UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA.

Departamento de Postgrado.

Facultad de Ciencias y Sistemas.

T.Mon
658.8
S243
2005

Tesina para optar al titulo de Ingeniero de Sistemas.

Tema de Tesina.

Estrategias de Mercadotecnia para el lanzamiento de una sucursal de Lugo Rent a Car en la Ciudad de Granada, Nic.

Elaborado Por

Br. Nahara Raquel Saravia Hurtado.	99-19543-6.
Br. Junnieth Auxiliadora Correa Palma.	99-19615-7.
Br. Mayra Isabel Rios Mendoza.	99-19479-5.

Tutor

Msc. Gonzalo Zúñiga Morales.

MANAGUA, NICARAGUA.

MARZO, 2005.

INDICE.

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	1
ANTECEDENTES.	5
JUSTIFICACIÓN.	6
OBJETIVOS.	8
MARCO TEORICO.	9
CAPITULO I. ENFOQUE SISTEMICO.	30
1.1 Descripción de la situación actual de Lugo Rent a Car.	30
1.2 Determinación del Problema.	31
1.2.1 Definición del Sistema.	31
1.2.2 Elementos del Sistema.	31
1.2.3 Integrantes del Sistema.	31
1.2.4 Determinación y Análisis del Problema.	33
1.2.4.1 Árbol del Problema.	34
1.3 Selección de los Objetivos.	35
1.3.1 Análisis de los Objetivos.	36
1.4 Planteamiento de alternativas de solución al problema.	37
1.5 Solución al problema.	37
CAPITULO II. INVESTIGACION DE MERCADO.	40
2.1 Tema de Investigación.	40
2.2 Fuentes de recopilación de información.	40
2.2.1. Requerimientos de Información.	41
2.2.2 Determinación del Universo.	42
2.3. Tamaño de la muestra.	42
2.4. Diseños de Encuestas y Entrevistas.	42
2.5. Resultados de Encuestas y Entrevistas Realizadas.	43
2.5.1. Información Referente a la Empresa Lugo Rent a Car.	43
2.5.1.1 Comportamiento del mercado actual de Lugo Rent a Car.	43
2.5.1.2 Oferta de vehículos de Lugo Rent a Car.	47
2.5.1.3 Participación de Lugo dentro del mercado de Renta de Vehículos a nivel nacional.	48
2.5.2. Información obtenida de los Principales Hoteles de Granada.	50
2.5.3 Información obtenida de INTUR.	50
2.5.4 Información obtenida de INIFOM.	50
2.5.5 Información obtenida de INEC.	51
2.5.6. Resultados de Encuesta realizada en la Ciudad de Granada.	51
2.5.6.1 Población General de la Ciudad de Granada.	51
2.5.6.2 Resultados de las encuestas realizadas a la población turística ubicada en Granada.	53
2.6 Análisis de la demanda.	54

2.6.1 Consumo del servicio según encuestas a la Población Granadina (Primer año).	54
2.6.2 Consumo del servicio según encuestas a Turistas de Granada (Primer año).	56
2.6.3 Calculo del consumo del servicio de renta de vehículos en la ciudad de Granada a partir de los resultados de encuestas.	57
2.6.4 Proyección de la Demanda del servicio para la población turista de Granada.	57
2.6.5 Proyecciones de la Demanda del servicio para la población Granadina.	58
CAPITULO III. PLAN ESTRATÉGICO.	62
3.1 Modelo de las cinco Fuerzas de Porter.	62
3.2 Análisis FODA.	64
3.3 Matriz de Impacto Cruzado.	66
3.3.1 Lista de Estrategias a evaluar en Matriz de impacto cruzado.	66
3.3.2 Elaboración de Matriz impacto cruzado.	67
3.3.3 Determinación del área motriz.	68
3.4 Plan Estratégico de Mercadotecnia según Matriz de Impacto Cruzado.	69
3.4.1 Descripción de las actividades a efectuar para cada estrategia.	69
CAPITULO IV. ORGANIZACIÓN Y DIRECCION.	76
4.1 Situación Organizacional de la empresa.	76
4.2 Importancia de la especialización del equipo de Marketing, Promoción y Publicidad.	76
4.3 Propuesta de la estructura organizativa para Lugo Rent a Car.	78
4.4 Fichas ocupacionales de Lugo Rent a Car.	81
4.4.1 Importancia de la descripción de cada puesto.	81
4.4.2 Fichas ocupacionales.	82
4.5 Enfoque Básico para una coordinación efectiva.	85
4.5.1 Evaluación del desempeño	85
4.6 Modelo de Motivación.	89
4.6.1 Modelo de Enriquecimiento de funciones.	89
4.6.1.1 Aplicación del Modelo.	90
CAPITULO V. PRESUPUESTO DE PLAN ESTRATEGICO.	95
5.1 Presupuesto de Publicidad.	95
5.2 Presupuestos para mejorar las características del servicio.	96
5.3 Presupuesto de los costos de promociones.	97
5.4 Presupuesto de Operación.	97
5.5 Costos de plan estratégico.	100
5.6 Calculo de la depreciación del equipo de cómputo y mobiliario de oficina.	102
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE TESINA.	105
BIBLIOGRAFIA.	
ANEXOS.	

INDICE DE ANEXOS.

Anexo Información #1
Beneficios de Ley 306 Incentivos a la Industria turística. i

Anexo Información #2
Economía Municipal. i

Anexos Información #3
Diseño de Encuestas y Entrevistas ii

Anexo Información #4
Resultados de las encuestas realizadas en Granada vi

Anexo Información #5
Fichas Ocupacionales. xviii

Anexo Tabla #1
Fuentes de la población General de Granada. xxiv

Anexo Tabla #2
Total de visitantes a Centros turísticos propiedad del INTUR. xxv

Anexo tabla #3
Demanda del servicio según encuestas(Granada). xxv

Anexo Tabla #4
Demanda del servicio según encuestas(Turistas) xxvi

Anexo Cálculo #1
Cálculo del tamaño de la muestra. xxvi

Anexo Cálculo
Muestreo probabilistico. xxvii

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día Nicaragua ha venido experimentando un continuo proceso de desarrollo económico empresarial, esto producto de los continuos cambios globales en el entorno económico, en los cuales el país está participando. Este desarrollo progresivo del país y la participación en tratados de libre comercio como TLC y CAFTA, son un factor motivante para la llegada de inversionistas y el crecimiento de las empresas presentes en el país.

En la actualidad el turismo se ha ubicado por segunda vez dentro de la economía, como el primer rubro generador de divisas, al aportar la cantidad de U$ 116,375.2 millones; superando los ingresos generados por las exportaciones de carnes, mariscos y café.

Gracias a este crecimiento del sector turístico, las empresas nacionales e internacionales tienen más confianza de invertir en actividades turísticas.

Según INTUR, las empresas de renta de vehículos están clasificadas como actividades turísticas, por tal razón estas empresas participan de este crecimiento, entre ellas Lugo Rent a Car.

Lugo Rent a Car, es una empresa nacional privada de sólido prestigio ubicada en la Ciudad Capital, su propietario el Señor Silvio Alvarado Lugo, abrió sus puertas en 1969, actualmente cuenta con una flota de 141 vehículos, las instalaciones centrales están ubicadas en la capital de Managua, de la Casa del Obrero 5c. sur y 3c. al oeste. Tiene dos sucursales dentro de la Ciudad Capital, una ubicada en el Aeropuerto Internacional y otra en Carretera a Masaya.

Esta empresa actualmente ocupa un lugar importante dentro del mercado de Renta de Vehículos, según datos del INTUR, ubicándose dentro de las cinco más reconocidas a nivel nacional como son: Budget, Dollar, Hertz y Álamo, ocupando el tercer lugar a nivel nacional entre estas empresas con un 17% de participación en el mercado, este tipo de empresas miden su participación de acuerdo a la flota vehicular que ofertan.

Sin embargo, Lugo Rent a Car no ha extendido sus servicios a nivel nacional (no tiene presencia en los departamentos), de lo cual la competencia posee ventajas, debido a que estas cuentan con sucursales en los principales departamentos del país.

Dicha debilidad es ocasionada debido a que la administración ha mantenido una posición pasiva en cuanto a la realización de investigación y desarrollo de estrategias de crecimiento para la empresa. Es por ello que surge el interés de desarrollar alternativas factibles que presten solución a esta desventaja competitiva, para que como empresa participen de las oportunidades que brinda el entorno turístico.

Surge la necesidad, antes de tomar decisiones más determinantes sobre el lanzamiento de una nueva sucursal, de realizar una investigación de mercado con la que se pretende determinar el tamaño real del mercado potencial, el tipo de servicio que se ofrecerá, identificar el grado de aceptación del mismo, los resultados de esta investigación permitirán formular estrategias de mercadeo para captar este nuevo segmento tales como: promociones, descuentos, ubicación y publicidad. Resultados que le servirán de gran apoyo a la gerencia de Lugo Rent a Car para determinar la factibilidad y la viabilidad de esta propuesta.

En respuesta a la situación planteada, se propone a la gerencia de Lugo Rent a Car, estrategias de mercadotecnia para el lanzamiento de una sucursal departamental en la Ciudad de Granada, donde se pretende atender un sector compuesto; por turistas, empresas y pobladores de clase media, donde ellos como empresa no tienen presencia.

La Ciudad de Granada, también llamada "*La Gran Sultana*", será el punto de estudio para el lanzamiento de la nueva sucursal de Lugo Rent a Car, está localizada a 45km. de la capital de la República de Nicaragua (Managua). Según estudios de INIFOM al año 1999 contaba con un total de 108,932 habitantes, de los cuales 83,000 pertenecen al área urbana. Fue seleccionado para este estudio el área urbana debido a que presenta índices sostenibles de crecimiento económico y turístico, cabe destacar que el principal sector que atiende Lugo está compuesto mayoritariamente por turistas (Ver Capitulo II figura 2.1).

En la actualidad dentro de las perspectivas económicas de la Ciudad, puede decirse que esta aloja importantes industrias nacionales, como son "Jaleas Callejas, E.Chamorro Industria, Laboratorios Ceguel, entre otras. Se encuentran en etapa de desarrollo importantes estudios para proyectar el desarrollo urbano y rural del Municipio, entre ellos: El Plan Maestro de Desarrollo Municipal y El Plan de Revitalización de Centros históricos, Proyectos de Desarrollo Agro-turísticos y de Bio-Diversidad.

En el desarrollo del presente estudio se abordaran una serie de temas que se desarrollaran con amplitud en los siguientes acápites:

En el Capitulo I, se abordará la problemática de la empresa Lugo Rent a Car, a través de un enfoque sistémico, donde se determinaran las alternativas más viables que den respuesta a la situación planteada.

En el Capitulo II, se presenta una investigación de mercado dirigida a los segmentos de mercado de interés, los resultados de esta investigación determinarán las características del servicio y los niveles de demanda del mismo.

En el Capitulo III, se presentará el plan estratégico de mercadotecnia que detallará las actividades para alcanzar las metas de crecimiento propuestas a la Gerencia de Lugo Rent a Car.

El Capitulo IV, se muestran las características organizacionales que la empresa debe adoptar para alcanzar las metas y objetivos de crecimiento planteadas a la Gerencia de Lugo Rent a Car.

El Capitulo V, se abordaran los costos que están relacionados con la inversión inicial, el plan estratégico de mercadotecnia y el periodo de recuperación de la misma.

ANTECEDENTES.

Lugo Rent a Car es una empresa de sólido prestigio, tiene una trayectoria de 36 años en el mercado de renta de vehículos, su segmento de mercado esta compuesto por turistas nacionales y extranjeros, instituciones no gubernamentales, empresas privadas, empresas públicas y población de clase media.

Actualmente la empresa no tiene presencia en los departamentos del país, ni ha realizado ningún tipo de estudio con ese fin, por lo que algunas empresas de la competencia tienen ventajas en este aspecto. A pesar de las debilidades y amenazas que han rodeado a la empresa a lo largo de su trayectoria, Lugo Rent a Car ha mantenido una posición importante en el mercado de renta de vehículos, según datos del INTUR.

Los departamentos donde hay presencia de la competencia son Matagalpa, Granada, Chinandega, León y Estelí. Cabe mencionar que actualmente la Ciudad en estudio cuenta con dos empresas establecidas que rentan vehículos.

JUSTIFICACIÓN.

El desarrollo sostenible de Nicaragua se ha venido extendiendo a nivel nacional y esencialmente a los principales departamentos del país, entre ellos Granada, la cual constituye uno de los lugares turísticos más reconocidos y visitados a nivel nacional, esto debido a su belleza natural, arquitectura colonial, sus paisajes y su cultura en general es reconocida como una Ciudad con potencial económico que augura crecimiento tanto empresarial, turístico y socio-cultural.

El Municipio de Granada esta hermanado con ayuntamientos de Ciudades en países Europeos y latinoamericanos que brindan apoyo a los distintos proyectos de crecimiento del Departamento. Todo ello constituye un atractivo e incentivo para empresas inversionistas, turistas, y la población de dicha Ciudad.

Otro de los recursos de importancia en el Municipio de Granada es el Turismo, según reportes de INTUR, se registró para el año 2002 un total de 367,789 visitantes turistas constituyendo un 37.9% del total de visitantes a centros turísticos de todo el país, siendo el lugar turístico más visitado de dicho año. Sin embargo el turismo no ha sido explotado de acuerdo al potencial existente, pero se están realizando estudios con el fin de promover esta industria y proyectar el desarrollo urbano y rural del Municipio.

Por tales razones se ha planteado a la gerencia de Lugo Rent a Car participar en el desarrollo progresivo de la Ciudad de Granada, estudiar la demanda del servicio en este mercado, con el fin de atender a la población económicamente activa (clase media), a las distintas empresas tanto publicas y privadas que generalmente requieren ese tipo de servicio para actividades extraordinarias y a la población turista que visita el lugar temporal o permanentemente.

El propósito de la apertura de una sucursal de Lugo Renta a Car en la Ciudad de Granada, primeramente es el de captar la demanda de los sectores antes mencionados, proporcionando un servicio que esté a la altura de las expectativas del mercado. Las ventajas principales de las diferentes propuestas expuestas en el desarrollo del estudio tienen como propósito fundamental para la empresa Lugo Rent a Car, crear un punto de partida para extenderse a nivel departamental, mejorar sus estrategias de mercado, competitividad, participación en el mismo y por ende el incremento de sus utilidades.

Por su parte Lugo Rent a Car, a la vez de beneficiarse, beneficiará al departamento de Granada primeramente satisfaciendo la demanda del servicio y a la vez aportando al desarrollo socio-económico del municipio como es la generación de empleos y apoyo al sector turístico.

OBJETIVOS.

Objetivo General:

- Desarrollar Estrategias de Mercadotecnia para el Lanzamiento de una sucursal de Lugo Rent a Car en la Ciudad de Granada, Nicaragua.

Objetivos Específicos:

- Conocer la situación actual que rodea a la empresa Lugo Rent a Car.

- Analizar la demanda del servicio de renta de vehículos, conocer las necesidades y requerimientos de los diferentes segmentos que componen el mercado potencial en el casco urbano de Granada.

- Realizar un análisis FODA para la empresa Lugo Rent a Car, que describa las diferentes fuerzas que influyen en este tipo de mercado y las estrategias que resultan como respuesta a estas fuerzas.

- Analizar los factores del mercado que permitirán desarrollar estrategias de mercadotecnia en la Ciudad de Granada.

- Definir una estructura organizativa para la empresa de renta de vehículos Lugo Rent a Car que se ajuste a las propuestas de crecimiento.

- Analizar y evaluar los costos de las estrategias de mercadotecnia, para determinar la inversión inicial y el grado de rentabilidad de la misma, en un periodo de cinco años.

MARCO TEORICO.

En el presente Marco teórico se describe la base teórica de las herramientas que serán utilizadas en el desarrollo del estudio, así mismo los aspectos generales de la empresa Lugo Rent a Car.

Antes de llevar a cabo cualquier tipo de estudio encaminado a realizar estrategias de desarrollo de mercado dirigidas a Lugo Rent a Car, se debe conocer la situación que rodea la empresa, así como la problemática principal que debe contrarrestarse. Para ello haremos uso del enfoque sistémico, el cual se describe a continuación.

1. Enfoque Sistémico.

Primeramente se realizará el estudio del enfoque sistémico, en donde se analizará la situación actual de la empresa en estudio, la cual nos conducirá a la situación problémica y por tanto a las alternativas de solución óptimas.

Pero, ¿Qué es Sistema? Según **Arthur D. Hall** [5] "*Un sistema es una serie de objetos con determinada relación entre esos objetos y dentro de sus atributos. Los objetos simplemente son la parte o componente de un sistema y pueden ser de una variedad ilimitada. Los atributos son las propiedades de los objetos.*"

El Sistema de estudio se define como: "Empresa de Renta de Vehículos Lugo Rent a Car". El sistema esta conformado por los siguientes elementos: Gerencia General, Sucursales de Venta, Personal de Vigilancia, Ejecutivos de venta, Flota vehicular, Proveedores de flota vehicular, Personal de Mantenimiento y asistencia Mecánica.

5. Hall, Arthur D. Ingeniería de Sistemas 8aa Ed. Editorial Continental S.A. México Pág. 94.

Todo sistema posee una interrelación con el medio o integrante, según **Arthur D. Hall** [5] el integrante se define como: *"El conjunto de todos los objetos o fenómenos exteriores al sistema: una modificación cuyos atributos afectan al sistema y cuyos atributos se ven alterados por la forma de comportase el sistema."* Los integrantes del sistema en estudio son: Empresas nacionales e internacionales de Renta de vehículos, Población General de Managua, Proveedores de maquinarias y repuestos de vehículos, Transporte publico, Precio de petróleo y Agencias de Crédito. La unión de los elementos del sistema y los integrantes, conforman el universo del sistema.

El enfoque sistémico fue desarrollado tomando como referencia la metodología de **Arthur D. Hall**.

En esta Metodología se presentan los siguientes pasos a seguir:

1. Descripción de la situación Actual:

Se describe la perspectiva actual de la empresa Lugo Rent a Car, basados en investigaciones previas (entrevistas con personal de la empresa), con el fin de obtener los datos necesarios para definir la situación problémica actual.

2. Determinación del problema:

Un problema es entendido como la discrepancia entre un estado deseado y el estado actual de la empresa. Es el punto de partida de un proceso de planeaciòn de estrategias de solución.

3. Selección de los Objetivos:

Se plantea el objetivo general que permita dar solución al problema principal, así como los objetivos específicos que atacaran dicha problemática por diferentes vías.

5. Hall, Arthur D. Ingeniería de Sistemas 8aa Ed. Editorial Continental S.A. México Pág. 94.

4. Planteamiento de las alternativas de solución del Problema:
Se plantean mecanismos para dar solución al problema principal, en correspondencia con los objetivos tanto de nivel especifico como los de nivel superior.

5. Selección de las alternativas:
Se hace una selección cuidadosa de las alternativas adecuadas para la solución del problema evaluando sus consecuencias, desechando las alternativas no viables.

6. Solución del problema:
Después de haber hecho una evaluación de las alternativas de solución se determinara el sistema óptimo que permita contribuir a la solución del problema principal.

Luego de conocer la situación que rodea la empresa y los distintos pasos para determinar la solución del problema que plantea el enfoque sistémico, es necesario realizar los estudios de mercado necesarios para determinar si la solución al problema que se plantea presenta viabilidad y aceptación por parte del mercado.

Primeramente se describirán los elementos de Mercadotecnia, que serán necesarios conocer dentro del desarrollo del trabajo, los cuales se describen a continuación

3. David A. Aakeer - George S. Day, Investigación de Mercados, Tercera Edición, ISBN: 968-422-486-9.

13. Sapag, Reynaldo, Internet, http: www.Mercadotecnia.com.
7. Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, implementación y Control, Octava edición, México Editorial Prentice Hall.

2. Elementos de la Mercadotecnia.

Para comprender los conceptos relacionados a la mercadotecnia es necesario entender ¿Qué es Mercadotecnia? Para **Philip Kotler** [(7)] "la mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar e intercambiar productos de valor con sus semejantes."

A través del desarrollo y planteamiento de la Tesina nos enfocamos en los diferentes conceptos para el desarrollo del análisis mercadológico en Lugo Rent a Car y específicamente para la propuesta de apertura de la sucursal Granada.

Como etapa inicial es necesaria la realización de una *investigación de mercado* en la Ciudad de Granada que nos permita conocer el comportamiento de dicho mercado de interés, de forma que se tenga un antecedente y un historial de las tendencias de consumo del servicio de renta de vehículos en ese mercado. Entendiéndose Mercado, según **William J. Staton** [(15)] como *"personas con necesidades por satisfacer, dinero que gastar y la voluntad de gastarlo. Así en la demanda para cualquier producto o servicio dado hay tres factores por considerar: Las personas con necesidad, su poder de compra y su comportamiento."*

Davis Kenneth [(4)]**,** define la investigación de Mercado de la siguiente manera: *"La Investigación de Mercado pretende entregar información histórica y actual acerca del comportamiento de los consumidores, proveedores, competidores y también de los canales de distribución para la comercialización del producto del proyecto."*

7. Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, implementación y Control, Octava Edición, México Editorial Prentice Hall.
15. Staton, William J. Fundamentos de Marketing – Mac Graw Hill. 5a. Ed. México 1978. Pág. 78.)
4. Davis Kenneth, Administración en mercadotecnia, Editorial Limusa, ISBN: 0-471-059-4

Así mismo se pretende que además de conocer el mercado por medio de la investigación del mismo se logre enlazar a Lugo Rent a Car con su entorno y a identificar las oportunidades que brinda el Mercado al que se pretende incursionar este servicio. Tal como lo define **David Aakeer** [(3)] *"La Investigación de Mercado vincula a la organización con su medio ambiente del mercado, involucra la especificación, la recolección, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a entender el medio ambiente a identificar problemas y oportunidades y a desarrollar y evaluar cursos de acción de mercadotecnia. "*

Toda investigación de Mercado es desarrollada en base a objetivos concretos, como lo define **Reynaldo Sapag** [(13)] "Son aquellos que permiten colocar el producto o servicio que elaboraría el proyecto en el Mercado, conocer los canales de comercialización de ellos, determinar las características y ubicación de los potenciales consumidores." Dichos objetivos nos conducirán a la identificación de las estrategias y canales apropiados para la comercialización del servicio de renta de vehículos de Lugo Rent a Car.

En la investigación de mercado se utilizaran herramientas de recopilación de la información tanto de fuentes primarias como secundarias. Entre ellas, las entrevistas, encuestas, la observación directa, entre otras. **Philip Kotler** [(7)] dice que *"La Investigación de mercado, es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación especifica a la que se enfrenta una empresa. Aquí se desarrolla un plan de investigación donde se definen las fuentes de información a recabar, se emplean métodos, se definen instrumentos de investigación, y se diseña un plan de muestreo."*

Para la selección del Mercado Meta, para el que se formularan estrategias de mercado son necesarias tres etapas importantes, según nos dice **Philip Kotler** [8] *"La primera etapa es la segmentación del mercado: que es, dividir el mercado en grupos definidos de clientes que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadotecnia. La segunda etapa es la selección del mercado meta: que consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos donde conviene penetrar. La tercera etapa es el posicionamiento en el mercado: que es la definición del posicionamiento competitivo del producto y de una mezcla de mercadotecnia detallada."*

Leslie Lazar Kanuk [9] dice que la segmentación *"Consiste en el proceso de dividir el mercado en diferentes subgrupos de consumidores con sus necesidades o características comunes, seleccionar como objetivo a uno o mas segmentos para encauzarlo con un plan especifico de mercadeo."* Para nuestro estudio se realizará segmentación para el mercado de Granada. La cual está compuesta por la población urbana de la Ciudad y la población turista que visita dicha Ciudad.

Un segmento de mercado se compone del grupo de compradores que comparten características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo comunes. Tanto la población granadina como los turistas de esa zona son segmentos diferentes, con características y necesidades diferentes, pero de gran interés para el estudio, constituyéndose como los segmentos objetivos, esto de acuerdo a estudios previos en el mercado y los antecedentes de ventas registrados por Lugo Rent a Car.

8. Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia, Segunda Edición, México, Editorial Prentice Hall, 1991

9. Lazar Kanuk Leslie, Internet, http: www.investigaciondemercados.com

Christopher H. Lovelock [(2)], definió el Segmento Objetivo *"Es el que una empresa ha elegido entre todos aquellos en el mercado mas amplio…Los Segmentos que se fijan como Objetivo se deberían seleccionar no solo con base en su potencial de ventas y ganancias, sino también en relación con la habilidad de la empresa para igualar o superar las ofertas de la competencia dirigidas a los mismos segmentos."*

En base a la definición de **Christopher H. Lovelock [(2)],** cabe mencionar que actualmente la Ciudad de Granada cuenta con tres empresas de Renta de Vehículos, (Budget, Álamo y Dollar).

Del mercado ya especificado anteriormente se pretende captar un mercado más específico. Para la población urbana de la Ciudad de Granada se pretende captar como mercado meta a la población de clase media y la población turista que se hospeda durante su estadía en el lugar, en los principales hoteles de la Ciudad.

Esto debido a que este tipo de servicio demanda ciertos requerimientos que solo la población de clase media y alta pueden cumplir. **Reynaldo Sapag [(13)],** define al mercado Meta como *"el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, a la que tu decides servir. "*

Dentro del mercado meta seleccionado, se realizará una segmentación demografía, de acuerdo a los ingresos del mercado meta, a la vez se pretende captar el mercado que nunca ha alquilado vehículos en la Ciudad de Granada, pero que por medio de las encuestas muestren una actitud positiva hacia el servicio, es decir una segmentación por conducta.

2. Christopher H. Lovelock Mercadotecnia de Servicios, tercera edición Editorial Pearson Prentice Hall
13. Sapag, Reynaldo, Internet, http: www.Mercadotecnia.com

Por tanto nuestro mercado meta son los pobladores de Granada y turistas que visitan dicha Ciudad, con un ingreso medio y alto, que hayan hecho uso del servicio de renta de vehículo o que nunca lo hayan hecho y que muestren una actitud positiva hacia el servicio.

Philip Kotler [7]**,** define la Segmentación Demográfica como *"La división de mercados en grupos de acuerdo con variables demográficas como edad, sexo, educación, ingresos, etc." "La segmentación por ingresos es otra antigua practica por categorías de productos y servicios, como los automóviles, botes, ropa, etc."*
Y define la segmentación Conductual en la que *"Los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto." "De la actitud de un mercado, se pueden distinguir cinco clases de actitudes: entusiasta, positiva, indiferente, negativa y hostil."*

Consecuentemente después de definir nuestro mercado meta, es necesaria la definición del *posicionamiento competitivo* de Lugo Rent a Car en Granada, es conocer el lugar que ocupa la empresa en la mente de los consumidores meta.

Christopher H. Lovelock [2], dice *"El posicionamiento es el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en el mercado para una organización y/o sus ofertas de productos individuales."* Heskett, menciona *"Las empresas de servicio de más éxito se separan de la manada para lograr una posición distintiva en relación con su competencia. Se diferencian así mismas alterando las características comunes de sus respectivas industrias para obtener una ventaja competitiva."*

7. Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, implementación y Control, Octava Edición, México Editorial Prentice Hall.
2. Christopher H. Lovelock Mercadotecnia de Servicios, tercera edición Editorial Pearson Prentice Hall.

3. Mercadotecnia de Servicios.

Lugo Rent a Car, como lo hemos mencionado anteriormente es una empresa de Servicio. El servicio que proporcionan es Renta de Vehículos y adicional a este se ofrecen los servicios de conductores profesionales, alquiler de celulares, y venta de flota de vehículos con más de tres años de uso, por tal razón es necesario el enfoque de nuestro estudio hacia las estrategias de desarrollo de la empresa, expansión geográfica y esencialmente a la mejora en la calidad de los servicios ofrecidos.

Según **Adrian Payne** [(12)] el servicio es *"Una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. La propiedad de un servicio puede o no estar íntimamente asociado a un producto físico."*

3.1 Servicio y Calidad.

La calidad es la base de la mercadotecnia de servicios, ya que hoy en día tenemos muchas oportunidades de selección las empresas toman puntos bases para tener presencia y distinción ante su competencia. Un servicio bueno da la oportunidad de competir por clientes, un fuerte desempeño del concepto de servicio da una fuerte competitividad, ganándose la confianza de los clientes y reforzando la marca, publicidad, la venta y los precios. La esencia de la mercadotecnia de servicios es el servicio mismo ofrecido a todo tipo de clientes dependiendo del mercado seleccionado, satisfaciendo las necesidades de cada uno de ellos. Aquí el producto central que se vende es el desempeño y calidad.

12. Payne Adrian *La esencia de la mercadotecnia de servicios, México, Editorial Prentice Hall, Primera Edición, 1996.*

Dar un servicio es mejorar cada día dado que se obtiene experiencia si se ha tenido algún error, atraso o simplemente que el servicio no le haya gustado al cliente, La experiencia pasada de los clientes que es relevante al servicio actual, permitirá mejorar cada día. Proporcionando el Servicio mejor la segunda vez. El problema refuerza un patrón recurrente de fallas anteriores. Los esfuerzos de recuperación no logran satisfacer al cliente, multiplicando la falla más que corregirla.

En la mercadotecnia de servicios se toman en cuenta las necesidades, deseos, demanda y el mercado al cual va estar dirigido. El Marketing no crea una necesidad ya que estas cuestiones no son controlables, sino que el MKT influye en los deseos de los clientes.

4. Plan Estratégico a Implementar.

4.1 Esquema representativo para el plan estratégico.

- ⇨ Establecer metas
- ⇨ Formulas estratégicas

Como lo mencionábamos al inicio, en el presente estudio se propone la implementación de una serie de estrategias de mercadotecnia que permitan lograr los objetivos de crecimiento planteados por la empresa.

La elaboración del plan estratégico de mercadotecnia consiste, según **Luis Valdez Hernández** [(6)] en: *"Es el proceso Administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar, los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias."*

6. Hernández, Luís Valdez:, La administración de la tecnología en las organizaciones, en Memorias XVI Simposio Nacional de Pesquisa e Administración en C&T, Rio de Janeiro, Bracil Octubre, 1991

Para realizar una planeación estratégica se deben tener presente los siguientes aspectos: Se debe realizar una evaluación de la situación que rodea actualmente a la empresa y el servicio que brindan, para lo cual utilizaremos herramientas como el análisis del sistema comercial y su relación con el suprasistema.

Por otro lado la definición de la misión, visión de la empresa, las fuerzas competitivas, según **Michael Porter** [(11)] y el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma, auxiliándonos de la matriz FODA.

- Los aspectos para enfrentar los problemas, para aprovechar las nuevas oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas. A la vez la toma de decisiones sobre las alternativas estratégicas que se van a implementar, auxiliándonos de las estrategias básicas de desarrollo, las estrategias de crecimiento, estrategias competitivas, matriz FODA.
- Todos los aspectos antes mencionados serán tratados a profundidad en el desarrollo del trabajo, para ello se hace necesario de una serie de herramientas que describiremos a continuación.

5. Diagrama de las Cinco Fuerzas Competitivas del mercado de Michael Porter.

Muestra los elementos o las cinco fuerzas competitivas que interviene en el análisis del sistema y su entorno en lo que se refiere al servicio (Renta de Vehículos) analizando cada uno de los factores que influyen para una mejor toma de decisión.

La perspectiva de **Michael Porter** [(11)] es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia.

11. Michael Porter Referencia en el libro de Kotler Philip (8)

5.1 Las cinco fuerzas están compuestas de:

- Competidores Potenciales y las Barreras de Entrada: tiene que ver con todos aquellos competidores que aun no han ingresado en el sector comercial, pero, a mediano plazo podrían hacerlo dependiendo de las restricciones del mercado, como son por ejemplo, las restricciones arancelarias.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos que en un determinado momento puedan suplir al comprador en caso de que el producto original se encarezca o escasee por alguna razón. Para el caso de las empresas de renta de vehículo, los servicios de taxis y la renta de vehículos particulares, constituyen los productos sustitutos y estos tienen una demanda considerable, esto debido a que los que lo ofertan no demandan de muchos requisitos para adquirir el servicio, contrario a las empresas de renta de vehículos.

- Poder de Negociación de los proveedores: son aquellos que proporcionan la materia prima al sector de Renta de Vehículos y que en un determinado momento puedan presionar al sector para alcanzar mejorías en cuanto a sus beneficios.

En el segmento de mercado al que estamos dirigidos no será atractivo, cuando los proveedores estén organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precios y tamaños del pedido, situación que resultara complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son escasos o de alto costo, como es el caso de los vehículos y los repuestos de vehículos.

- Compradores: Son aquellos a quienes la industria abastece de sus productos. Teniendo una mayor organización de los compradores, mayores

- serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios.
- La Rivalidad entre los Competidores: son aquellos que tienen algún nivel de participación en el mercado, como son las empresas transnacionales de Renta de Vehículos, para las empresas se les hará difícil competir con otras que estén bien posicionadas, que sean muy numerosas y que los costos fijos sean altos, dado que constantemente se enfrentaran a guerras de precios, campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos servicios.

A continuación se presenta un diagrama de la representación de las cinco fuerzas de Porter que ya hemos dado a conocer.

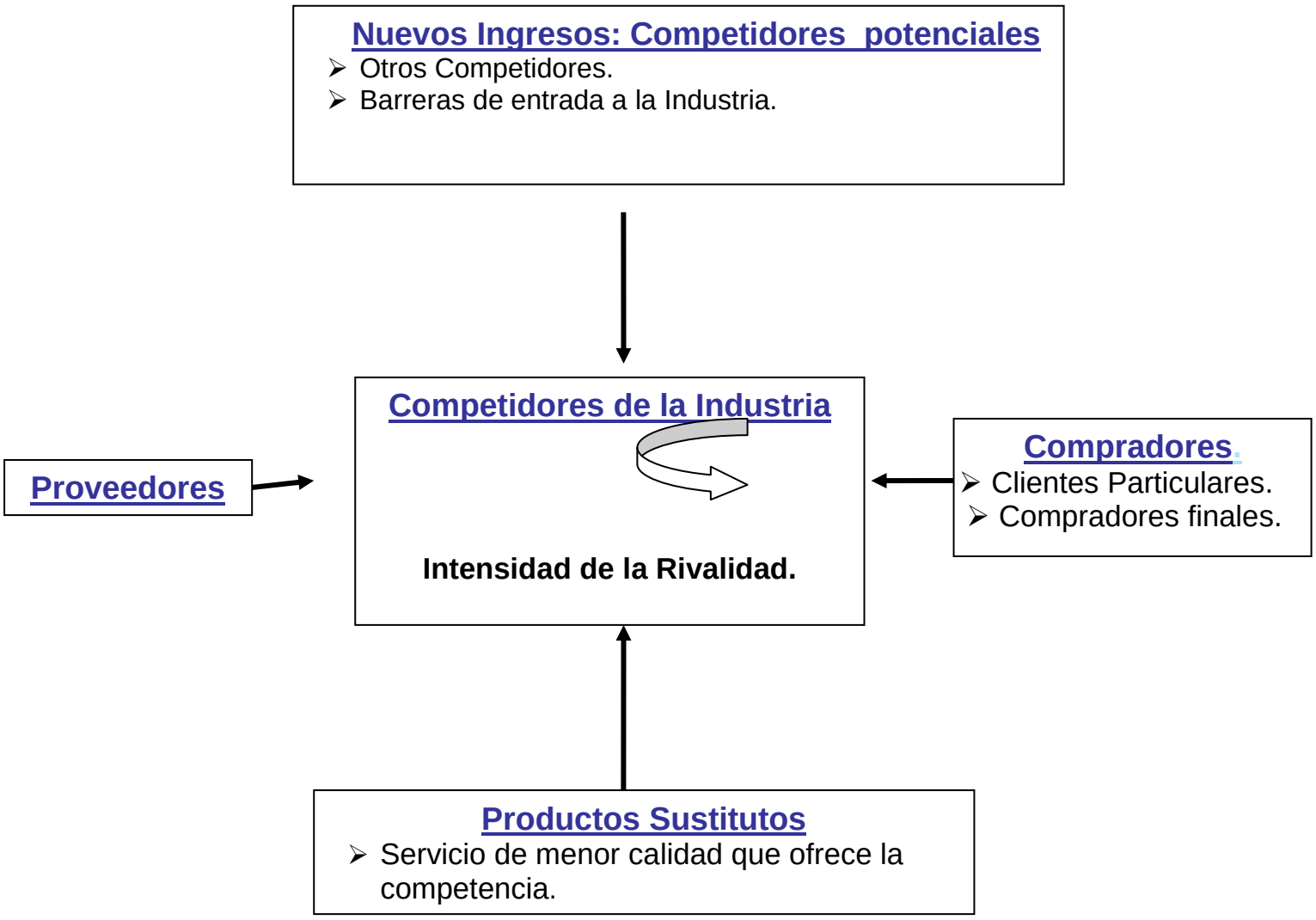


Figura 1. Diagrama de las cinco fuerzas Competitivas de Michael Porter.

6. Análisis FODA.

Este análisis se realiza de tal manera que nos permita hacer una comparación de sus fortalezas y debilidades comparadas con sus amenazas y oportunidades presentadas por el ambiente externo de la compañía.

El principal objetivo del resultado de la matriz FODA es identificar aquellas tendencias, fuerzas, y condiciones que tienen un efecto potencial sobre la formulación de las estrategias de mercadotecnia.

Un análisis bien estructurado nos permitirá formular las estrategias basándonos en los resultados obtenidos en la investigación de mercado, esto permitirá definir claramente el tipo de proceso que se implementará.

Según **Kotler** [7] "El análisis FODA es un método de reflexión sistemático para analizar tanto al entorno como al producto". Es decir, es una herramienta fundamental en todo proceso investigativo la cual se realiza para alcanzar los objetivos de la empresa.

El FODA consta te cuatro elementos, Fortalezas-Debilidades que son parte interna de la empresa por lo cual resulta posible modificarlas a diferencia de las Oportunidades-Amenazas que son parte externa de la empresa por lo tanto resulta difícil modificarlas.

Fortalezas: Son las ventajas competitivas o capacidades distintivas de un producto que le dan beneficio en el mercado, estas son propias e inherentes a la organización.

Debilidades: Son las que limitan su incursión en el mercado.

7. Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, implementación y Control, Octava Edición, México Editorial Prentice Hall.

Oportunidad: Es una área de necesidades en la que la compañía puede alcanzar un desempeño rentable.

Amenazas: Son las barreras que pueden impedir que la empresa logre sus objetivos.

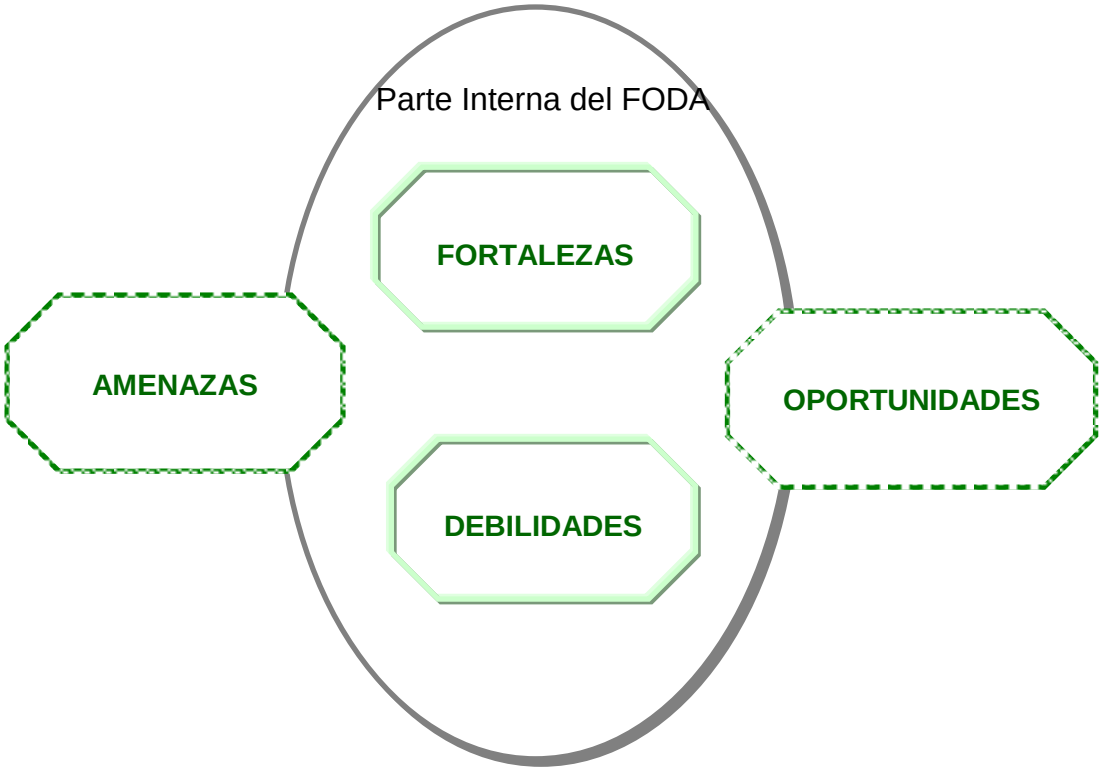


Figura 2. Representación de los componentes internos y externos del FODA.

7. Formulación de Estrategias.

Aunque no existe una formula secreta para inventar una buena estrategia, si existen ciertos conceptos y enfoques específicos que nos pueden servir para desarrollar excelentes ideas para una mejor toma de decisiones.

Haremos referencia al significado de la palabra estrategia, proviene del vocablo griego < estrategos >que significa general y se puede interpretar como el arte de generales.

La estrategia de una empresa se identifica en muchas ocasiones con el origen, el punto inicial < kilómetro cero > de la dirección de empresa desde sus inicios para así tener una mejor estructuración y planeación del tipo de estrategias que se implementará en Lugo Rent a Car.

Se debe inicialmente determinar los principales objetivos, propósitos, políticas, planes y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para lograr dichas metas. También tomaremos el conjunto de planes y metas a largo plazo para valorar el funcionamiento de Lugo Rent a Car.

La formulación de una estrategia competitiva la cual consista en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprenda una acción ofensiva y defensiva para crear una posición defendible contra las diferentes fuerzas competitivas en el sector renta de vehículos ofertados por las diferentes empresas (competencia) y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

Kenichi Ohmae, director de McKinsey Japón formula que *"la estrategia de negocio que llega a tener éxito no proviene de un análisis riguroso sino más de un particular estado mental, llamado la mente del estratega que alimenta un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, mas que racional."*

7.1 Estrategias básicas de desarrollo.

Las estrategias básicas de desarrollo consisten en precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que nos servirán de punto de apoyo a las acciones estratégicas posteriores.

Dentro de las estrategias básicas de desarrollo, se encuentran las estrategias de liderazgo en costos, las estrategias del especialista y las estrategias de diferenciación que es la que utilizaremos y describiremos a continuación:

Las estrategias de Diferenciación: Estas estrategias tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. Posee las siguientes características:

- Frente a los competidores directos la diferenciación reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad al precio y por ello mejora la rentabilidad.
- La rentabilidad más elevada aumenta la capacidad de resistencia de la empresa a los aumentos de costos de impuestos por un eventual proveedor fuerte.
- Permite obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a aceptar.
- A pesar de los costos generalmente más elevados que son necesarios para asegurar las cualidades distintivas. Este tipo de estrategia no es siempre compatible con un objetivo de cuota de mercado elevada.
- La mayoría de los compradores no están necesariamente dispuestos a pagar el precio elevado, aun reconociendo la superioridad del producto. Este tipo de estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operativo, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer el mercado las cualidades distintivas reindicadas por la empresa.

7.2 Las estrategias de crecimiento.

Las estrategias de crecimiento se encuentran en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata de crecimiento de ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización.

El crecimiento es un factor que influye en al vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias, principalmente a las economías de escala y a los efectos de experiencia que ofrece.
Se pretende que Lugo Rent a Car experimente un crecimiento en el seno del mercado de regencia en el cual opera; se hablará entonces de crecimiento intensivo.

7.3 Crecimiento intensivo.

Una estrategia de este tipo es justificable para una empresa cuando esta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente. Diferentes estrategias pueden ser adoptadas, pero la que utilizaremos es la estrategia de desarrollo de mercados.

A. Estrategias de desarrollo de mercados: Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Aquí también son posibles nuevas estrategias:

A.1. Expansión geográfica: Implantarse en otras regiones del país o hacia otros países. Ejem. Expandir los Servicios hacia otros mercados u otras Ciudades o departamentos del país.

8. Organización y Dirección.

Philip Kotler [7] "Las Compañías necesitan conceptos novedosos para organizar sus negocios y su mercadotecnia en respuesta a los significativos cambios que han ocurrido en el entorno comercial de los años recientes. Los avances en computación y telecomunicación, la competencia global, las cada

7. Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, implementación y Control, Octava Edición, México Editorial Prentice Hall.

vez mayores exigencias del comprador en cuanto a velocidad y producto adaptados a sus necesidades, la creciente importancia de los servicios, y muchas otras fuerzas exigen que las compañías reconsideren como organizar sus negocios".

Dado a esto las empresas se han reestructurado de acuerdo a su desempeño y funcionamiento tomando en cuenta el enfoque de su negocio y sus competencias fundamentales. Esto ha llevado a la diversificación de las empresas hasta lograr su independencia y especialización en algunos casos.

Es de suma importancia para cualquier empresa en crecimiento la conformación del área de mercadeo, quien se encargue del control estratégico de posicionamiento de productos o servicios en el mercado y dar seguimiento a programas de promociones y publicidad novedosa, así como a las cambiantes necesidades de los clientes.

CAPITULO I: ENFOQUE SISTEMICO.

El objetivo de este capitulo es presentar el análisis situacional de la empresa nicaragüense de renta de vehículos Lugo Rent a Car y brindar alternativas de solución a los problemas encontrados, para lo cual se realizará un análisis de enfoque sistémico.

Descripción de la situación actual de Lugo Rent a Car.

En Nicaragua se ha hecho popular el servicio de renta de vehículos, tanto que actualmente existen aproximadamente 15 empresas entre nacionales y extranjeras dedicadas a dicho servicio, según datos obtenidos por ARVENIC (Asociación de Rentitas de Vehículos de Nicaragua), la mayoría de estas empresas tienen presencia únicamente en la ciudad capital, con excepción de las franquicias internacionales que en los últimos años han extendido su presencia en los principales departamentos del país.

Según la opinión de sus clientes, Lugo Rent a Car goza de reconocimiento, sin embargo, no se puede obviar el hecho de que han permanecido por un largo tiempo paralizados en cuanto a estrategias de desarrollo lo cual se torna como una desventaja y una amenaza ante sus principales competidores (empresas extranjeras de renta de vehículos con franquicias en Nicaragua), los cuales tienen una amplia experiencia a nivel internacional.

Es por ello que Lugo debe impulsar la creación de estrategias de mercadotecnia que le ayuden a incursionar en nuevos mercados, teniendo presente el entorno cambiante del país, en cuanto a su participación en tratados de libre comercio, lo que posiblemente creará un ambiente más competitivo en cuanto a la calidad en el servicio.

Determinación del Problema.

Definición del Sistema.

El Sistema de estudio se define como:

"Empresa de Renta de Vehículos Lugo Rent a Car".

Elementos del Sistema.

El sistema esta conformado por los siguientes elementos:

- Gerencia General.
- Personal de ventas.
- Sucursales de Venta.
- Área de mantenimiento y Asistencia Mecánica.
- Flota vehicular.
- Personal de vigilancia.
- Seguros Vehiculares.

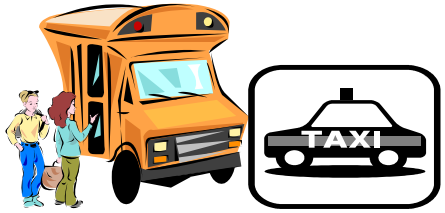
Integrantes del Sistema.

Los integrantes del sistema son todos aquellos elementos exteriores al sistema, pero que tienen incidencia en el mismo como son:

- Empresas nacionales e internacionales de renta de vehículos.
- Población general que utiliza el servicio.
- Empresas públicas y privadas que utilizan el servicio.
- Población turista Nacional e Internacional.
- Proveedores de flota vehicular y repuestos de vehículos.
- Transporte público.
- Principales Hoteles y Agencias Turísticas.
- Precio del combustible.
- Agencias de crédito (que proveen de tarjetas de crédito a la población).
- Proyectos de Ley en beneficio de empresas que promueven el Turismo (ver anexo, información 1. Ley 306 incentivo a industria turística).

La unión de los elementos del sistema y los integrantes, conforman el universo del sistema, a continuación se presenta el grafico que representa el universo del sistema observar Figura 1.1

Fig. 1.1 **El Sistema y sus Integrantes.**

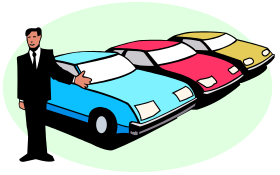


Transporte Público

Proveedores de Flota Vehicular.

Gerencia General

Ejecutivos de Venta



Flota Vehicular Lugo

Empresas Nacionales Públicas y Privadas

Mercado General

Seguros Vehiculares.

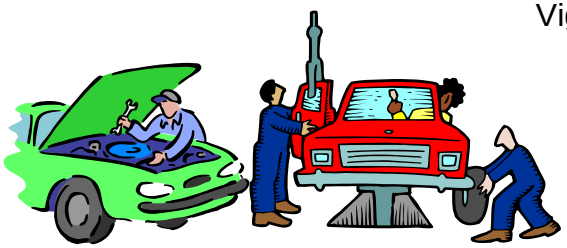
Empresa de Renta de Vehículos Lugo Rent a Car.

Personal de Vigilancia.

Agencias de Crédito

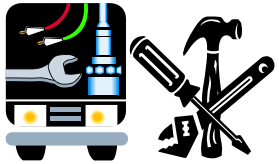
Turistas Nacionales e Internacionales

Sucursales Lugo.



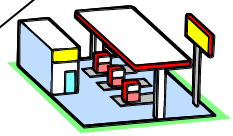
Mantenimiento y Asistencia Mecánica.

Proyectos de Ley a favor del turismo

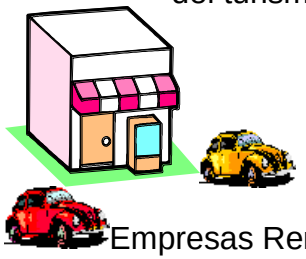


Proveedores de Maquinarias y Repuestos

Hoteles y Agencias Turísticas



Precio del Combustible



Empresas Rent a Car Nacionales e Internacionales

Determinación y Análisis del Problema.

Luego de conocer la situación actual que rodea a Lugo Rent a Car, realizaremos un análisis más detallado de esta, de modo que se logre identificar la problemática principal y los subproblemas que enfrenta dicha empresa.

1.2.4.1 Árbol del Problema.

Es una herramienta para analizar la situación actual de la empresa, en relación a la problemática identificada. Permite identificar los problemas desde un nivel inferior (Causas) hasta un nivel superior (Efecto o Problema Principal).

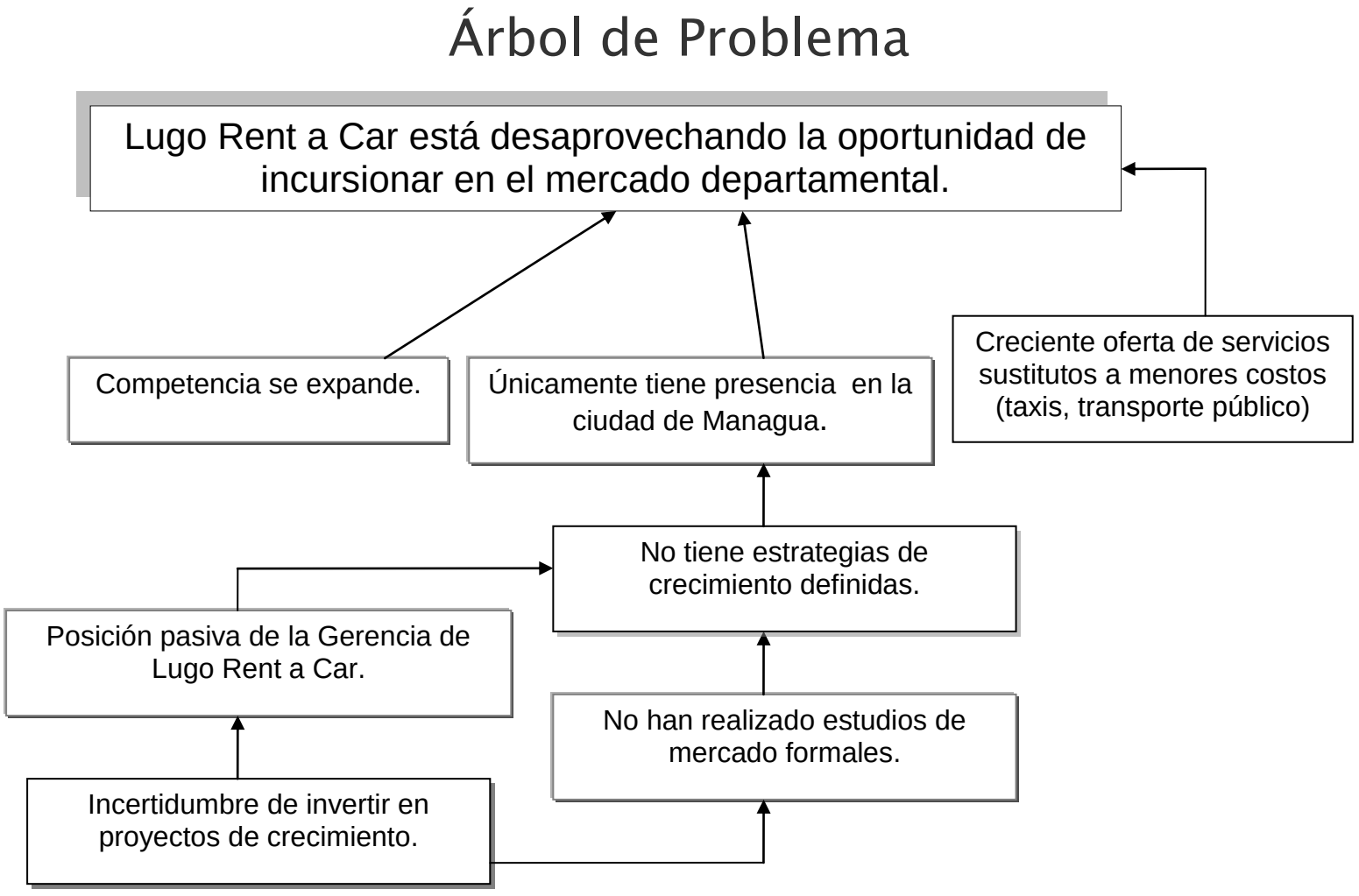


Fig. 1.2. Árbol de Problema de Lugo Rent a Car.

Selección de los Objetivos.

En esta sección identificamos las condiciones que deben prevalecer para solucionar el problema principal. Aquí construimos el árbol de Objetivos que nos servirá para visualizar las relaciones entre los objetivos planteados.

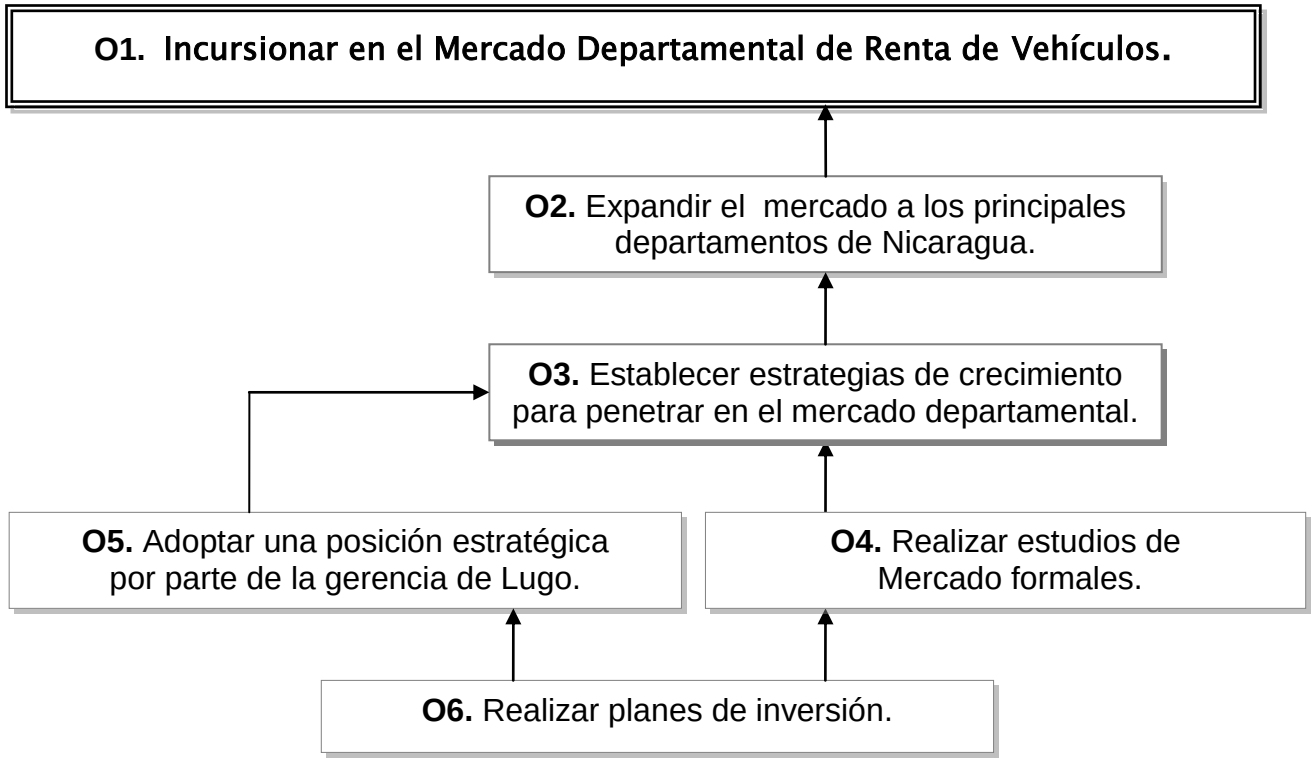


Fig. 1.3. Árbol de Objetivos.

Análisis de los Objetivos.

Para cada objetivo del árbol de objetivos, se miden sus consecuencias positivas (C), las cuales sirven para esclarecer lo que se pretende obtener con dichos objetivos:

O1:	**C1**	Generación de mayores utilidades para la empresa.
	C2:	La empresa podrá incrementar su participación en el mercado nacional de renta de vehículos.
	C3:	La empresa podrá competir de forma más directa con las empresas internacionales que tienen franquicias en Nicaragua.
O2:	**C1:**	Cubrirá los principales departamentos con mayor desarrollo económico social y turístico a nivel nacional.
	C2:	Extenderá su reconocimiento a nivel nacional.
	C3:	Asumirá nuevos retos y demandas del nuevo mercado.
O3:	**C1:**	Incrementará sus capacidades de venta.
	C2:	Mejorará la imagen de la empresa ante el mercado nacional e internacional.
O4:	**C1:**	Conocerá el comportamiento del mercado y su posición dentro del mismo.
	C2:	Determinará el grado de aceptación del mercado y el curso de acción a seguir.
	C3:	Identificará el segmento de mercado al cual se va a dirigir.
O5:	**C1:**	Contará con una estructura organizacional más eficiente.
	C2:	Alcanzará planes de crecimiento para la empresa.
	C3:	Mejor distribución de funciones en el desempeño laboral.
	C4:	Contará con un equipo de trabajo más comprometido e identificado con las metas de la empresa.
06:	**C1:**	Tendrá alternativas de inversión.

Planteamiento de alternativas de solución al problema.

Para lograr alcanzar el objetivo de más alto nivel, se deben primero alcanzar los objetivos de los niveles inferiores, por lo tanto se plantean las posibles alternativas a seguir para cumplir los objetivos.

O4:	**A1:**	Seleccionar el mercado meta donde pretendemos realizar el estudio de mercado.
	A2:	Realizar una investigación de mercado para determinar las posibilidades de incursionar en un nuevo mercado.
O5:	**A3:**	Análisis y rediseño de la estructura organizacional.
O6:	**A4**	Análisis de los diferentes factores económicos, políticos, sociales y culturales que afectan el mercado de renta de vehículos.

Solución al problema

Se lleva a cabo un análisis del sistema desde la perspectiva de los objetivos y las alternativas. En este acápite se toman todas las alternativas que estén más orientadas a dar solución a la problemática planteada, para ello se diseña una matriz de alternativas en la cual se asigna el valor de (1) para aquellas alternativas que apoyen el cumplimiento de determinados objetivos y cero para las que no contribuyen con los mismos, Ver la siguiente tabla.

Sistema de alternativas	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Total
A1	1	1	1	1	0	1	**5**
A2	1	1	1	1	1	1	**6**
A3	0	0	0	0	1	0	**1**
A4	1	1	0	0	1	1	**4**

Tabla 1.1 Matriz de Alternativas.

La solución al problema planteado corresponde a la serie de alternativas que contribuyen en mayor grado a la solución del mismo. De acuerdo a la Matriz de Alternativas antes planteada, la solución esta comprendida por la alternativa

{A2: “Realizar una investigación de mercado para determinar las posibilidades de incursionar en un nuevo mercado”}.

Si esta alternativa es llevada a cabo y los integrantes del sistema permanecen como hasta el momento, pondrá la pauta inicial para dar solución al problema principal: *Lugo Rent a Car está desaprovechando la oportunidad de incursionar en el mercado departamental.*

Los siguientes estudios estarán encaminados a determinar la viabilidad de la apertura de nuevas sucursales en otros departamentos y evaluar las estrategias para la instalación e incorporación dentro de este mercado, dado que la Gerencia mostró mayor interés en un estudio de este tipo, que contribuye a alcanzar el objetivo principal planteado (Incursionar en el Mercado Departamental de Renta de Vehículos).

Para ejecutar la alternativa “A2”, (Realizar una investigación de mercado para determinar las posibilidades de incursionar en un nuevo mercado), se seleccionó como punto de estudio el Departamento de Granada, por ser una Ciudad con características idóneas para este tipo de negocio (características que se definirán ampliamente en la Investigación de Mercado).

En los siguientes capítulos se llevara a cabo una investigación de mercado, se formularán las estrategias de mercadotecnia para el desarrollo de la nueva sucursal en el departamento de Granada, se analizará la organización y la dirección de la empresa y se evaluarán los costos de las diferentes estrategias para poner en marcha esta nueva sucursal.

CAPITULO II. INVESTIGACION DE MERCADO.

2.1 Tema de Investigación.

La presente investigación de Mercado estará enfocada a determinar las posibilidades de incursionar en un nuevo mercado, en respuesta a la problemática principal que se expuso en el Capitulo I "**Lugo Rent a Car está desaprovechando la oportunidad de incursionar en el mercado departamental**".

2.2 Fuentes de recopilación de información.

- **Fuentes Primarias:** Entrevistas a la Gerencia de Lugo Rent a Car, a los principales Hoteles de dicha ciudad. También se realizan encuestas a la población extranjera que visita Granada y a la población granadina en general.

- **Fuentes Secundarias:** Nos apoyamos de informes y boletines publicados por INEC e INTUR, revistas publicadas por INIFOM, la página web de INTUR e INIFOM.

En la siguiente Tabla se muestran la información que se requiere de las distintas fuentes identificadas.

2.2.1. Requerimientos de Información.

Requerimientos de información básica.

Gerencia Lugo Rent a Car	■ Se requiere conocer de la empresa interesada los objetivos y antecedentes de la misma. ■ Los servicios que brindan a la población. ■ Su situación en el mercado. ■ El segmento de mercado al que atienden. ■ Quienes constituyen su mercado. ■ La oferta de flota vehicular. ■ Su participación en el mercado de renta de vehículos.
Principales Hoteles de Granada	■ Obtener información acerca de la cantidad de turistas con ingresos altos que alojan mensualmente, para realizar un estimado de la afluencia de los mismos en la Ciudad de Granada.

Información requerida de Instituciones Estatales.

INTUR.	■ Conocer cual es el lugar turístico más visitado a nivel nacional. ■ Conocer la cantidad anual de turistas que visitan la Ciudad de Granada y la tasa promedio de crecimiento anual de esta cantidad.
INIFOM	■ Esta fuente nos proveerán información general de Granada el comportamiento de su actividad económica su demografía, etc.
INEC.	■ Requerimos información acerca de la cantidad y clasificación de la población económicamente activa empleada, de acuerdo a la actividad comercial a la que se dedican.

Información requerida del mercado objetivo.

Población de Granada	■ Conocer la aceptación del servicio de renta de vehículos. ■ Motivos y frecuencia de utilización del servicio. ■ Las expectativas y requerimientos del servicio. Conocer el posicionamiento de las distintas empresas del servicio de Renta de vehículos. Entre otras.
Población Turista de Granada	■ Conocer la nacionalidad, motivo y frecuencia de visita, y el tiempo de estadía en el país. ■ Si existe disposición al uso local del servicio de renta de vehículos. ■ Conocer el punto más conveniente para ubicar este servicio. Entre otras.

2.2.2 Determinación del Universo.

El universo de Investigación es la Ciudad de Granada, los datos obtenidos se presentan a continuación:

- Datos obtenidos por medio de entrevistas realizadas a encargados de los principales Hoteles en el municipio de Granada, arrojaron una cantidad de 500 personas o familias turistas mensualmente con capacidad económica para adquirir el servicio de renta de vehículos.

- La Población del Municipio de Granada con un poder adquisitivo medio, tomando en cuenta únicamente el casco urbano es de 5,000 personas o cabezas de familias. Datos obtenidos por informes estadísticos de INEC (ver anexo tabla 1.)

2.3. Tamaño de la muestra.

El total de encuestas a realizar en la Ciudad de Granada son de 291 a la población General y 191 a los turistas que visitan dicha Ciudad. Para ver detalles del Calculo del tamaño de la muestra (ver anexo Calculo #1).

2.4. Diseños de Encuestas y Entrevistas.

En base a las necesidades de información antes planteadas, se diseñaron los instrumentos para la recopilación de la información tanto para las fuentes primarias y secundarias (ver Información #3).

2.5. Resultados de Encuestas y Entrevistas Realizadas.

2.5.1. Información Referente a la Empresa Lugo Rent a Car.

De la entrevista realizada a la Gerencia de Lugo Rent a Car, obtuvimos la siguiente información:

2.5.1.1 Comportamiento del mercado actual de Lugo Rent a Car.

Según los registros de ventas de Lugo Rent a Car para los meses de Diciembre y Mayo del 2003, proporcionados por la gerencia se puede observar:

La figura 2.1 muestra las ventas totales registradas en un mes alto (diciembre 2003) donde podemos notar que el principal segmento de mercado lo componen los extranjeros con un 41% de participación, seguido por la población de clase media con un 24% y las empresas privadas con un 15%.

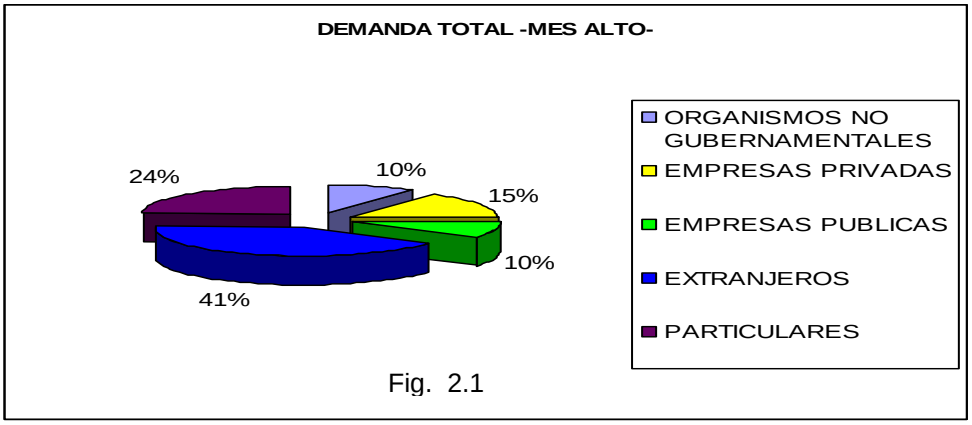


Fig. 2.1

En la figura 2.2 se observa el comportamiento de las ventas totales para un mes bajo (mayo 2003) y se pude notar que los extranjeros continúan representando un sector importante del mercado de Lugo con un 46% de participación con respecto a un mes alto, de igual forma le sigue la población de clase media con un 34% y las empresas publicas con un 9%.

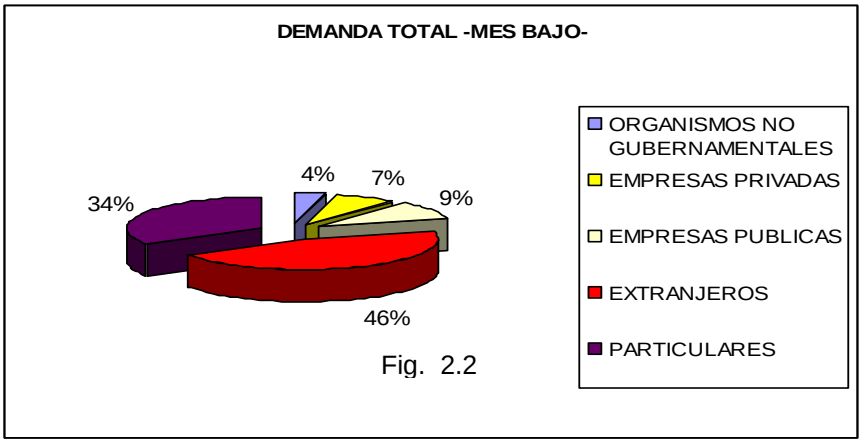


Fig. 2.2

Si realizamos la comparación de la demanda de un mes alto con un mes bajo podemos apreciar en la figura 2.3 que el mes alto supera al bajo por un 22.5% en ventas.

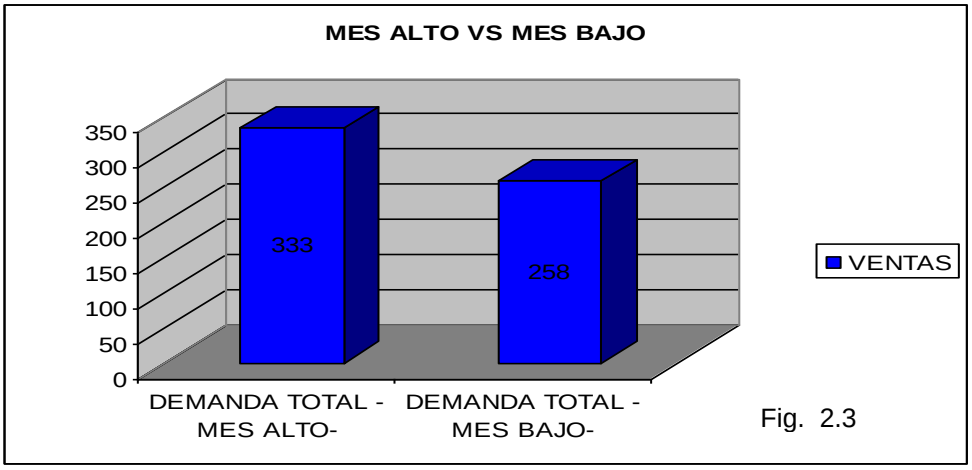


Fig. 2.3

Si analizamos el comportamiento del mercado de acuerdo a la ubicación de las sucursales podemos observar:

- La oficina central el principal sector que atiende es la población de clase media con un 33% de demanda, seguido por los extranjeros con un 22% obsérvese Figura 2.4.

- La sucursal de Carretera Masaya se atiende en gran medida al sector de clase media con un 63%, obsérvese Figura 2.5.

- En la Sucursal que cubre el Aeropuerto Internacional de Managua el 83% del mercado atendido son extranjeros, seguidos en un grado inferior con un 13% la población de clase media Figura 2.6.

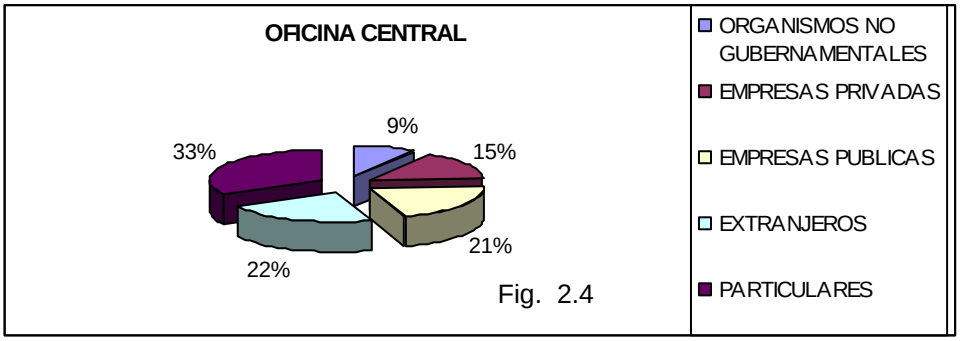


Fig. 2.4

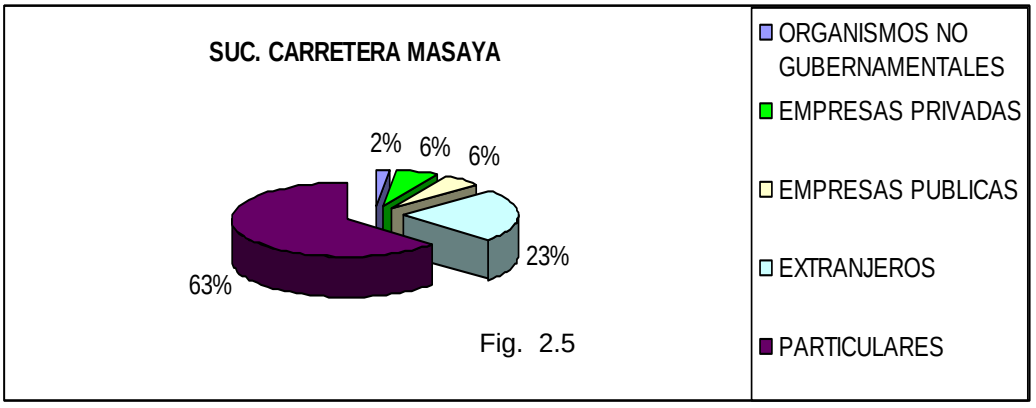


Fig. 2.5

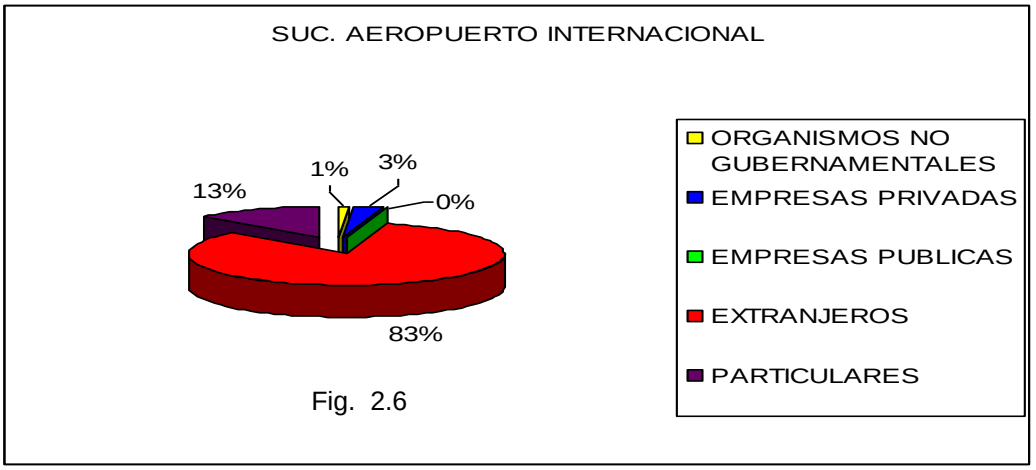


Fig. 2.6

En la figura 2.7 se aprecia que la Sucursal donde más ventas se realizan y por ende es uno de los puntos más importantes es la Oficina Central con un 46%, seguido por el Aeropuerto con 35% y Carretera Masaya con un 19%.

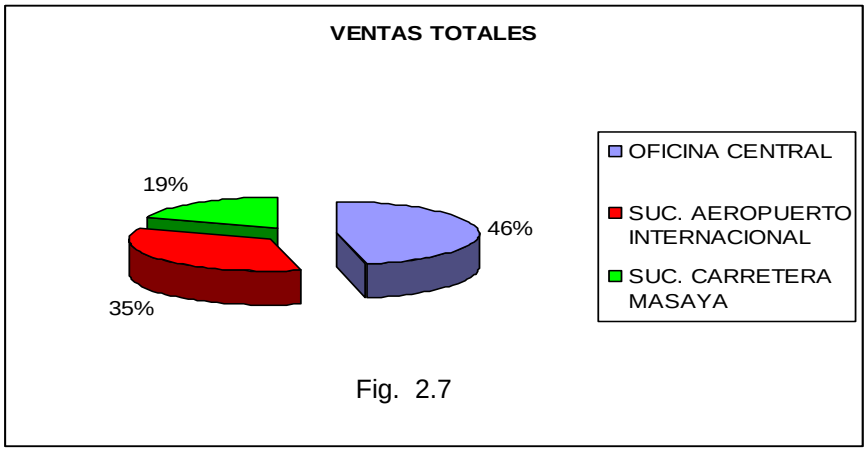


Fig. 2.7

El mercado de renta de vehículos de Lugo está compuesto por:

- Particulares.
- Extranjeros.
- Empresas Privadas.
- Empresas Públicas.
- Organismos no Gubernamentales.

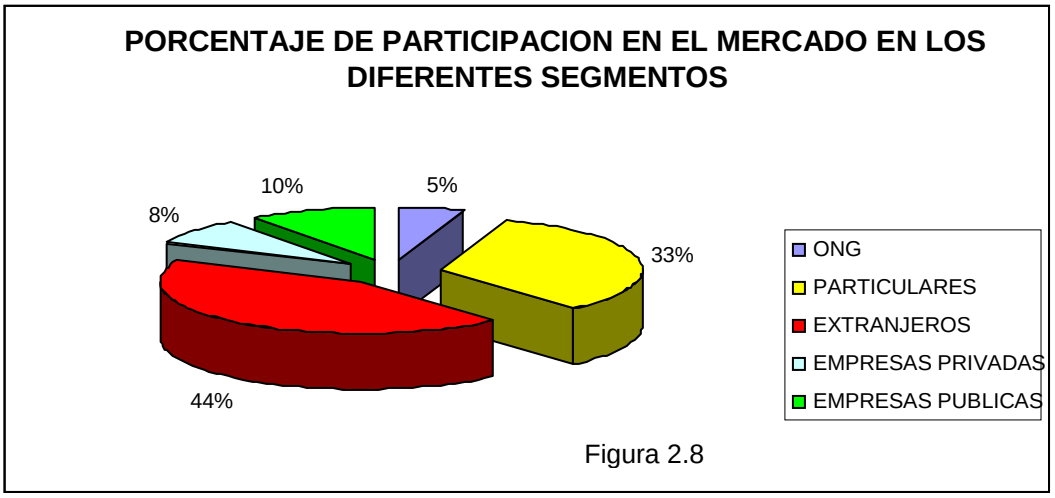


Figura 2.8

2.5.1.2 Oferta de vehículos de Lugo Rent a Car

La flota vehicular de Lugo Renta a Car está compuesta por 141 vehículos, que se alquilan en las diferentes sucursales de la capital, esta oferta está dividida de acuerdo al tipo de vehículo:

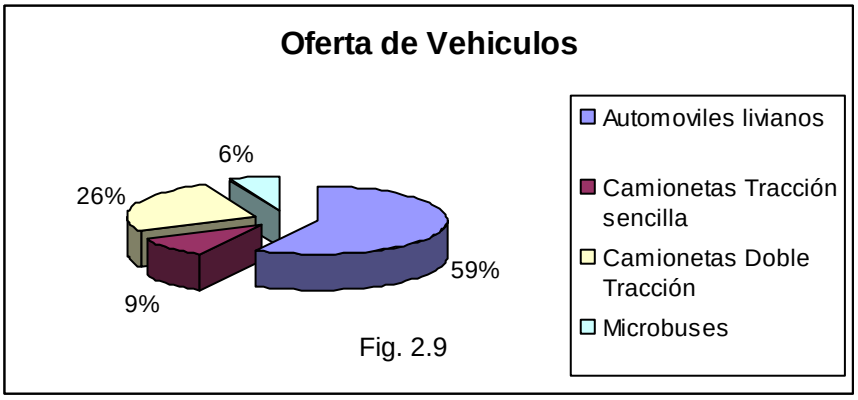


Fig. 2.9

Dividiendo la flota vehicular de acuerdo al tipo de vehículo obtenemos los siguientes gráficos que nos permiten observar las marcas de vehículos para cada grupo.

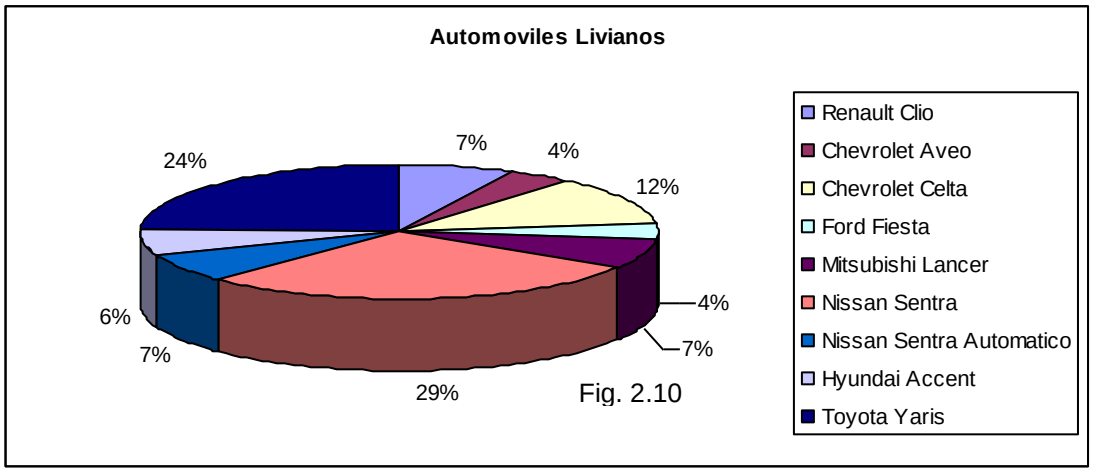


Fig. 2.10

Los precios base por tipo de vehículo sin incluir IVA, el costo del seguro y los descuentos que se aplican de acuerdo a la cantidad de días de renta son:

- Chevrolet Celta por U$19.00
- Jeep Galloper por U$54.00
- Toyota Yaris por U$35.00
- Nissan 4x2 por U$45.00
- Toyota Hiace 15 pasajeros por U$75.00
- Camioneta Toyota de Tina 4x4 por U$75.00
- Toyota Land Cruiser Prado por U$90.00
- Nissan Centra por U$35.00

2.5.1.3 Participación de Lugo dentro del mercado de Renta de Vehículos a nivel nacional.

Datos obtenidos por la Asociación de Rentistas de Vehículos de Nicaragua (ARVENIC), nos indicaron la participación en el mercado de Lugo, de acuerdo a la clasificación que esta asociación realiza, la cual es por la cantidad de flota vehicular. (Ver Anexo Inventario vehicular)

En el siguiente grafico se presentan los porcentajes de participación en el mercado para las empresas de mayor prestigio nacional.

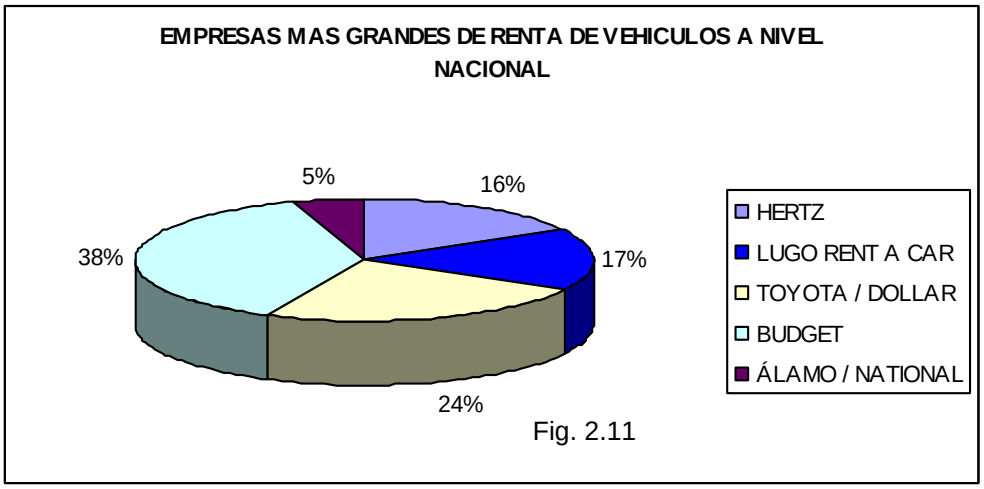


Fig. 2.11

El siguiente grafico muestra el porcentaje de participación para cada empresa de renta de vehículo tanto las nacionales como internacionales.

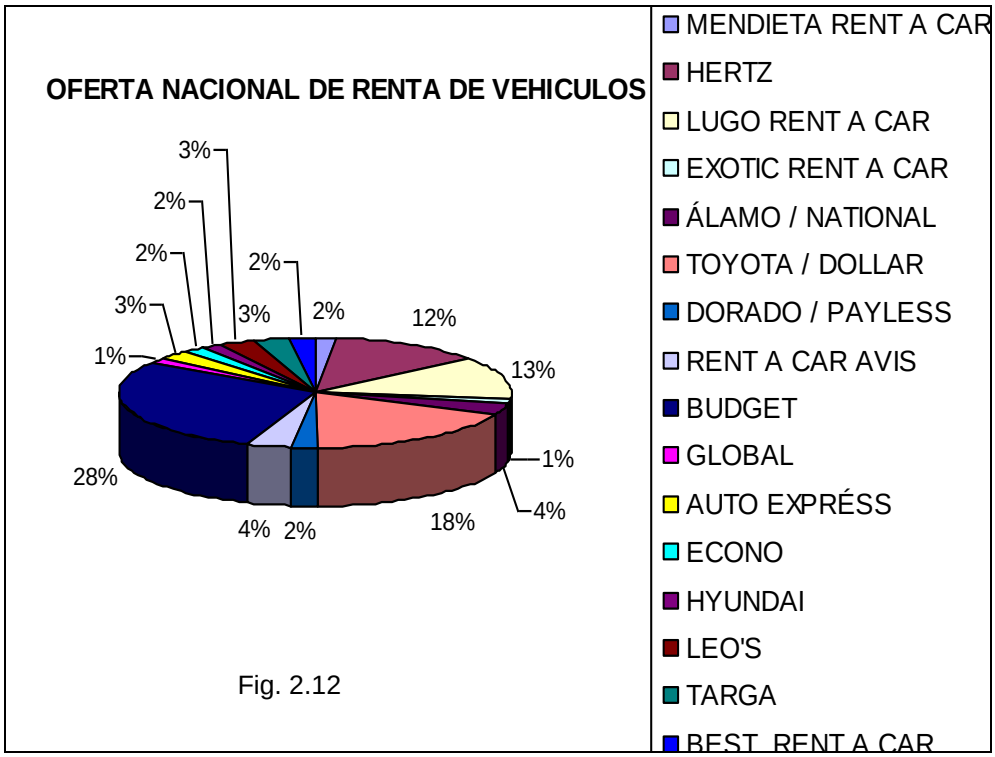


Fig. 2.12

2.5.2. Información obtenida de los Principales Hoteles de Granada.

Se realizaron visitas a los principales hoteles de la Ciudad de Granada (Hotel Alhambra, La Casona de los Estrada, Hotel Real y Colonial) con la finalidad de obtener información acerca de la cantidad promedio de turistas que visita el municipio. De acuerdo a la información proporcionada por dichas fuentes, se obtuvo que existe una afluencia turística de 500 personas o familias con capacidad de hacer uso del servicio de renta de vehículos. Los hoteles atienden al segmento de turistas de clase media- alta, en su mayoría de nacionalidad Estadounidense.

2.5.3 Información obtenida de INTUR.

Se obtuvo información por medio de visitas personales y por medio de la pagina Web de INTUR; www.intur.gob.ni, del boletín de estadísticas de turismo 2002 de INTUR. Este boletín muestra los centros turísticos más visitados por turistas. Para el 2002 el centro más visitado fue Granada con un total de 367,789 turistas. (Anexo Tabla #2). A al vez se obtuvo información referente al porcentaje estimado de crecimiento de la llegada de turistas, que es del 10%, (ver Anexo, El turismo en Nicaragua), a la tasa de crecimiento anual de los ingresos por turismo en Nicaragua.

2.5.4 Información obtenida de INIFOM.

De la visita personal a INIFOM y a la pagina web de INIFOM, obtuvimos una Revistas de proyectos de Granada, lo cual muestra información general de dicha ciudad, la cantidad de habitantes, que de acuerdo a proyecciones de la población, el municipio cuenta con un total de 108,932, de los cuales 83,000 pertenecen al área urbana. Así mismo la actividad económica, la cual está compuesta mayormente por el sector terciario (comercial y servicio) con un 63% de la PEA. (Anexo Información #2).

2.5.5 Información obtenida de INEC.

De INEC se obtuvo información acerca de la cantidad de personas con ingresos medios y altos, de acuerdo a su ocupación (Personal de dirección y Administración pública, Profesionales Científicos e Intelectuales, Profesionales Técnico, Empleados de oficina y trabajadores de Servicios, vendedores de comercio) del cual se realizó un cálculo de 5000 personas o cabeza de familias. (Anexo, tabla 1)

2.5.6 Resultados de Encuesta realizada en la Ciudad de Granada.

2.5.6.1 Resultados de encuestas a la Población Granadina.

Del total de personas encuestadas el 20.4% son comerciantes, el 20% empleados de oficina, el 11.3% eran administradores de su propio negocio y el 48.3% tenían otras ocupaciones.

Personas que nunca han rentado un vehículo.

El 65% de los encuestados manifestó que nunca han rentado un vehículo, de este porcentaje de población que no ha hecho uso del servicio el 50.6% considera que los precios de renta son altos, el 12.8% piensa que los precios son accesibles, el 4.4% que no son nada accesibles y el 32% ignora los precios de renta de vehículos.

De este segmento de encuestados el 44.9% considera lo motivaría ha rentar un vehículo, viajes familiares, el 28.2% emergencias, el 9% gestiones de trabajo, 7.7% paquetes promociónales, el 7.1% si su propio vehículo no tiene capacidad suficiente y el 3.2% expresa cualquier otra razón.

Las empresas más reconocidas por este segmento de encuestados son Lugo con un 48.1%, Budget con un 26.9%, con un 10.3%, Álamo y Dollar, 3.2% para Toyota Rent a Car y 1.3% para Hertz.

Personas que han rentado vehículos:

De la población encuestada el 35% expresó que han hecho uso del servicio, de este segmento el 22.3% considera que los precios de renta son altos, el 76.3% que son accesibles y el 1.3% desconoce el precio actual por rentar un vehículo.

Las personas que han hecho uso del servicio el 47.4% expresa que los motivan los viajes familiares, con un 35.5% las gestiones de negocios, el 9.2% porque su vehículo no tiene la capacidad necesaria, el 6.6% por emergencias y el 1.3% se sienten atraídos por los paquetes promociónales.

Las expectativas que expresan los encuestados en cuanto a las cualidades que debe tener el servicio son relativamente las mismas para los segmentos antes identificados, el 64% espera precios accesibles, el 13% variedad de vehículos, 9% vehículos de marcas reconocidas y modelos recientes, el 10% asistencia mecánica y 3.8% busca otras cualidades.

Las empresas más reconocidas de renta de vehículos para los encuestados que han hecho uso del servicio son Lugo con un 42.1%, Budget con el 28.9%, el 18.4% es Álamo, 5.3% para Toyota rent a car y 2.6% para Hertz y Dollar.

El 70.8% de la población encuestada expresó que rentarían un vehículo ocasionalmente, un 16.3% una vez al año, 6.3% dos veces al año, 6.75% más de tres veces al año.

El 51.4% manifestó que de acuerdo a sus necesidades alquilaría un automóvil liviano en un precio comprendido entre $25-$35, el 46% rentaría una camioneta en un precio comprendido entre $35-$45 y el, 2.6% rentaría microbuses estarían dispuestos a pagar entre $35-$45.

Para ver detalles de las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a la población granadina, ver anexo Información #4.

2.5.6.2 Resultados de encuestas realizadas población turistas de la Ciudad de Granada

De la población turística encuestada el 17% expresan haber rentado vehículos en Nicaragua y el 83% nunca han usado el servicio, el 46.9% de los encuestados provienen de los Estados Unidos, las principales razones que traen a estos turistas a Nicaragua son con un 56.8% vacaciones, el 28.6% por otros motivos, el 13% por gestiones de trabajo y el 1.6% por razones familiares.

Las personas que han rentando vehículos lo han hecho por razones de trabajo y este segmento de la población percibe que los precios son accesibles y otro porcentaje menor los considera altos, las personas que no han rentado vehículos se motivarían a rentar por viajes de placer y estos perciben que los precios son altos, la mejor forma de mejorar esta situación seria la misma propuesta sugerida a la población granadina mejorar los canales de comunicación con los clientes y elaborar paquetes turísticos más atractivos.

La población turista encuestada manifestó que el 89.1% rentaría un automóvil liviano con un precio comprendido en $25-$35, el 8.9% le gustaría rentar una camioneta con un precio de $45-$55 y el 2.1% rentaría microbuses.

Dentro de los requerimientos de este sector de la población observamos que para ellos es muy importante tener una variedad de vehículos (marcas, tipo, tamaños), garantizar un perfecto estado mecánico y tener un seguro que cubra cualquier incidente.

El 71.4% opina que las sucursales de renta de vehículos deben estar situadas en hoteles y el 17.7% en los puntos turísticos.

El 62% de los turistas que vienen por motivos de vacaciones realizan una estadía como mínimo en Nicaragua de una semana. Para ver gráficos de los resultados de las encuestas ver anexos Información #4.

2.6 Análisis de la Demanda.

Para determinar la posible demanda del servicio de renta de vehículos en la Ciudad de Granada, utilizaremos los resultados obtenidos de las encuestas.

2.6.1 Consumo del servicio según encuestas a la Población Granadina (Primer año).

Para la Población Granadina encuestada determinaremos la demanda potencial, utilizando un cruce de tablas (en el programa estadístico SPSS VERSION 11.0) de las preguntas 6 y 10 de la encuesta: “Indique cual es la razón principal que le motivaría a alquilar un vehículo.” e “Indique con que frecuencia alquilaría un vehículo” (Fig.3 y Fig.10 Anexo Información #4). apoyándose también de las preguntas 3 y 5

Partiendo de dichas respuestas se pueden realizar los siguientes cálculos, donde:

Cantidad de personas con ingreso medio	Es la cantidad estimada de población de la ciudad de Granada con un poder adquisitivo medio. (Con posibilidades de rentar un vehículo).
% de Respuestas	Son los porcentajes totales de las respuestas afirmativas a la combinación de preguntas: Motivos para rentar un vehículo y Frecuencia de Renta.
Consumo	Es la cantidad de vehículos a consumir por contrato.
Porcentaje relativo de respuestas	Son los porcentajes individuales a la combinación de preguntas, Motivos de renta con la frecuencia. Por ejemplo el 28% de los encuestados que dijo que le motiva rentar un vehículo por motivos familiares, dijo que lo haría ocasionalmente, etc. (Consultar Anexo Tabla 3 y 4)
Frecuencia anual de consumo	Frecuencia de consumo anual por respuesta positiva a la combinación de preguntas, Motivos de renta con la frecuencia.

Tabla 2.1 Descripción de los campos del análisis de la demanda.

Entonces calculamos:

1. 5000 * .0.43 * 1 * 0.28 * 1 = 611
2. 5000 * .0.43 * 1 * 0.067 * 1 = 146
3. 5000 * .0.43 * 1 * 0.036 * 2 = 157

Obtenemos la siguiente tabla:

ANALISIS DE LA DEMANDA DE POBLACION DE GRANADA					
Cantidad de personas con ingreso medio	**Porcentaje de respuestas**	**Consumo**	**Porcentaje relativo de respuestas**	**Frecuencia de consumo**	**Total**
5000	0,437	1	0,28	1	611
5000	0,437	1	0,067	1	146
5000	0,437	1	0,036	2	157
5000	0,437	1	0,054	3	353
5000	0,193	1	0,115	1	110
5000	0,193	1	0,042	1	40
5000	0,193	1	0,006	2	11
5000	0,193	1	0,03	3	86
5000	0,182	1	0,134	1	121
5000	0,182	1	0,03	1	27
5000	0,182	1	0,012	2	21
5000	0,182	1	0,006	3	16
5000	0,103	1	0,079	1	40
5000	0,103	2	0,012	1	6
5000	0,103	1	0,012	2	12
5000	0,103	1	0	3	0
5000	0,06	1	0,048	1	14
5000	0,06	1	0,012	1	3
5000	0,06	1	0	2	0
5000	0,06	1	0	3	0
5000	0,018	1	0	1	0
5000	0,018	1	0,012	1	1
5000	0,018	1	0,006	2	1
5000	0,018	1	0	3	0
TOTAL					**1,176**

Tabla 2.2. Muestra el consumo del servicio de renta de vehículos según encuestas para población granadina.

2.6.2 Consumo del servicio según encuestas a Turistas de Granada (Primer año).

Para determinar la demanda potencial del servicio de renta de vehículos en la ciudad de Granada por parte de la población turista, utilizaremos un cruce de tablas de las preguntas 4 y 6 “Indique cual es la razón principal que le motivaría a alquilar un vehículo.” e “Indique con que frecuencia alquilaría un vehículo” (Fig.14 y Fig.20 Anexo Información #4)apoyándose también de las preguntas 3 y 5. Partiendo de dichas respuestas se pueden realizar los siguientes cálculos (las descripciones de cada campo se describieron en la tabla 2.1)

ANALISIS DE LA DEMANDA DE POBLACION TURISTA.					
cantidad de personas con ingreso medio	**Porcentaje de respuestas**	**Consumo**	Porcentaje relativo de Consumo	**Frecuencia de consumo**	**Total**
500	0,3913	1	0,282	1	55
500	0,3913	1	0,03	3	17
500	0,3913	1	0,0783	1	15
500	0,156	1	0,108	1	8
500	0,156	1	0,024	3	5
500	0,156	1	0,024	1	2
500	0,186	1	0,18	1	16
500	0,186	1	0,006	3	2
500	0,186	1	0	1	0
500	0,102	1	0,084	1	4
500	0,102	1	0	3	0
500	0,102	1	0,018	1	1
500	0,102	1	0,066	1	3
500	0,102	1	0,024	3	4
500	0,102	1	0,012	1	1
500	0,06	1	0,042	1	1
500	0,06	1	0,006	3	5
500	0,06	1	0,012	1	1
TOTAL					**140**

Tabla 2.3. Muestra el consumo del servicio de renta de vehículos según encuestas para turistas.

2.6.3 Cálculo del consumo del servicio de renta de vehículos en la ciudad de Granada a partir de los resultados de encuestas.

Con los datos anteriormente presentados tanto de la población granadina, como de turistas de la misma ciudad se obtiene un total anual de consumo directo de 1,316 contratos abiertos de renta de vehículos.

2.6.4 Proyección de la Demanda del servicio para la población turista de Granada.

Según datos obtenidos de la revista “El turismo en nicaragua” publicada por INTUR, pronostican un crecimiento anual del turismo de un 10% sostenido. Tomando como referencia este dato, se utilizará para realizar las proyecciones de venta para 5 años de la sucursal granada de Lugo Rent a Car.

Según encuestas existe una mayor demanda de vehículos livianos con un precio promedio de $25 a $35 con un 89.1%, un 8.9% prefiere camionetas con un precio promedio de $35 a $45 y un 2.1% prefiere microbuses con un precio promedio de $45 a $55. De a cuerdo a estos datos se realizaron los cálculos de Demanda proyectada para cada tipo de vehículo, tal como se presenta a continuación.

Demanda para
vehículos livianos: 140u * 0.891 * $35 = $ 4,365.9

Año	Demanda Proyectada (Unidades).	Demanda total proyectada. ($)	Demanda proyectada. (para vehículos Sedan en $,)	Demanda proyectada. (para camionetas en $.)	Demanda proyectada. (para Microbuses en $.)
1	140.	$ 5,408.76	$ 4,365.9	$ 822.36	$ 220.5
2	154.	$ 5, 949.63	$ 4,802.49	$ 904.59	$ 242.55
3	169.	$ 6,489.23	$ 5,270.26	$ 992.70	$ 226.27
4	186.	$ 7,186.62	$ 5,800.41	$ 1092.76	$ 292.95
5	205.	$ 7,919.96	$ 6,392.92	$ 1204.17	$ 322.87

Tabla 2.4 Muestra la proyección de venta del servicio totales y de acuerdo al tipo de vehículo.

2.6.5 Proyecciones de la Demanda del servicio para la población Granadina.

Según datos obtenidos por el INEC la tasa de crecimiento poblacional es del 2.7%. Asumiremos que la tasa de crecimiento de la población Granadina es la misma.

Para realizar los cálculos de proyección utilizamos la misma metodología empleada para realiza los cálculos de proyección de ventas a Turistas. Tomamos como referencia la preferencia de vehículos de la población, el cual es de 51.4% para los vehículos livianos, con un precio promedio de $ 25 a $ 35, un 46% prefiere camionetas con un precio promedio de $35 a $ 45 y un 2.1% prefiere Microbuses con un precio estimado entre los $35 y $ 45.

Luego, con estos datos procedemos a realizar los cálculos de proyección de acuerdo al tipo de vehículo. Como se presenta a continuación.

Demanda para
vehículos livianos: 1176u * 0.514 * $35 = $ 21,156.24

Realizando los cálculos obtenemos la siguiente tabla.

Año	Demanda proyectada. (Unidades anuales)	Demanda proyectada. (en $ dólares.)	Demanda proyectada. (en $ dólares de vehículos Sedan)	Demanda proyectada. (en $ dólares de camionetas.)	Demanda proyectada. en $ dólares de Microbuses.)
1	1176.	$ 59,152.8	$ 21, 156.24	$ 35,703.36	$ 2,293.2
2	1207.	$ 60,712.1	$ 21,713.93	$ 36,644.52	$ 2,353.65
3	1239.	$ 62,321.7	$ 22,289.61	$ 37,616.04	$ 2,416.05
4	1272.	$ 63,981.6	$ 22,883.28	$ 38,617.92	$ 2,480.4
5	1306.	$ 65,691.2	$ 23,494.94	$ 39,650.16	$ 2,546.7

Tabla 2.5 Muestra la proyección de venta del servicio totales y de acuerdo al tipo de vehículo.

Sumando las demandas proyectadas para ambos segmentos obtenemos los siguientes totales.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	$64.561,56	$66.661,73	$68.810,93	$71.168,22	$73.611,16

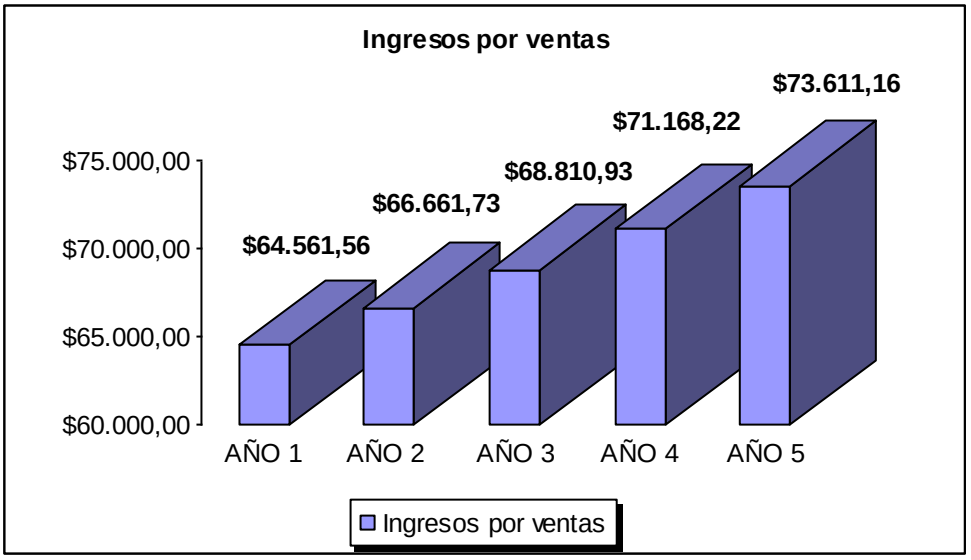


Fig. 2.13 Proyecciones de Demanda del servicio de Renta de vehículos en la ciudad de Granada

CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO.

En este capitulo se pretende detallar el plan estratégico que contenga todas las actividades necesarias para llevar a cabo las estrategias que contribuyan a que Lugo Rent a Car incursione en el mercado Granadino, esto con el fin de dar respuesta a la problemática presentada en el enfoque sistémico “Lugo Rent a Car está desaprovechando la oportunidad de incursionar en el mercado departamental”.

Este análisis parte de la información obtenida en la investigación de mercado, donde se determinó que existe demanda potencial del servicio tanto de la población general granadina, como de los turistas que visitan la ciudad. Además de la información provista por el enfoque sistémico, el cual nos permite conocer el entorno del sistema.

Antes de plantear las estrategias de posicionamiento en el mercado debemos conocer primeramente el terreno, conocer las fuerzas de la competencia, las fortalezas de la empresa con el fin de aprovecharlas en la implementación de este proyecto, sus debilidades con el fin de contrarrestarlas, las oportunidades que actualmente presenta el mercado y las distintas amenazas que se presentan y que pueden ser un fuerte obstáculo, sino se presta atención debida a ellos. Luego de conocer las circunstancias que rodean el proyecto, procederemos a determinar las estrategias que nos conducirán a alcanzar el objetivo principal.

3.1 Modelo de las cinco Fuerzas de Porter.

Este modelo, es un enfoque comúnmente utilizado para la planificación de estrategias. Según su autor, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Su objetivo es que la empresa evalué sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas.
A continuación se muestran las fuerzas competitivas que rodean el servicio de renta de vehículos, para Lugo Rent a Car.

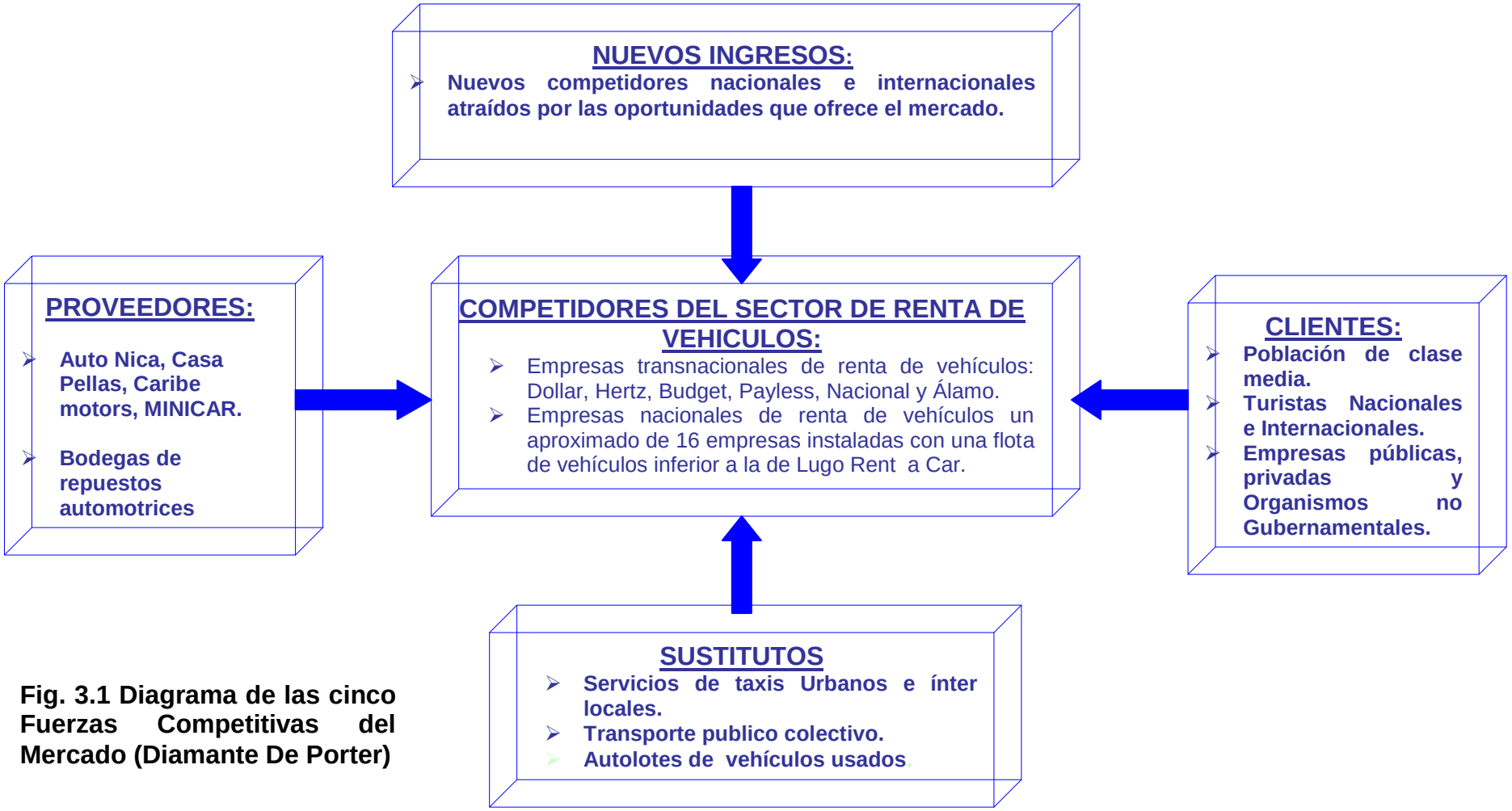


Fig. 3.1 Diagrama de las cinco Fuerzas Competitivas del Mercado (Diamante De Porter)

3.2 Análisis FODA.

El análisis FODA es el estudio de la posición interna de la compañía con relación a sus fortalezas y debilidades, comparadas con sus oportunidades y amenazas presentadas por el ambiente externo, su principal objetivo es identificar aquellas tendencias, fuerzas y condiciones que tienen un efecto potencial sobre la formulación de estrategias de mercadotecnia.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, serán de mucha utilidad para las estrategias de mercado que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios que se propone a Lugo Rent a Car.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- **La parte interna,** tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. Permitirá evaluar la empresa Lugo Rent a Car con relación a sus recursos tanto financieros, humanos y tecnológicos.

- **La parte externa,** mira las oportunidades que ofrece el mercado. Para el caso de Lugo se identificó la oportunidad que brinda el incursionar al mercado Departamental y específicamente para el área de estudio, el auge turístico de la Ciudad de Granada. A la vez la parte externa ve las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado, como es el caso de la competencia. Se debe desarrollar todas las capacidades y habilidades para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

A continuación se muestran la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 3.1 Matriz FODA.

	FORTALEZAS 1. Lugo cuenta con una trayectoria de 36 años en el mercado, gozando desde entonces de prestigio y reconocimiento entre las empresas de renta de vehículos. 2. Los servicios ofertados por la empresa han tenido mucha aceptación. 3. Lugo ocupa el tercer lugar entre las empresa más grandes del mercado de renta de vehículos con un 13% de participación en el mismo. 4. La empresa cuenta con clientes fieles. 5. Lugo es una empresa pequeña con una estructura organizacional muy simple y fácil de manejar. 6. La empresa cuenta con los recursos financieros para emprender proyectos de crecimiento. 7. Lugo tiene su propia página Web accesible para consultas o reservaciones.	**DEBILIDADES** 1. Los paquetes turísticos ofertados por la empresa no son muy atractivos para el cliente. 2. El tipo de publicidad que esta siendo implementada actualmente no es la más efectiva para dar a conocer los servicios que se ofrecen. 3. No cuentan con un sistema de información para respaldar las transacciones diarias y hacer más rápido y efectivo el servicio. 4. La empresa no ha realizado investigaciones de mercado formales. 5. Lugo solo tiene presencia en el sector de Managua. 6. Lugo no ha formulado estrategias de mercadeo para incrementar su participación en el mercado.
OPORTUNIDADES **1.** Un crecimiento del 10% anual de turistas a Nicaragua, según pronósticos del INTUR ver anexo. **2.** En la ciudad de Granada el 45.1% de la población encuestada conoce los servicios de Lugo Rent a Car. **3.** Granada es una ciudad con gran potencial turístico y según estudios un 17% de turistas renta vehículos motivado principalmente por viajes familiares. **4.** El sector turístico considera importante pagar por un servicio de calidad. **5.** Las empresas que rentan vehículos son consideradas como actividades que promueven el turismo, por lo que pueden beneficiarse con leyes y normas de INTUR (ver anexo información 1) **6.** La Ciudad de Granada aloja importantes industrias nacionales, como son "Jaleas Callejas, E. Chamorro Industria, Laboratorios Ceguel, entre otras, las cuales pueden ser clientes potenciales.	**ESTRATEGIAS F-O** 1. Lugo al aplicar a la Ley 306 de Incentivos a la Industria Turística puede obtener exoneraciones de impuestos, recursos que puede emplear en planes estratégicos de Marketing. 2. Mejorar las características del servicio, adaptándolas a los requerimientos del cliente. 3. Promover la confianza y fidelidad de los clientes ofreciendo un servicio de calidad garantizada, con una flota vehicular moderna y en buen estado.	**ESTRATEGIAS D- O** 1. Incursionar a nuevos mercados que presenten oportunidades potenciales. 2. Elaborar promociones y descuentos que sean atractivos a los diferentes segmentos de mercado atendidos por la empresa. 3. Establecer alianzas con centros turísticos y comercios. 4. Establecer una campaña publicitaria en los principales medios de comunicación de la ciudad de Granada. 5. Realizar sondeos constantes (Investigación de mercado) con el fin de atender las nuevas tendencias del mercado.
AMENAZAS **1.** La competencia cuentan con mayor respaldo, publicidad y reconocimiento de clientes extranjeros. **2.** Empresas ya instaladas en la Ciudad de Granada tienen su sector de mercado definido. **3.** La inestabilidad económico _ político que enfrenta el país. **4.** Pequeñas empresas de renta de vehículos incursionando al mercado. **5.** El gobierno esta incentivando y promoviendo la inversión extranjera en el sector turístico. **6.** El aumento del precio del petróleo incrementa los gastos al usuario.	**ESTRATEGIAS F-A** 1. Establecer alianzas con empresas que rentan vehículos y agencias de viajes ubicadas en otros países para que sirvan de contacto con el público exterior. 2. Mantener políticas de precios en el mercado.	**ESTRATEGIAS D-A** 1. Proyectar el servicio de renta de vehículos que ofrece Lugo Rent a Car a través de una página Web atractiva para los extranjeros, que logre una mayor interacción con el cliente (reservaciones) permitiendo de esta manera darnos a conocer en el mercado internacional.

3.4 Matriz de Impacto Cruzado.

3.4.1 Lista de Estrategias a evaluar en Matriz de impacto cruzado.

E1:	Lugo al aplicar a la Ley 306 de Incentivos a la Industria Turística puede obtener exoneraciones de impuestos, recursos que puede emplear en planes estratégicos de Marketing.
E2:	Mejorar las características del servicio, adaptándolas a los requerimientos del cliente.
E3:	Promover la confianza y fidelidad de los clientes ofreciendo un servicio de calidad garantizada, con una flota vehicular moderna y en buen estado.
E4:	Establecer alianzas con empresas que rentan vehículos y agencias de viajes ubicadas en otros países para que sirvan de contacto con el público exterior.
E5:	Mantener políticas de precios en el mercado.
E6:	Incursionar a nuevos mercados que presenten oportunidades potenciales.
E7:	Elaborar promociones y descuentos que sean atractivos a los diferentes segmentos del mercado atendido por la empresa.
E8:	Establecer alianzas con centros turísticos y comercios.
E9:	Establecer una campaña publicitaria en los principales medios de comunicación de la ciudad de Granada.
E10:	Realizar sondeos constantes (Investigación de mercado) con el fin de atender las nuevas tendencias del mercado.
E11:	Proyectar el servicio de renta de vehículos que ofrece Lugo Rent a Car a través de una página Web atractiva para los extranjeros, que logre una mayor interacción con el cliente (reservaciones) permitiendo de esta manera darnos a conocer en el mercado internacional.

3.4.2 Elaboración de Matriz impacto cruzado.

Una vez que tenemos las estrategias, obtenidas del análisis de la matriz FODA, procedemos a realizar la selección de las estrategias que van a llevarse a cabo para ello utilizaremos la Matriz de impacto cruzado. Según esta metodología se le asignan pesos o valoraciones a las estrategias de acuerdo a la importancia que tenga su implementación respecto a todas las demás estrategias (P i/j) y así sucesivamente para todas las estrategias.

Las valoraciones que se asigna a cada estrategia oscilan entre (0, 1, 5 y 9). El valor cero indica que no existe relación o influencia entre las estrategias evaluando, el valor 1, significa que existe una relación muy baja, el valor 5, indica indiferencia y el valor 9, la máxima relación entre estrategias. El desarrollo se presenta a continuación.

Influencia de elementos sobre el sistema

Influencia del sistema sobre el Elemento	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	∑y
E1	9	5	5	0	5	9	9	5	9	9	5	**70**
E2	0	9	9	9	0	5	0	9	9	0	9	**59**
E3	0	1	9	0	0	5	0	1	9	0	5	**30**
E4	0	5	0	9	0	1	0	0	0	0	1	**16**
E5	0	1	5	0	9	1	5	9	0	0	0	**30**
E6	9	5	0	1	0	9	0	0	1	1	5	**31**
E7	1	5	9	0	0	0	9	0	9	0	1	**34**
E8	0	5	9	5	9	5	5	9	9	0	0	**56**
E9	0	5	0	0	1	1	0	9	9	0	9	**34**
E10	1	9	5	5	5	9	9	9	9	9	9	**79**
E11	0	9	5	1	1	0	0	0	1	0	9	**26**
∑x	**20**	**59**	**56**	**30**	**30**	**45**	**37**	**51**	**65**	**19**	**53**	

MIN
0
1
5
9
MAX

Tabla 3.2 Matriz de impacto cruzado.

3.4.3 Determinación del área motriz.

De las sumas totales de cada estrategia, tanto verticales como horizontales, se obtienen coordenadas que se grafican dentro de la Matriz del área Motriz, dependiendo del área en la cual esté ubicada la estrategia alta (III o IV) o baja (I O II), se determina si esta forma parte de las estrategias de fuerza Motriz (área IV).

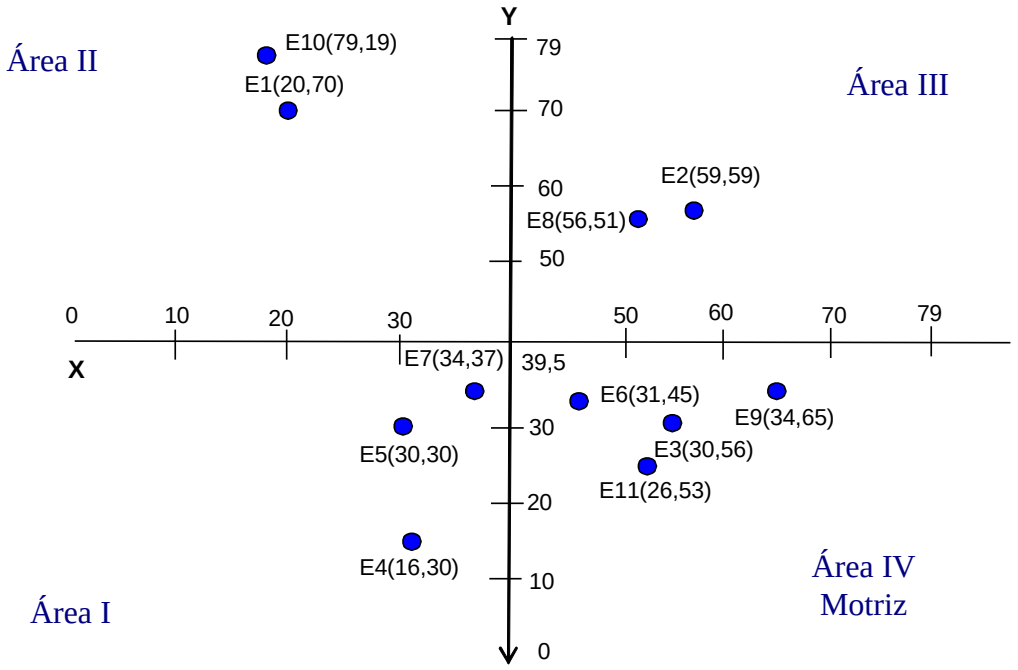


Fig. 3.2 Determinación de área Motriz.

La matriz del área motriz arrojo como resultado la selección de estrategias que formarán parte de del plan estratégico de mercadotecnia, entre las que están:

E2, E3, E8, E9, E11, E7

3.5 Plan estratégico de mercadotecnia según Matriz de Impacto Cruzado.

A continuación se detallaran todas las actividades que darán lugar a la realización del plan estratégico.

3.5.1 Descripción de las actividades a efectuar para cada estrategia.

Estrategias de diferenciación.

Estrategia E2: Mejorar las características del servicio adaptándolas a los requerimientos del cliente.

Actividades:

1. Se ofrecerán al 2% de los turistas extranjeros anuales que renten vehículos, celulares de cortesía con $ 6 de tiempo aire, este servicio también se le brindará a los clientes nacionales con la diferencia que no se dará con tiempo aire, este servicio será ofertado a los clientes mientras exista disponibilidad del mismo.

2. Se comprarán 5 sillas de bebe con la finalidad de darlas de cortesía a los clientes mientras dure el alquiler del vehículo, este servicio será ofrecido a los clientes en cualquier periodo del año, siempre que exista disponibilidad del mismo.

3. Servicios de atención mecánica integral para toda la zona norte, central y occidente del país.

Estrategia E3: Promover la confianza y fidelidad de los clientes ofreciendo un servicio de calidad garantizada a través de una flota vehicular moderna y en buen estado mecánico.

Actividades:

1. Se cambiará la flota vehicular cada tres años por vehículos nuevos de las mejores marcas y modelos.

   La Oficina Central será la encargada de realizar la compra de vehículos nuevos y de efectuar la venta de la flota vehicular que se este cambiando.

2. Programa de mantenimiento preventivo y correctivo a cada vehículo.

   El taller de mantenimiento esta ubicado en la Oficina Central, de ellos dependerá el mantenimiento de toda la flota vehicular.

   El cliente tiene la opción de regresar el vehículo en cualquiera de las sucursales de Managua. En caso de que el vehículo sea devuelto en las sucursales de Managua, el mantenimiento se realizará en la Oficina Central. Si el cliente realiza la devolución en la sucursal Granada, el taller de la Oficina Central mandará un mecánico automotriz una vez por semana, esto dependiendo de la cantidad de vehículos que se hayan rentado.

3. Establecer una amplia red de atención mecánica en cualquier punto de la zona norte, central y occidental de Nicaragua, a través de una alianza con los mejores talleres de estas zonas.

   Al momento de rentar el vehículo se le hará entrega al cliente una lista de todos los talleres con los cuales Lugo tiene alianza y donde pueden obtener atención mecánica gratis, en caso de algún desperfecto del vehículo o cambios de llanta etc. (todos estos gastos los asumirá Lugo), pero en caso de que sea un daño mayor por mal manejo del mismo se le cobrará al cliente y como requisito el cliente tiene que traer un comprobante del servicio.

4. Establecer coberturas policiales, en toda la zona norte, central y occidental de Nicaragua, a través de una conexión con las diferentes delegaciones departamentales.

   Esta conexión se hará por medio de una llamada a la central de policía del departamento notificando que ahí anda un vehículo de la empresa con el objetivo de que el cliente tenga seguridad y si se le presentase algún inconveniente por choques etc. la policía se encargará de agilizar los tramites y resolver rápidamente.

5. La empresa se responsabilizara por los servicios de conductores profesionales.

   Lugo Renta a Car cuenta con un equipo de conductores profesionales con una trayectoria de trabajo para la empresa, lo cual garantiza seguridad y responsabilidad para los clientes.

   - Personas honestas lo que garantiza seguridad con sus pertenencias.
   - Conductor responsable.
   - Conductor con capacidad de guía turístico.

Estrategia E8: Establecer alianzas estratégicas con centros turísticos y comercio para ofrecerle descuentos a los clientes de la empresa.

Actividades:

1. Crear acuerdos con distintos negocios o centros de entretenimiento de la Ciudad de Granada con la finalidad de negociar intercambios de publicidad.

2. Crear alianzas con los centros turísticos y establecimientos más reconocidos del departamento de Granada, con el objetivo de dar un descuento a los clientes que rentan un vehículo y que visitan este establecimiento.

3. Reunirse con los gerentes de cada Hotel y Restaurante de la Ciudad de Granada con la finalidad de hacer convenios de descuentos, promociones, paquetes turísticos, publicidad etc.

Estrategia E9: Establecer una campaña publicitaria en los principales medios de comunicación.

Actividades:

1. Se pretende llevar a cabo publicidad en la radio de mayor preferencia para la población granadina, esta campaña de pre-apertura de la sucursal de Lugo Rent a Car en la Ciudad de Granada, se realizará con el objetivo de dar a conocer la empresa y las características del servicios.

   Los spot publicitarios se colocarán en una de las Radios más escuchadas de la Ciudad de Granada, la radio Sultana, esta publicidad se hará en tres tiempos aire, el primero será de las 7:00 a.m. a 8:00 a.m., el segundo de 12:00am a 1:00pm y el tercer espacio será de 5:00 p.m. a 6:00 p.m., cada viñeta tendrá una duración de 30 segundos durante los 7 días de la semana por un mes, cada viñeta será ubicada dentro del programa de la radio.

   Para los cinco próximos años a partir de la fecha de apertura se pretende hacer una publicidad por radio anual de dos meses por año, seleccionando los meses de enero y octubre que son parte de las temporadas bajas de la empresa y donde se darán a conocer las promociones y descuentos para estos periodos del año.

2. Instalalación de una manta cruza calle para dar a conocer la ubicación de la nueva sucursal de Lugo renta a car.

3. Hacer 500 volantes que contengas las características del servicio y los diferentes descuentos ofrecido al mercado Granadino, las cuales serán ubicadas en los principales hoteles y restaurantes de Granada.

Estrategia E11: Proyectar el servicio de renta de vehículos que ofrece Lugo Rent a Car a través de una página Web atractiva para los extranjeros, que logre una mayor interacción con el cliente (reservaciones) permitiendo de esta manera darnos a conocer en el mercado internacional.

Actividades:

1. Mejorar las características de la página Web existente para que sea atractiva a la población extranjera que la visita desde su país con el objetivo de obtener información del servicio y para realizar sus reservaciones.

2. Promover en el contenido de la pagina Web, los sitios turísticos más atractivos de Nicaragua, de forma que se incentive al visitante del sitio Web el deseo de visitar Nicaragua.

Estrategia E7: Elaborar promociones y descuentos que sean atractivos a los diferentes segmentos del mercado atendido por la empresa.

Actividades:

1. **Programa Clientes Nuevos:** Consiste en que uno de nuestros clientes que recomiende 6 clientes nuevos se le otorgará 2 días de uso de un vehículo gratis. Se van asignar 10 vehículos en el año para esta estrategia y el tipo de vehículo será liviano. Esta promoción será valida sólo para la Sucursal Granada y se hará efectiva en temporadas bajas.

2. Ofrecer el servicio de conductores profesionales, con un descuento del 20% en el costo del mismo si requieren el servicio de renta por más de tres días.

   Para llevar a cabo esta actividad se realizará un convenio con personas que ofrecen este servicio, que son ajenas a la empresa, donde se les pagarán $25 dólares si solo trabajaran 3 días y $20 dólares si los requieren por más tiempo, este convenio con los conductores representará para el cliente un descuento del

20% sobre el precio normal por este tipo de servicio adicional, cabe destacar que estos conductores serán personas honestas y de confianza para la empresa.

3. Se le dará un día gratis de renta de vehículo a las empresas que renten por más de un mes, esta promoción se puede realizar de dos maneras, se le descuenta el día de renta en el contrato o bien se le da un día más de alquiler gratis.

4. Promoción **Una Noche Gratis,** si al rentar un vehículo, el cliente lo entrega un domingo después de las cinco de la tarde, este tendrá la opción de entregar el vehículo el día lunes a primera hora de la mañana sin costo adicional, esta promoción se hará efectiva en temporadas bajas.

CAPITULO IV: ORGANIZACIÓN Y DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA.

4.1 Situación Organizacional Actual de Lugo Rent a Car.

Lugo es una empresa pequeña que se ha dedicado a la renta de vehículos desde que abrió sus puertas hace 36 años. Debido a su naturaleza, esta empresa cuenta con poco personal, cabe destacar que la empresa carece de una estructura organizacional claramente definida, tampoco posee lineamientos y estrategias a corto y largo plazo.

Se ha observado que ciertas áreas de la empresa tienen sobrecargo de funciones, como es el caso del asistente de Gerencia, que se encarga de realizar las funciones de recursos humanos y del departamento de ventas. Por otro lado, se ha detectado que el área de ventas, esta compuesta por un departamento de ventas básico, es decir que el personal del departamento de ventas de la oficina Central se rota para hacer las tareas que corresponden al área de mercadotecnia como son las responsabilidades de publicidad y búsqueda de clientes nuevos.

La gerencia no ha visualizado la importancia de contratar un director de mercadotecnia que se encargue de estas actividades, ya que se antepone la idea errada de que significarían mayores costos para la empresa. Sin embargo es de conocimiento que es de suma importancia para cualquier empresa en crecimiento la conformación del área de marketing que se especialice en llevar a cabo las estrategias de ventas y crecimiento de la empresa.

4.2 Importancia de la especialización del equipo de Marketing, Promoción y Publicidad.

La mercadotecnia ha venido cambiando a través de los años, de ser una simple transacción de ventas a ser hoy en día un grupo complejo de actividades con diferentes técnicas que día a día se modifican por el comportamiento del mercado y la competencia.

Proponemos la creación del puesto del encargado de Investigación de Marketing, Promoción y Publicidad, cuyas tareas serán; identificar las necesidades, los gustos y preferencias del cliente; gestionando con las áreas de la empresa pertinentes para que estas se evalúen dentro de los planes de desarrollo estratégico, estar pendiente de los movimientos de la competencia, evaluar el desarrollo de nuevos mercados, dar seguimiento a programas de promoción y publicidad.

En base a todo lo anterior pretendemos abordar la importancia de evaluar la organización actual de la empresa Lugo Rent a Car, e integrar al encargado de Marketing al departamento de ventas como una herramienta fundamental que contribuya de forma directa con las metas y objetivos de crecimiento que se le han planteado a la empresa.

Se requiere que toda la organización desarrolle una cultura mercadotecnista dirigida al cliente que contribuya a mejorar la calidad y fortalecer la imagen del servicio, para ello se debe integrar al personal de las diferentes áreas de la empresa, para que esta no sea un área más, si no una filosofía en común de la misma, esto nos lleva a proponer el área de Marketing, Promoción y Publicidad que tendrá entre sus principales funciones:

- Debe ser el agente que contribuya a desarrollar y alcanzar la misión de la empresa, objetivos, metas y estrategias formuladas por la Gerencia.
- Coordinar al personal de toda la empresa, para alcanzar las metas del mismo.

Por tanto no se debe hablar de mercadeo como un área independiente dirigida a los clientes, si no más bien como el área que comunica a los clientes con toda la empresa.

4.3 Propuesta de la Estructura Organizativa para Lugo Rent a Car.

A la vez de ser necesaria la integración del área de Marketing, Promoción y Publicidad, también se requiere la adopción de un diseño organizacional por funciones que permita a la empresa:

- Establecer una mejor definición de las funciones, evitando sobre carga de trabajo a ciertas áreas de la empresa.
- Mejorar los canales de comunicación para agilizar el flujo de información entre los diferentes departamentos.
- Asociar y regular las actividades de cada área de la empresa bajo un conjunto de normas en función de determinados fines.
- Mayor coordinación y alta eficiencia del personal.
- Mejorar sus habilidades para crear valor.
- Una mejor planeación de las metas a seguir.
- Fortalecer el seguimiento de estrategias de forma más efectiva.
- Minimizar los costos ya que se evita la duplicidad de funciones y las diferentes áreas que se ubican en la Oficina Central de Managua serán funcionales para todas las sucursales.
- Mejor establecimiento de la cadena de mando entre los distintos departamentos y entre el personal de una misma área.

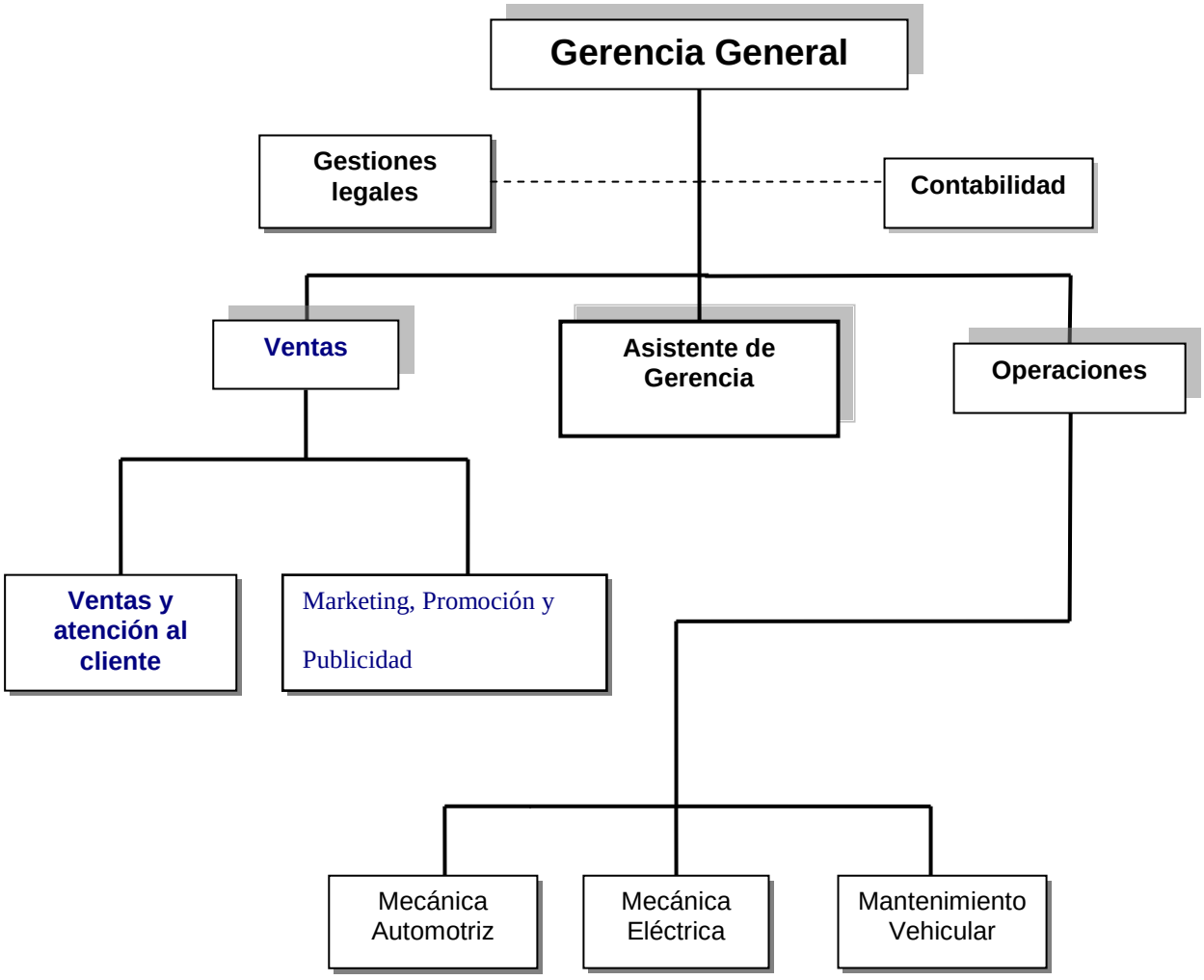
Este tipo de organización, reduce la presión sobre un solo jefe y las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas.

La organización funcional tiene un estrecho vínculo con la administración y a la vez está cerca de las necesidades de los clientes. Es ideal este tipo de organización para empresas pequeñas como Lugo, ya que permite mayor eficiencia y dar respuestas rápidas a problemas inesperados.

En el siguiente diagrama se presenta la propuesta de estructura organizacional bajo el modelo Funcional, en el cual se integra el área de Marketing, Promoción y Publicidad al

departamento de Ventas, así como también se incorporo el puesto del Encargado de Ventas que viene a disminuir el exceso de trabajo que se observa en la Asistente de Gerencia, este reorganización se puede observar mejor en la Ficha Ocupacional del Encargado de Ventas.

Fig. 4.1. Propuesta de la Estructura Organizacional para Lugo Rent a Car



Luego de proponer la estructura organizativa para la empresa, es importante que esta defina los lineamientos que debe perseguir en sus operaciones y que debe dar a conocer a sus clientes. A continuación se presenta una propuesta de estos:

Misión:

Garantizar a nuestros clientes un servicio de alta calidad, a través de una moderna flota vehicular y mejoras continuas orientadas a las necesidades de nuestros clientes que representan el pilar fundamental para la empresa, apoyados por un personal calificado y dispuesto a dar lo mejor de si.

Visión:

Ser líder en el servicio de renta de vehículos, ampliando nuestra cobertura a nivel nacional y obteniendo un mayor reconocimiento por parte del público internacional.

4.4 Fichas ocupacionales de Lugo Rent a Car.

4.4.1 Importancia de la descripción de cada puesto.

Tener bien definidas cada una de las ocupaciones, nos ayudará a tener una mejor organización y desempeño laboral dado que los trabajadores se enfocarán en funciones específicas para lograr un mismo objetivo.

La evaluación de los puestos contribuirá a:

1) Evitar repetir información, explicación e instrucciones similares.
2) Permite a los empleados saber que es lo que se espera de ellos cuando y como.
3) Muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en la organización.
4) Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reducen el periodo de capacitación.
5) Permite asegurarse que se respeten las políticas establecidas por la empresa.
6) Reduce errores operativos.
7) Facilita el sostenimiento de un buen nivel organizacional.
8) Ayuda a coordinar mejor las actividades de los empleados.

Un factor muy importante es que permitirá el establecimiento de programas y mecanismos motivacionales y retribuciones de acuerdo a evaluaciones del desempeño, dirigidos a los trabajadores de manera que el trabajador reciba lo justo por su trabajo y que este se sienta comprometido con las metas de la empresa, esto se vá a lograr con la ayuda del la puesta en marcha del modelo motivacional.

Las funciones descritas en las fichas ocupacionales, no tiene carácter limitado, sino enunciativo que permiten instruir y recordar a los empleados cuales son sus

deberes y obligaciones en una determinada posición dentro de la empresa, además de identificar la autoridad del empleado y sus condiciones laborales necesarias.

4.4.2 Fichas ocupacionales.

Gerencia

- Gerente general.
- Asistente de gerencia.
- abogado
- Contabilidad.

Ventas

- Encargado de ventas.
- Ventas y Atención al Cliente.
- Encargado de Marketing, Promoción y Publicidad.

Operaciones

- Mecánico automotriz.
- Mecánico eléctrico.

  Mantenimiento vehicular.

  - Lavadores de vehículos.
  - Seguridad.
  - Limpieza.

A continuación se presentan las fichas ocupacionales para los cargos que se proponen en la nueva estructura organizacional (Encargado de Ventas y Encargado de Marketing, Promoción y Publicidad). Las Fichas ocupacionales restantes se presentan en el anexo Información #5.

Nombre del Puesto:	**Encargado de ventas.**
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente General
Departamento:	**Ventas**
No. de personas en el departamento	8
No de personas en el puesto:	1
Requisitos Intelectuales:	■ Instrucción Básica: Licenciado en Marketing y publicidad. ■ Experiencia de Trabajo: Mínimo cinco años de experiencia en mercadeo publicidad y ventas. ■ Otras actitudes: Manejo de programas de computación, dominio del inglés.
Habilidades:	■ Ser dinámico e imaginativo. ■ Facilidad de comunicación y motivación.
Características del cargo:	
Funciones:	■ Estar en contacto directo con el cliente. ■ Motivar al personal a su cargo. ■ Promover entre el personal la importancia del cliente para lograr un correcto desempeño del la empresa. ■ Estar en constante investigación y desarrollo para darle más valor al servicio ofrecido. ■ Establecer estrategias que contribuyan al mejoramiento del servicio. ■ Encargado de evaluar el desempeño y de gestionar programas para motivar al personal. ■ Manejar la cartera de clientes. ■ Formular y presentar los paquetes turísticos. ■ Dirige y coordina al personal de ventas. ■ Lleva un control de las ventas y los clientes.
Ambiente Laboral:	■ Oficina propia, decorada para brindar un ambiente confortable y ergonómico. ■ Un escritorio. ■ Una silla de escritorio reclinable. ■ Una computadora.

Nombre del Puesto:	**Encargado de Marketing, Promoción y Publicidad**
Nombre del puesto superior inmediato:	Encargado de Ventas.
Departamento:	**Ventas**
No. de personas en el departamento:	8
No de personas en el puesto:	1
Requisitos Intelectuales:	■ Instrucción Básica: Lic. en Marketing y publicidad. ■ Experiencia de Trabajo: Mínimo tres años de experiencia en investigación de mercado o carreras afines. ■ Otras actitudes: especialista en investigación de mercados.
Habilidades:	■ Persona comunicativa. ■ Innovador y actualizado con las nuevas tendencias del mercado.
Características del cargo:	
Funciones:	■ Apoyar las estrategias y actividades sugeridas por el encargado de ventas. ■ Conocer el comportamiento del mercado. ■ Visitar a los clientes que tienen cuentas con la empresa. ■ Identificar estrategias que contribuyan al mejoramiento del servicio. ■ Es el encargado de hacer la publicidad. ■ Estar en constante investigación y desarrollo para darle más valor al servicio ofrecido. ■ Presentar reportes al departamento de ventas.
Ambiente Laboral	■ Estará en un ambiente agradable para desempeñar bien su trabajo, contará con un cubículo amueblado en el departamento de ventas. ■ Un escritorio. ■ Una silla de escritorio cómoda. ■ Un computador ■ Contara con aire centralizado. ■ Mesa donde se podrá servir café. ■ Papelería (lapiceros, contratos, calculadoras etc.).

4.5 Enfoque Básico para una coordinación efectiva.

Teniendo presente que Lugo, tiene una estructura organizacional muy sencilla y que las tareas y responsabilidades del personal no son muy complejas, proponemos que el mejor enfoque para la empresa es el establecimiento de reglas y procedimientos que contribuyan a establecer las tareas de coordinación de manera rutinaria, rápida e independiente.

El enfoque que proponemos establecer en la estructura organizacional es el de *Técnicas básicas de administración*. La principal función de este enfoque es mejorar el flujo y procesamiento de la información para lograr una coordinación efectiva de las actividades entre los distintos departamentos.

Exponemos a la gerencia de Lugo, la elaboración de un manual, que contenga las normas generales para dirigir la manera de proceder de los empleados de las distintas áreas de la empresa en diferentes situaciones polémicas. Como por ejemplo:

¿Qué hacer, a quien dirigirse, como tratar al cliente si este tiene un accidente con el vehículo, si le robaron el vehículo?

Este enfoque nos permitirá brindar un mejor servicio al cliente ya que las actividades se darán de manera independiente, rápida y con un mismo propósito, dar un servicio de calidad y la mejor atención al cliente.

4.5.1 Evaluación del desempeño

El propósito de la evaluación de desempeño es la capacitación y el desarrollo de habilidades que contribuyan a mejorar su motivación laboral y por ende el desempeño en cada una de sus funciones, permitiendo ubicar a la persona que más se adapte al puesto.

El método de evaluación de desempeño a implementar será Administración por objetivos.

La Cual tiene como objetivo evaluar y utilizar la contribución de los empleados, con frecuencia se utilizan los rasgos personales de los empleados como criterio para evaluar su desempeño, con este método el trabajador cambia de espectador pasivo a la de participante activo además contribuyen a establecimiento de nuevos objetivos y a la forma de alcanzarlos.

Este método, determina el grado en que cada puesto contribuye al cumplimiento de metas y objetivo de la empresa.

1. **El puesto a evaluar: Ventas.**

   La primera etapa de la evaluación del desempeño es:

   1. Identificar las metas especificas de la evaluación del desempeño:
      - La gerencia fija como objetivos incrementar las ventas en un 20% anual con respecto a las ventas del año anterior.

      Las herramientas que usaremos para llevar a cabo este control es la observación directa.

   2. Establecer las expectativas del puesto:
      - Responsable y seguro.
      - Creativo y dinámico.
      - Facilidades de comunicación.
      - Profesionales en carreras afines con marketing y ventas.

   3. Examinar el trabajo desarrollado:

El área de ventas esta conformada por un grupo de ejecutivas que están en contacto directo con el cliente, su labor principal es darle al cliente todas las

opciones y tarifas del servicio de acuerdo a las necesidades que manifiesten, elaborar los contratos de renta, atender los problemas que se presenten mientras tengan el vehículo rentado y darles soluciones inmediatas.

4. Evaluar el desempeño:

Al analizar el cargo y sus funciones en el desarrollo de estas en comparación con las expectativas y necesidades del puesto, podemos enumerar las siguientes observaciones:

- El personal cumple con las necesidades de dar una atención rápida y personalizada a los clientes.
- El personal no tiene una definición muy clara de sus funciones y responsabilidades con el cliente.
- Este grupo de empleados no tienen un fuerte compromiso con las metas y objetivos de la empresa.
- Existe un alto grado de satisfacción en cuanto a retribución monetaria.
- El comportamiento de las ventas está de acuerdo a la capacidad de oferta instalada.

5. Analizar el desempeño con el empleado:

El evaluador y consejero que es el responsable de Ventas se debe reunir con la ejecutiva de venta o con el grupo de ejecutivas de ventas para discutir y platicar las funciones que se están haciendo bien y las que están más débiles y en conjunto plantear el mejor camino para mejorarlas y contribuir con las metas y objetivos de la empresa.

El plan de evaluación del desempeño será para el periodo de un año a partir de la fecha y lo compararemos con los resultados anuales de crecimiento.

Modelo de la Hoja de observación dirigida a las ejecutivas de ventas:

1. ¿Cuánto tiempo se tarda en dar respuesta a la solicitud de los clientes, en cuanto a: precio, elaboración de pro-formas, etc.?

   Menos de 15 minutos □

   20 minutos □

   45 minutos □

   Más de 1 hora □

2. ¿Como es la forma de atender al cliente?

   Amable y cordial □

   Indiferente □

   Grosera □

3. ¿Al iniciar el día de trabajo sigue la rutina establecida para el puesto?

   Si □

   No □

   Mezcla su manera de ser con el orden de sus deberes □

4. ¿Cuando esta vendiéndole el servicio a los clientes se muestra?

   Seguro □

   Confundido □

   Indiferente □

5. ¿Que tipo de actitud muestra el cliente después de ser atendido?

   Contento □

   Satisfecho □

   Indiferente □

4.6 Modelo de Motivación.

Para toda Organización, es de suma importancia la implementación de un Modelo Motivacional; que promueva la satisfacción laboral en cada puesto de trabajo de la estructura organizativa.

Existe una amplia relación entre la Motivación y la Dirección Organizacional, ya que se vuelve más sencilla la Dirección de una empresa si el personal que labora en ella se siente identificado con las metas de la empresa. Así mismo si experimentan satisfacción con sus tareas asignadas, con las condiciones laborales, con las políticas de la empresa, con su oportunidad de crecimiento, con la estabilidad, con la retribución monetaria, etc.

Hoy en día, los gerentes tienen como reto importante de su gestión, lograr una motivación positiva de su personal, aplicando el modelo motivacional que más se adapte a las necesidades de la empresa y Lugo Rent a Car, no es la excepción.

4.6.1 Modelo de Enriquecimiento de funciones.

El Modelo de Enriquecimiento de funciones consiste en el cambio o mejora de ciertas características especificas de los puestos, a fin de enfocarse en las necesidades de más alto nivel de los empleados. Es decir realizar mejoras en los puestos de trabajo de forma que el trabajador se sienta cómodo, valorado, identificado como parte importante de los logros y motivado con sus funciones.

Es importante mencionar que la aplicación del modelo de motivación, beneficiará a los trabajadores, ya que tiene como objetivo mejorar sus condiciones de trabajo, su crecimiento personal, su participación en la empresa, etc. Así mismo beneficiará a la Organización, ya que se logrará un mejor desempeño de los

trabajadores al estar motivados, una optimización de los cargos, mayor productividad y un equipo que participa activamente en el crecimiento de la empresa.

Para nuestro caso de estudio, el modelo de enriquecimiento de funciones de Hackman – Oldham es el modelo seleccionado, por ser el que más se adapta a lo que la empresa desea lograr con este estudio. La organización requiere de la optimización de las funciones y contribuciones del personal, establecer una comunicación más sólida entre la gerencia y los empleados, así mismo identificar las expectativas de crecimiento de los mismos, esto debido a que el personal de la empresa, independientemente del cargo que ocupe, constituye un elemento de vital importancia para entregar un servicio de calidad a los clientes y el alcance de las metas de la empresa.

El primer paso que se debe poner en práctica es analizar las funciones que desempeña el personal, para identificar las características esenciales de sus puestos susceptibles de modificar (Ver Evaluación del desempeño en Pág. 85).

4.6.1.1 Aplicación del Modelo.

El modelo motivacional es aplicable a toda la organización, sin embargo al analizar la estructura organizacional y las funciones que actualmente se desarrollan, se lograron identificar ciertas funciones claves para la empresa, pero que están realizándose de forma inadecuada, se identificó también, sobrecarga de tareas en otros puestos. Los detalles se presentan a continuación.

Área de Ventas:

Esta es un área que requiere enriquecimiento en sus funciones, como ya se ha explicado anteriormente el personal que labora en ventas realiza funciones de

mercadeo lo cual crea sobrecargo de tareas y a la vez a estas funciones no se les daba el seguimiento adecuado, lo cual crea insatisfacción en el trabajador debido

a la falta de retroalimentación e identidad de las tareas de mercadeo que realizaban.

Es por ello que entre las propuestas, está el enriquecimiento del área de Ventas integrando dentro de esa área las funciones de Marketing, Promoción y Publicidad y el Encargado de Ventas. Este cambio permitirá por un lado desligar la responsabilidad de las funciones de mercadeo al personal de ventas, asignando personal que se dedique y especialice en estas funciones. El encargado del área Ventas, se encargará de:

- Coordinar las tareas del equipo de Venta y Mercadeo, de forma que se optimicen sus funciones y haya una comunicación abierta entre ambas instancias.
- Tendrá el reto de atender los requerimientos de estas dos instancias.
- Propiciar un crecimiento personal del equipo de esta área, esto con ayuda de la Gerencia.
- Gestionar la capacitación para este equipo.
- Transmitirles el valor significativo de la labor que emprenden.
- Servir de canal de comunicación con la gerencia.

El resultado de estos cambios se traduce en un equipo de mercadeo y de ventas con mayor respaldo y definición de sus funciones, logrando una mejor cobertura y compromiso con las mismas, al no tener sobrecargo de tareas. A la vez conduce a un mejor desempeño, satisfacción, motivación y por ende un bajo ausentismo y rotación en esta área.

Ahora la inquietud es como lograr que este modelo motivacional se logre implementar. Dado que es el área de ventas la que requiere con mayor énfasis de

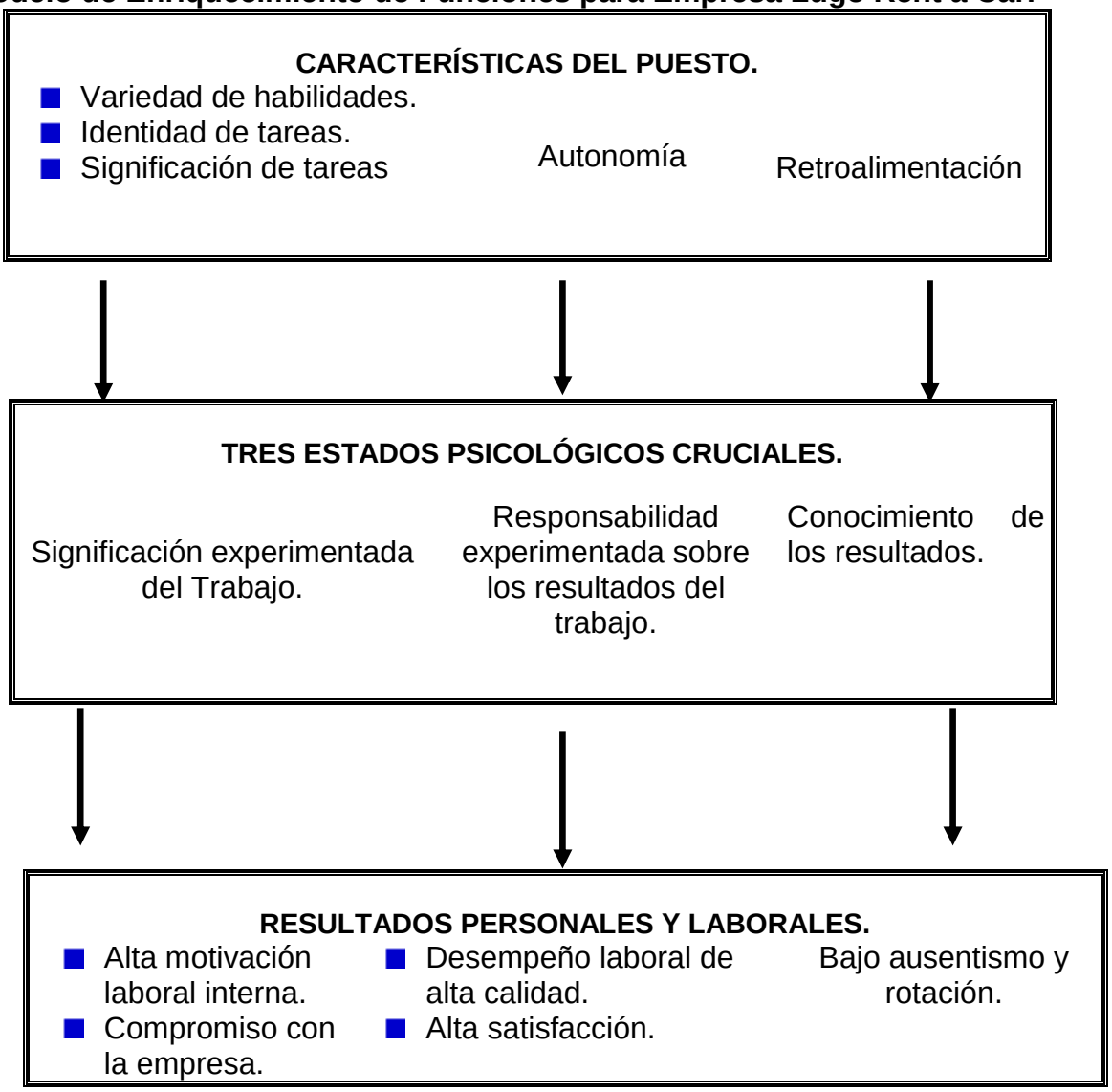
la aplicación de este modelo, es la gerencia la responsable de llevar a cabo estos cambios con apoyo del ahora responsable del área de Ventas.

Los cambios se resumen en promover mejores características en cada puesto del equipo del área de ventas:

1. Variedad de habilidades, es decir todas aquellas habilidades o talentos que deben poseer, tales como atención al cliente, comunicación, etc.
2. Identidad de tareas, que consistirá en dar continuidad a las tareas realizadas por este equipo. Este es un cambio muy importante ya que anteriormente decíamos que el personal de ventas ejecutaba funciones de mercadeo y que a estas actividades no se les daba continuidad , es por ello que ahora se integra personal dedicado a mercadeo, promoción y publicidad que pueda dar seguimiento a estas funciones, esto bajo la coordinación del responsable del área de Ventas.
3. Significación de tareas, se refiere al impacto sustancial en las metas o trabajo de otros miembros de la empresa. En el caso del área de Ventas, el personal de Mercadeo provee información del mercado al personal de venta y ventas provee entre otras información referente a la oferta del servicio al personal de mercadeo, por lo cual ambas funciones tienen importancia significante entre ellas, así como para la Gerencia y las demás áreas de la empresa.
4. Autonomía, que es el grado en el cual el puesto concede al individuo cierto grado de independencia y discrecionalidad en las programaciones de sus tareas. El área de Ventas tiene la autonomía en cuanto a la programación de las actividades, pero siempre supeditado al presupuesto y aprobación de la gerencia general.
5. Retroalimentación, consiste en el grado en el cual la ejecución de las actividades laborales del área de ventas, requeridas por el puesto resulta en la obtención por el individuo de información clara y directa sobre su desempeño.

Estas características de los puestos del área de ventas promoverán en el trabajador tres estados psicológicos cruciales, como son la significación experimentada, es decir el grado de percepción del trabajador para con sus funciones como valiosas y útiles para la empresa. Así como el grado en el cual los trabajadores se sienten personalmente responsables de la calidad de sus funciones y el grado en el cual los trabajadores reciben retroalimentación sobre la calidad de su trabajo.

Modelo de Enriquecimiento de Funciones para Empresa Lugo Rent a Car.



CAPITULO V. PRESUPUESTO DE PLAN ESTRATEGICO.

Las empresas que se seleccionaron para elaborar las mantas, volantes, los uniformes y los equipos de oficina, son las empresas con las que Lugo ha trabajado. Por ser clientes fieles les dan descuentos y los mejores precios del mercado.

5.1 Presupuesto de Publicidad.

A continuación se detallarán los costos de cada tipo de anuncios, anterior a esto se realizaron cotizaciones para ver los costos, la calidad del servicio y decidir cual será lo más indicado para la publicidad.

- **Costo de Radio pre-apertura**

No de anuncios	Anuncios diarios	Costo tiempo aire	Costo*semana	Costo*mes
1	Entre las 7:00 am a 8:00 pm	$ 5.00	$ 35.00	$ 140.00
1	Entre y las 12:00 am a 1:00 pm	$ 5.00	$ 35.00	$ 140.00
1	Entre las 5:00 pm y las 6:00 pm	$ 3.50	$ 24.50	$ 98.00
Total		**$ 13.50**	**$ 94.50**	**$ 378.00**

Tabla 5.1 Gastos de publicidad por radio mensual.

Costos anuales de publicidad por radio serán de $ 476.00, esta campaña de publicidad se realizará dos veces al año en los meses de enero y octubre. Se seleccionaron estos meses por ser temporada baja para la empresa ver cotización Radio Sultana en anexo.

No de anuncios	Anuncios diarios	Costo tiempo aire	Costo por semana	Costo mensual	Costo anual
1	Entre y las 12:00 a.m. a 1:00 p.m.	$ 5.00	$ 35.00	$ 140.00	$ 280.00
1	Entre las 5:00 p.m. y las 6:00 p.m.	$ 3.50	$ 24.50	$ 98.00	$ 196.00
Total		**$8.50**	**$ 60.50**	**$ 238.00**	**$ 476.00**

Tabla 5.2 Gastos de publicidad por radio anual.

- **Manta.**

Se colocara una manta cruza calle en la entrada de la ciudad de Granada especificando la fecha de apertura de la sucursal de Lugo Rent a Car, su ubicación y el servicio que se va ofrecer. Esta manta la elaborara la empresa Arte Publicidad ETC, S.A. por un costo total de $ 40.25 sin incluir instalación .

Adicional al costo de elaboración de la manta $ 40.25, se pagan impuestos a la Alcaldía Municipal de Granada de $ 3.076 por semana, lo que indica que tendrá un costo mensual de $ 13 y a la empresa abastecedora de energía eléctrica Unión Fenosa $ 10 por mes ya que la manta se pondrá en postes de alumbrado público, el costo total por instalar la manta será de $ 63.25. (ver cotización ETC, en anexo)

Cantidad	Tipo de tela de la manta	Descripción	Costo	Impuestos de la Alcaldía	Pagos Unión Fenosa	Costo total por instalación
1	Dacrón chino	7.5ydsx45”	$ 40.25	$ 13.00	$ 10.00	**$ 63.25**

Tabla 5.3 Muestra los gastos de publicidad en Manta.

- **Volantes**

Se elaboraran en ASP Posters (Nicaragua) S.A. una cantidad de 500 volantes con un costo total de $ 20.00 incluyendo impuestos.

5.2 Presupuestos para mejorar las características del servicio.

- Sillas para bebé.

Se hará la compra de cinco sillas de automóvil especial para la seguridad del bebé, las cuales formaran parte del servicio en caso de que el cliente lo solicite y serán completamente una cortesía de la empresa. Estas sillas se compraran en la Tienda Amiguitos ubicada en el centro comercial Managua.

Unidad	Descripción	Precio Unitario	Total
5	Silla de automóvil para bebe marca GRACO	$ 51.75	$ 258.75

Tabla 5.4 Costo de los asientos para bebe.

El costo de la estrategia de ofrecer de cortesía sillas para bebe será de $258.75.

- Celulares.

Se compraran 5 celulares marca Sony Ericsson modelo T-226, a la empresa Enitel Móvil con el objetivo de darlos como servicio adicional a la renta de un vehiculo esto será cortesía de la empresa.

Unidad	Descripción	Precio+IVA	Total
5	Sony Ericsson modelo T-226	U$ 100.00	$ 500.00

Tabla 5.5 Costo de los celulares

El costo anual de las tarjetas pre-pago de $6 para el 2% de la demanda turística será.

Años	Cantidad de tarjetas	Costo anual
1	21	$126.00
2	23	$138.00
3	25	$150.00
4	28	$168.00
5	31	$186.00

Tabla 5.6 Costos por tarjetas pre-pago.

El costo por ofrecer celulares con $6 de tiempo aire a los turistas será de $1,268.00 para los cinco años.

5.3 Presupuesto de los costos de promociones.

- **Promoción clientes nuevos.**

Para poner en marcha la estrategia de darle al cliente dos días gratis de renta de vehiculo, por cada 6 clientes nuevos que recomienden y renten en la empresa, se planea que anualmente se destinaran 10 vehículos como costos de promoción, para poder llevar a cabo este programa se incurrirán en los siguientes costos.

No	Tipo de vehiculo	Precio+IVA	Seguro básico	Costo unitario	Costo anual
10	**Vehículos livianos**	**$28.45**	**$8.00**	**$36.45**	**$729.00**

Tabla 5.7 Costo por promoción clientes nuevos

El costo anual por dos días de renta gratis será de $729.00

5.4 Presupuesto de Operación.

A continuación se detallan los diferentes costos para instalar la sucursal de renta de vehículos en la Ciudad de Granada.

- **Mobiliario y equipo de oficina**.

Para poder instalar la oficina se compran los siguientes artículos para uso y funcionamiento de la misma.

Cantidad	Tipo de articulo	Gastos
1	Computadora con todos sus accesorios*	$654.35
1	Escritorio de madera	$37.00
1	Silla de escritorio	$25.00
2	Silla para los clientes	$31.00
1	Teléfono con fax	$31.00
1	Cablemodem	$56.25
	Total	**$834.60**

Tabla 5.8 Costos en concepto de artículos de oficina.

*Ver cotización MICROSA en anexo.

Los costos de los artículos de oficina se detallan en la siguiente tabla:

Cantidad	Artículos de oficina	Costos anual
2	Resmas de papel	$7.50
4	Block de facturas	$31.00
2	Caja de lapiceros	$6.15
3	Cartuchos de tinta para la impresora	$74.00
2	Engrapadora	$3.07
2	Caja de grapas	$1.23
1	Perforadora	C$1.80
	Total	**$124.75**

Tabla 5.9 Costo anual en concepto de artículos de oficina.

- **Gastos Administrativos.**

Costos mensuales por los servicios de renta del local y otros servicios básicos.

Servicio	Costos mensuales	Costos anuales
Renta del local	$500.00	$ 6,000.00
Servicios de Internet*	$90.85	$ 1,090.20
Servicio de teléfono	$ 43.00	$ 516.00
Total	**$633.85**	**$7,606.2**

Tabla 5.10 Costos por los servicios de renta de local y otros.

*Ver cotización Cablenet en anexo.

La sucursal estará ubicada en el Hotel Granada, un lugar confortable, ubicado a dos cuadras esquina oeste del parque central. La renta de este local incluirá servicios básicos de agua y luz, limpieza del local así como espacio en el parqueo del hotel para estacionar los vehículos.

La empresa no invertirá para la apertura en compra de vehículos nuevos porque cuenta con una flota de 141 vehículos, de los cuales 16 vehículos de estos se adquirieron 4 meses atrás, por tal razón se hará uso de la misma flota vehicular, además tomando en cuenta la presencia de competidores establecidos en el mercado, se considera que el periodo de posicionamiento en el mercado en los 6 primeros meses será lento.

La nueva sucursal contará con una flota permanente en Granada de 6 vehículos que estará compuesta por:

- (2) Automóviles livianos de diferentes marcas
- (4) Camionetas doble transacción cerradas y abiertas.

Si se requieren más vehículos con otras características o bien la flota no cubre la demanda solo se mandan a pedir a la sucursal Central de Managua, la demanda puede ser variable de acuerdo a la temporada y al comportamiento de la competencia (Budget, Álamo y Dollar).

Los precios de renta de vehículos se mantendrán iguales porque existen normas de estandarización de precios base para todas las empresas que rentan vehículos y que están inscritas a la Asociación de Rentistas de Vehículos de Nicaragua (ARVENIC).

El personal que se ubicara en la sucursal Granada estará compuesto por:

1. Dos ejecutivos de venta que laboran de 7:00 am a 7:00 pm, durante los siete días de la semana, tendrán un rol de una persona por semana.
2. Dos encargados de recibir y entregar los vehículos su rol será igual al de los ejecutivos de venta.
3. Dos lavadores que laboran de 8:00 am a 5:00 pm y se rotaran para trabajar los domingos tiempo completo y tendrán un día libre a la semana.
4. Dos vigilantes que cuiden los vehículos en el parqueo durante las 24 horas del día, su turno será rotativo.

Cantidad	Personal	Salario mensual	Viático mensual	Salario mensual + viáticos	Salario mensual total
2	Ejecutivos de venta	$123,00	$56.00	$179.00	$358.00
2	Entregadores veh.	$93,00	$56.00	$149.00	$298.00
2	Lavadores	$74,00	$56.00	$130.00	$260.00
2	Seguridad	$74,00	$56.00	$130.00	$260.00
Total		$ 364,00	$224.00	$588.00	$1,176.00

Tabla 5.11 Salario mensual de los trabajadores con sus prestaciones.

Cabe destacar que no se van a requerir los servicios de un taller de mecánica porque el mantenimiento preventivo y correctivo lo van a hacer los mecánicos de la Oficina Central.

Para el personal de esta nueva sucursal se darán uniformes con el mismo diseño que usan las sucursales de Managua, estos constaran de 3 camisas formales manga larga, tendrán 2 camisas tipo polo para los fines de semana y 3 pantalones esto por cada uno de los trabajadores.

Cantidad	Descripción	Costo por unidad	Costo total
24	Camisas con el logo de Lugo*	$ 6.00	$ 144.00
16	Camisas tipo Polo	$ 11.5	$ 184.00
24	Pantalones	$ 10.46	$ 251.07
Total		**$ 27.96**	**$ 579.07**

Tabla 5.12 Costos de los uniformes de trabajadores.

*ver cotización Bordados Omán en anexo.

Se planea dar a hacer uniformes nuevos cada año.

- **Costos de venta.**

El salario de los ejecutivos de venta varia de acuerdo a los ingresos por ventas, ganarán el 2% de comisión sobre las ventas antes de impuestos.

Los costos proyectados de las ventas para los cinco primeros años de funcionamiento, según las proyecciones de venta anuales se encuentran en la Fig. 2.13 del capitulo II.

Personal	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
Salario básico de Ejecutivo de venta	$4.296,00	$4.296,00	$4.296,00	$4.296,00	$4.296,00
Comisión por ventas	$1.291,23	$1.333,22	$1.376,22	$1.423,36	$1.472,22
Salario total anual	**$5.587,23**	**$5.629,22**	**$5.672,22**	**$5.719,36**	**$5.768,22**
Publicidad	$476,00	$476,00	$476,00	$476,00	$476,00
Total de costos de venta	**$6.063,23**	**$6.105,22**	**$6.148,22**	**$6.195,36**	**$6.244,22**

Tabla 5.13 Costo de venta para los próximos cinco

Costos Legales

En la Alcaldía de Granada se pagaran el equivalente a $75.00 por los trámites de la Licencia de funcionamiento en la Ciudad de Granada.

En la DGI, no se va pagar nada porque la empresa ya esta registrada en Managua, lo único que tiene que hacer es enviar una carta formal para informar el lugar exacto donde se ubicará la nueva sucursal. ver hojas de alcaldía de Granada en anexo.

5.5 Costos de plan estratégico.

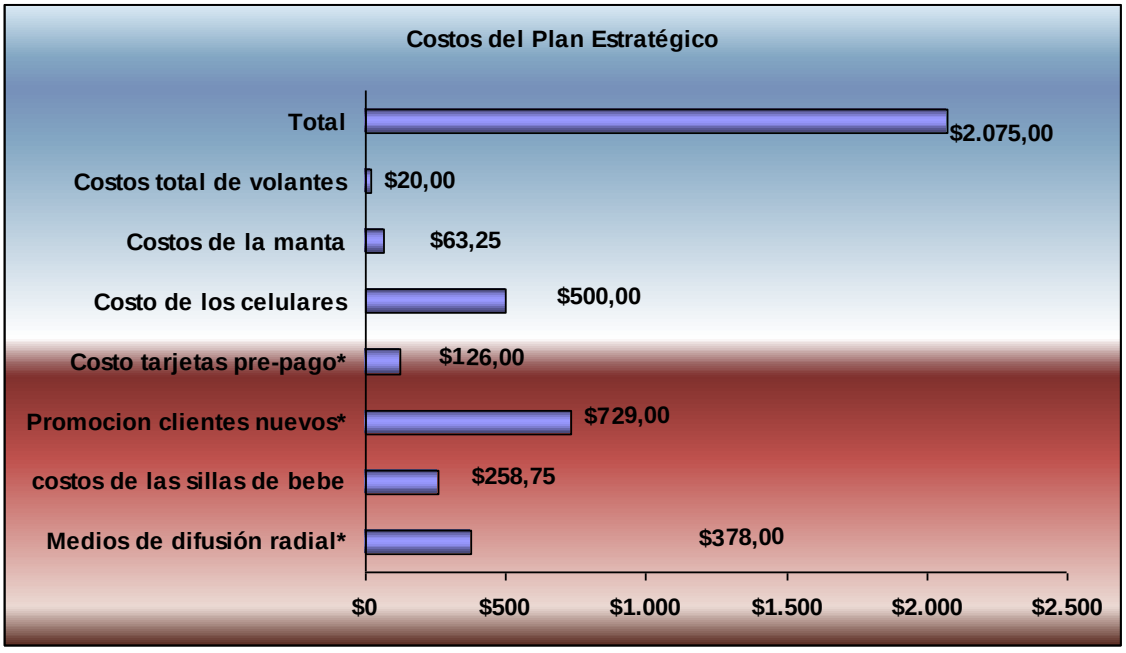
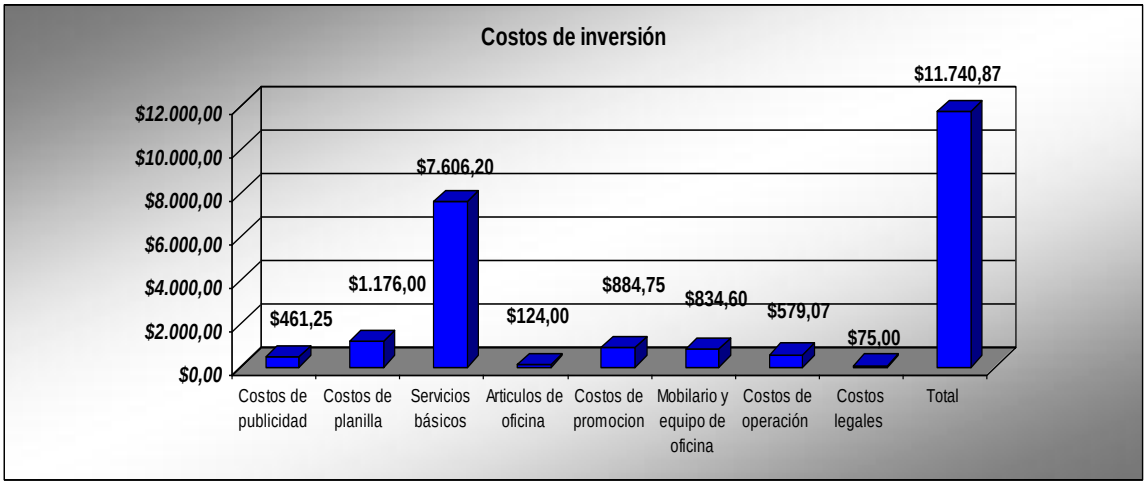


Fig. 5.1 Costos del Plan Estratégico

*Estos costos son para el primer año e funcionamiento de las estrategias

Parte del plan estratégico es la publicidad que se implementara en la pre-apertura de esta nueva sucursal. La figura muestra los costos totales detallados anteriormente para llevar a cabo el plan estratégico de mercadotecnia.

La inversión inicial para la sucursal de renta de vehículos de Lugo ubicada en la ciudad de Granada será de $11,856.12.



5.6 Calculo de la depreciación del equipo de cómputo y mobiliario de oficina.

Para el cálculo de la depreciación se utilizo el método de línea recta. Para el equipo de cómputo se estimó el 20% del costo de compra como valor de salvamento al final del segundo año, el mobiliario y equipo tienen un valor de salvamento de 10% de los costos de compra.

Vida Útil	Monto	Depreciación	Valor Residual
0	$654,35	$0,00	$130,87
1	$327,17	$327,17	$130,85
2	$0,00	$327,17	$130,85

Tabla 5.14 Depreciación del equipo de computo

Vida Útil	Monto	Depreciación	Valor Residual
0	$180,00	$0,00	$18,00
1	$144,00	$36,00	$18,00
2	$108,00	$36,00	$18,00
3	$72,00	$36,00	$18,00
4	$36,00	$36,00	$18,00
5	$0,00	$36,00	$18,00

Tabla 5.15 Depreciación de mobiliario y equipo de oficina

FLUJO NETO DE EFECTIVO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas		**$64.561,56**	**$66.661,73**	**$68.810,93**	**$71.168,22**	**$73.611,16**
Costos de administración		$10.395,07	$10.395,07	$10.395,07	$10.395,07	$10.395,07
Costos de servicios básicos		$7.606,20	$7.606,20	$7.606,20	$7.606,20	$7.606,20
Costos de venta		$6.983,23	$7.035,22	$7,088,22	$7,150,36	$7,214,22
Costo total de operación		**$24.984,50**	**$25.036,49**	**$25.089,49**	**$25.151,63**	**$25.215,49**
Depreciación		$363,17	$363,17	$36,00	$363,17	$363,17
Utilidad antes del impuesto sobre la renta		**$39.213,89**	**$41.262,07**	**$43.685,44**	**$45.653,42**	**$48.032,50**
Impuestos sobre la renta (30%)		$11.764,67	$12.747,34	$13.105,32	$13.696,26	$14.409,75
Utilidad después de impuestos		**$27.449,22**	**$28.514,73**	**$30.580,12**	**$31.957,16**	**$33.622,75**
Depreciación		$363,17	$363,17	$36,00	$363,17	$363,17
Valor residual			$130,83			$18,00
Inversión inicial	$11.270,12					
Flujo neto de efectivo		**$27.812,39**	**$29.008,73**	**$30.616,12**	**$32.320,33**	**$34.003,92**

Tabla 5.16 Flujo neto de efectivo para los cinco primeros años .

Tasa Mínima atractiva de retorno TMAR:
TMAR = inflación + Premio al riesgo

TMAR = 6% de inflación + 12% del premio al riesgo
TMAR = 18%

$$VPN = -I + \Sigma \frac{FNE_j}{(1+i)^n}$$

VPN = $83,346.47

- Como el VPN es $83,346.47 mayor que cero, esto indica que se puede aceptar la inversión.
- La inversión de $11,270.12 se recupera en el primer año.

CONCLUSIONES

El trabajo presentado ante ustedes, tiene como objetivo fundamental la creación de estrategias que le permitan a la empresa de renta de vehículos Lugo Rent a Car, incursionar en el mercado departamental del país, tomando como punto de partida la ciudad de Granada, una ciudad con potencial económico y turístico, y de esa forma elevar su cuota de presencia y participación en el mercado nicaragüense.

A través del análisis de Investigación de Mercado realizado en el casco urbano del departamento de Granada, y específicamente de las encuestas dirigidas a la población de clase media y alta de la localidad y a la población turistas que visita dicha Ciudad, logramos determinar que existe demanda potencial insatisfecha, debido a que del 100% de encuestados el 83.4%[1] expresó que estarían dispuestos a hacer uso de servicio de renta de vehículos en condiciones determinadas como: viajes familiares, emergencias y gestiones de trabajo.

Los cálculos de la demanda tanto para la población turistas como para la población granadina, arrojaron que para el primer año se rentarán 1,316[2] vehículos en la sucursal Granada, obteniéndose de ello un total de $64,561.56[3], en concepto de ingresos por renta de vehículos.

Con apoyo de la Investigación de mercado y de el análisis FODA realizado, se formuló una serie de estrategias[4], con las cuales se logrará la penetración de Lugo Rent a Car el mercado Granadino, de estas se realizó una selección de aquellas que brindaran mayor apoyo a los objetivos planteados, cabe mencionar que dichas estrategias están enfocadas a brindar un servicio diferenciado, promoviendo la confianza y fidelidad de los clientes.

[1] Resultado obtenido del promedio de respuestas positivas del total de encuestados.
[2] Resultado obtenido del cálculo del consumo del servicio de renta de vehículos en Granada, Pag 57, Cap II
[3] Proyecciones de Demanda, Fig. 2.13, Pág. 60, Cap II.
[4] Plan Estratégico de Mercadotecnia, Pág. 69, Cap III.

La inversión inicial, incluyendo las estrategias pre-apertura es de $11,740.87[5]. De acuerdo a los datos obtenidos en el Flujo Neto de Efectivo, la inversión se recuperará en el primer año de funcionamiento de la sucursal, siendo un proyecto rentable de acuerdo al criterio del VPN.

[5] Grafico, Costos de Inversión, Pág. 102, Cap. V.

RECOMENDACIONES.

- Integrar la empresa en una estructura organizacional por funciones[6] que es la más optima de acuerdo a las características de Lugo Rent Car, así como el establecimiento de lineamientos[7] que orienten a todo el personal y publico en general su forma de trabajar.

- Le sugerimos a la empresa Lugo Rent a Car que antes de poner en marcha cualquier plan estratégico, la empresa debe considerar integrar un especialista en Marketing, Promoción y Publicidad[8] al área de ventas, pues este representa una herramienta muy valiosa para que la empresa alcance los objetivos expuestos en el Capitulo I, debido a que la persona que ocupe este puesto, tendrá entre sus principales funciones el estudio y la investigación de nuevos mercados, así como también el estudio de nuevas características que le agreguen mayor calidad y valor al servicio que ofrece la empresa.

- Dentro de la estructura organizacional recomendamos la creación del puesto del encargado de Ventas[9] que le dará un mejor seguimiento y control a las ventas en las diferentes sucursales y funcionará como instrumento para alcanzar la planificación estratégica establecida por la gerencia general.

[6] Propuesta de estructura Organizativa, Pág. 78, Cap IV.
[7] Misión y Visión, Pág. 80, Cap IV.
[8] Ficha Ocupacional del cargo, Pág. 84, Cap. IV.
[9] Ficha Ocupacional del cargo, Pág. 83, Cap. IV.

Anexo Información # 1.

Beneficios de Ley 306 incentivo a industria turística

La Ley de Incentivos para la industria turística que cubre los arrendamientos de vehículos terrestres considerados por el INTUR como actividades turísticas, presenta los siguientes beneficios:

Para dichas actividades turísticas se ofrece un abanico de incentivos tales como:

- Exoneraciones fiscales (Impuestos sobre la renta, Impuestos de Bienes Inmuebles, Impuesto General de Venta).
- Créditos fiscales y créditos sobre las ganancias para financiamiento de proyectos turísticos.

Anexo Información # 2.

ECONOMIA MUNICIPAL

PEA por sexo y actividad profesional

Un análisis de la proyección de PEA por sectores económicos nos revela que para el año 1999 en el Municipio existen 34,538 ocupados, lo que representa el 32 % de la población total (108,932) . De esta PEA el 14% es distribuida en la PEA agropecuaria, y el 18% se encuentra en el sector industrial ,siendo el mayor porcentaje para el sector terciario con el 68%.

Actividades Económicas

Sector Primario
La Agricultura y la Ganadería es la tercera actividad económica de importancia.
Destaca el cultivo del arroz.

Sector Secundario
El 18% de la P.E.A. se dedica a las actividades relacionadas a la industria textil, mueble, panadería, papel, jalea, etc.

Sector Terciario
En este sector se concentra la mayor actividad económica. Otro de los recursos de importancia en el Municipio de Granada es el Turismo, sin embargo este no ha sido explotado de acuerdo al potencial existente.

Perspectivas Económicas

Estudios
En la actualidad se encuentran en etapa de finalización dos importantes estudios para proyectar el desarrollo urbano y rural del Municipio, ellos son: El Plan Maestro de Desarrollo Municipal y El Plan de Revitalización del Centro Histórico. Ambos plantean un desarrollo sostenible en plazos de doce y veinte años, involucran la participación de los diferentes actores, constituyendo Importantes instrumentos de planificación.

Proyectos
Los proyectos a desarrollarse que inciden en el ámbito Municipal son:

- Proyectos de Desarrollo Agroturísticos / Bio- Diversidad del eje Volcán Mombacho / Pueblos Blancos. Con el fin de desarrollar un eje integral Managua / Masaya / Granada, bajo el concepto de Desarrollo Sostenible.
- Proyecto Eco-Canal S.A.: Consiste en crear un sistema de transporte de mercadería a través del Lago de Nicaragua, Río San Juan hasta llegar al Océano Atlántico.
- Proyecto Relleno Sanitario: Proyecto de impacto local, solucionaría el problema actual de funcionamiento de Basurero Municipal de "La Joya"
- Proyecto de Nuevo Mercado y Terminal de Transporte Inter -Urbano: El Proyecto del Mercado contribuirá a la descentralización del área

Comercial, ordenadamente y limpieza.

- Proyecto de Restauración del actual Mercado
- Revestimiento y ampliación vía Granada / Malacatoya / San Lorenzo-Boaco.
- Ampliación de la carretera Managua-Granada.

Anexo Información #3.

Diseños de Encuestas y Entrevistas.

Diseño de la entrevista realizada al Gerente General de Lugo Rent a Car.

Se realizo una entrevista con la gerencia general con el fin de conocer la situación actual de la empresa, de la cual obtuvimos la siguiente información:

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa dentro del mercado?
2. ¿Cuáles son los segmentos de mercado que atienden? Y de cuanto es su participación?
3. ¿De cuanto es su oferta de vehículos al mercado?
4. ¿Cuál es la partición de la empresa dentro del mercado?

Diseño de la entrevista realizada a encargados de los Principales Hoteles de Granada.

1. ¿Cual es el principal segmento de mercado que atiende actualmente?
2. ¿Tiene registros de la cantidad de turistas que alojan mensualmente o anualmente?
3. ¿Llevan algún control de la nacionalidad y la cantidad de días que se alojan los turistas en el Hotel?
4. ¿Cuales son las temporadas más altas del año?

Diseño de visita a INTUR.

De esta institución solicitamos informes y boletines que nos proporcionen información para determinar la cantidad de turistas que anualmente visitan Nicaragua, las regiones más frecuentadas por los mismos, el porcentaje de crecimiento de la llegada de turistas y la tasa de crecimiento anual de los ingresos por turismo en nicaragua.

Diseño de requerimientos de información de visita a INIFOM.

De INIFOM requerimos boletines que contengan información referente a la población del municipio de Granada la cantidad de empresas que aloja, las actividades económicas, entre otra información.

Diseño de requerimientos de información de visitas a INEC

Se le solicito a estas instituciones informes y boletines que registraran la cantidad de habitantes de la ciudad por tipo de ocupación y categoría de ingresos.

Diseño de Encuesta a la Población General de Granada.

El diseño de la encuesta es la siguiente:

Buenos Días:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una Tesis profesional acerca de la apertura de una sucursal de Renta de Vehículos en esta localidad.

Quisiéramos pedir su colaboración contestando las siguientes preguntas.

Le solicitamos las conteste con la mayor sinceridad.

Por favor indique con una X la alternativa de acuerdo a su opinión (seleccione solo una opción).

1. ¿Cuál es su ocupación actualmente?
   a. ( ) Comerciante.
   b. ( ) Empleado de oficina.
   c. ( ) Administrador.
   d. ( ) Otros_____
2. ¿Alguna vez ha alquilado vehículo en la Ciudad de Granada?.
   a) ( ) Si
   b) ( ) No
   c) ( ) Si, he rentado un vehículo pero no en Granada
3. ¿Qué percepción tiene de los requisitos que solicitan las empresas para rentar un vehículo?
   a) ( ) (Muchos requisitos.
   b) ( ) Pocos requisitos.
   c) ( ) Desconoce los requerimientos.
4. Considera que los precios para rentar un vehículo son:
   a) ( ) Altos.
   b) ( ) Accesibles.
   c) ( ) Nada accesibles.
   d) ( ) Desconoce los precios.
5. Como cliente potencial le genera desconfianza, miedo e inseguridad alquilar un vehículo.
   a) ( ) Mucha.
   b) ( ) Poca.
   c) ( ) Nada.
6. Indique cual es la razón principal que le motivaría a alquilar un vehículo.
   a) ( ) Viajes familiares.
   b) ( ) Gestiones de trabajos o negocios.
   c) ( ) Emergencia.
   d) ( ) Su vehículo no tiene mucha capacidad.
   e) ( ) Paquetes Promociónales.
   f) ( ) Otros: _____
7. Cual seria la principal razón por las que no rentaría un vehículo:
   a) ( ) Miedo a que se dañe el vehículo.
   b) ( ) No cumple los requisitos para la renta.
   c) ( ) Desconfianza del estado mecánico del vehículo.
   d) ( ) Los precios son muy altos.
   e) ( ) Otros_____
8. Indique cual es su principal expectativa al solicitar el alquiler de un vehículo.
   a. ( ) Precios accesibles.
   b. ( ) Variedad de vehículos.
   c. ( ) Vehículos de marcas reconocidas y modelos recientes.
   d. ( ) Asistencia mecánica.
   e. ( ) Otros:_____
9. Haga una lista de la empresas que conoce que alquilan vehículos:

   _____
   _____
   _____

10. Indique con que frecuencia alquilaría un vehículo.
    a) ( ) Ocasionalmente.
    b) ( ) Una vez al año.
    c) ( ) Dos veces al año.
    d) ( ) Mas de tres veces al año.
11. Indique con una X el tipo de vehículo que usted rentaría de acuerdo a sus necesidades y que precio estaría dispuesto a pagar.(seleccione solamente un tipo de vehículo).

Precio por día / Tipo de vehículo	$25 - $ 35	$35-$ 45	$45- $55
Automóviles			
Camionetas			
Microbuses			

¡Gracias por su amable colaboración!

Diseño de Encuesta Población Turista de Granada.

We are working on a study that will assist the composition of a professional thesis about the opening of rental car company branch in this town.

We request your collaboration in answering the following questions.

We request you the answer with the utmost sincerity.

Please indicate with a "X " in the parenthesis of their selection.

1. What is your nationality?
   Country:_____
2. What is the reason for your visit to Nicaragua?
   a. ( ) Vacations.
   b. ( ) Family reasons.
   c. ( ) Work.
   d. ( ) Others._____
3. How often do you visit Nicaragua?
   a) ( ) First time.
   b) ( )Frequently.
   c) ( ) Yearly.
   d) ( ) Rarely.
   e) ( ) Others:_____

How much time do you visit Nicaragua?

   a) ( ) One week.
   b) ( ) Fifteen days.
   c) ( ) One month.
   d) ( ) Others:_____

4. Have you rented vehicles in Nicaragua?
   a. ( )Yes. b. ( )No.

If you answers is yes or no, select whit a "X" the possible reasons according to your evaluation.

1. Your need for the service:
   a. ( ) Little. b. ( ) a lot.
2. Your opinion of the prices:
   a. ( ) Cheap. b. ( ) Expensive. c. ( )do not know.
3. Your knowledge of the service.
   a. ( ) Little. b. ( ) a lot.
4. Others._____
5. Which the reasons would motivate you to rent a vehicle?
   a) ( )Pleasure
   b) ( ) Work.
   c) ( ) Emergency.
   d) ( ) Promotional packages.
   e) ( ) Don't know.
   f) ( ) Others._____

6. What are your expectations when renting a vehicle? indicate their Importance with a “X ”.

Expectations	Very Important.	Important.	Not very Important.
Reasonable prices.			
Variety of vehicles.			
Vehicles of brand name and recent models.			
Mechanical attendance.			
Insurance.			
Others:_____			

7. what is your opinion about the following additional services: rent of cellular, drivers, seats for children?
   a)( ) Very attractive.
   b)( ) Not very attractive.
   c)( ) Non attractiveness.
8. Select the place where would like you to acquire the service of vehicles Rent:
   a)( ) Hotels
   b)( ) Tourist places
   c)( ) Gas stations
   d)( ) Others:_____
9. Indicate with a " X " the maximum range of prices that you estimate Convenient according to the vehicle type that you would rent.

price per day / Vehicle type	$25 - $ 35	$35-$ 45	$45- $55
Automobiles			
vans			
Minibuses			

Anexo Información #4

Resultados de las encuestas realizadas a la población granadina.

Cabe mencionar que la encuesta se realizó en puntos principales de la ciudad, tales como bares y restaurantes, iglesias, parques, negocios y residencias.

Los resultados de las encuestas realizadas en la Ciudad de Granada a la población son los siguientes:

- Del total de personas encuestadas el 65% no han hecho uso del servicio de renta de vehículos y el 35% manifestó que han hecho uso de este tipo de servicio.
- De las personas encuestadas que han utilizado el servicio de renta de vehículos el 90% ha rentado fuera de Granada y el 10% en la Ciudad, como lo muestra el siguiente grafico.

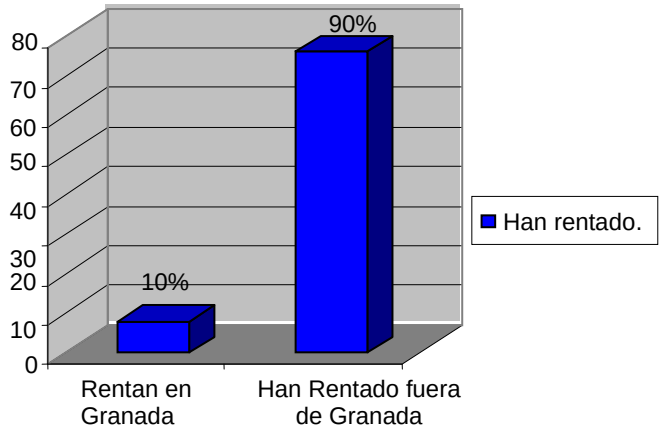


Fig. 1

- En el siguiente gráfico se muestra la ocupación de las personas encuestadas.

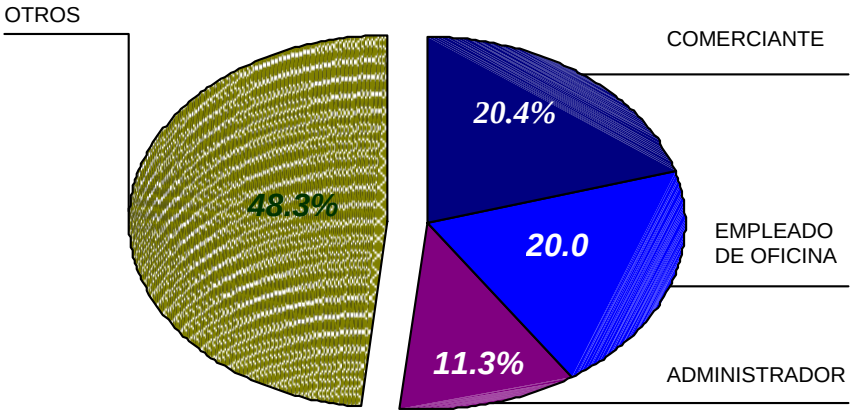


Fig. 2.Ocupación del Encuestado.

- En el siguiente gráfico se presenta la percepción de las personas que no han rentado vehículos, las que han rentado pero fuera de la Ciudad y en la Ciudad de Granada, referente a los requisitos que solicitan las empresas de renta de vehículos.

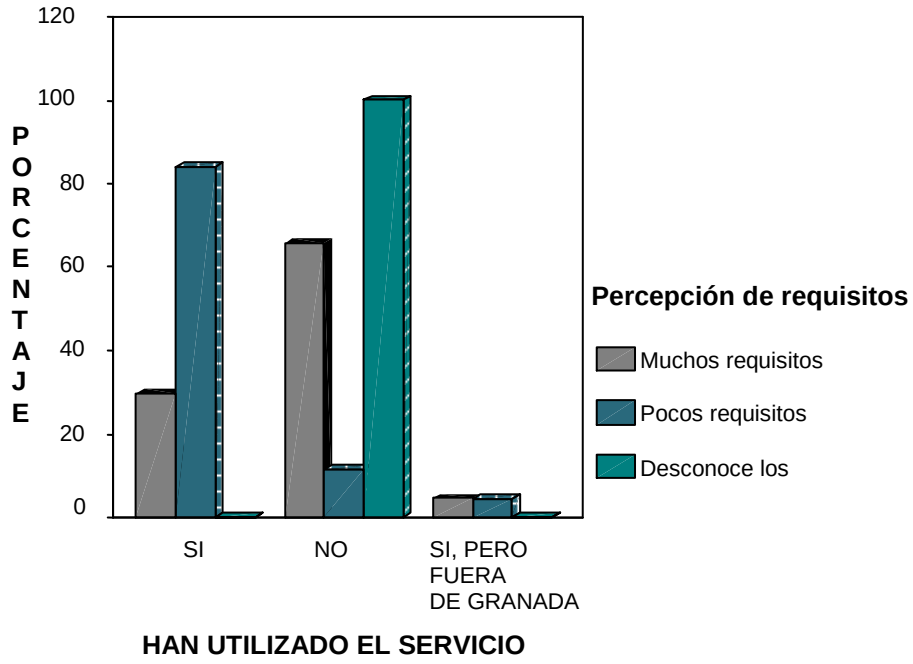


Fig. 3 Percepción de los requisitos de Alquiler de Vehículos.

- El siguiente gráfico muestra las principales razones que motivan a las personas a hacer uso del servicio de renta de vehículos.

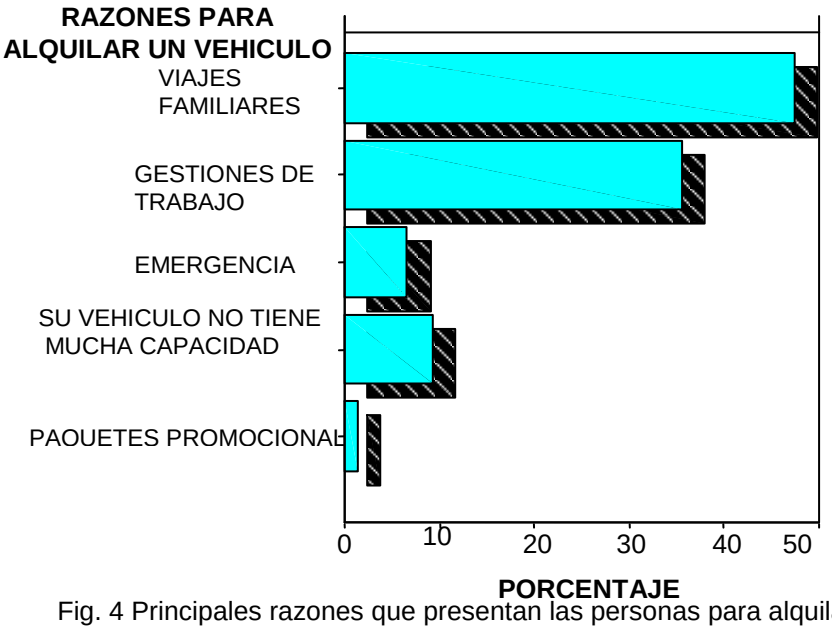


Fig. 4 Principales razones que presentan las personas para alquilar un vehículo.

- El siguiente gráfico muestra la opinión de las personas que nunca han rentado y las que han rentado vehículo con respecto al precio de alquiler de un vehículo.

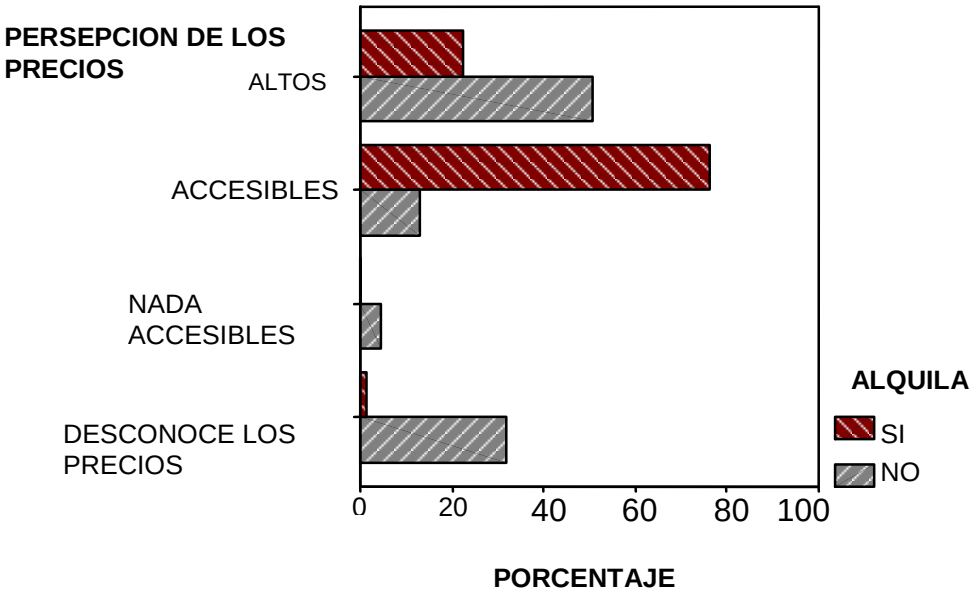


Fig. 5 Percepción del encuestado acerca de los precios de alquiler de vehículos.

- La figura 6 muestra las principales razones que presentan las personas para no rentar un vehículo.

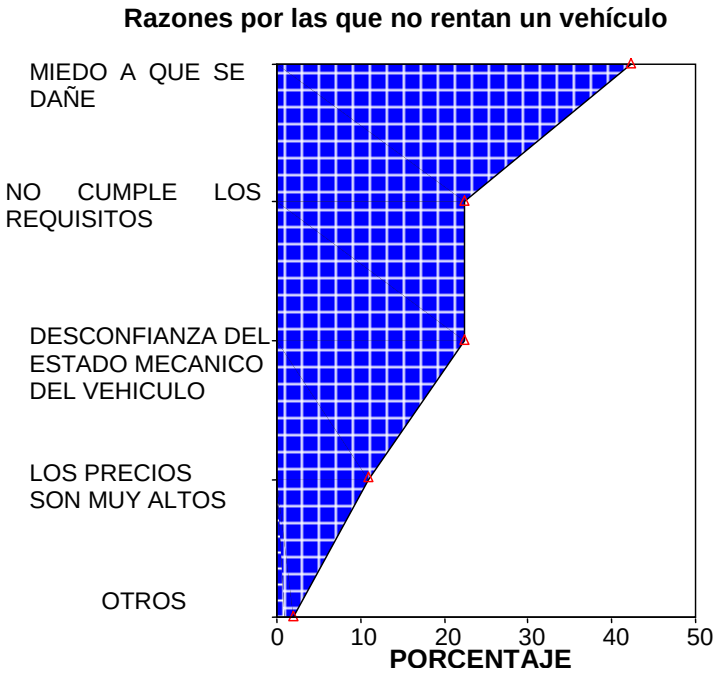
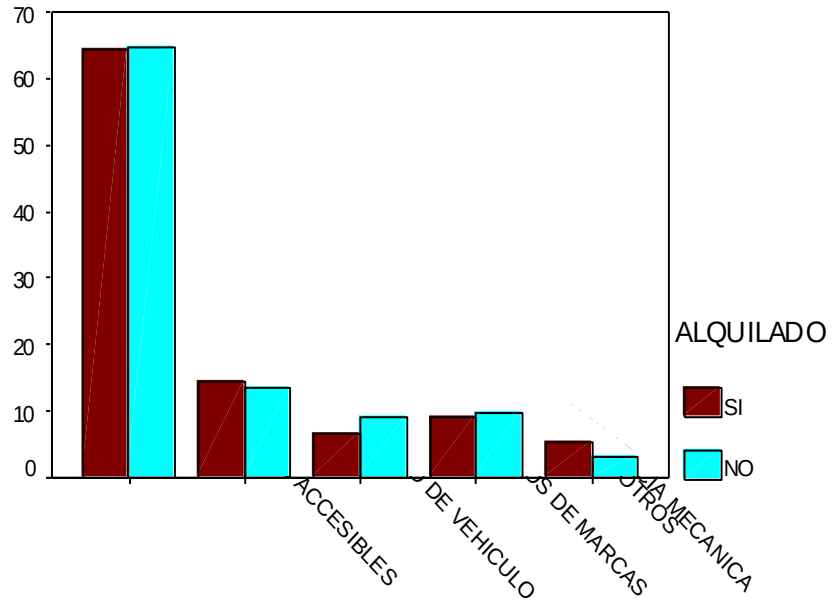


Fig. 6 Principales razones de las personas para no rentar un vehículo.

- En la siguiente figura se muestran las expectativas de las personas encuestadas al momento de rentar un vehículo.



EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTE

Fig. 7 Expectativas de los clientes al rentar un vehículo

- figura 8 muestra las empresas que fueron más reconocidas por las personas encuestadas que rentado y no han rentado vehículos.

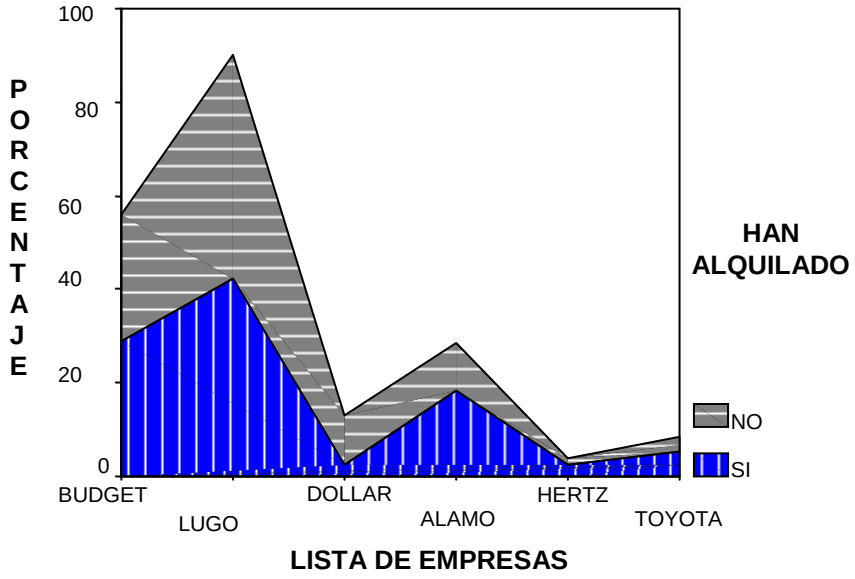


Fig. 8 Empresas reconocidas por el encuestado.

- La figura 9 muestra el rango de precios que los encuestados están dispuestos a pagar por cada tipo de vehículo.

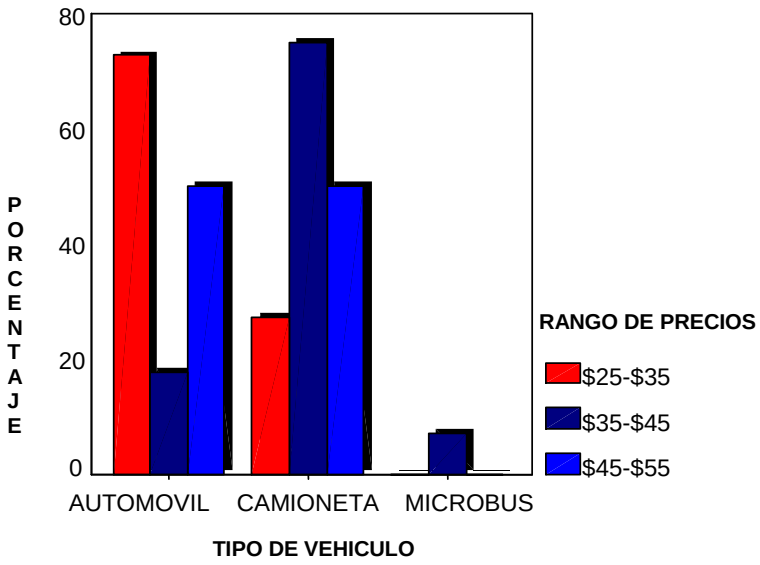


Fig. 9 Tipo de vehículo y rangos de precios.

- La siguiente figura muestra con que frecuencia los encuestados estarían dispuestos a rentar un vehículo.

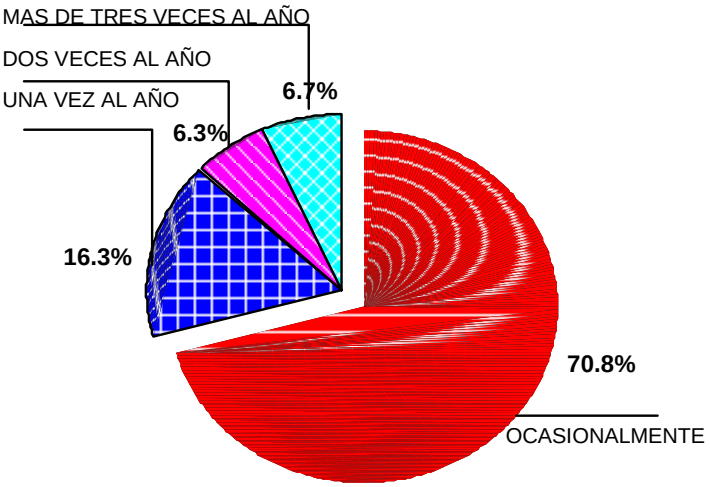


Fig. 10 Frecuencia de Renta de vehículo

Resultados de las encuestas realizadas a la población turística ubicada en Granada.

- La siguiente figura muestra la nacionalidad de los turistas encuestados.

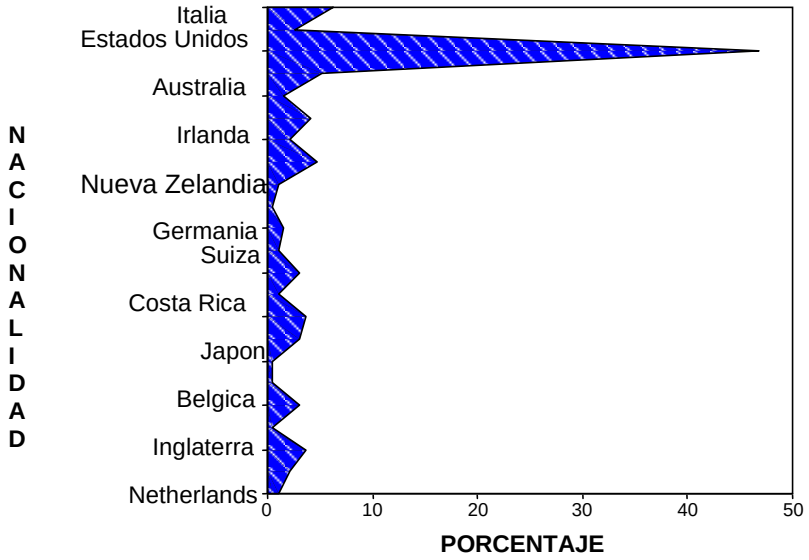


Fig. 11La nacionalidad de los turistas que Nicaragua.

- El siguiente gráfico muestra la cantidad de turistas que han hecho uso del servicio y la que no hecho uso del servicio.

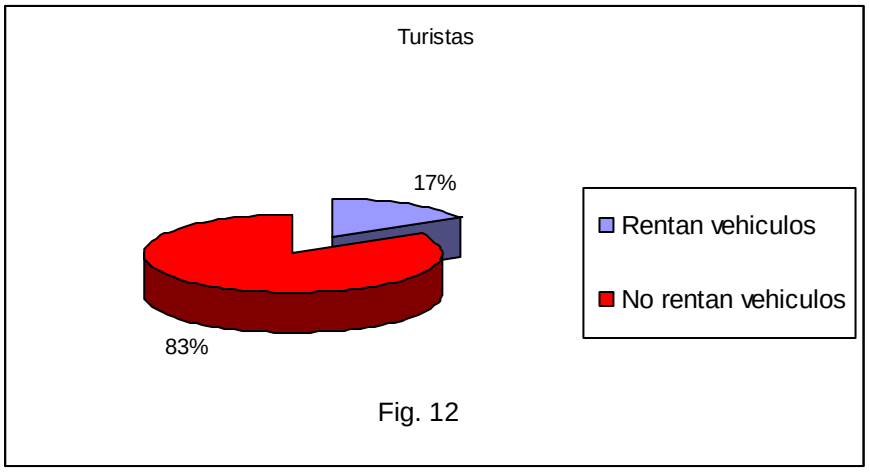


Fig. 12

- El siguiente gráfico muestra las razones que motivan a los turistas a visitar Nicaragua.

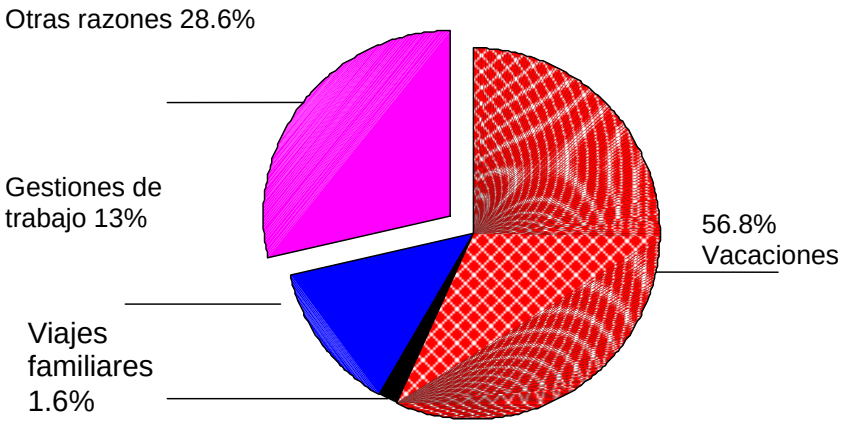


Fig. 13 Motivo de visita a Nicaragua

- La siguiente figura muestra los factor que motivarían a los turistas a hacer uso del servicio de renta de vehículo, tanto para las personas que ya lo han usado, como las que no.

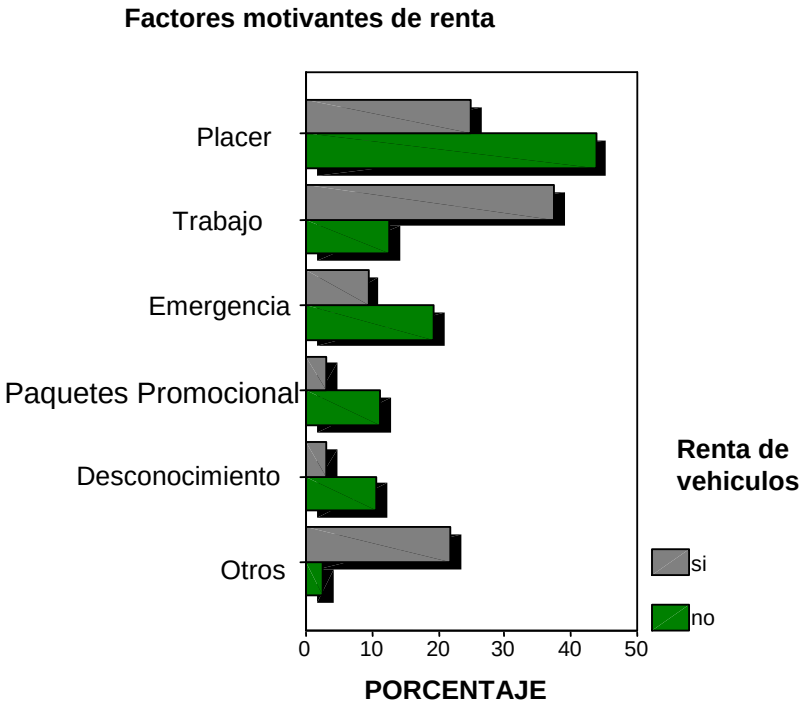


Fig. 14 Factores motivantes para la renta de vehículos.

- La siguiente figura muestra el conocimiento de los encuestados acerca de los precios del servicio.

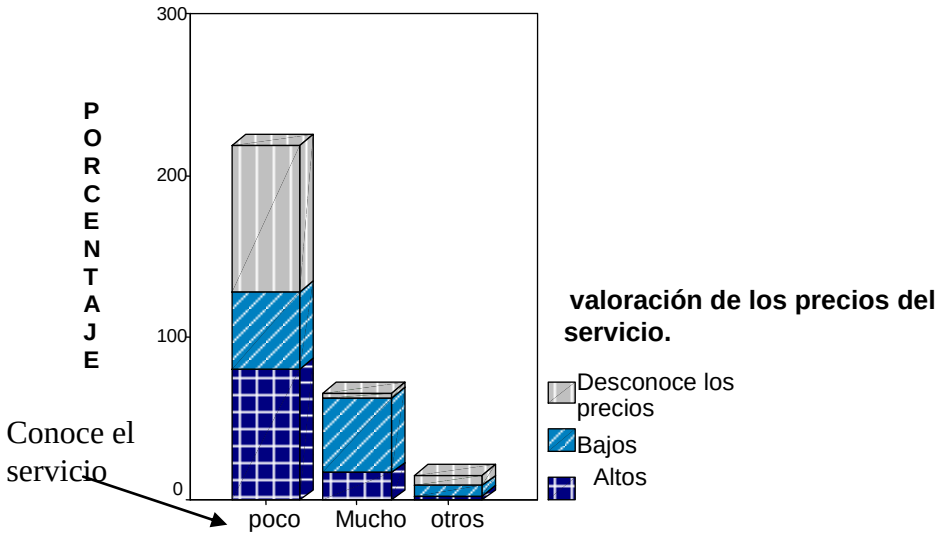


Fig. 15 Conocimiento de precios del servicio

- En las siguientes figuras se muestran las clasificaciones del los tipos de vehículos más solicitados y el rango de precios que estarían dispuestos a pagar por ellos.

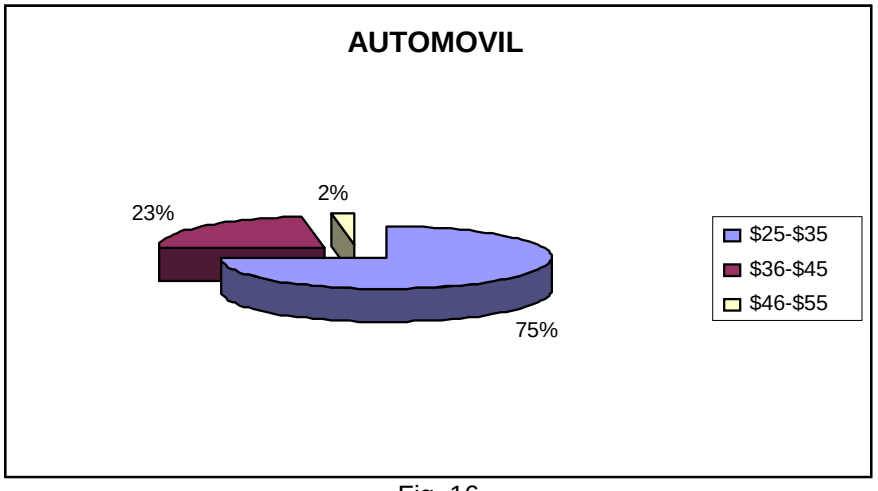


Fig. 16

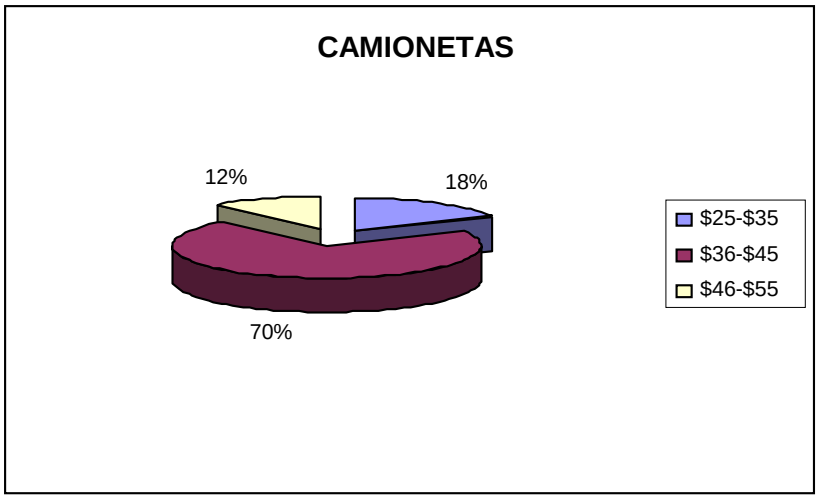


Fig. 17

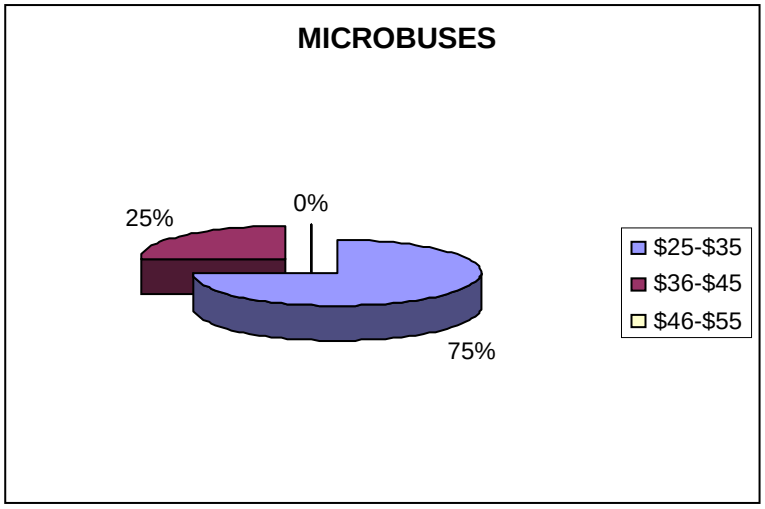


Fig. 18

Las figuras muestran la demanda de los tres tipos de vehículos y el precio. Se observa que el rango de precios que predomina es $25-$35.

- La siguiente figura muestra la ubicación de preferencia de la sucursal según la opinión de los encuestados.

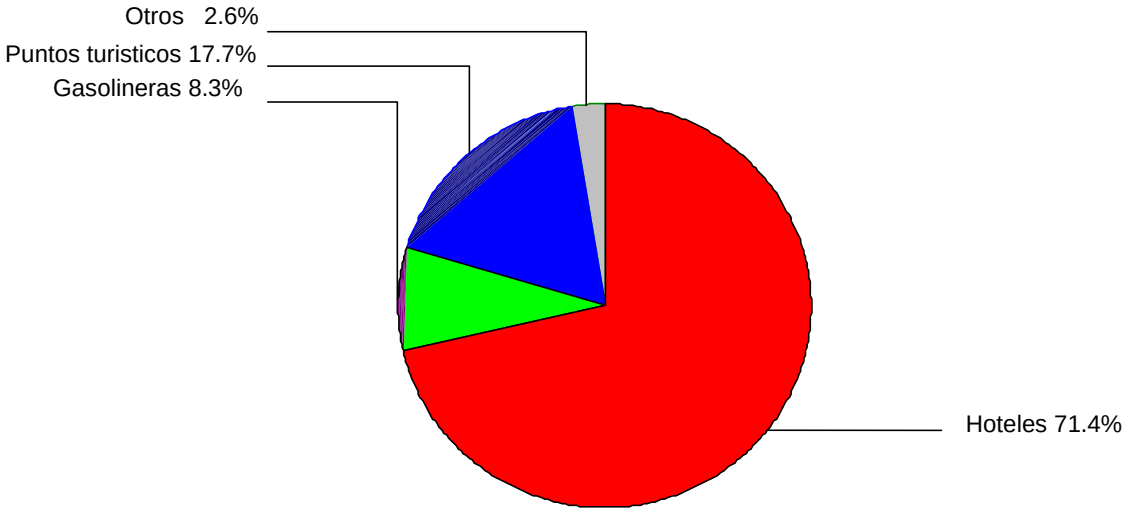


Fig. 19 Ubicación más conveniente según los encuestados.

- El siguiente gráfico muestra un cruce de valoraciones que se les realizó a los turistas según sus razones de visita, tiempo de visita y su nacionalidad.

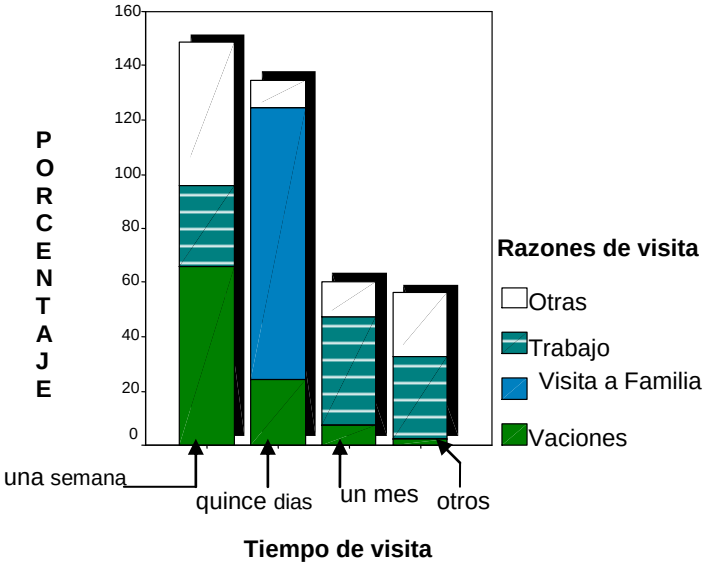


Fig. 20 Muestra los turistas que más visitan Nicaragua además de las razones que motivan su viaje.

- La figura representa la importancia de la variedad de vehículos para los turistas

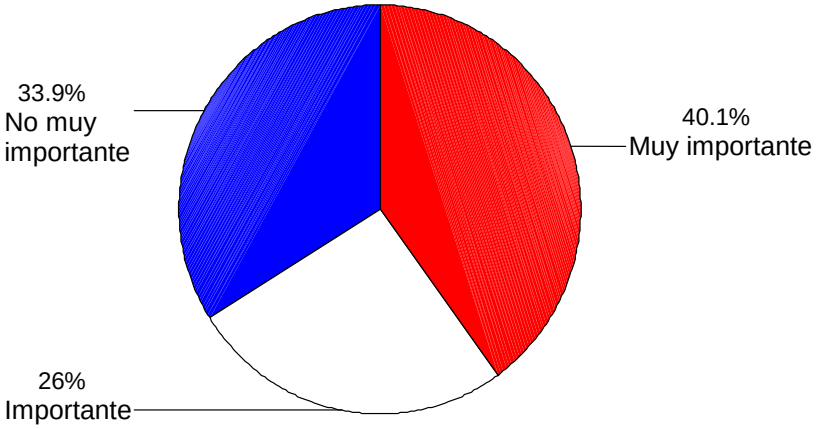


Fig. 21 Muestra el grado de importancia que presentan los turistas por la variedad de vehículos

- La siguiente figura muestra la importancia que manifiestan los encuestados por el estado mecánico de los vehículos.

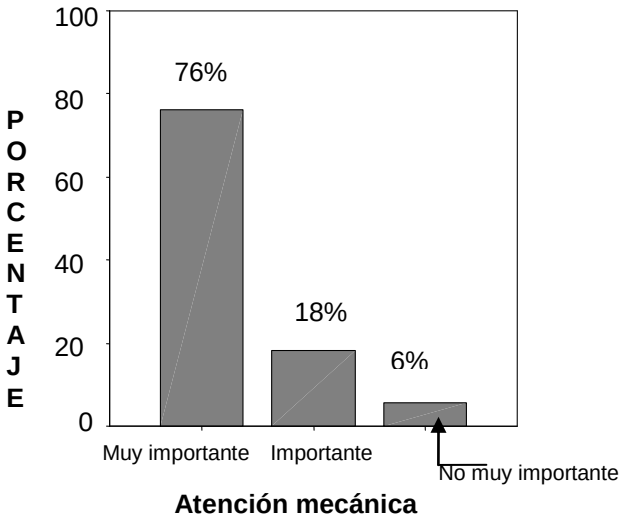


Fig. 22 Muestra lo importante que es el estado mecánico de la flota vehicular

- La siguiente figura muestra la importancia que manifiestan los turistas por tener un seguro que los respalde en caso de accidentes.

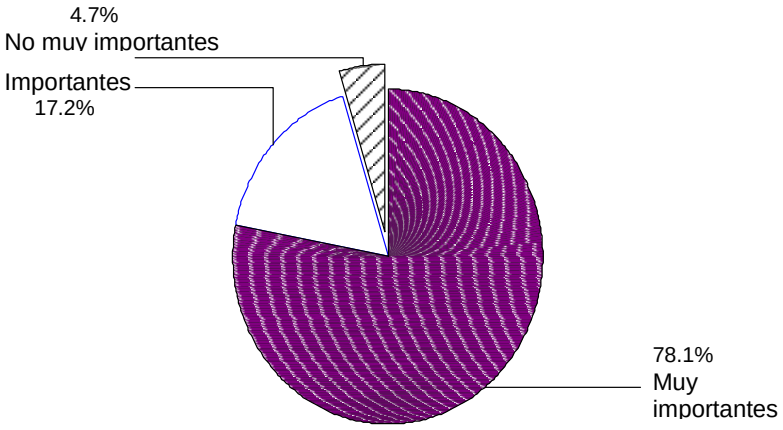


Fig. 23 Muestra el grado de importancia que representa.
estar asegurado

Anexo Información #5.

Fichas ocupacionales

Titulo del puesto:	**Gerente General**
No. de empleados en el puesto:	1
Requisitos Intelectuales:	■ Instrucción Básica: Administrador de empresas. ■ Experiencia de Trabajo: mínimo cinco años de experiencia en organización empresarial. ■ Otras actitudes: Manejo de programas de computación y dominio del ingles.
Habilidades:	■ Características de líder. ■ Dinámico. ■ Innovador.
Características del cargo:	
Funciones:	■ Encargado de tomar decisiones a nivel organizacional. ■ Encargado de comprar la flota vehicular. ■ Formula las normas de trabajo de la

	organización. ■ **Selección y reclutamiento del personal.** ■ **Coordina a toda la organización.** ■ **Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para asignar responsabilidades, evitar duplicidad de tareas.** ■ **Establece el proceso de planeaciòn estratégica.**
Ambiente Laboral:	■ Oficina propia decorada para un ambiente confortable y ergonómico. ■ Un escritorio. ■ Una silla de escritorio reclinable. ■ Una computadora con su impresora. ■ Extensión telefónica.

Nombre del puesto:	**Gestiones Legales**
Departamento:	Gerencia
No de personas en el puesto:	1
Tipo de puesto:	**Agente externo de la empresa.**
Requisitos Intelectuales:	■ Instrucción Básica: Lic**.** en Leyes. ■ Experiencia de Trabajo: Mínimo cinco años de experiencia en asesoria legal. ■ Otras actitudes: Ser una persona activa laboralmente.
Habilidades:	■ Facilidad de desenvolvimiento. ■ Dinámico. ■ Proactivo.
Características del cargo:	
Funciones:	■ Representante legal de la empresa. ■ Tramita escrituras de compra-venta de vehículos. ■ Realiza pagos de trámites legales.
Ambiente Laboral:	■ Agente externo de la empresa.

Nombre del Puesto:	**Contador**
Departamento:	Gerencia
No de personas en el puesto:	1
Tipo de puesto:	**Agente externo de la empresa.**
Requisitos Intelectuales:	■ Instrucción Básica: Licenciado en contabilidad publica. ■ Experiencia de Trabajo: mínimo cinco años de experiencia en asesoramiento con otras empresas. ■ Otras actitudes: Manejo de programas contables de computación.
Habilidades:	■ Ágil ■ Dinámico

	■ Proactivo.
Características del cargo:	
Funciones:	■ **Registros y contabilización de egresos e ingresos.** ■ **Declaraciones fiscales y municipales.** ■ **Elaboración de planilla.** ■ **Pago de comisiones ejecutivas de venta.** ■ **Presentación de informes INSS, MIFIC, Banco Central.** ■ **Cálculo de depreciación de vehículos.** ■ Elaboración y presentación mensual de estados financieros (libros legales, diario y mayor). ■ Brindar propuestas de solución a problemas contables que se presenten.
Ambiente Laboral:	■ Agente externo de la empresa. ■ Ocupará como oficina provisional la de mercadeo.

Titulo del Puesto:	**Asistente de Gerencia**
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente General
Departamento:	**Gerencia**
No de personas en el puesto:	1
Requisitos Intelectuales:	■ Instrucción Básica: Lic. en Administrador de Empresas. ■ Experiencia de Trabajo: Mínimo cuatro años de experiencia como administrador de empresas. ■ Otras actitudes: Manejo de programas de computación y dominio del inglés.
Habilidades:	■ Facilidad de desenvolvimiento. ■ Persona innovadora. ■ Capacidad de comunicación. ■ Capacidad de coordinar y organizar al personal. ■ Disponibilidad para resolver problemas. ■ Amplia cultura nacional e internacional.
Características del cargo:	
Funciones:	■ Asistir al gerente en cualquier función que este le delegué. ■ Comunicarle a la gerencia todo lo relacionado con la empresa. ■ Organizar eventos para la empresa. ■ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales. ■ Coordina y dirige al personal.
Ambiente Laboral:	■ Oficina propia, decorada para brindar

.	un ambiente confortable y ergonómico. ■ Un escritorio. ■ Una silla de escritorio reclinable. ■ Una computadora con su impresora. ■ Una mesa con café para los clientes. ■ Teléfono para atender a los clientes. ■ Papelería (lapiceros, contratos, calculadoras etc.).

Nombre del Puesto:	**Jefe de Operaciones.**
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente General
Departamento:	**Operaciones**
No. de personas en el departamento:	24
No de personas en el puesto:	1
Requisitos Intelectuales:	■ Instrucción Básica: Técnico en reparación y mantenimiento automotriz. ■ Experiencia de Trabajo: Mínimo 10 años de experiencia en reparación de vehículos. ■ Otras actitudes: Conocimiento de mecánica eléctrica, dominio de programas de computación como Excel y Word.
Habilidades:	■ Capaz de trabajar en equipo. ■ Capacidad de comunicación. ■ Proactivo y dinámico. ■ Capacidad de controlar y coordinar. ■ Capaz de dar solución a todo tipo de problemas que se le presenten.
Características del cargo:	
Funciones:	■ Coordinar, controlar y dirigir al personal que este a su cargo (mecánico automotriz, mecánico eléctrico, lavadores de vehículos, seguridad, encargados de limpiezas). ■ Llevar un control de la flota vehicular. ■ Mantener en perfecto estado mecánico toda la flota vehicular. ■ Hacer las compras necesarias para las reparaciones de los vehículos. ■ Están bajo su responsabilidad todas las herramientas y maquinaria.
Ambiente Laboral	■ Tiene su propia oficina. ■ Extensión telefónica para toda el área de operaciones. ■ Una computadora. ■ Un escritorio. ■ Una silla de escritorio.

Nombre del Puesto:	**Encargado de Recepción y Entrega de Vehículos**
Nombre del puesto superior inmediato:	Jefe de Operaciones.
Departamento:	**Operaciones**
No. de personas en el departamento:	24
No de personas en el puesto:	3
Requisitos Intelectuales:	■ Bachiller como mínimo. ■ Conocimientos de mecánica.
Habilidades:	■ Persona ingeniosa. ■ Ágil y enérgico. ■ Persona responsable
Características del cargo:	
Funciones:	■ Revisar el estado físico de los vehículos al entrar y salir de la empresa. ■ Manejar el inventario de vehículos de la empresa.
Ambiente Laboral:	■ Uniforme. ■ Acceso a servirse café. ■ Estará ubicado en el área de operaciones.

Nombre del Puesto:	Mecánico eléctrico
Nombre del puesto superior inmediato:	Jefe de Operaciones
Departamento:	**Operaciones**
No. de empleados en el departamento.	24
No de personas en el puesto:	1
Requisitos :	■ Instrucción Básica: Técnico en mecánica eléctrica. ■ Experiencia de Trabajo: Mínimo tres años de experiencia en reparación de vehículos.
Habilidades:	■ Ágil en el desenvolvimiento de su trabajo. ■ Capaz de trabajar en equipo. ■ Capacidad de comunicación. ■ Proactivo y dinámico.
Características del cargo:	
Funciones:	■ Dar mantenimiento a la flota vehicular. ■ Estar pendiente del funcionamiento del sistema eléctrico de la flota vehicular. ■ Resolver de manera rápida los problemas que se le presenten para cualquier corrección de los vehículos. Reportar al área de operaciones los repuestos que necesite para la repararon de los vehículos.

Ambiente Laboral:	■ Herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo.

Nombre del Puesto:	**Mantenimiento Vehicular**
Nombre del puesto superior inmediato:	Jefe de operaciones.
Departamento:	**Operaciones.**
No. de personas en el departamento:	24
No de personas en el puesto:	7
Requisitos :	■ Responsable. ■ Experiencia en limpieza de vehículos.
Habilidades:	■ Facilidad de desenvolvimiento. ■ Capacidad de comunicación. ■ Rapidez en el desempeño de su trabajo.
Características del cargo:	
Funciones:	■ Lavar vehículos. ■ Limpiar los vehículos por dentro y por fuera. ■ Ser cuidadoso con los accesorios de lo vehículos. ■ Reportar al Jefe de operaciones cualquier anomalía observada en el vehículo.
Ambiente Laboral:	■ Se le proporcionaran las herramienta necesarias para desempeñar bien su trabajo como mangueras, escobillas, jabón liquido, pastas para dar brillo al los vehículos, aspiradoras, guantes para protegerse de los químicos que se usan.

Nombre del Puesto:	**Seguridad**
Nombre del puesto superior inmediato:	Jefe de Operaciones.
Departamento:	**Operaciones**
No. de personas en el departamento:	24
No de personas en el puesto:	6
Requisitos Intelectuales:	■ Experiencia de Trabajo: mínimo cinco años de experiencia de trabajar en seguridad. ■ Persona responsable.
Habilidades:	■ Persona ingeniosa. ■ Ágil y enérgico. ■ Proactivo y siempre dispuesto a resolver problemas que se presenten.
Características del cargo:	
Funciones:	■ Atender y dar respuesta a los problemas de seguridad que se presenten en la empresa. ■ Proteger al personal ante cualquier circunstancia que se presente.

Ambiente Laboral:	■ Una silla. ■ Pistola.

Nombre del Puesto:	Responsable de limpieza de toda la empresa
Nombre del puesto superior inmediato:	Jefe de Operaciones.
Departamento:	**Operaciones.**
No. de personas en el departamento:	24
No de personas en el puesto:	1
Requisitos:	■ Instrucción Básica: Primaria y secundaria aprobada.
Habilidades:	■ Ágil y dinámico.
Características del cargo:	
Funciones:	■ Limpiar toda la empresa. ■ Encargado de atender los visitantes.
Ambiente Laboral: El responsable de limpieza será ubicado en el área de mantenimiento.	■ Tienen una bodega donde podrá guardar todas sus herramientas para desempeñar bien su trabajo como trapeadores, desinfectante de pisos, guantes para protegerse de los productos químicos que usan etc.

Anexo Tabla #1.
Fuente de la población general de Granada.

Se suman los totales de personas con las ocupaciones seleccionadas.

CUADRO 5. POBLACION DE 10 AÑOS Y MAS ECONOMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, POR CATEGORIA OCUPACIONAL, SEGUN DEPARTAMENTO, AREA DE RESIDENCIA, SEXO Y GRANDES GRUPOS DE OCUPACION

Departamento, Area de Residencia, Sexo y Grandes Grupos de Ocupación	Total Ocupados	Categoría Ocupacional					
		Empleado Obrero	Jornalero Peón	Cuenta Propia	Patrón Empresario	Trabajador Sin pago	Miembro de Coop. Prod.
Urbano							
Ambos Sexos	24 571	14 526	745	7 816	200	435	44
Personal de Dirección y Administración Pública de Emp.	234	173	-	22	31	-	3
Profesionales Científicos e Intelectuales	995	784	-	173	4	5	-
Profesionales y Técnicos	2 161	1 894	7	193	3	25	3
Empleados de Oficina	1 103	1 045	4	35	3	6	1
Trabajadores de Servicios, Vendedores de Comercio	3 795	786	9	2 834	13	125	1
Trabajadores de Servicios Personales y Afines	1 565	743	2	604	5	19	-
Agricultores y Trabajadores Agropecuarios y Pesqueros	1 081	252	190	546	6	56	19
Oficiales, Operarios y Artesanos	5 977	3 274	60	2 513	38	53	7
Operadores de Instal. y Máquinas y Montadores	1 616	1 152	33	404	1	10	6
Trabajadores no Calificados	5 287	4 224	436	431	6	135	3
Ocupación no Especificada	757	199	4	61	90	1	1

Anexo Tabla #2.

III.2 Estructura y Variación Porcentual del Total de Visitantes de los Centros Turísticos Propiedad del Instituto Nicaragüense de Turismo Durante el Período 2001-2002

Centro Turístico	2001		2002		Variación %
	Cantidad	%	Cantidad	%	2002/2001
La Boquita	*37,717*	*4.3*	*46,132*	4.7	*22.3*
Pochomil	*111,228*	*12.6*	*112,928*	11.6	*1.5*
Xiloá	*46,514*	*5.3*	*63,193*	6.5	*35.9*
El Trapiche	*98,638*	*11.2*	*62,260*	6.4	*-36.9*
Granada	*332,180*	*37.6*	*367,789*	37.9	*10.7*
Catarina	*257,470*	*29.1*	*319,179*	32.9	*24.0*
Total	***883,747***	***100.0***	***971,481***	***100.0***	***9.9***

Anexo Tabla. #3.

DEMANDA DEL SERVICIO SEGÚN ENCUESTAS (GRANADA)

Principales razones para alquilar un	Ocasionalmente	Una ves al año	Dos veces al año	Mas de tres veces al año	Total

vehículo					
Viajes Familiares	0,28	0,067	0,036	0,054	0,437
Gestiones de trabajo o negocios	0,115	0,042	0,006	0,03	0,193
Emergencia	0,134	0,03	0,012	0,006	0,182
Su vehículo no tienen capacidad	0,079	0,012	0,012	0	0,103
Paquetes promocionales	0,048	0,012	0	0	0,06
Otros	0	0,012	0,006	0	0,018
Total	0,656	0,175	0,072	0,09	**1**

Anexo Tabla #4.

DEMANDA DEL SERVICIO SEGÚN ENCUESTAS A TURISTAS				
	Frecuencia			
Factores motivantes de renta	Primera ves	Frecuentemente	Anualmente	Total
Placer	0,283	0,03	0,0783	0,3913
Trabajo	0,108	0,024	0,024	0,156
Emergencia	0,18	0,006	0	0,186
Paquetes promocionales	0,084	0	0,018	0,102
Desconocimiento	0,066	0,024	0,012	0,102
Otros	0,042	0,006	0,012	0,06
Total				1

Anexo Calculo #1.

Cálculo del tamaño de la muestra.

Población General Granada.

Para el cálculo de la muestra de la población del Municipio de Granada con ingresos medios cuya cantidad estimada es de 5000, utilizamos la formula:

$$\mathbf{n} = \frac{Z^2 \, P \, Q \, N}{e^2(N-1)+Z^2 \, P \, Q}$$

Donde:

n = es el Tamaño de la Muestra.

P = probabilidad de ocurrencia (Ver siguiente anexo #2 calculo de muestreo probabilístico).

Q = probabilidad de que el evento no ocurra (ibidem).

N = tamaño de la población.

Z = 95% de confiabilidad, que equivale a 1.96 sigmas.

e = 5% de error.

Calculamos:

$$\mathbf{n} = \frac{1.96^2\ (0.718)\ (0.282)\ (5000)}{0.05^2\ (4999)+1.96^2(0.718)\ (0.282)}$$

Tamaño de la muestra es n = 291.

Para la población general de Granada.

Población Turista.

Cálculo de la muestra de la población turista, cuya cantidad estimada es de 500 visitantes mensuales.

Donde:

n = es el Tamaño de la Muestra.

P = probabilidad de ocurrencia (Ver siguiente anexo calculo de muestreo probabilístico).

Q = probabilidad de que el evento no ocurra. (ibidem)

N = tamaño de la población.

Z = 95% de confiabilidad, que equivale a

Calculamos:

$$\mathbf{n} = \frac{1.96^2\ (0.72)\ (0.28)\ (500)}{0.05^2\ (500) + 1.96^2\ (0.72)\ (0.28)}$$

.

Tamaño de la muestra n = 191.

1.96 sigmas.

e = 5% de error.

Anexo, Calculo de Muestreo Probabilístico.

Para realizar el cálculo del muestreo probabilístico, nos basamos en las respuestas obtenidas de un estudio piloto. De dicho estudio tomamos la pregunta más significativa, que es la disposición de las personas a hacer el uso del servicio de renta de vehículos.

Calculo de los parámetros de la población para variables dicotomías
Pregunta evaluada: ¿Quieren hacer uso del servicio?.
n: Numero de personas encuestadas.
Valor de Respuestas: 1 = si y 0 = no
P= probabilidad de ocurrencia.
Q= probabilidad de no ocurrencia.

$$p = \frac{\sum X_i}{n} = \frac{1+1+1+0+.....+0+1}{17}$$

Obtenemos que:
p = 0.72.
y que
q = 1 – p = 1 – 0.72
q = 0.28.