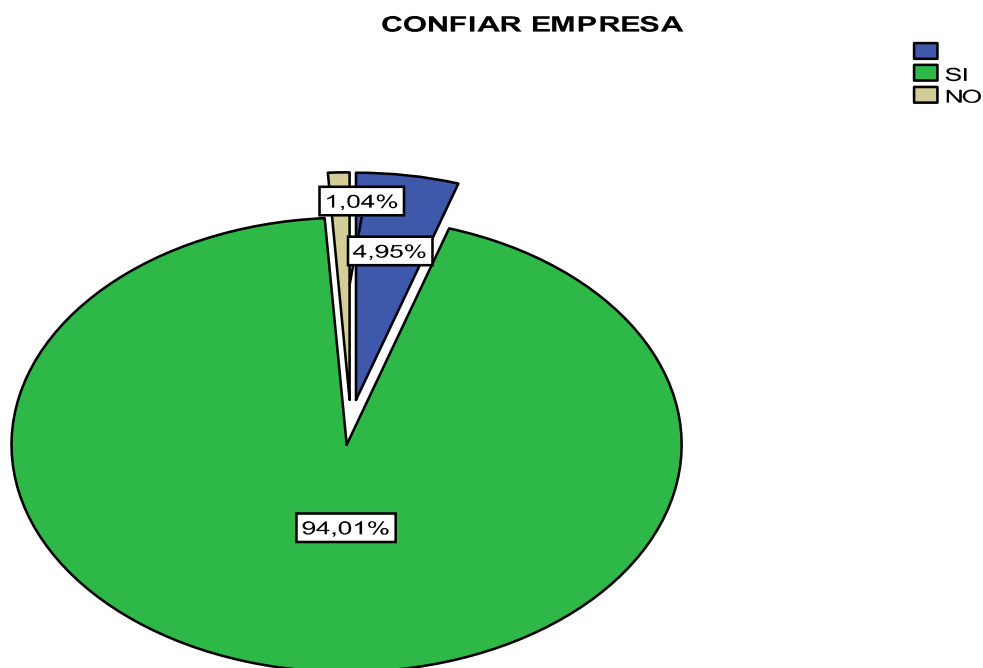
El 16,93% de los encuestados escogieron a “precio”, como la principal característica al momento de contratar los servicios de taxi ejecutivo.

15. ¿Volvería a confiar en la empresa que le brinda servicio de taxis ejecutivos?

*Tabla N° 3.39. Confiar en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	19	4,9	4,9	4,9
SI	361	94,0	94,0	99,0
NO	4	1,0	1,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

*Gráfico N° 3.30. Confiar empresa*



**Interpretación:**

El 94,01% de los encuestados si volverían a confiar en la empresa de servicios de taxi ejecutivo.

## Tablas de contingencia

### Variables cruzadas: Transporte que utiliza/Precio

*Tabla N° 3.40. Variables cruzadas*

Tabla de contingencia TRANS.UTILIZA \* MOTIV.PRECIO

Recuento		MOTIV.PRECIO		Total
			SI	
TRANS.UTILIZA	AVIÓN	6	4	10
	AUTO PROPIO	68	32	100
	BUS	148	111	259
	NINGUNA	5	10	15
Total		227	157	384

*Tabla N° 3.41. Chi-cuadrado*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,812 <sup>a</sup>	3	,050
Razón de verosimilitudes	7,829	3	,050
N de casos válidos	384		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,09.

### Interpretación:

Realizando el cruce entre las variables Transporte que utiliza y Precio, existe significancia entre las variables con su resultado de **0,05**.

**Variables cruzadas: Transporte que utiliza/Flexibilidad Horario**

*Tabla N° 3.43. Variables cruzadas*

**Tabla de contingencia TRANS.UTILIZA \* FLEX.HORARIO**

Recuento

		FLEX.HORARIO		Total
			SI	
TRANS.UTILIZA	AVIÓN	4	6	10
	AUTO PROPIO	65	35	100
	BUS	106	153	259
	NINGUNA	6	9	15
Total		181	203	384

*Tabla N° 3.44. Chi-cuadrado*

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,325 <sup>a</sup>	3	,001
Razón de verosimilitudes	17,462	3	,001
N de casos válidos	384		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,71.

**Interpretación:**

Realizando el cruce entre las variables Transporte que utiliza y Flexibilidad Horario, existe significancia entre las variables con su resultado de **0,001**.

## Variables cruzadas: Transporte que utiliza/Tipo de servicio

*Tabla N° 3.45. Variables cruzadas*

Tabla de contingencia TRANS.UTILIZA \* TIPO.SERV.

Recuento

		TIPO.SERV.		Total
			SI	
TRANS.UTILIZA	AVIÓN	8	2	10
	AUTO PROPIO	65	35	100
	BUS	97	162	259
	NINGUNA	5	10	15
Total		175	209	384

*Tabla N° 3.46. Chi-cuadrado*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,787 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitudes	28,168	3	,000
N de casos válidos	384		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,56.

### Interpretación:

Realizando el cruce entre las variables Transporte que utiliza y Tipo de Servicio, existe significancia entre las variables con su resultado de **0,000**.

**Variables cruzadas: Transporte que utiliza/ Calidad de servicio**

**Tabla N° 3.47. Variables cruzadas**

**Tabla de contingencia TRANS.UTILIZA \* CALID.SERVICIO**

Recuento		CALID.SERVICIO					Total
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR		
TRANS.UTIL	AVIÓN	2	2	6	0	0	10
IZA	AUTO	15	27	42	14	2	100
	PROPIO						
	BUS	2	60	168	27	2	259
	NINGUNA	0	9	5	1	0	15
Total		19	98	221	42	4	384

**Tabla N° 3.48. Chi-cuadrado**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54,360 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitudes	50,776	12	,000
N de casos válidos	384		

a. 11 casillas (55,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

**Interpretación:**

Realizando el cruce entre las variables Transporte que utiliza y Calidad de Servicio, existe significancia entre las variables con su resultado de **0,000**.



**Variables cruzadas: Transporte que utiliza/ Atributos empresa**

*Tabla N° 3.39. Variables cruzadas*

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
TRANS.UTILIZA * ATRIB.EMPRESA	384	100,0%	0	,0%	384	100,0%

*Tabla N° 3.50. Chi-cuadrado*

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	136,125 <sup>a</sup>	81	,000
Razón de verosimilitudes	103,972	81	,044
N de casos válidos	384		

a. 97 casillas (86,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

**Interpretación:**

Realizando el cruce entre las variables Transporte que utiliza y Atributos de empresa, existe significancia entre las variables con su resultado de **0,000**.

**Variables cruzadas: Transporte que utiliza/ Confianza empresa**

*Tabla N° 3.51. Variables cruzadas*

**Tabla de contingencia TRANS.UTILIZA \* CONF.EMPRESA**

Recuento		CONF.EMPRESA			Total
			SI	NO	
TRANS.UTILIZA	AVIÓN	2	8	0	10
	AUTO PROPIO	15	84	1	100
	BUS	2	254	3	259
	NINGUNA	0	15	0	15
Total		19	361	4	384

*Tabla N° 3.52. Chi-cuadrado*

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,952 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitudes	33,814	6	,000
N de casos válidos	384		

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

**Interpretación:**

Realizando el cruce entre las variables Transporte que utiliza y Confianza de empresa, existe significancia entre las variables con su resultado de **0,000**.

### 3. 5. PRONÓSTICO DE MERCADO

#### 3.5.1. Oferta

Consiste en la o las cantidades que los productores, están dispuestos a ofrecer a determinado precio, durante un período de tiempo, suponiendo que las condiciones del mercado sean constantes. (Brambila, Hector, 2006).

##### 3.5.1.1. Análisis de la oferta

Para el calcular la oferta se considera los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), desde el año 2007 al 2011.

*Tabla N° 3.53. Oferta Histórica*

<b>Año</b>	<b>Período</b>	<b>Producción (miles USD)</b>	<b>Promedio Crecimiento Anual</b>
2007	1	241.556,00	-
2008	2	257.740,25	6,7%
2009	3	276.297,55	7,2%
2010	4	299.782,84	8,5%
2011	5	326.463,51	8,9%

*Fuente: INEC*

De acuerdo a la oferta histórica detallada en la tabla anterior, el promedio de crecimiento para realizar la proyección de la oferta, es de 7,83%.

### 3.5.1.2. Oferta Projectada al 2016.

*Tabla N° 3.54. Oferta proyectada*

Año	Período	Producción (miles USD)
2012	1	355.518,76
2013	2	389.355,72
2014	3	419.372,47
2015	4	452.209,33
2016	5	487.617,32

### 3.5.2. Demanda

La demanda es una necesidad del mercado, conformada por diferentes tipos de compradores, competencia y factores del macro entorno. (Romero, 2008)

*Tabla N° 3.55. Demanda*

Año	N. Empresas	Variación	% Crecimiento
2007	123	18	1,25
2008	141	15	1,96
2009	156	10	2,65
2010	166	36	3,54
2011	202	0	5,02

*Fuente: Superintendencia de Compañías*

El promedio de crecimiento para los años entre el 2007 al 2011 es de: 2,88%

**Tabla N° 3.56. Demanda Total**

Año	Período	Demanda Actual	Demanda Potencial	Demanda Total
2012	1	15.302.621,65	1.230.566,45	16.533.188,10
2013	2	15.743.337,15	2.569.877,12	18.313.214,27
2014	3	16.196.745,26	4.230.114,54	20.426.859,80
2015	4	16.663.211,52	5.321.477,58	21.984.689,10
2016	5	17.143.112,01	6.654.100,85	23.797.212,86

*Fuente: Superintendencia de Compañías*

### 3.5.3. Demanda Insatisfecha

Es el costo que se origina cuando no se logra satisfacer la demanda del mercado, puesto que, cuando ésta se presenta, no se encuentra disponible. (Romero, 2008)

**Tabla N° 3.57. Demanda Insatisfecha**

Año	Período	Demanda Actual	Demanda Potencial	Demanda Total
2012	1	15302621,65	1230566,45	16533188,10
2013	2	15743337,15	4774597,83	20517934,98
2014	3	16196745,26	18525439,56	34722184,82
2015	4	16663211,52	71878705,51	88541917,03
2016	5	17143112,01	278889377,4	296032489,40

*Fuente: Superintendencia de Compañías*

### 3.6. Segmentación del mercado

Los mercados se componen de compradores, los cuales pueden diferir uno del otro, puesto que existen diferentes tipos de necesidades, recursos, ubicaciones y prácticas de compra.

“Debido a que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, cada comprador es potencialmente un mercado separado.” (Kotler, 1998)

#### 3.6.1 Tipos de segmentación

- **Segmentación geográfica.**

“Se refiere a la división geográfica, puede ser por naciones, países, condados, ciudades, estados, provincias, entre otros.”

- **Segmentación demográfica.**

“Consiste en dividir el mercado en grupos, dependiendo de las variables, género, edad, tamaño de familia, ingresos, profesión, ocupación, religión, etnia y nacionalidad.”

- **Segmentación Conductual.**

“Es la clase de segmentación que utiliza el comportamiento real del cliente o su uso del producto para hacer distinciones entre los segmentos del mercado. Por lo general, estas diferencias están muy relacionadas con las razones por las que los clientes compran y usan los productos; por lo que se relaciona más con las necesidades del consumidor.”

### 3.6.2 Determinación de segmento.

**Tabla N° 3.58. Determinación de segmento**

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
<b>Geográfica</b>	Sto - Dgo	Sto - Dgo	Sto - Dgo	Sto - Dgo
<b>Demográfica</b>				
Edad	18-25 25%	26-33 20%	34-41 30%	42-49 25%
Genero	F. 68% M. 32%	F. 72% M. 28%	F. 22% M. 78%	F. 35% M. 65%
<b>Búsqueda de beneficios</b>				
Tipo de servicio	70%	85%	47%	86%
Flexibilidad de horarios	30%	15%	18%	4%
Seguridad	-	-	35%	10%
<b>Sensibilidad al precio</b>				
Sto Dgo- UIO \$13-\$15	95%	75%	58%	66%
Sto Dgo- GYE \$25-\$30	5%	25%	42%	34%
<b>Índice de utilización</b>				
Fin de semana	85%	35%	-	-
1 vez a la semana	15%	35%	81%	65%
Más de una vez a la semana	-	30%	19%	35%

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Autor

### 3.7 Posicionamiento

El posicionamiento de un producto o servicio es la forma en el cual los consumidores o clientes, determinan los atributos de dicho bien o servicio, y a la misma vez, el lugar que ocupa en la mente del consumidor, en relación con los competidores del mercado.

#### 3.7.1 Tipos de posicionamiento

**Posicionamiento por atributo.-** una empresa se posiciona según atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.

**Posicionamiento por beneficio.-** El producto o el servicio se posiciona como líder, por ofrecer cualidades que los demás no brindan.

**Posicionamiento por uso o aplicación.-** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.

**Posicionamiento por competidor.-** Se afirma que el producto o servicio, es mejor en relación a los demás del mercado.

**Posicionamiento por categoría.-** Es líder es cierta categoría de bienes o servicios brindados en el mercado.

**Posicionamiento por calidad o precio.-** Se posiciona por ser el que da mejores y más beneficios, a precios razonables. (Guiltinan, Joseph, 2004)



### **3.7.2 Determinación de posicionamiento**

Seguncar S.A., debe posicionarse por *beneficio*, puesto que los años de servicio en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, han determinado que el servicio de taxi ejecutivo, se logre posicionar por el tiempo de existencia en el mercado.

Calificación de atributos de la competencia, en la investigación de mercados:

**Tabla N° 3.59. Atributos Lujoservice**

Atributos	Lujoservice										Total	Promedio
<b>Precio</b>	1	2	3	3	3	4	5	3	4	5	33	3,3
<b>Seguridad</b>	3	3	3	4	4	3	3	2	3	5	33	3,3
<b>Servicio</b>	4	4	5	4	4	3	3	2	2	4	35	3,5
<b>Unidades</b>	2	3	1	1	3	4	5	5	4	3	31	3,1
<b>Promedio General</b>											<b>3,3</b>	

*Elaborado por: Autor***Tabla N° 3.60. Atributos Seguncar**

Atributos	Seguncar										Total	Promedio
<b>Precio</b>	3	3	4	5	3	2	1	1	2	3	27	2,7
<b>Seguridad</b>	4	3	5	4	4	3	3	2	3	5	36	3,6
<b>Servicio</b>	2	4	3	4	3	3	3	2	2	4	30	3
<b>Unidades</b>	1	1	3	1	3	5	5	5	4	5	33	3,3
<b>Promedio General</b>											<b>3,15</b>	

*Elaborado por: Autor***Tabla N° 3.61. Atributos Panamericana**

Atributos	Panamericana										Total	Promedio
<b>Precio</b>	5	2	3	3	2	4	5	3	4	5	36	3,6
<b>Seguridad</b>	3	3	5	4	4	3	3	2	3	1	31	3,1
<b>Servicio</b>	2	3	5	4	3	1	1	2	2	2	25	2,5
<b>Unidades</b>	2	3	1	3	3	2	5	5	4	3	31	3,1
<b>Promedio General</b>											<b>3,08</b>	

*Elaborado por: Autor*

### **3.8. Mercado Meta**

La tarea del analizar los mercados meta o potenciales de un empresa es esencialmente la misma, ya sea que la empresa venda un producto o un servicio.

De la investigación de mercados, se obtuvo información acerca de las características más relevantes que buscan los clientes al contratar el servicio de taxi ejecutivo.

Se pudo determinar que las características que tienen mayor importancia son seguridad, puntualidad, flexibilidad de horarios y garantías.

El mercado meta estará establecido en los segmentos 1 y 3 según las características mostradas por los mismos.

El posicionamiento que la empresa desea lograr esta en función de precios económicos y servicio de calidad y respecto a éste, establecer estrategias que permitan atender al mercado meta.

## CAPÍTULO IV

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 4.1. VISIÓN

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de los que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

*Ser una empresa reconocida en todo el territorio provincial y nacional por su eficiencia y calidad en la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros y encomiendas, expandiéndose en todo el territorio Ecuatoriano, con un parque automotor cada vez más amplio, dando de esta manera las mejores ofertas de vehículos a los clientes satisfaciendo sus necesidades en el lugar donde se encuentren.*

## 4.2. MISIÓN

Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la defunción del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

*Brindar a nuestros clientes servicios profesionales de transporte exclusivo, con seguridad, comodidad, puntualidad, eficiencia y rapidez*

## 4.3. PRINCIPIOS

1. Verdad como un principio absoluto, valorar la capacidad de juicio de todos los líderes y colaboradores para distinguir lo verdadero de lo falso, y lo bueno de lo malo.
2. Integridad como un principio que debe guiar el comportamiento de todos los miembros de la organización.
3. Justicia y un ambiente de equidad dentro de la organización para alcanzar el mejor clima organizacional dentro de la empresa, caracterizado por un alto grado de compañerismo entre todos los colaboradores.
4. Comunicación eficiente, oportuna, sincera y prudente; focalizada en el intercambio eficaz de la información orientada a la productividad de la empresa.

5. Crítica constructiva y justa, a través de una comunicación cándida y veraz, que esté orientada al mejoramiento de todo lo que se hace en la empresa, y a la innovación en los servicios para exceder las expectativas de los clientes.
6. Diligencia uno de los elementos esenciales para la competitividad de la empresa ya que esto se traduce en una tremenda productividad y los más altos niveles de satisfacción al cliente.
7. Respeto a la autoridad, al orden jerárquico en la empresa. Valorar la disciplina, el guardar instrucción y aceptar corrección; reconociendo que estos principios son medulares en la innovación, y en el mejoramiento incesante de la calidad de todo y en todo lo que se hace como empresa.

#### **4.4. VALORES**

- Respeto a las personas, confianza y compromiso con la vida
- Compromiso con el mejoramiento continuo y la excelencia en la gestión
- Estimulo a la innovación y la creatividad
- Transparencia, probidad y comportamiento responsable
- Respeto por el medio ambiente y la seguridad
- Toda práctica corruptiva es Inaceptable
- Confidencialidad de la Información

## **4.5. OBJETIVOS**

### **4.5.1. Objetivo Corporativo**

Entregar a los clientes un servicio personalizado ofreciendo un servicio puerta a puerta de óptima calidad que sea reconocido en la provincia, con vehículos modernos y cómodos que satisfagan las principales necesidades de los clientes.

### **4.5.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar estrategias de Marketing Mix que permitan desarrollar el mercado de Seguncar S.A. en el servicio de taxis ejecutivos.
- Establecer una estructura organizacional que permita identificar las diferentes áreas internas optimizando de esta manera el desarrollo de las diversas actividades.
- Ofrecer un mayor nivel de satisfacción a los clientes en cuanto a sus necesidades enfocadas a la calidad, precio, servicio en un determinado periodo.
- Diseñar una nueva propuesta de imagen de marca de la empresa Seguncar S.A. para obtener una mayor aceptación y reconocimiento por parte de los consumidores.

## 4.6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias corporativas son planes de amplio rango que se diseñan para seleccionar los diferentes negocios en los que deberán participar una compañía. Con ellas se identifican los mercados que se va a servir y las líneas de productos y servicio que se han de producir, sobre la base se una evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la compañía. (Guiltinan, 2008)

- **Estrategias de Ventaja Competitiva (De Desarrollo):** Descansan en la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la competirá en el mercado.
- **Estrategias de Crecimiento:** persiguen el crecimiento constante y/o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reformar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.
- **Estrategias de Competitividad:** La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permite mantenerse en el mercado.

### 4.6.1. Estrategias Corporativas

Hacer de Seguncar S.A. una empresa líder en brindar el servicio de transporte ejecutivo de pasajeros y encomiendas, caracterizado por el servicio personalizado puerta a puerta.



*Gráfico N° 4.1. Estrategia Corporativa*



*Elaborado por: Autor*

**TABLA N° 4.1. Estrategias Corporativas**

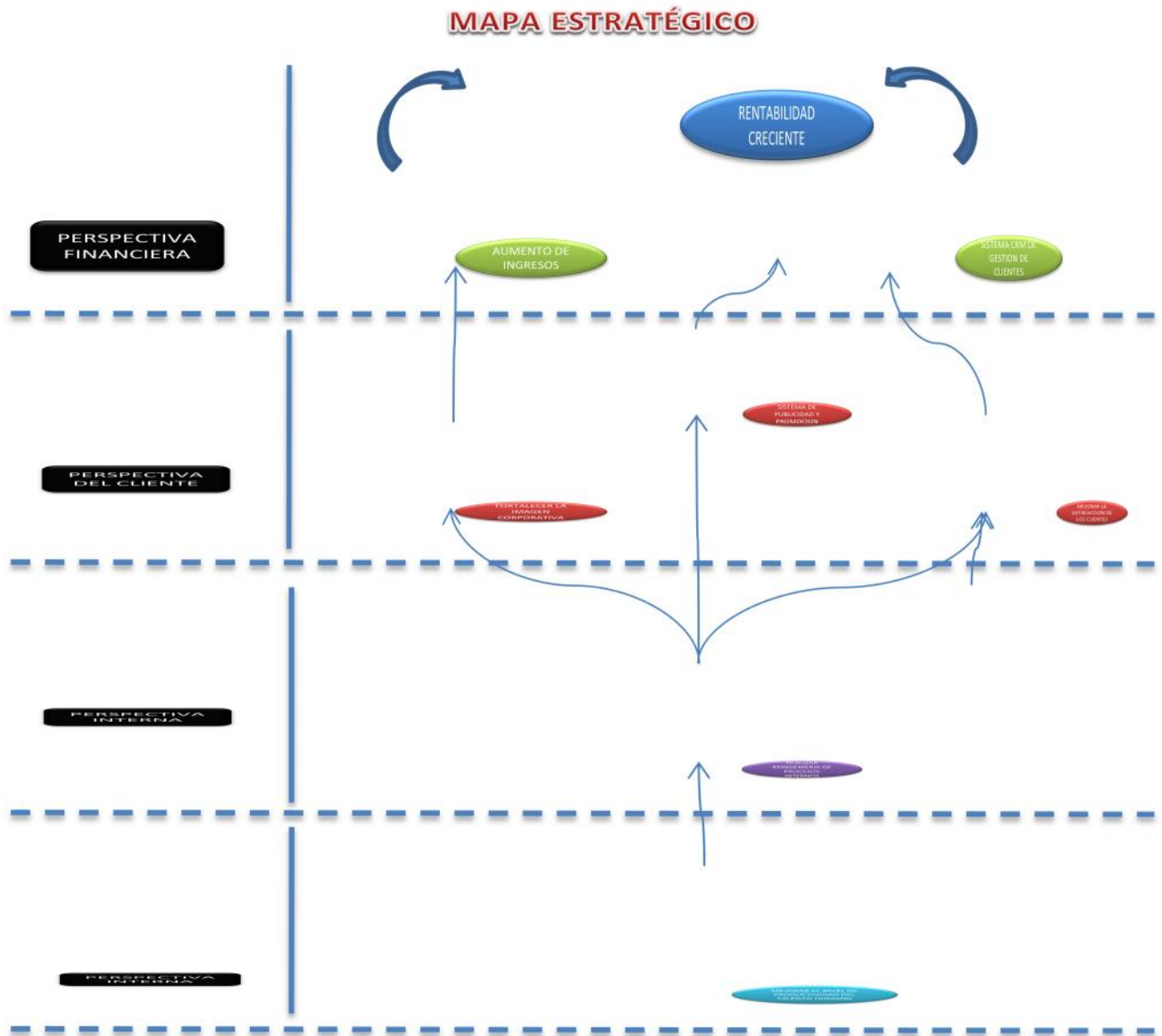
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS		
ESTRATEGIA	TIPO	DEFINICION
Crecimiento Intensivo	<b>Penetración</b>	Aplicando esta estrategia, SEGUNCAR S.A. aumentara sus ventas en los mercados actuales
	<b>Desarrollo de Mercado</b>	Seguncar S.A. adecuara los servicios para dar respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes.
Ventaja Competitiva	<b>Diferenciación</b>	Esta estrategia empleada por SEGUNCAR S.A. debe concentrarse en la satisfacción de las necesidades particulares de los clientes, a través del estudio constante de las mismas; encaminada siempre a lograr el aumento de la participación de mercado a través de servicios mejorados que aporten con una diferenciación notable ante la competencia y ayuden a conseguir a largo plazo la rentabilidad de la empresa, garantizando siempre un servicio de alta calidad y eficiencia reconocido por los clientes.
Competitividad	<b>Del Líder</b>	El potencial de SEGUNCAR S.A. es el servicio personalizado puerta a puerta, y por su rentabilidad y constante crecimiento, la estrategia se dirigirá a mantener la fidelidad de sus clientes, satisfaciendo sus necesidades particulares con calidad y eficiencia

**FUENTE:** Investigación realizada

**ELABORADO POR:** Autor

### 4.7. MAPA ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORE CARD

Gráfico N° 4.2. Mapa Estratégico basado en el Balanced Score Card



## CAPÍTULO V

### PLAN OPERATIVO DEL MARKETING MIX

#### 5.1. MARKETING MIX

El marketing mix es el conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas de que disponen los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado y, a la vez conseguir los objetivos de la organización.

Para lograr los objetivos planteados en el Capítulo IV SEGUNCAR S.A implementara algunas estrategias que permitan cumplir con cada uno de los objetivos de acuerdo a lo que se detalla a continuación:

*Tabla N° 5.1. Estrategia Corporativa*

ESTRATEGIA DE MARKETING MIX	PROYECTO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO
<b>PRECIO</b>	<i>Identificar nuevos nichos de mercado</i>	<i>x</i>	
<b>PRODUCTO</b>	<i>Generar valor agregado</i>		<i>x</i>
<b>PLAZA</b>	<i>Venta directa/ redes sociales</i>	<i>x</i>	
<b>PROMOCIÓN</b>	<i>Sistema de descuentos</i>	<i>x</i>	
<b>PROCESOS</b>	<i>Implementación de un sistema de gestión del servicio</i>	<i>x</i>	
<b>PERSONAL</b>	<i>Capacitación y gestión del Talento Humano</i>	<i>x</i>	
<b>PRESENTACIÓN</b>	<i>Rediseño de la Imagen corporativa</i>	<i>x</i>	

*Fuente: Investigación realizada*

*Elaborado por: Autor*

## 5.2. MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

**Tabla N° 5.2. Matriz de Alineación Estratégica**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	ACEPTABLE	PRECAUCIÓN	PELIGRO	RESPONSABLE
Financiera	Aumento de Ingresos	Marketing Directo	socializar la propuesta de servicio de Seguncar a través de la estrategia de mailing	% de ventas presupuestadas / % de ventas realizadas	Incremento en 35%	>30%	>16 % y <29%	< 15%	Jefe de Marketing y Gerente General
		Promoción	Promoción de descuento: por cada 3 viajes el 4 es con el 50% de descuento 5% de descuento para las empresas que firmen convenios de transporte con Seguncar S.A.						
		Publicidad a través de medios	Implementación de redes sociales						
Clientes	Fortalecer la Imagen Corporativa	Imagen Corporativa	Estandarización del uso de logo y colores corporativos	% de recordación de Marca	Incremento en un 70%	>60%	>35% y <59%	< 35%	Jefe de Marketing
			Implementación de material POP						
	Mejorar la satisfacción de los clientes	Venta Directa (empresa - cliente)	Capacitación y gestión de Talento Humano Creación de un departamento de Ventas y servicio al cliente	% de incremento en ventas	Incremento en 80%	<75%	>41% y <74%	< 40%	Gerente General
		Propuesta de implementación de CRM	Actualización de una base de datos Diseñar el proceso para atender las quejas, sugerencias, y necesidades de los clientes	% de satisfacción					Jefe de Marketing
Interna	Realizar reingeniería de procesos internos	Replantear Procesos	Implementación de un sistema de gestión del servicio	% de Rapidez	Incremento en un 65%	>60%	>35% y <59%	< 35%	Gerente General
Desarrollo y Aprendizaje	Desarrollo de un plan estratégico	Definición de estrategias	Curso de capacitación de Atención al cliente Conformar alianzas estratégicas para ampliar cobertura de servicios	% de satisfacción	Incremento en un 50%	>45%	>21% y <39%	< 20%	Gerente General

*Elaborado por: Autor*

### **5.3. COMPONENTES DEL MARKETING MIX**

#### **5.3.1. Producto/ Servicio**

Todo elemento tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado, es decir, que es objeto del intercambio producto por dinero.

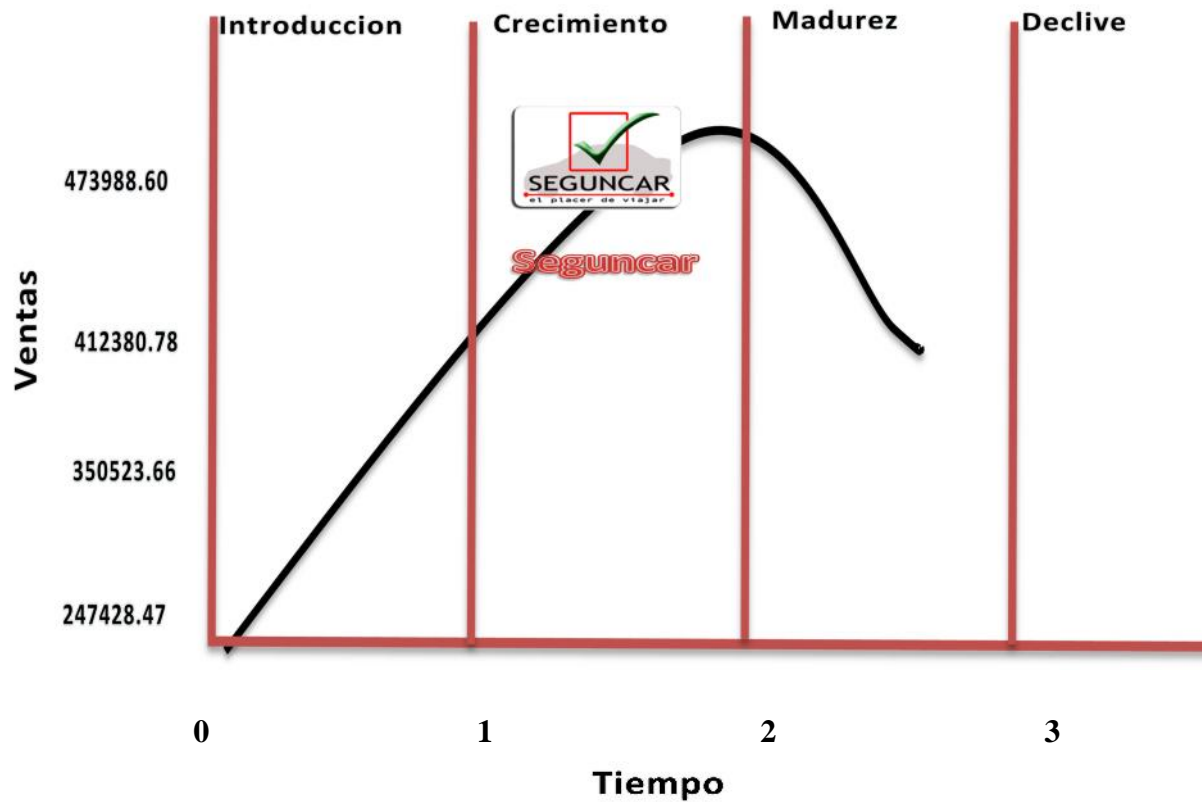
Servicio.-

“Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones entre otros; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados ( Loverlock,, Christopher, 2009)

### 5.3.1.1. Ciclo de Vida del Producto / servicio

El ciclo de vida de un producto o servicio, es una forma de rastrear las etapas de aceptación del mismo, desde su introducción hasta su declive. El ciclo de vida del producto o servicio se divide en cuatro fases que son: Introducción, crecimiento, madurez y declive.

*Gráfico N° 5.1. Ciclo de vida del Producto*



*Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Autor.*

El servicio ofertado por Seguncar S.A. se encuentra en la etapa de crecimiento puesto que sus ventas van incrementando y por tanto buscan establecer estrategias para desarrollar su mercado.

### 5.3.1.2. Estrategias aplicadas al Servicio

**Tabla N° 5.3. Proyecto 1**

PROYECTO N° 1																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	SERVICIOS DE TRANSPORTE EJECUTIVO																
Mix:	SERVICIO																
Responsable:	JEFE DE MARKETING Y ASISTENTE COMERCIAL																
Estrategia:	PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE CRM																
II. OBJETIVO																	
Objetivo	Mejorar la satisfaccion de los clientes																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de gastos aproximado:	2350,40																
IV. CURSO DE ACCIÓN																	
TIEMPO	AÑO	2013											Fecha de Inicio	Fecha de Término	INDICADOR	PRESUPUESTO	
ACTIVIDAD	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Enviar información de la gestión de la empresa a través de mailing														Pimer día de cada	Pimer día de cada	% Satisfacción	350,4
Atualización de una base de datos														10/02/2013	14/02/2013		500,00
Diseñar el proceso para atender las quejas, sugerencias,y necesidades de los clientes														15/02/2013	25/03/2013		1500,00
V. OBSERVACIONES																	

*Fuente: Investigación realizada*

*Elaborado por: Autor*

### 5.3.2. Precio

“Elemento que aporta Ingresos a la empresa. No solo consiste en la cantidad de dinero que el consumidor paga para poder obtener el servicio, sino que también engloba todos los esfuerzos que le supone adquirirlo, como los costes de buscar y comparar información sobre servicios alternativos, el tiempo y las molestias que implica desplazarse hasta el establecimiento donde hace la compra” ( Rodríguez, 2007)

“Cualquier estrategia de fijación de precios debe basarse en una comprensión clara de los objetivos de fijación de precios de una empresa. Los objetivos de fijación de precios más



comunes se relacionan con los ingresos y las ganancias, con el incremento de la demanda y con el desarrollo de una base de usuarios” ( Loverlock, Christopher, 2009).

“Las formas en las que los compradores perciben el valor son el resultado de la relación que éstos hacen entre los beneficiarios del servicio y el costo que tendrán que pagar por él. En el caso de los clientes, los costos son algo más que solo el precio monetario que pagan por el servicio. Otros serían los costos por el concepto del tiempo, los costos por concepto de la energía y los costos psicológicos, que reflejan el tiempo y las molestias que el cliente tiene que soportar para adquirir el servicio. De igual manera, el valor total para el cliente va más allá del valor del producto e incluye el valor del servicio, el valor del personal y el valor de la imagen. (Hoffman Douglas, Bateson John, 2002).

Para la correcta segmentación de precios se debe considerar los siguientes criterios:

- Los distintos grupos de consumidores deben presentar diferentes respuestas ante los precios.
- Los distintos segmentos deben ser identificables y debe haber un mecanismo para establecer distintos precios.
- El segmento debe ser lo bastante grande como para que el ejercicio valga la pena.
- El costo por aplicar la estrategia para la segmentación de los precios no debe ser superior a los ingresos percibidos.
- Los distintos precios usados no deben confundir al consumidor

### **5.3.2.1. Método de Fijación de Precios**

Para designar el precio del servicio ofertado por Seguncar S.A. se utilizó el método de fijación de precios basada en la Demanda.

Este método se basa en 3 premisas:

- Se fijan los precios en función de lo que los clientes están dispuestos a pagar, basándose en la percepción del servicio.
- Se necesitan determinar los elementos que agregan valor a la oferta.
- A mayores niveles de personalización del servicio, menor elasticidad representa la demanda (en comparación con otras alternativas)

### 5.3.2.2. Estrategias de Precio

**Tabla N° 5.4. Proyecto 2**

PROYECTO N° 2																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	SERVICIOS DE TRANSPORTE EJECUTIVO																
Mix:	PRÉCIO																
Responsable:	JEFE DE MARKETING																
Estrategia:	FIJACIÓN DE PRECIOS																
II. OBJETIVO																	
Objetivo	Incrementar las ventas ofreciendo un mejor precio																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de gastos aproximado:	2500,00																
IV. CURSO DE ACCIÓN																	
TIEMPO	AÑO	2013												Fecha de Inicio	Fecha de Término	INDICADOR	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Alianza con proveedores (Gasolineras)														01/04/2013	01/12/2014	% de ventas presupuestadas /	500,00
Investigación de mercados para determinar nuevas necesidades de los clientes														10/04/2013	15/04/2013	% de ventas realizadas	2000,00
V. OBSERVACIONES																	

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Autor

### 5.3.3. Plaza

“Son las diferentes maneras por las que pueden circular los productos, desde los proveedores hasta los consumidores finales (Rodríguez, 2007)

“La gran diferencia entre la distribución de bienes y la de servicios radica en que, en el primer caso, es un acto separado de la producción y del consumo. En cambio, en los servicios, es simultánea con esos pasos. En general, para realizarse requiere el encuentro de proveedor y usuario.”

Los nuevos canales electrónicos permiten distribuir los servicios en forma mucho más económica para la empresa y conveniente para los usuarios. Sin embargo, su implementación no está libre de nuevos desafíos desde el punto de vista del marketing.

La distribución ocupa un lugar de gran importancia en lo concerniente a la estrategia de marketing. Distribución es la manera como se hacen llegar los servicios, que normalmente éstos son “entregados” al cliente en redes locales o en locales únicos. Los servicios son producidos, distribuidos y consumidos normalmente en un solo acto en el que el proveedor y usuario coinciden en un determinado momento y lugar.

Debe destacarse que en el caso de los servicios sobre personas las exigencias de distribución son mayores, ya que implican necesariamente la presencia de los clientes. En el caso de que los servicios se realicen sobre posesiones, las mismas pueden ser enviadas y muchas veces las instalaciones requieren menos atención a los aspectos estéticos o de imagen, normalmente son servicios de menor contacto.

Pero la diferencia principal surge entre aquellos servicios que realizan acciones intangibles versus tangibles, y las soluciones disponibles para su distribución difieren radicalmente” (Fernández Pablo, Bajac Héctor, 2003)

### 5.3.3.1. Estrategias de Plaza

**Tabla N° 5.5. Proyecto 3**

PROYECTO N° 3																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	SERVICIOS DE TRANSPORTE EJECUTIVO																
Mix:	PLAZA																
Responsable:	JEFE DE MARKETING																
Estrategia:	PUBLICIDAD A TRAVEZ DE MEDIOS																
II. OBJETIVO																	
Objetivo	Incrementar las ventas ofreciendo un servicio de alta calidad y eficiencia																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de gastos aproximado:	1690,40																
IV. CURSO DE ACCIÓN																	
TIEMPO	AÑO	2013												Fecha de Inicio	Fecha de Término	INDICADOR	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Socializar la propuesta de servicio de Seguncar a través de la estrategia de mailing														Primer día de cada mes	Primer día de cada mes	% de ventas presupuestadas /	350,40
Creación de Pagina web														06/02/2013	07/03/2013	% de ventas realizadas	740,00
Capacitación en manejo de redes sociales														07/03/2013	08/03/2013		600,00
V. OBSERVACIONES																	

*Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor*

### **5.3.4. Promoción**

“Consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o venta de un bien o servicio. Muchas veces la promoción tiende a modificarse el consumo en el tiempo, sin tener mayores efectos sobre el consumo total.” (Rodríguez, 2007)

Los anuncios y la publicidad pueden concientizar a los clientes sobre los cambios en las características del servicio y en los sistemas de entrega. Los mercadólogos utilizan promociones de venta para motivar a los clientes, ofreciéndoles incentivos para hacer los cambios necesarios en su conducta. La publicidad de descuentos en el precio es una forma de motivar el autoservicio de manera continua, las promociones ofrecen la oportunidad de ganar una recompensa. Además, de ser necesario, personal de asistencia bien entrenado puede proporcionar tutoría personal para ayudar a los clientes a adaptarse a nuevos procedimientos.

Es útil considerar las promociones de ventas como una comunicación aunada a un incentivo. Éstas son específicas de un periodo, un precio o un grupo de clientes, en ocasiones de los tres. Por lo general el objetivo consiste en acelerar la decisión de compra o motivar a los clientes a utilizar un servicio específico con mayor prontitud, en mayor volumen con cada compra o con mayor frecuencia. Las promociones de ventas para las empresas de servicios hacen uso de muestras gratuitas, cupones y otros descuentos, regalos y competencias con premios. Al utilizarse de esta manera, las promociones de ventas añaden valor, proporcionando una ventaja competitiva, aumentan las ventas durante periodos en que la demanda es débil, aceleran la introducción y aceptación de nuevos servicios y generalmente logran que los clientes actúen más rápido que sin la presencia de cualquier incentivo proporcional.” (Loverlock, Christopher, 2009)

#### **5.3.4.1. Estrategias de promoción**

**Tabla N° 5.6. Proyecto 4**

PROYECTO N° 4																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	SERVICIOS DE TRANSPORTE EJECUTIVO																
Mix:	PROMOCIÓN																
Responsable:	JEFE DE MARKETING, GERENTE GENERAL, ADMINISTRATIVOS																
Estrategia:	PENETRACIÓN DE PRECIOS																
II. OBJETIVO																	
Objetivo	Incrementar las ventas generando un sistema de promociones																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de gastos aproximado:	15929,07																
IV. CURSO DE ACCIÓN																	
TIEMPO	AÑO	2013												Fecha de Inicio	Fecha de Término	INDICADOR	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Promoción de descuento: por cada 3 viajes el 4 es con el 50% de descuento														10/02/2013	10/04/2013	% de ventas presupuestadas /	12575,58
5% de descuento para las empresas que firmen convenios de transporte con Seguncar S.A.														PERMANENTE		% de ventas realizadas	3353,49
V. OBSERVACIONES																	

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Autor.

### 5.3.5. Presentación

“Se refiere a la pulcritud de las instalaciones y de los lugares físicos en los que se hará la presentación de los servicios o la entrega del producto social” (Ibidem, 2006)

“Dada la intangibilidad de los servicios, los consumidores, tienen problemas para evaluar objetivamente la calidad del mismo. Por ello, éstos muchas veces recurren a la evidencia tangible que hay en torno al servicio, con el propósito de que ésta les sirva para hacer sus evaluaciones. El papel que la evidencia física desempeña en el marketing de intangibles es polifacético. La evidencia física cabe dentro de alguna de las siguientes tres categorías: exterior de las instalaciones (diseño, equipo empleado para servir a los clientes directamente, letrero, calidad del aire y temperatura) y otros tangibles (tarjetas de presentación, papelería, facturas, informes, aspecto de los empleados, uniformes y folletos).” (Hoffman Douglas, Bateson John, 2002)

“El uso de la evidencia física con el propósito de crear ambientes para el servicio e influir en las percepciones y los comportamientos de las personas se llama psicología ambientalista. El modelo del estímulo – organismo – respuesta (EOR) cuenta con tres componentes:

1. *Un conjunto de estímulos*
2. *Un organismo componente*
3. *Un conjunto de respuestas o resultados*

En el contexto de un servicio, los distintos elementos de la evidencia física de la empresa constituyen el conjunto de estímulos. El componente del organismo, que describe a los receptores del conjunto de estímulos del encuentro del servicio, incluye a empleados y a clientes; las



respuestas de éstos ante el conjunto de estímulos están sujetas a la influencia de tres estados emocionales básicos: agrado – desagrado, incitación – impasibilidad y dominio – sumisión. El estado emocional del agrado – desagrado refleja la satisfacción, con la experiencia del servicio, que sienten los consumidores y los empleados. El estado de incitación – impasibilidad muestra la medida de excitación y estimulación que sienten los consumidores y los empleados. El tercer estado emocional, el dominio – sumisión, refleja sentimientos de control y la capacidad para actuar libremente dentro del ambiente del servicio. (Hoffman Douglas, Bateson John, 2002).

### 5.3.5.1. Estrategias de Presentación

Dentro de las estrategias a ser aplicadas en la presentación de la organización, se considerarán solamente aquellas que sean tangibles; es decir, otros elementos que forman parte de la empresa, como tarjetas de presentación, papelería, folleto, página web; entre otros elementos que se consideren importantes para la presentación de la empresa ante el cliente.

**Tabla N° 5.7. Proyecto 5**

PROYECTO N° 5																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	SERVICIOS DE TRANSPORTE EJECUTIVO																
Mix:	PRESENTACIÓN																
Responsable:	JEFE DE MARKETING																
Estrategia:	IMAGEN CORPORATIVA																
II. OBJETIVO																	
Objetivo	Fortalecer la imagen corporativa																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de gastos aproximado:	3700,00																
IV. CURSO DE ACCIÓN																	
TIEMPO	AÑO	2013												Fecha de Inicio	Fecha de Término	INDICADOR	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Rediseño de nombre, logotipo y eslogan corporativo														10/04/2013	15/04/2013	% de recordación de Marca	2000,00
Implementación de papelería corporativa y material POP														10/04/2013	15/09/2013		1700,00
V. OBSERVACIONES																	

*Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor*

### **5.3.5.2. Imagen Corporativa**

El desarrollo del manual de identidad corporativa es un documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de una empresa. En él, se definen las normas que se deben seguir para crear la marca y el logotipo en los diferentes aspectos tanto internos y externos que pueden ser visualizados por los clientes y proveedores. El manual describe los signos gráficos escogidos por la compañía para mostrar su imagen así como todas sus posibles variaciones: forma, color, tamaño, etc. En el mismo, se explica su forma, oportunidad y lugar de utilización mediante la inclusión de ejemplos gráficos.

#### **5.3.5.2.1. Componentes de la Imagen Corporativa**

La imagen corporativa puede estar compuesta por varios elementos, que de manera conjunta o independiente cumplen una misma función, la cual es crear identidad de la empresa, mediante la cual, los clientes y proveedores puedan identificar a Seguncar S.A. Dentro de los elementos de la imagen corporativa podemos encontrar los siguientes: Marca o nombre, Color, Personajes, Logotipo, Eslogan.

##### **5.3.5.2.1.1. Logotipo**

El logotipo que manejaba antes la empresa no transmitía a lo que realmente se enfoca la empresa, es por este motivo que se realizó un “focus group” con las personas responsables del manejo y administración de la empresa y los demás colaboradores y se propuso el cambio de nombre y el rediseño del logotipo.

A continuación se muestran las propuestas de los logos



*Gráfico N° 5.2. Propuesta de logos*



*Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor*

Con los resultados obtenidos, se muestra la diferencia ente el logotipo actual y el logotipo nuevo para el desarrollo de la imagen corporativa de Seguncar S.A.

*Tabla N° 5.8. Logotipos*

Logotipo Actual	Logotipo Nuevo
	

*Realizado por: Autor*

#### 5.3.5.2.1.2. Slogan

Seguncar S.A. no cuenta con un slogan que le permita posicionarse en el mercado, a continuación se propone una idea basada en las características determinadas mediante la investigación de mercados en cuanto a la percepción de la imagen que tienen los clientes y a la percepción que quiere demostrar Seguncar S.A.

*“EL PLACER DE VIAJAR”*

### 5.3.5.2.1.2.1. Aplicación del Slogan

El slogan elegido para Comfort Travell S.A. tiene como fin fortalecer la marca y expresar con claridad el giro de negocio, para que de esta manera el slogan se adhiera a la mente de los consumidores y permita generar más ventas del servicio.

El slogan seleccionado es: “El placer de Viajar”





*Grafico N° 5.3. Aplicación del slogan*



*Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Autor.*

### 5.3.5.2.1.2. 2. Aplicación de la papelería Corporativa

*Tabla N° 5.9. Papelería Corporativa*

HOJA MEMBRETADA	TARJETAS
	
SOBRES MEMBRETADOS	CDS
	

*Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor.*

**Tabla N° 5.10. Materiales POP**

Camiseta para hombre	Camiseta para mujer
	
<b>gorras</b>	<b>Esféros</b>
	

*Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Autor.*



### **5.3.6. Procesos**

“Conocido también como proceso. Se refiere a la forma de la presentación de los servicios o bien a la forma en que la población o mercado meta adquiere los productos o servicios sociales (Ibídem, 2006).

“Los departamentos de marketing y de operaciones deben trabajar juntos. Si las operaciones de una empresa no son eficaces, ésta se quedara sin actividades, porque no podrá ofrecer nada al cliente. Sin embargo, las compañías que desean crear una operación de servicios pueden elegir de entre una enorme variedad de opciones. Como una estrategia para competir, la empresa de servicios puede elegir sus operaciones como elemento central para competir, replantear procesos de tal manera que permita que no haya redundancia en cada uno de tal manera que agilite todo el proceso.

### 5.3.6.1. Estrategia de Procesos

**Tabla N° 5.11. Proyecto 6**

PROYECTO N° 6																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	SERVICIOS DE TRANSPORTE EJECUTIVO																
Mix:	PROCESOS																
Responsable:	AREA ADMINISTRATIVA																
Estrategia:	REPLANTEAR PROCESOS																
II. OBJETIVO																	
Objetivo	Mejorar la satisfacción de los clientes																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de gastos aproximado:	3000,00																
IV. CURSO DE ACCIÓN																	
TIEMPO	AÑO	2013											Fecha de Inicio	Fecha de Término	INDICADOR	PRESUPUESTO	
ACTIVIDAD	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Implementacion de un sistema de gestión del servicio														Permanente	% de Rapidez	3000,00	
V. OBSERVACIONES																	

*Fuente: Investigación realizada*

*Elaborado por: Autor*

### **5.3.7. Personal**

“Son todas aquellas personas que tienen contacto directo con la población objetivo o mercado meta y de quienes dependerá en gran parte la calidez y calidad de la presentación de los servicios o productos sociales” (Ibídem, 2006)

“Desde la perspectiva de un cliente, el encuentro con el personal de servicio probablemente sea el aspecto más importante. Desde el punto de vista de la empresa, los niveles de servicio y la forma en que el personal de contacto entrega el servicio puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva”. (Loverlock, Christopher, 2009)

**Tabla N° 5.12. Personal**  
*Son parte fundamental del servicio*

*Son la empresa de servicios*

*Son la marca*

**Fuente:** Loverlock, Christopher, 2009  
**Elaborado por:** Autor

**Tabla N° 5.13. Proyecto 7**

PROYECTO N° 7																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	SERVICIOS DE TRANSPORTE EJECUTIVO																
Mix:	PERSONAL																
Responsable:	GERENTE GENERAL / RR HH/ JEFE DE MARKETING																
Estrategia:	VENTA DIRECTA																
II. OBJETIVO																	
Objetivo	Mejorar la satisfacción de los clientes																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de gastos aproximado:	10400,00																
IV. CURSO DE ACCIÓN																	
TIEMPO	AÑO	2013												Fecha de Inicio	Fecha de Término	INDICADOR	PRESUPUESTO
		MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
Capacitación y gestión de Talento Humano														05/03/2013	10/03/2013	% de incremento en ventas	800,00
Creación de una Unidad de Ventas y servicio al cliente														PERMANENTE			9600,00
V. OBSERVACIONES																	

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Autor

## 5.4. RESUMEN DE ESTRATEGIAS

En el cuadro que se detalla se evidencia los costos que se desarrollará para cada una de las estrategias:

*Tabla N° 5.14. Resumen de estrategias*

RESUMEN DE ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIA	COSTO
PROMOCIÓN	46552,60
PRODUCTO	2550,40
PLAZA	1690,40
PRECIO	2500,00
PROCESOS	3000,00
PERSONAL	12000,00
PRESENTACION	3700,00
<b>TOTAL</b>	<b>71993,40</b>

*Fuente: Investigación Realizada*

*Elaborado por: Autor*

## CAPITULO VI

### ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es una revisión numérica del Plan Estratégico de Marketing para el Desarrollo del mercado de la empresa de Taxi ejecutivo Seguncar S.A., y es necesario conocer la viabilidad económica del mismo, mediante el estudio de todos los ingresos y gastos reales que van a generar dicho proyecto, los cuáles permitirán tomar una mejor decisión financiera de inversión para mejorar la actividad económica actual de la empresa.

#### **6.1. Presupuesto**

##### **6.1.1. Presupuesto de Inversión Inicial**

El presupuesto es la expresión financiera de un plan de marketing encaminado a lograr determinados objetivos, es la representación numérica del plan de maniobra y define el estado de previsión de ingresos y gastos durante el periodo de referencia.

A continuación se detalla el plan de inversión de marketing que será necesario para el desarrollo de mercado, posicionamiento de imagen y marca de la empresa.

**Tabla N° 6.1. Plan de inversión de Marketing**

<b>PLAN DE INVERSIÓN DE MARKETING</b>		
<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>AÑO 1</b>
<b>PROMOCIÓN</b>		<b>15.929,07</b>
Promoción de descuentos	0,08	12.575,58
Descuento para las empresas	0,02	3.353,49
<b>PLAZA</b>		<b>1.690,40</b>
Socializar la propuesta de servicio de Seguncar a través de la estrategia de mailing	50,00%	350,40
Creación de Pagina web		740,00
Capacitación en manejo de redes sociales		600,00
<b>PROCESOS</b>		<b>3.000,00</b>
Implementación de un sistema de gestión del servicio		3.000,00
<b>SERVICIO</b>		<b>2.350,40</b>
Enviar información de la gestión de la empresa a través de mailing	50,00%	350,40
Actualización de una base de datos		500,00
Diseñar el proceso para atender las quejas, sugerencias, y necesidades de los clientes		1.500,00
<b>PERSONAL</b>		<b>10.400,00</b>
Capacitación y gestión de Talento Humano		800,00
Creación de una Unidad de Ventas y servicio al cliente		9.600,00
<b>PRECIO</b>		<b>2.500,00</b>
Alianza con proveedores (gasolineras)		500,00
Investigación de mercados para determinar nuevas necesidades de los clientes		2.000,00
<b>PRESENTACIÓN</b>		<b>3.700,00</b>
Implementación de papelería corporativa		1.700,00
Rediseño de nombre, logotipo y eslogan corporativo		2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>39.569,87</b>

*Fuente: Capitulo V Estrategias de Marketing Mix  
Elaborado por: Autor*

## **6.1.2. Estados Financieros**

Los Estados Financieros nos permiten reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la organización en una fecha o determinado periodo.

En el presente estudio fueron considerados el estado de Resultados y el Balance General de Seguncar S.A., que nos permita conocer la situación actual de la empresa y poder tomar decisiones acertadas para operaciones futuras.

### ***Estado de Resultados***

Se conoce como Estado de Resultados al informe que muestra el resultado neto, utilidad o pérdida, proveniente de las operaciones efectuadas por el ente económico durante un periodo determinado. (Sinistierra Gonzalo, 2007)

#### **6.1.2.1. Estado de Resultados Seguncar S.A.**

En Seguncar S.A. el Estado de Resultados se lo obtiene anualmente.



**Tabla N° 6.2. Estado de Resultados**

<b>SEGUNCAR S.A.</b>		
<b>BALANCE DE RESULTADOS</b>		
<b>AL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012</b>		
<b>INGRESOS</b>		<b>152.431,30</b>
<i>Ingresos Operacionales</i>		152.431,30
Ventas netas 0%	152.431,30	
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		<b>36.659,31</b>
<b>Gastos operacionales</b>		<b>28.369,65</b>
Mantenimient y Combustible	9.000,00	
Sueldos y salarios	18.825,50	
Gastos de Marketing	544,15	
<b>Gatos administrativos</b>		<b>5.855,89</b>
Actos Sociales	530,00	
Patente	26,78	
Suministros de Oficina	574,24	
Suministros y materiales	139,83	
Copias e impresiones	106,10	
Servicios Básicos	501,84	
Arriendo	3.000,00	
Depreciación de activos fijos	196,82	
Gastos de gestión	780,28	
<b>Gastos de venta</b>		<b>2.297,77</b>
Propaganda	1.200,98	
Telefono (ventas)	554,39	
Comisiones	415,93	
Transporte	126,47	
<b>Otros gastos</b>		<b>136,00</b>
Impuestos y contribuciones	136,00	
Utilidad antes de impuestos		<b>115.771,99</b>
15% Trabajadores	17.365,80	
Utilidad antes de impuestos		<b>98.406,20</b>
24% Impuesto a la renta	23.617,49	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>74.788,71</b>

*Fuente: Seguncar S.A.  
Elaborado por: Autor*

## **6.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS SIN ESTRATEGIAS**

A continuación se muestra los estados Financieros proyectados de la empresa si no se invierten en las estrategias planteadas en el capítulo anterior.

**Tabla N° 6.3. Estados de Resultados proyectados sin Estrategias**

<b>SEGUNCAR S.A.</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS SIN ESTRATEGIAS</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>152.431,30</b>	<b>135.590,40</b>	<b>149.136,60</b>	<b>164.047,05</b>	<b>180.450,15</b>	<b>198.490,35</b>
Ventas tarifa 0%	152.431,30	135.590,40	149.136,60	164.047,05	180.450,15	198.490,35
<b>Gastos operacionales</b>	<b>28.369,65</b>	<b>29.990,15</b>	<b>31.040,00</b>	<b>32.194,85</b>	<b>33.465,17</b>	<b>34.862,53</b>
Mantenimiento y Combustible	9.000,00	9.900,00	10.890,00	11.979,00	13.176,90	14.494,59
Sueldos y salarios	18.825,50	19.491,58	19.491,58	19.491,58	19.491,58	19.491,58
Gastos de Marketing	544,15	598,57	658,42	724,26	796,69	876,36
<b>Gastos administrativos</b>	<b>5.855,89</b>	<b>6.121,80</b>	<b>6.414,29</b>	<b>6.736,04</b>	<b>7.089,96</b>	<b>7.479,28</b>
Actos Sociales	530,00	583,00	641,30	705,43	775,97	853,57
Patente	26,78	29,46	32,40	35,64	39,21	43,13
Suministros de Oficina	574,24	631,66	694,83	764,31	840,74	924,82
Suministros y materiales	139,83	153,81	169,19	186,11	204,73	225,20
Copias e impresiones	106,10	116,71	128,38	141,22	155,34	170,88
Servicios Básicos	501,84	552,02	607,23	667,95	734,74	808,22
Arriendo	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Depreciación de activos fijos	196,82	196,82	196,82	196,82	196,82	196,82
Gastos de gestión	780,28	858,31	944,14	1.038,55	1.142,41	1.256,65
<b>Gastos de venta</b>	<b>2.297,77</b>	<b>2.527,55</b>	<b>2.780,30</b>	<b>3.058,33</b>	<b>3.364,17</b>	<b>3.700,58</b>
Propaganda	1.200,98	1.321,08	1.453,19	1.598,50	1.758,35	1.934,19
Telefono (ventas)	554,39	609,83	670,81	737,89	811,68	892,85
Comisiones	415,93	457,52	503,28	553,60	608,96	669,86
Transporte	126,47	139,12	153,03	168,33	185,16	203,68
<b>Otros gastos</b>	<b>136,00</b>	<b>136,00</b>	<b>136,00</b>	<b>136,00</b>	<b>136,00</b>	<b>136,00</b>
Impuestos y contribuciones	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00
<b>Total Gastos</b>	<b>36.659,31</b>	<b>38.775,49</b>	<b>40.370,60</b>	<b>42.125,22</b>	<b>44.055,30</b>	<b>46.178,39</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>115.771,99</b>	<b>96.814,91</b>	<b>108.766,00</b>	<b>121.921,83</b>	<b>136.394,85</b>	<b>152.311,96</b>
15% Participación de Trabajadores	17.365,80	14.522,24	16.314,90	18.288,27	20.459,23	22.846,79
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>98.406,20</b>	<b>82.292,67</b>	<b>92.451,10</b>	<b>103.633,55</b>	<b>115.935,62</b>	<b>129.465,16</b>
Impuesto a la Renta	23.617,49	19.750,24	21.263,75	22.799,38	24.346,48	25.893,03
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>74.788,71</b>	<b>62.542,43</b>	<b>71.187,35</b>	<b>80.834,17</b>	<b>91.589,14</b>	<b>103.572,13</b>

*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor*

### **6.3. ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS CON ESTRATEGIAS**

A continuación se muestra el estado de resultados proyectados hasta el año 2017, aplicando las estrategias planteadas en el capítulo del Marketing Mix

**Tabla 6.4: Estados Proyectados con Estrategias**

<b>SEGUNCAR S.A.</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS CON ESTRATEGIAS</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>152.431,30</b>	<b>135.590,40</b>	<b>149.136,60</b>	<b>164.047,05</b>	<b>180.450,15</b>	<b>198.490,35</b>
Ventas tarifa 0%	152.431,30	135.590,40	149.136,60	164.047,05	180.450,15	198.490,35
<b>Gastos operacionales</b>	<b>28.369,65</b>	<b>29.990,15</b>	<b>31.040,00</b>	<b>32.194,85</b>	<b>33.465,17</b>	<b>34.862,53</b>
Mantenimiento y Combustible	9.000,00	9.900,00	10.890,00	11.979,00	13.176,90	14.494,59
Sueldos y Salarios	18.825,50	19.491,58	19.491,58	19.491,58	19.491,58	19.491,58
Gastos de Marketing	544,15	598,57	658,42	724,26	796,69	876,36
<b>Gastos administrativos</b>	<b>5.855,89</b>	<b>6.119,12</b>	<b>6.408,67</b>	<b>6.727,18</b>	<b>7.077,54</b>	<b>7.462,93</b>
Actos Sociales	530,00	583,00	641,30	705,43	775,97	853,57
Patente	26,78	26,78	26,78	26,78	26,78	26,78
Suministros de Oficina	574,24	631,66	694,83	764,31	840,74	924,82
Suministros y materiales	139,83	153,81	169,19	186,11	204,73	225,20
Copias e impresiones	106,10	116,71	128,38	141,22	155,34	170,88
Servicios Básicos	501,84	552,02	607,23	667,95	734,74	808,22
Arriendo	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Depreciación de activos Fijos	196,82	196,82	196,82	196,82	196,82	196,82
Gastos de gestión	780,28	858,31	944,14	1.038,55	1.142,41	1.256,65
<b>Gastos de venta</b>	<b>2.297,77</b>	<b>2.527,55</b>	<b>2.780,30</b>	<b>3.058,33</b>	<b>3.364,17</b>	<b>3.700,58</b>
Propaganda	1.200,98	1.321,08	1.453,19	1.598,50	1.758,35	1.934,19
Telefono (ventas)	554,39	609,83	670,81	737,89	811,68	892,85
Comisiones	415,93	457,52	503,28	553,60	608,96	669,86
Transporte	126,47	139,12	153,03	168,33	185,16	203,68
<b>Otros gastos</b>	<b>136,00</b>	<b>136,00</b>	<b>136,00</b>	<b>136,00</b>	<b>136,00</b>	<b>136,00</b>
Impuestos y contribuciones	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00
<b>Subtotal</b>	<b>115.771,99</b>	<b>96.817,59</b>	<b>108.771,62</b>	<b>121.930,69</b>	<b>136.407,28</b>	<b>152.328,31</b>
<b>Inversión Plan de Marketing</b>	<b>0,00</b>	<b>39.569,87</b>	<b>10.540,80</b>	<b>10.540,80</b>	<b>10.540,80</b>	<b>10.540,80</b>
Inversión Estrategias de Marketing		39.569,87	10.540,80	10.540,80	10.540,80	10.540,80
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>36.659,31</b>	<b>78.342,69</b>	<b>50.905,78</b>	<b>52.657,16</b>	<b>54.583,67</b>	<b>56.702,84</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>115.771,99</b>	<b>57.247,71</b>	<b>98.230,82</b>	<b>111.389,89</b>	<b>125.866,48</b>	<b>141.787,51</b>
15% Participación de Trabajadores	17.365,80	8.587,16	14.734,62	16.708,48	18.879,97	21.268,13
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>98.406,20</b>	<b>48.660,56</b>	<b>83.496,20</b>	<b>94.681,41</b>	<b>106.986,50</b>	<b>120.519,38</b>
Impuesto a la Renta	23.617,49	11.678,53	19.204,13	20.829,91	22.467,17	24.103,88
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>74.788,71</b>	<b>36.982,02</b>	<b>64.292,07</b>	<b>73.851,50</b>	<b>84.519,34</b>	<b>96.415,50</b>

*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor*

## Balance General

Es el estado financiero que muestra la situación de una empresa a una fecha determinada.

(Ávila, Juan 2007)

### 6.3. Balance General Seguncar S.A.

**Tabla N° 6.5. Balance General**

<b>SEGUNCAR S.A.</b>						
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>						
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012</b>						
CONCEPTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
<b>Activo Disponible</b>	<b>6.581,28</b>	<b>473.988,60</b>	<b>545.074,05</b>	<b>626.832,75</b>	<b>720.853,65</b>	<b>828.966,45</b>
Caja Chica	100,00	4.739,89	5.450,74	6.268,33	7.208,54	8.289,66
Cta. Cte. Banco del Pichincha	6.481,28	469.248,71	539.623,31	620.564,42	713.645,11	820.676,79
<b>Activo Exigible</b>	<b>3.341,64</b>	<b>3.667,14</b>	<b>4.022,17</b>	<b>4.412,55</b>	<b>4.841,81</b>	<b>5.313,82</b>
Cuentas por cobrar clientes	3.200,00	3.520,00	3.872,00	4.259,20	4.685,12	5.153,63
Crédito Tributario IVA	55,00	60,5	63,53	66,71	70,05	73,55
Impuesto a la Renta año corriente	86,64	86,64	86,64	86,64	86,64	86,64
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>9.922,92</b>	<b>477.655,74</b>	<b>549.096,22</b>	<b>631.245,30</b>	<b>725.695,46</b>	<b>834.280,27</b>
<b>Activo Fijo</b>						
<b>Tangible</b>						
Equipo de Oficina	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00
(-) Dep. Equipo de Oficina	196,82	196,82	196,82	196,82	196,82	196,82
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>3.053,18</b>	<b>3.053,18</b>	<b>3.053,18</b>	<b>3.053,18</b>	<b>3.053,18</b>	<b>3.053,18</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas por pagar	1546,42	1623,74	1704,93	1790,18	1879,69	1973,67
Obligaciones con la Administración Tributaria	89,41	90,3	91,2	92,11	93,03	93,96
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1.635,83</b>	<b>1.714,04</b>	<b>1.796,13</b>	<b>1.882,29</b>	<b>1.972,72</b>	<b>2.067,63</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Cuentas por pagar accionistas	1.369,86	1.369,86	1.369,86	1.369,86	1.369,86	1.369,86
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>1.369,86</b>	<b>1.369,86</b>	<b>1.369,86</b>	<b>1.369,86</b>	<b>1.369,86</b>	<b>1.369,86</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.005,69</b>	<b>3.083,90</b>	<b>3.165,99</b>	<b>3.252,15</b>	<b>3.342,58</b>	<b>3.437,49</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>Capital</b>						
Capital suscrito	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Utilidad de ejercicios anteriores	1.250,00	7.920,41	288.912,70	339.239,61	397.851,34	466.087,03
Utilidad Presente del Ejercicio	7.920,41	288.912,70	339.239,61	397.851,34	466.087,03	545.503,57
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>9.970,41</b>	<b>297.633,11</b>	<b>628.952,32</b>	<b>737.890,95</b>	<b>864.738,37</b>	<b>1.012.390,61</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>12.976,10</b>	<b>300.717,01</b>	<b>632.118,31</b>	<b>741.143,10</b>	<b>868.080,95</b>	<b>1.015.828,10</b>

Fuente: Seguncar S.A.

Elaborado por: Autor

## 6.4. Tácticas de evaluación del Proyecto

### 6.4.1. Flujo de Caja

El análisis del Flujo de Caja permite establecer la situación de manejo se efectivo en una inversión. Muestra en el tiempo las necesidades de gastos y disponibilidad de ingresos en efectivo, permitiendo determinar si se cuenta con recursos en el momento necesario. Contempla las salidas y entradas en efectivo. (Calvo, Gustavo, 2006)

**Tabla N° 6.6. Flujo de Caja**

FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
	INVERSIÓN	2013	2014	2015	2016	2017
(=) UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO		36.982,02	64.292,07	73.851,50	84.519,34	96.415,50
(+) DEPRECIACIÓN		196,82	196,82	196,82	196,82	196,82
(-) VALOR DE LA INVERSIÓN	-39.569,87					
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-39.569,87</b>	<b>37.178,84</b>	<b>64.488,89</b>	<b>74.048,32</b>	<b>84.716,16</b>	<b>96.612,32</b>

*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor*

**Tabla N° 6.7. Flujo de Caja con Financiamiento**

FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
	INVERSIÓN	2013	2014	2015	2016	2017
(=) UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO		36.982,02	64.292,07	73.851,50	84.519,34	96.415,50
(+) DEPRECIACIÓN		196,82	196,82	196,82	196,82	196,82
(-) VALOR DE LA INVERSIÓN	-39.569,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) PAGO DEL PRINCIPAL		-14.398,68	-14.398,68	-14.398,68	-14.398,68	-14.398,68
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-39.569,87</b>	<b>22.780,16</b>	<b>50.090,21</b>	<b>59.649,64</b>	<b>70.317,48</b>	<b>82.213,64</b>

*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor*

El Flujo de caja considera la inversión inicial que es de \$71993.40 dólares correspondiente a los gastos que se tendrían en el proyecto aplicando las estrategias de marketing,

es decir la inversión; la puesta en marcha del proyecto, adicionalmente se considera las utilidades netas obtenidas en el Balance de Resultados proyectado para cinco años, dichos valores son las entradas de efectivo y la suma da como resultado el Flujo de Caja Neto proyectado, el cual es un valor positivo y creciente en todos los años.

Esto significa que el proyecto tiene capacidad para cubrir todas las necesidades operativas de efectivo consideradas durante la vida útil del mismo, es posible obtener Saldos Anuales positivos y crecientes durante la ejecución del proyecto.

## **6.5. EVALUACIÓN ECONÓMICA**

El VAN y el TIR son dos herramientas financieras procedentes de las matemáticas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, el ingreso en un nuevo giro rubro de negocio, entre otros.

### **6.5.1. VAN**

El Valor Actual Neto es un procedimiento que nos permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de cajas futuros, originados por una inversión. Consiste en descontar al momento actual, por medio de una tasa; todos los flujos de caja futuro. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto proyectado. ( Hayat, 2001)

La fórmula para poder determinar el VAN es:



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

Dónde:

- $V_t$  = Flujos de caja de cada periodo t.
- $I_0$  = Desembolso inicial de la Inversión.
- $n$  = Número de periodos considerado.
- $k$  = Interés

Para el cálculo del VAN se considero los valores obtenidos del flujo de caja.

**Tabla N° 6.8. VAN**

CONCEPTO	INVERSION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA	-39.569,87	37.178,84	64.488,89	74.048,32	84.716,16	96.612,32

VAN	\$ 173.748,05
-----	---------------

**Elaborado por:** Autor

El VAN asciende a \$849.149,02 lo que significa que el proyecto es aceptable.

Con un TMAR de 17.19% arroja un VAN positivo, éste valor obtenido significa que los beneficios del proyecto permiten recuperar las sumas invertidas, compensar el costo de oportunidad del dinero invertido y además obtener una utilidad adicional igual al monto calculado.

### 6.5.2. TMAR

La TASA MEDIA DE RECUPERACION ANUAL (TMAR) parte del hecho de que todo inversionista deberá tener una tasa de referencia sobre la cual basarse para hacer sus inversiones. Una tasa de referencia es la base de comparación de cálculo en las evaluaciones económicas que haga.

Se toma como referencia la inflación 4,48%, Riesgo País 7,78% y una tasa pasiva del 4,53% según datos del Banco Central del Ecuador de esta suma se obtiene el TMAR.

**Tabla N° 6.9. TMAR**

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	
Riesgo País	7,78%
Inflación	4,88%
Tasa pasiva referencial	4,53%
<b>TMAR</b>	<b>17,19%</b>

*Fuente: Investigación Realizada*  
*Elaborado por: Autor*

### 6.5.3. TIR

La tasa interna de retorno (TIR) se define como aquella tasa de descuento intertemporal que aplica a los ingresos netos de un proyecto, para cada año de la vida de la inversión, estos apenas cubren el monto de las inversiones realizadas y el costo de oportunidad del dinero invertido.

Se lo considera como un indicador de rentabilidad relativa de un proyecto, muestra el rendimiento que hace que el inversor esté dispuesto a renunciar a un capital en el momento presente a cambio de recibir una corriente de rentas en determinados momentos futuros.

Para el cálculo del TIR se considero los valores obtenidos del flujo de caja.

**Tabla N° 6.10. TIR**

CONCEPTO	INVERSION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA	-39.569,87	37.178,84	64.488,89	74.048,32	84.716,16	96.612,32

TIR	95%
-----	-----

***Fuente: Investigación Realizada  
Realizado por: Autor***

Se concluye que el proyecto es rentable ya que el porcentaje es mayor a la tasa de referencia que es de 276%, pues al invertir en este proyecto es más rentable que tener invertido en un Banco.

#### **6.5.4. PUNTO DE EQUILIBRIO**

El análisis del Punto de Equilibrio, determina el volumen de producción con el cual e ingreso total de la empresa iguala a los costos y gastos totales, que son la suma de los costos fijos más los variables, o del costo de ventas más los gastos de operación.

El análisis del Punto de Equilibrio, permite a los administradores de las empresas planificar las utilidades, mediante una representación gráfica o matemática, en la cual la empresa no pierde dinero ni obtiene utilidad (Brealey, 2006)

Formula:

$$P.E. (\$) = \frac{C.F}{1 - \frac{C.V}{VENTAS}}$$

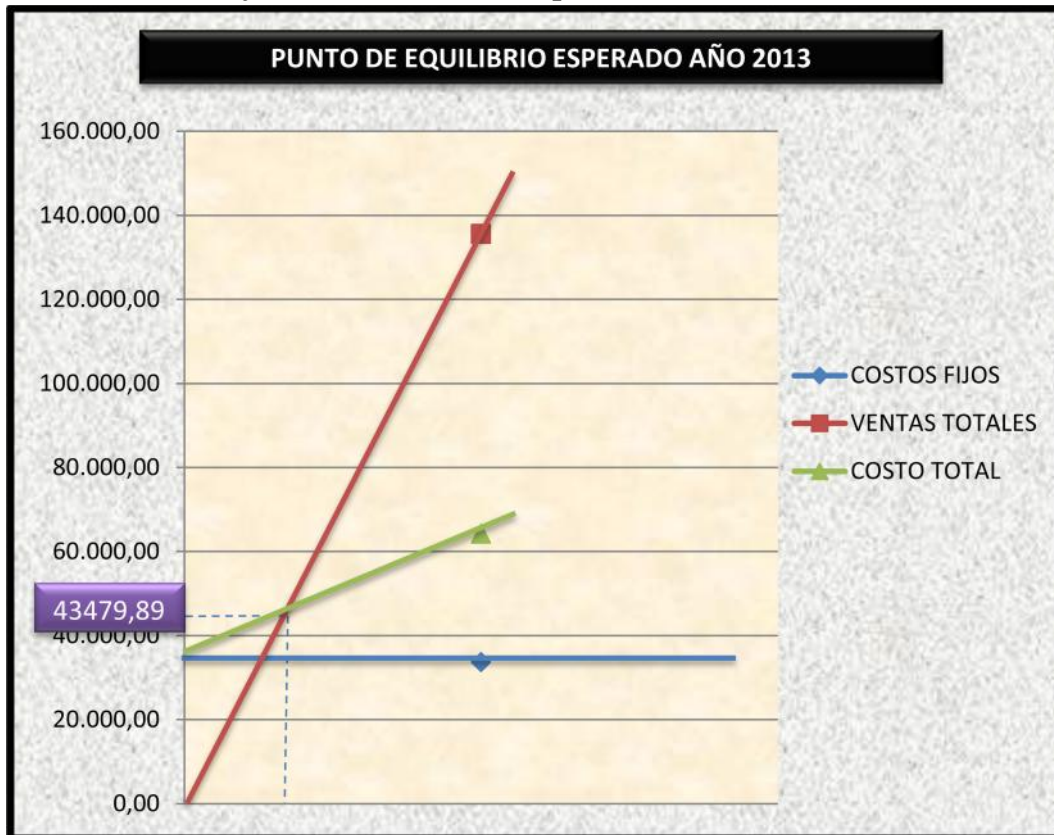
**Tabla N°6.11. Punto de Equilibrio en ventas**

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
<b>COSTOS FIJOS</b>	32.012,49	33.677,59	34.776,51	35.985,32	37.315,01	38.777,67
<b>VENTAS TOTALES</b>	152.431,30	135.590,40	149.136,60	164.047,05	180.450,15	198.490,35
<b>COSTO VARIABLE</b>	32.012,49	30.568,11	32.096,52	33.701,35	37.745,51	39.632,79
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	120.418,81	105.022,29	117.040,08	130.345,70	142.704,64	158.857,56
<b>COSTO TOTAL</b>	64.024,98	64.245,70	66.873,03	69.686,67	75.060,52	78.410,46
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO \$</b>	<b>40522,78</b>	<b>43479,89</b>	<b>44313,45</b>	<b>45289,45</b>	<b>47184,87</b>	<b>48452,17</b>

Fuente: Seguncar S.A.

Realizado por: Autor

**Gráfico N° 6.1. Punto de Equilibrio en Ventas 2013**



Fuente: Seguncar S.A.

Elaborado Por: Autor

### 6.5.4.1. Punto de Equilibrio en Unidades

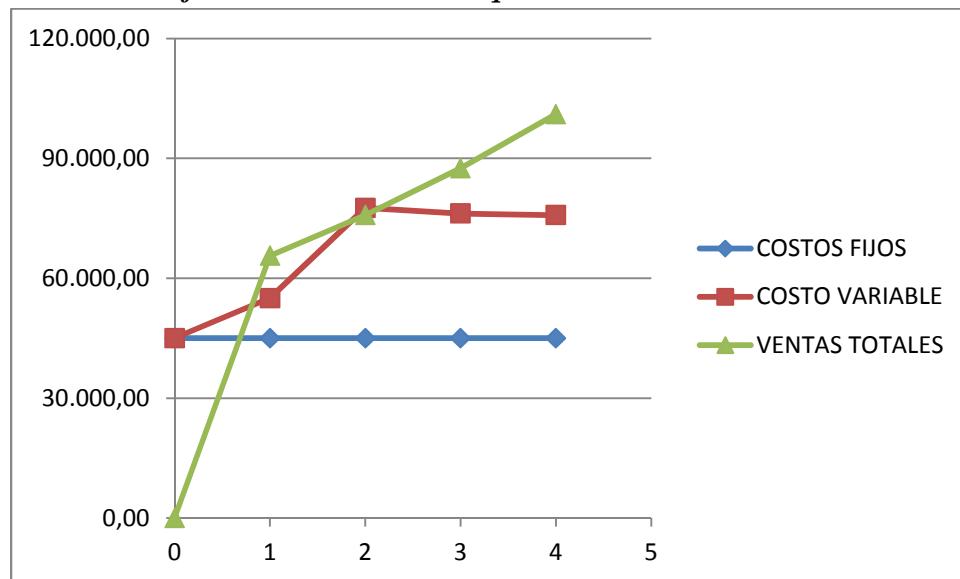
Para el cálculo del punto de equilibrio se considero las ventas totales del servicio, las cuales se detallan a continuación.

*Tabla N° 6.12. Punto de equilibrio en Unidades*

CONCEPTO	AÑO				
	0	1	2	3	4
<b>COSTOS FIJOS</b>	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
<b>COSTO VARIABLE</b>	45.000,00	55.000,00	77.590,00	76.200,00	75.800,00
<b>COSTO TOTAL</b>	90.000,00	100.000,00	122.590,00	121.200,00	120.800,00
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		10.621,52	-1.816,83	11.295,27	25.230,79
<b>VENTAS TOTALES</b>	0,00	65.621,52	75.773,17	87.495,27	101.030,79
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO \$</b>		<b>278017,56</b>	<b>-1876776,77</b>	<b>348578,28</b>	<b>180191,94</b>

*Fuente: Seguncar S.A.  
Realizado por: Autor*

*Gráfico N° 6.2. Punto de Equilibrio en Unidades 2013*



*Fuente: Seguncar S.A.  
Elaborado por: Autor*

### 6.5.5. RELACION COSTO BENEFICIO

La Relación Costo- Beneficio, toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultados, para determinar cuáles son los beneficios por cada dólar que se sacrifica para la implementación del Plan de Marketing.

$$B/ C = \frac{\sum_{E=0}^n \text{flujo de caja Neto}}{\text{Inversion}} / (1 + i)^t$$

**Tabla N° 6.13. Relación Costo Beneficio**

RELACIÓN COSTO - BENEFICIO					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	135.590,40	149.136,60	164.047,05	180.450,15	198.490,35
Egresos	78.342,69	50.905,78	52.657,16	54.583,67	56.702,84
Ingresos Descontados	115.701,34	108.593,32	101.928,77	95.674,24	89.802,13
Egresos Descontados	66.851,00	37.066,87	32.717,92	28.940,13	25.653,82
Total Ingresos Descontados	511.699,80				
Total Egresos Descontados	191.229,75				
<b>COSTO BENEFICIO</b>	<b>2,68</b>				

*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor.*

Lo que determina nuevamente un criterio favorable a la implementación del proyecto, al igual que los resultados de los indicadores financieros calculados anteriormente ya que por cada dólar invertido se obtiene \$ 6,58 dólares de ganancia.

### 6.5.6. Período de Recuperación

El período de recuperación mide el número de años que tomaría a los beneficios, sin descontar (flujos de caja netos positivos), al repagar la inversión. Un límite arbitrario sitúa en un máximo el número de años, y sólo los proyectos que presten suficientes beneficios dentro del periodo, se aceptan

**Tabla N° 6.14. Período de Recuperación**

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL						
CONCEPTO	AÑOS					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TASA DE INTERÉS	17,19%	17,19%	17,19%	17,19%	17,19%	17,19%
INGRESOS CON PLAN DE MARKETING	152.431,30	135.590,40	149.136,60	164.047,05	180.450,15	198.490,35
EGRESOS CON PLAN DE MARKETING	36.659,31	78.342,69	50.905,78	52.657,16	54.583,67	56.702,84
INVERSIÓN	0,00	39569,87	10540,80	10540,80	10540,80	10540,80
FLUJO DE CAJA	0,00	-17677,84	87.690,02	100.849,09	115.325,68	131.246,71
FLUJO DE CAJA (valor presente)	0,00	-15084,77	63851,20	53469,95	32419,15	10371,45
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL	-0,10401355					

*Fuente: Seguncar S.A.*

*Elaborado por: Autor.*

### 6.5.7. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad consiste en suponer variaciones que castiguen el presupuesto de caja, por ejemplo una disminución de cierto porcentaje de ingresos, o un aumento porcentual de los costos y/o gastos, etc. Por ejemplo la tasa de interés, el volumen y/o el precio de ventas, el costo de la mano de obra, el de las materias primas, el de la tasa de impuestos, el monto del capital, etc.) y, a la vez, mostrar la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales cambios de tales variables en el mercado.

Por lo cual en el presente proyecto permite establecer en cada escenario la viabilidad y rentabilidad del proyecto para el escenario normal o moderado, optimista y pesimista. A continuación se detalla:

### ***ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD***

#### ***ESCENARIOS***

ESCENARIO OPTIMISTA	15%
ESCENARIO PESIMISTA	5%

***Tabla N° 6.15. Análisis de Escenarios***

<b>ANÁLISIS DE ESCENARIOS</b>			
	<b>ESCENARIO</b>	<b>RAZONES</b>	<b>AÑO 2013</b>
5% Incremento de ventas	<b>PESIMISTA</b>	FLUJO DE CAJA	33.197,63
		VAN	127219,13
		TIR	80%
		RELACIÓN C/B	2,26
15% Incremento de ventas	<b>OPTIMISTA</b>	FLUJO DE CAJA	40225,02
		VAN	214401,27
		TIR	105%
		RELACIÓN C/B	2,91
10% Incremento de ventas	<b>MODERADO</b>	FLUJO DE CAJA	37.178,84
		VAN	173748,054
		TIR	95%
		RELACIÓN C/B	2,68

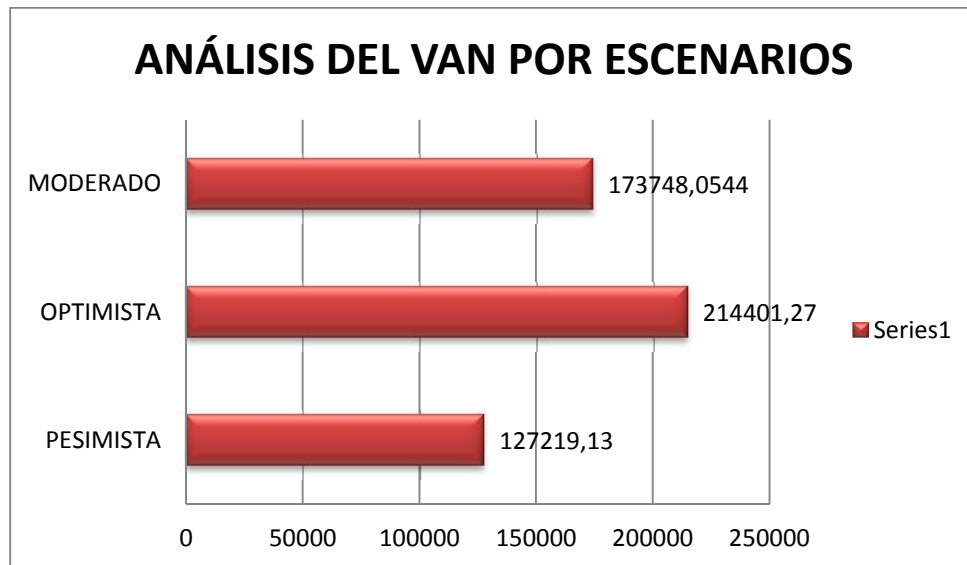


### 6.5.7.3. Análisis VAN

*Tabla N° 6.16. VAN de los tres escenarios*

VAN	
PESIMISTA	127219,13
OPTIMISTA	214401,27
MODERADO	173748,054

*Grafico N° 6.4. VAN de los tres escenarios*



*Fuente: Investigación Realizada*

*Elaborado por: Autor.*

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable.

Cuando se analiza dos o más proyectos, el más rentable es el que tiene un VAN más alto.

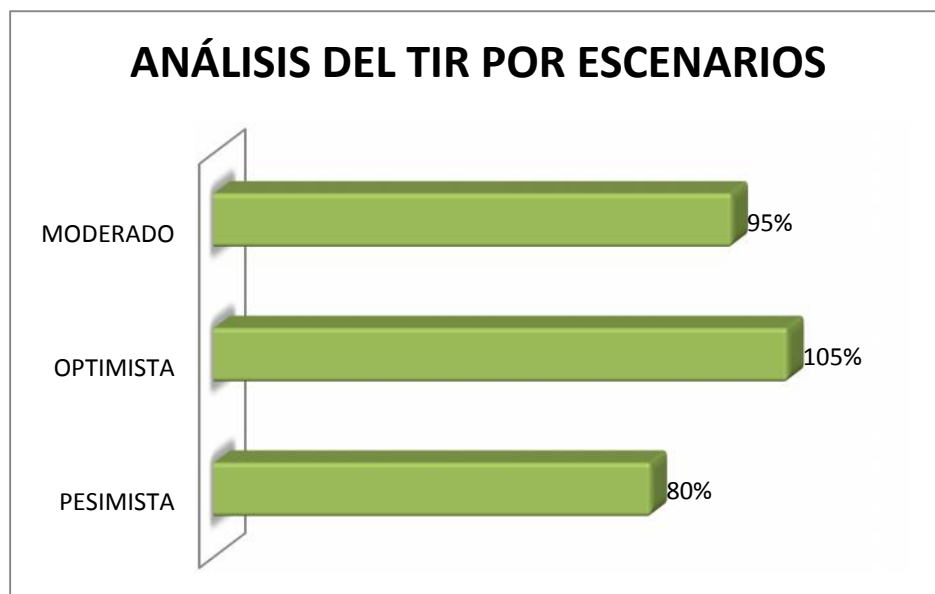
Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.

#### 6.5.7.4. Análisis del TIR

*Tabla N° 6.17. Análisis TIR en los 3 escenarios*

TIR	
PESIMISTA	80%
OPTIMISTA	105%
MODERADO	95%

*Grafico N° 6.5. Análisis TIR en los tres escenarios*



*Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: Autor.*

En los diferentes escenarios se puede observar que se obtiene una rentabilidad por lo cual:

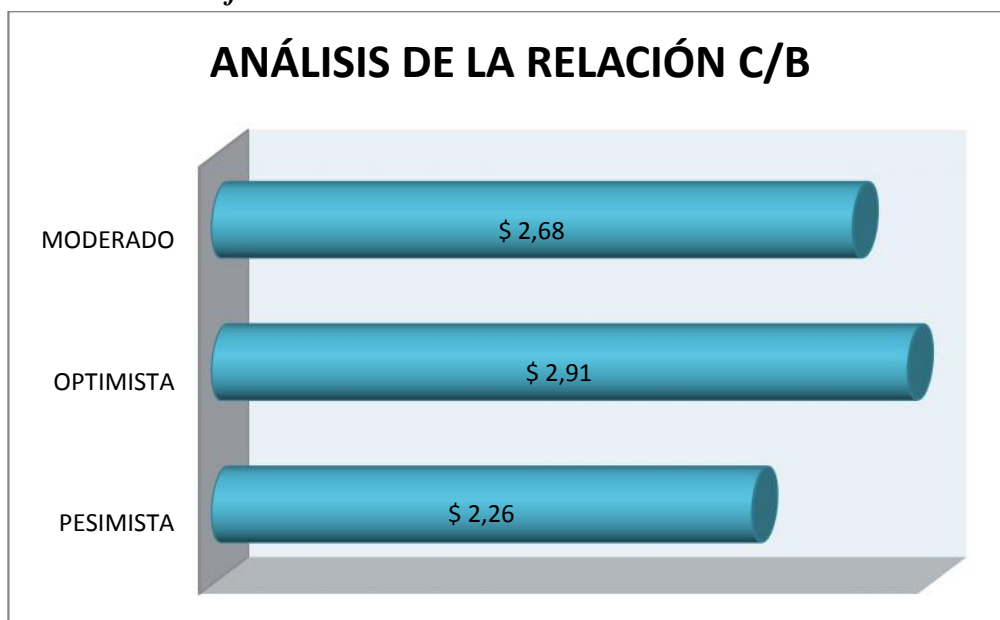
La tasa Interna de Retorno para el presente proyecto nos muestra que es superior a la TMAR siendo 17,19 con un 276% de rentabilidad en el escenario moderado, un 707% en el

escenario optimista y un 249% en el escenario pesimista; con estos datos podemos observar que el proyecto es rentable para los tres casos.

**Tabla N° 6.18. Análisis de la relación C/B**

RELACIÓN C/B	
PESIMISTA	\$ 2,26
OPTIMISTA	\$ 2,91
MODERADO	\$ 2,68

**Gráfico N° 6.6. Análisis de la relación C/B**



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Autor.

**Análisis:**

Mediante los resultados que se presenta el análisis de Relación C/B, se puede predeterminar que en el escenario moderado, por cada dólar que invierte la empresa en el proyecto recuperará \$6,58 ctvs. de su inversión, mientras que el escenario optimista, recuperará

\$7,35 ctvs. de su inversión y finalmente en el pesimista recuperará \$ 5,24 ctvs. por cada dólar que invierte, lo cual permite concluir que el proyecto presente es factible

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. CONCLUSIONES

- ✓ Seguncar S.A., es una empresa de taxis ejecutivos dedicada a ofrecer servicios de alta calidad para el cliente, promoviendo satisfacción y mejorando su calidad de vida, además tiene proyecciones de liderazgo en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- ✓ Dentro de las principales debilidades que posee Seguncar S.A. se destaca la falta de publicidad y promociones, deficiente manejo de imagen corporativa y la existencia de una estructura organizacional informal, que le impide llevar un control adecuado de las actividades que realiza.
- ✓ Según la Investigación de Mercados que se llevó a cabo se detectó que Seguncar S.A. no tiene un posicionamiento de imagen y nombre organizacional claro y definido dentro de la ciudad de Santo Domingo, debido a la falta de comunicación de los servicios que oferta lo cual se ve reflejado en un estancamiento en nivel de ventas.
- ✓ Seguncar S.A. actualmente necesita dirigir sus esfuerzos a un segmento que le genere mayor rentabilidad y que le permita obtener un mayor crecimiento dentro del mercado de taxis ejecutivos.
- ✓ El diseño de las estrategias de Marketing Mix, es la pauta fundamental para que la organización adopte un camino claro para llegar a la consecución del objetivo planteado, mejorar su posicionamiento ante sus clientes.
- ✓ Los análisis de rentabilidad para la ejecución del presente Plan de Desarrollo de Mercados, son factibles en los escenarios moderado y optimista y puede ser aplicado para el mejoramiento de sus actividades.

## 7.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Es recomendable que Seguncar S.A. innove sus servicios con el fin de mejorar las expectativas del cliente y liderar en el mercado objetivo.
- ✓ Es necesario que Seguncar S.A. establezca la estructura organizacional participativa de la empresa, para obtener mayor control de las actividades que lleva a cabo, aprovechando así de mejor manera sus recursos disponibles, asegurando su permanencia y desarrollo organizacional en el mercado.
- ✓ Es importante mejorar e incrementar las estrategias de promoción y publicidad comunicando de una forma más eficiente los servicios a ofertar y los beneficios que brindan, con el fin de llegar a la mente de los consumidores mejorando su posicionamiento de imagen de marca.
- ✓ Es recomendable que una vez que determinen las necesidades de los clientes, se lleven a cabo las estrategias planteadas para el posicionamiento de imagen de marca de Seguncar S.A. para poder obtener un mayor reconocimiento por el mercado y a su vez poder atraer a más clientes potenciales que con el tiempo se pueden convertir en clientes leales.
- ✓ Se recomienda poner en práctica las estrategias diseñadas en el plan de marketing para llegar al cliente y lograr un reconocimiento y aceptación por parte del mismo de los servicios que oferta la empresa.
- ✓ En base al análisis financiero realizado, es recomendable que la empresa, implemente el plan propuesto debido a que es rentable y es el camino estratégico idóneo para su crecimiento y desarrollo en el mercado.

## BIBLIOGRAFIA

- Bennett, P. d. (1988). *Dictionary of marketing Terms*. Chicago: american marketing association.
- Brealey, R. (2006). McGraw-Hill.
- Eiglier P, L. (1991). *El Marketing de Servicios*. Madrid: McGraw- Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. En F. Jack, *Negocios Exitosos*. Mc Grawn Hill.
- Glagovsky, H. E. (2006). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm>
- Guiltinan, J. (2008). *Enfoque Estrategico*. Mc Graw Hill.
- Imaginativo, P. (s.f.). *Pensamiento Imaginativo*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com>:  
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/797589/Direccionamiento-Estrategico-y-Cambio-Organizacional.html>
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas mas frecuentes sobre marketing*. Editorial 2005.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Direccion de Marketing*. Pearson Educación.
- Lambin, J.-J. (2008). *El Prisma, portal de investigadores y Profesionales*. Obtenido de [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com):  
[http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/marketingestrategico1/](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/marketingestrategico1/)
- Maldonado, E. Z., & Vega, M. T. (2000). *wordpress*. Obtenido de [gbibolotti.files.wordpress.com](http://gbibolotti.files.wordpress.com)
- Malhotra, N. (2007). *Investigación de Mercados*. Mexico: McGraw Hill.
- Munuera Aleman, J. L., & Rodriguez Escudero, A. I. *Estrategias de marketing de la Teoria a la Practica*. Madrid: Editorial ESIC.

Norton, D. (2006). La nueva ciencia de ejecución de estrategias. *Palladium - Executive Strategy*. Quito.

Norton, K. R. (2000). *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Campaña Editorial Continental.

Romero, P. (2008). *Investigacion de Mercados*. Mexico: Alcalá.

Salazar, F. (2009). Gestion Estrategia de Negocios, prospectiva estrategica y Balanaced Scorecard. En F. S. Pico. Quito.

Salle, L. (2009). *Biblioteca virtual; La Salle*. Obtenido de

<http://bibliotecavirtual.lasalleurubamba.edu.pe/Estadistica/OurGoals.htm>

Starton, Walker y Etzel. (2007). *Fundamentos del Marketing*. McGraw Hill Interamericana.

Stern, L. W., Anne, C., & Ignacio, C. *Canales de Comercialización*. Prentice Hall.

## LINKOGRAFÍA

- [http://www.bce.fin.ec./indicador.php.tbl=prec\\_infmax](http://www.bce.fin.ec./indicador.php.tbl=prec_infmax), definido por el Banco central del Ecuador.
- <http://www.terminosfinancieros.com.ar/definicion-interes>
- [http://www.es.wikipedia.org/wiki/valor\\_actual\\_netto](http://www.es.wikipedia.org/wiki/valor_actual_netto)
- [http://www.es.wikipedia.org/wiki/tasa\\_interna\\_de\\_retorno](http://www.es.wikipedia.org/wiki/tasa_interna_de_retorno)
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador>
- <http://www.estoesmarketing.com/estrategias/posicionamiento.pdf>

## ANEXOS