



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA IMPORTACIÓN DE REPUESTOS DE MOTOCICLETAS Y BICICLETAS
PARA SU DISTRIBUCIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO CON UN PUNTO DE
VENTA SERVICIO TÉCNICO AUTORIZADO**

**TESIS PREVIA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Autoras:

**YONT ARTEAGA ANGELA MARISELA
HERRERA YEPEZ SILVANA GIOCONDA**

Directora: ECON. KATTY CELI

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2009

CERTIFICACIÓN

Econ. Katty Celi

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación, realizado por las egresadas **Angela Yont y Silvana Herrera**, sobre el tema: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN DE REPUESTOS DE MOTOCICLETAS Y BICICLETAS PARA SU DISTRIBUCIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO CON UN PUNTO DE VENTA SERVICIO TÉCNICO AUTORIZADO”**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas, por lo que autorizo su presentación.

Lo certifico.- Loja, 01 de Septiembre del 2009

Econ. Katty Celi

DIRECTORA

AGRADECIMIENTO

Al terminar nuestra tesis queremos ofrecer nuestro agradecimiento infinito a Dios por haber sido nuestra guía, y nuestro reconocimiento y gratitud eterna a nuestros familiares por haber sido nuestro apoyo y fortaleza en este periodo estudiantil de arduo trabajo.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con mucho amor a mi hijo Luis Darío, ser tierno y maravilloso por quien sigo adelante.

Angela Yont

Dedico esta tesis con mucho amor a mi familia cuyo apoyo me ha hecho llegar a la culminación de este periodo de estudios.

Silvana Herrera

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas emitidas en el contenido de presente documento de investigación, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

CESIÓN DE DERECHOS

*Nosotras, **Angela Yont y Silvana Herrera**, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.*

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o Institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, 01 de Septiembre del 2009

Angela Yont
C.I. No. 130831576-9

Silvana Herrera
C.I. No. 171679323-5

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	v
CESIÓN DE DERECHOS	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
1 CAPÍTULO I.....	1
1.1 Análisis del macroambiente	1
1.1.1 Factor Económico	2
1.1.1.1 PIB sectorial	2
1.1.1.2 Inflación.....	3
1.1.1.3 Tasas de Interés.....	4
1.1.1.4 Índice de Confianza Empresarial.....	6
1.1.2 Factor Político / Legal	7
1.1.2.1 Aprobación y desaprobación del Presidente	7
1.1.2.2 Credibilidad del Presidente	8
1.1.2.3 Aprobación de la Asamblea Constituyente.....	9
1.1.2.4 Organismos Gubernamentales.....	10
1.1.3 Factor Tecnológico	12
1.1.4 Factor Social	13
1.1.4.1 Desempleo	13
1.2 Análisis del microambiente.....	14
1.2.1 Tendencia de la industria	14
1.2.2 Mercado Potencial	15

1.2.3	Potencial del mercado	16
1.2.4	Potencial de ventas.....	17
1.2.4.1	Clientes	18
1.2.4.2	Proveedores	20
1.2.4.3	Competencia	21
1.3	Análisis Interno.....	22
1.3.1	Determinación de los factores claves de éxito interno	22
1.3.1.1	Administración.....	23
1.3.1.2	Recursos Humanos.....	23
1.3.1.3	Marketing	24
1.3.1.4	Operaciones.....	25
1.3.1.5	Tecnología	26
1.4	Análisis FODA.....	26
1.4.1	Matriz Resumen y Ponderación.....	27
1.4.2	Matriz EFE	30
1.4.3	Matriz EFI	32
1.4.4	Matrices de Acción.....	34
1.4.5	Matriz de Síntesis Estratégica	38
2	CAPITULO II.....	39
2.1	Identificación del producto.....	39
2.1.1	Servicio técnico para motocicletas.....	39
2.1.1.1	Mantenimiento preventivo para motocicletas	40
2.2	Segmentación de mercado	41
2.2.1	Diseño de la investigación	41
2.2.2	Identificación de las variables de segmentación.....	43

2.2.3	Definición de los perfiles resultantes.....	45
2.2.4	Evaluación de los perfiles resultantes.....	46
2.2.5	Análisis del mercado de motos	69
2.2.6	Análisis del mercado de Bicicletas.....	72
2.2.7	Selección del mercado meta.....	75
2.3	Análisis de la demanda	77
2.3.1	Factores que afectan la demanda	77
2.3.2	Comportamiento de la demanda de mantenimientos	78
2.3.3	Comportamiento de la demanda de repuestos	79
2.3.4	Demanda actual.....	80
2.3.5	Proyección de la demanda	81
2.4	Análisis de la oferta.....	82
2.4.1	Factores que afectan la oferta	82
2.4.2	Comportamiento histórico de la oferta de Mantenimiento.....	83
2.4.3	Demanda Insatisfecha de Mantenimientos	85
2.4.4	Oferta Histórica de Repuestos.....	86
2.4.5	Oferta actual de Repuestos	86
2.4.6	Proyección de la Oferta	88
2.5	Determinación de la demanda insatisfecha.....	89
2.6	Demanda Histórica, repuestos de bicicletas	90
2.6.1	Demanda Actual, repuestos de bicicletas	92
2.6.2	Proyección de la demanda	93
2.6.3	Oferta, Repuestos de bicicletas	94
2.6.3.1	Oferta Histórica	94
2.6.3.2	Oferta Actual	95

2.6.3.3	Oferta Proyectada	95
2.6.4	Demanda Insatisfecha	96
3	CAPITULO III	97
3.1	Estudio organizacional	97
3.1.1	Constitución de la organización	97
3.1.2	Base legal	99
3.1.2.1	Permisos para importación.....	99
3.1.2.2	Condiciones previas para la importación.....	100
3.1.2.3	Trámites Aduaneros	103
3.1.2.4	Permisos de funcionamiento	103
3.1.2.5	Aspectos laborales	105
3.2	Base filosófica de la empresa	106
3.2.1	Misión	106
3.2.2	Visión	107
3.2.3	Principios y valores	108
3.3	La organización	111
3.3.1	Organigrama estructural	111
3.3.2	Organigrama funcional.....	112
4	CAPITULO IV.....	113
4.1	Objetivos de marketing.....	113
4.1.1	Estrategias de marketing	115
4.1.1.1	Producto o servicio	116
4.1.1.2	Precio	116
4.1.1.3	Plaza	117
4.1.1.4	Promoción	118

4.1.2	Presupuesto de marketing	118
5	CAPITULO V.....	121
5.1	Localización	121
5.1.1	Macrolocalización	121
5.1.2	Microlocalización.....	124
5.2	Tamaño del proyecto.....	128
5.2.1	Objetivos de crecimiento en base al mercado	129
5.2.2	Recursos financieros	130
5.2.3	Determinación de la capacidad.....	130
5.3	Ingeniería del proyecto.....	131
5.3.1	Infraestructura.....	131
5.3.2	Requerimiento de activos	133
5.4	Ingeniería del servicio	135
5.4.1	Proceso de importación	135
5.4.2	Proceso de servicio técnico	139
5.4.3	Requerimientos de personal	140
6	CAPÍTULO VI.....	144
6.1	INVERSIÓN	144
6.1.1	Activos Fijos.....	145
6.1.1.1	Construcciones.....	145
6.1.1.2	Muebles y enseres	146
6.1.1.3	Equipo de computación.....	146
6.1.1.4	Equipo de oficina.....	147
6.1.2	Activos Diferidos	147
6.1.3	Capital de trabajo.....	148

6.1.4	Resumen de inversión	149
6.1.5	Cronograma de inversión.....	149
6.2	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	151
6.2.1	Composición del financiamiento	151
6.2.2	Préstamo bancario.....	152
6.3	PRESUPUESTO DE INGRESOS	153
6.4	PRESUPUESTO DE EGRESOS	154
6.4.1	Costos de operación	155
6.4.1.1	Mano de obra directa	155
6.4.1.2	Costos directos.....	156
6.4.1.3	Costos indirectos.....	156
6.4.1.4	Mantenimiento infraestructura	156
6.4.1.5	Servicios Básicos	157
6.4.1.6	Otros costos de operación	158
6.4.1.7	Depreciación de activos de operación.....	158
6.4.1.8	Gastos administrativos y de ventas.....	160
6.4.1.9	Sueldos y Salarios.....	160
6.4.1.10	Mantenimiento de activos fijos.....	162
6.4.1.11	Servicios básicos del área de administración	162
6.4.1.12	Depreciación de los activos de administración	163
6.4.1.13	Amortización.....	165
6.4.1.14	Gastos de suministros	165
6.4.1.15	Gastos de publicidad	166
6.5	ESTADOS FINANCIEROS PRO FORMA	166
6.5.1	Estado de resultados	166

6.5.2	Balance General	168
6.6	EVALUACIÓN FINANCIERA	169
6.6.1	Flujo de fondos	169
6.6.2	Determinación del costo promedio ponderado	171
6.6.3	Valor actual neto (VAN)	172
6.6.4	Tasa interna de retorno (tir)	173
6.6.5	Periodo de recuperación de la inversión	174
6.6.6	Relación beneficio costo	175
6.6.7	Análisis de sensibilidad	177
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	178
	CONCLUSIONES	178
	RECOMENDACIONES	180
	BIBLIOGRAFÍA.....	182
	LIBROS.....	182
	PÁGINAS WEB.....	183

CAPÍTULO I

PLAN ESTRATEGICO DE NEGOCIOS

Al implementar el plan estratégico de negocios se busca generar en la empresa la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso a los nuevos mercados, ya que la empresa puede verse envuelta por una serie de fuerzas, las mismas que pueden afectar todo su entorno, de las cuales se puede aprovechar las oportunidades que presentan y prevenir las amenazas.

Así mismo, el plan estratégico permite observar en qué puntos es fuerte y puede generar una estrategia adecuada y de igual manera analizar los puntos débiles y contrarrestarlos oportunamente. Las estrategias de negocios que la empresa implementará estarán basadas en el análisis de macroambiente y microambiente.

1.1 Análisis del macroambiente

En el análisis del macroambiente se identifican factores que rodean a la empresa, sobre las cuales no se puede ejercer ningún control, pero puede anticiparse generando estrategias. Estos factores son los siguientes:

Gráfico No. 1-1 Análisis del Macroambiente



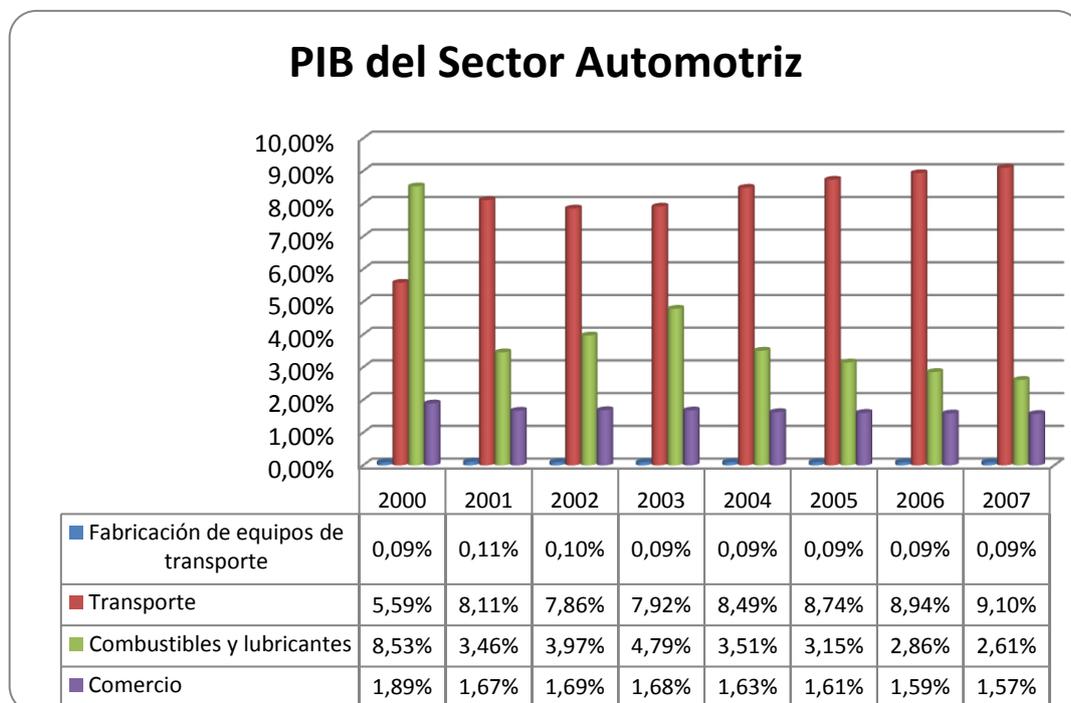
1.1.1 Factor Económico

El análisis de las condiciones económicas es de fundamental importancia para el planeamiento estratégico de la empresa dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo del mercado, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente.

1.1.1.1 PIB sectorial

Para el cálculo del PIB sólo se tiene en cuenta la producción que se realiza en el país, dentro de las fronteras geográficas de la nación, sin importar si ésta producción fue realizada por personas o empresas ya sean nacionales o extranjeras.

Gráfico No. 1-2 PIB Total del sector Automotriz



Fuente: Banco Central de Ecuador,

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

En el PIB del sector automotriz la fabricación de equipos de transporte y el sector transporte, tienen más aportación dentro del sector, seguido del sector combustibles y lubricantes este último tiene una tendencia decreciente al igual que el sector de comercio, es importante aclarar que la venta de repuestos para motos, se encuentra dentro de este último sector y como resultado del análisis se puede deducir que en los últimos años el comercio dentro del sector automotriz no tiene un crecimiento significativo.

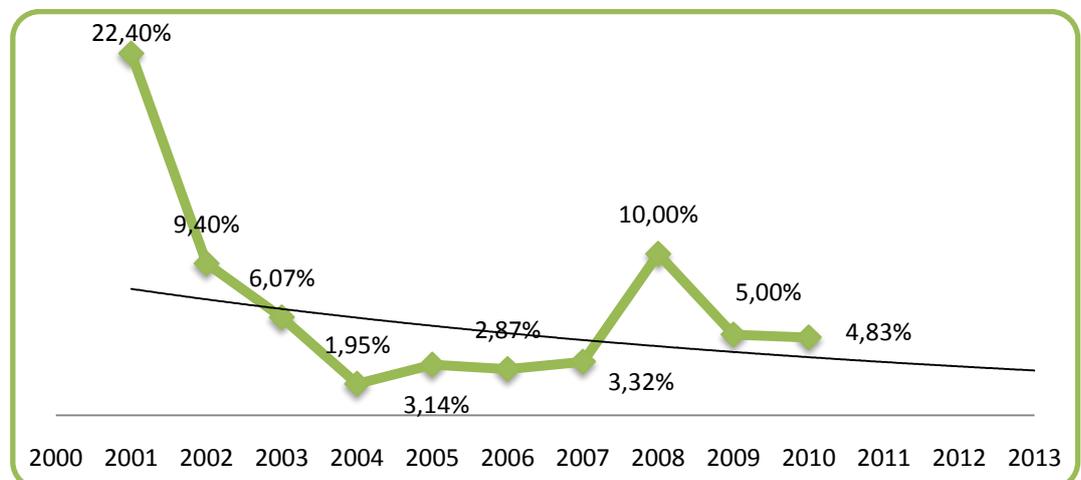
Oportunidad

- ✓ Crecimiento mínimo del sector “comercio” con expectativas positivas.

1.1.1.2 Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), expulsa unos valores desfavorables para sector al que la empresa se dirige.

Gráfico No. 1-3 Inflación mensual



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Los datos facilitados por el banco central demuestra el comportamiento que ha tenido la inflación en los últimos meses del año ya que ha incurrido en variaciones significativas con una tendencia a la baja desde octubre del 2007 hasta el abril del 2009, pero estas tendencias bajo políticas económicas se espera comience a disminuir.

Oportunidad

- ✓ Expectativas de descenso de la tasa de inflación mensual.

Amenaza

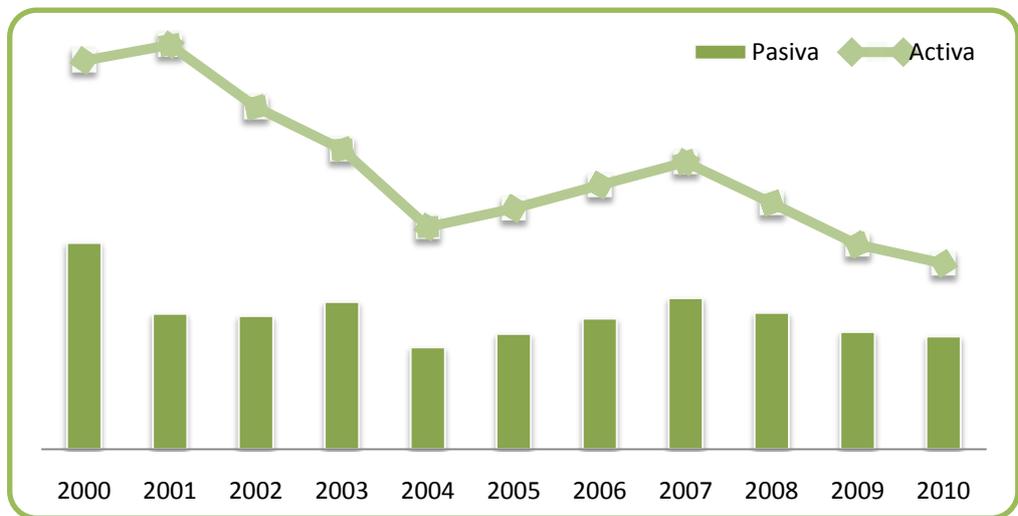
- ✓ Inseguridad del comportamiento de la tasa de inflación.
- ✓ Incremento del IPC.

1.1.1.3 Tasas de Interés

Las tasas de interés establecidos por la ley incurren en un efecto de insatisfacción para los oferentes de recursos de dinero ya que la tasa activa que cobran las IFI's es mucho mayor a la tasa pasiva que pagan por un depósito significativo en una Institución Financiera.

Esta tasa activa siempre va a ser mayor ya que la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Gráfico No. 1-4 Tasa de interés mensual



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

La tendencia de las tasa de interés activa se reduce lo cual puede favorecer a la empresa ya que podría realizar créditos a una tasa significativa.

La tasa de interés pasiva en el mes de diciembre 2007 y febrero 2008 tiene una tendencia de crecimiento significativa de ahí en adelante se ha mantenido constante en los últimos meses.

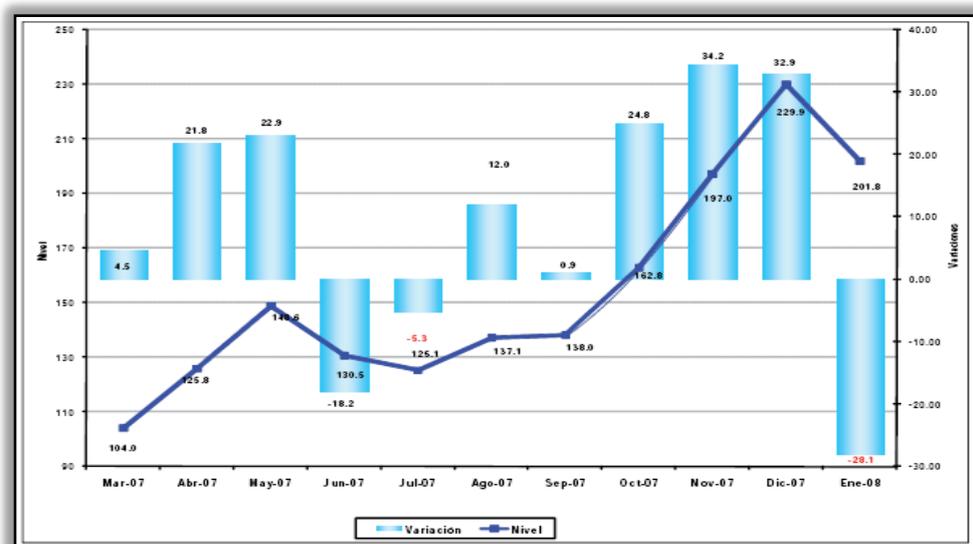
Oportunidad

- ✓ Reducción de la tasa de interés activa.
- ✓ Oportunidad de financiamiento.
- ✓ Incremento de la tasa de interés pasiva.
- ✓ Reducción de gastos administrativos al realizar los préstamos.

1.1.1.4 Índice de Confianza Empresarial

La confianza empresarial del sector comercial en el mes de enero disminuyó significativamente en 28.1 puntos con relación al mes anterior. De esta manera el índice se ubicó en 201.8 puntos de 2008.

Gráfico No. 1-5 Índice de Confianza Empresarial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Las variables que más influyen para el desempeño global del ICE del comercio fueron el retroceso en las ventas respecto al mes de diciembre y en consecuencia una contracción en la demanda laboral.

Amenaza

- ✓ Tendencia negativa del índice de confianza empresarial en el sector comercial.

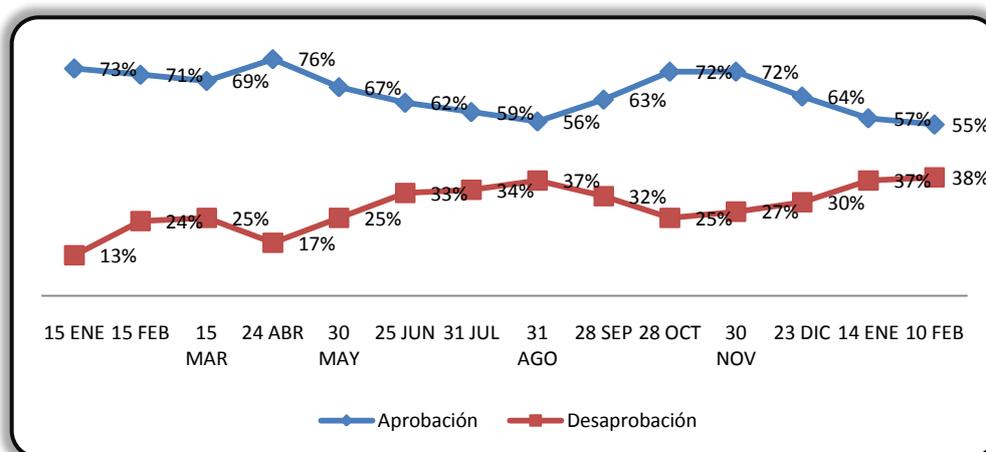
1.1.2 Factor Político / Legal

El ambiente político / legal, se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

1.1.2.1 Aprobación y desaprobación del Presidente

La aprobación a la gestión del Presidente Correa bajó del 57% al 55% entre el 14 de enero y 10 de febrero del 2008, aún así mantiene el record de aprobación en todo el período democrático del país.

Gráfico No. 1-6 Aprobación y desaprobación del Presidente



Fuente: CEDATOS

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Esta baja de aprobación se debe a que el país entró en una fase de mayor confrontación dirigida por el propio Presidente quien, desde su programa radial de cada semana, fustiga a todos quienes no concuerdan con su plan de “revolución ciudadana”. Desde noviembre de 2007 su

aprobación entró en una tendencia a la baja, y como consecuencia se puede dar mayor asentamiento al regionalismo en el país

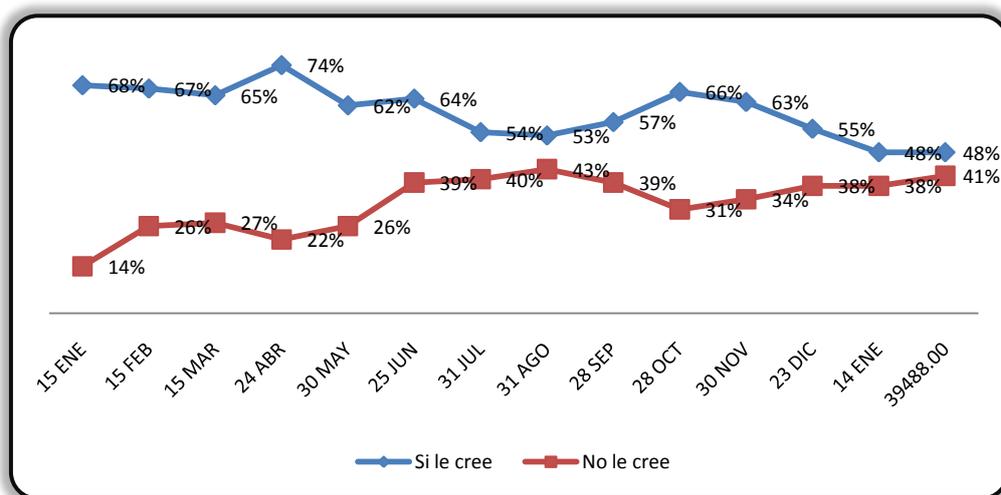
Amenaza

- ✓ Mayor asentamiento del regionalismo.
- ✓ Inestabilidad política y comercial si la aprobación sigue en descenso.

1.1.2.2 Credibilidad del Presidente

La credibilidad en la palabra del Presidente logró su mayor registro en abril de 2007 con el 74%; luego de haber descendido al 51% en agosto, repuntó al 66% después de las elecciones de asambleístas y, desde entonces, ha tenido una tendencia a la baja hasta el 48% en febrero 10, 2008.

Gráfico No. 1-7 Credibilidad del Presidente



Fuente: CEDATOS

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Quienes no le creen subieron del 38% al 41% en el último mes, es preocupante estas variaciones ya que de la palabra y actos del presidente se puede establecer diferentes estrategias o generar nuevas inversiones empresariales dentro del país.

Toda esta información política influye mucho en los diferentes sectores productivos del país ya que la desaprobación de las políticas establecidas por el presidente tienen una tendencia de crecimiento y la credibilidad del mismo tienen una tendencia de disminución es decir, las empresas no tienen la confianza necesaria para generar inversiones fuertes en el país por esta inestabilidad.

La empresa puede salir afectada ya que las leyes de importación pueden ser más fuertes, o los costos pueden subir de una manera significativa o los trámites legales necesarios para el funcionamiento de una empresa pueden llegar a ser más complicado, por lo tanto esa incertidumbre no se permite desarrollarse completamente a la empresa, aun cuando el presidente quiera actuar a favor del empresario existe cada día mayor incertidumbre.

Amenaza

- ✓ Credibilidad en descenso del Presidente de la República.
- ✓ Inestabilidad de nuevas inversiones en el país.

1.1.2.3 Aprobación de la Asamblea Constituyente

Sobre el desenvolvimiento de la Asamblea durante sus doce semanas de trabajo, la población opina que su forma de trabajo afecta mucho al país según el 58% y poco según el 26%; que no le afecta dijo el 16%, según esto se considera que la Asamblea ha asumido poderes dictatoriales al

decidir sobre el Poder Ejecutivo, con la continuidad del Presidente y Vicepresidente de la República; sobre el Poder Judicial, al aprobar la continuidad de la Corte Superior de Justicia, y sobre el Poder Legislativo, al cesar al Congreso Nacional.

Tabla No. 1-1 Aprobación de la Asamblea Nacional

CONCEPTO A ANALIZAR	NOV. 30/07	DIC 24/07	FEB 10/08
APROBACION a la gestión de la Asamblea	62%	43%	38%
CONFIANZA en el trabajo de la Asamblea	60%	47%	36%
CREDIBILIDAD en la palabra de los Asambleístas	57%	39%	35%

Fuente: CEDATOS

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

La aprobación y confianza en la Asamblea y la credibilidad en los asambleístas, han registrado una tendencia a la baja desde el 30 de noviembre de 2007 al 10 de febrero de 2008.

Amenaza

- ✓ Falta de credibilidad, confianza y aprobación a la Asamblea por parte de la población.
- ✓ Manejo de políticas y leyes no muy satisfactorias para las PYMES.

1.1.2.4 Organismos Gubernamentales

Los organismos Gubernamentales son instituciones que permiten la regulación normativa vigente de la empresa.

La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a la empresa de otras contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

- **Superintendencia de Compañías.-** Determina los montos de activos que obligan a las sociedades nacionales, sucursales de compañías u otras empresas a someter los estados financieros anuales al dictamen de auditoría externa. Para la empresa determina los lineamientos que se debe establecer para un correcto funcionamiento.
- **Servicio de Rentas Internas.-** La empresa tiene la responsabilidad con las obligaciones tributarias que se presenten conforme la ley. En los casos justificados de evasión de tributos, aplica las sanciones correspondientes.
- **Cámara de Comercio.-** La cámara de Comercio promueve un marco jurídico e institucional que afirma el desarrollo de la iniciativa individual de la empresa potenciando el éxito de los afiliados proporcionándoles servicios relevantes, como son: cursos y capacitaciones de diversos temas necesarios para un mejor y excelente desempeño del recurso humano.

Oportunidad

- ✓ La Superintendencia de compañías y la Cámara de Comercio, apoyan el desarrollo del sector productivo.
- ✓ Exigencia por parte del SRI en la correcta declaración de impuestos para evitar la evasión y la elusión tributaria en el país.

Amenaza

- ✓ Pérdida de tiempo y dinero para realizar todo el trámite respectivo para el correcto funcionamiento acorde con las leyes.

1.1.3 Factor Tecnológico

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas es sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria.

Gráfico No. 1-8 Tecnología



Fuente: Imágenes google

El mercado al crear nueva tecnología en lo que se refiere a motos, tiende a crear sus variados repuestos que con el transcurso del tiempo dicha tecnología lo necesita debido al desgaste u otros factores que afectan el buen funcionamiento de la motocicleta.

Oportunidad

- ✓ Mayor demanda de variados repuestos.

Amenaza

- ✓ Altos costos de importación.
- ✓ Altos costos de los repuestos por parte del productor.
- ✓ Gran competencia con las empresas que venden las motocicletas.

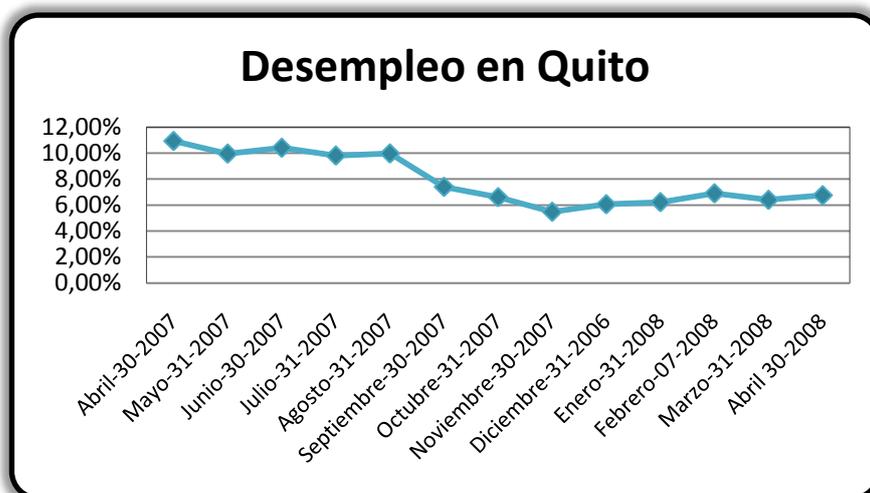
1.1.4 Factor Social

En la corriente globalizante de la economía, de la cual no se puede aislar, se presentan algunos cambios en las variables socioculturales que afectan significativamente la mercadotecnia.

1.1.4.1 Desempleo

Según estadísticas del Banco Central, el desempleo de la ciudad de Quito se ubicó en 5.44% por ciento en noviembre, por lo que el Régimen prevé invertir dos mil 840 millones de dólares durante 2007 para la generación de unas 300 mil plazas de empleo en los próximos tres años.

Gráfico No. 1-9 Desempleo



Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Vale resaltar la tendencia decreciente del desempleo en la ciudad de Quito, a partir del 30 de abril del 2008.

Oportunidad

- ✓ Menor porcentaje de desempleo.

1.2 Análisis del microambiente

El análisis del microambiente contempla examinar las fuerzas que afectan de manera cercana y directa a la organización, lo que implica una cuidadosa interpretación de estas fuerzas, pues de esto depende el éxito o fracaso en el mercado objetivo.

1.2.1 Tendencia de la industria

La tendencia de la industria motociclista muestra un interés y una demanda creciente en nuestro país, ya que se lo puede considerar como un medio de transporte y una herramienta para la labor diaria, la industria de motocicletas y sus componentes integran un espacio en el que las empresas comienzan a mostrar su interés para instalarse en el deseado sector comercial de dicho producto.

“Las empresas del sector comercial han gozado de una relativa estabilidad y crecimiento no muy significativo pero importante en la economía del país, debido a la íntima relación existente con la tecnología que avanza a pasos agigantados”.¹

Oportunidad

- ✓ Crecimiento de la industria y del sector comercial.

¹ Banco Central del Ecuador, Índice de confianza empresarial, 2008

1.2.2 Mercado Potencial

El mercado potencial para la empresa son todas aquellas personas que poseen motocicletas sea cual sea la marca. En el siguiente cuadro se puede apreciar el porcentaje de motocicletas en la ciudad de Quito.

Tabla No. 1-2 Mercado Potencial

Año	Parque automotor en número de vehículos	5% del parque automotor son motos
2001	163,981	8,199
2002	182,890	9,145
2003	201,987	10,099
2004	215,308	10,765
2005	234,780	11,739
2006	257,361	12,868
2007	272,974	13,649
2008	291,142	14,557

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Es importante aclarar, que se ha realizado una proyección para el año 2008 en adelante, en lo que se refiere al parque automotor, de este valor se ha sacado el 5%² que representa el total de motos circulantes en la ciudad de Quito. A continuación se presenta el cuadro de las proyecciones del mercado potencial con la tasa mencionada anteriormente:

Tabla No. 1-3 Proyección del mercado potencial

Año	Parque automotor	5% del parque automotor son motos
2008	291,142	14,557
2009	309,318	15,466
2010	327,818	16,391
2011	347,013	17,351
2012	364,909	18,245
2013	382,561	19,128

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

² Revista

Oportunidad

- ✓ Mercado amplio.
- ✓ Tendencia creciente del parque automotor.

1.2.3 Potencial del mercado

El potencial de mercado viene a ser los repuestos y el tiempo en que ellos son demandados en la ciudad de Quito. Cada moto recibe un mantenimiento: el primero a los 300 Km. y los restantes cada 1000 Km. es decir recibe 4 mantenimientos al año, con carácter de obligatorio para mantener en óptimas condiciones al sistema mecánico. A continuación se presenta el potencial de mercado.

Tabla No. 1-4 Potencial del Mercado

Año	Parque automotor	5% del parque automotor son motos	Mantenimiento anual	Potencial de mercado # de mantenimientos anual
2001	163,981	8,199	4	32,796
2002	182,890	9,145	4	36,578
2003	201,987	10,099	4	40,397
2004	215,308	10,765	4	43,062
2005	234,780	11,739	4	46,956
2006	257,361	12,868	4	51,472
2007	272,974	13,649	4	54,595
2008	291,142	14,557	4	58,228
2009	309,318	15,466	4	61,864
2010	327,818	16,391	4	65,564
2011	347,013	17,351	4	69,403
2012	364,909	18,245	4	72,982
2013	382,561	19,128	4	76,512

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

El resultado del análisis demuestra que en el año 2007, se demandaron 54.595 repuestos para el 5% total de motos, mientras que para el 2008, se demandarán 58.228 repuestos para el porcentaje total de motos.

Oportunidades

- ✓ Creciente tendencia del potencial de mercado

1.2.4 Potencial de ventas

Se entiende por potencial de ventas a la cantidad de repuestos y mantenimientos que la oferta actualmente pone en el mercado. Actualmente se puede apreciar que la demanda creciente de motos, ha hecho que no existe un suficiente abastecimiento de repuestos y talleres de mantenimiento. A continuación se presenta el potencial de ventas.

Tabla No. 1-5 Potencial de Ventas

Año	Parque automotor	Motos en la ciudad de Quito	Mantenimiento anual	Potencial de mercado # de mantenimientos anual	Oferta del mercado
2001	163,981	8,199	4	32,796	31,879
2002	182,890	9,145	4	36,578	35,399
2003	201,987	10,099	4	40,397	38,919
2004	215,308	10,765	4	43,062	42,439
2005	234,780	11,739	4	46,956	45,959
2006	257,361	12,868	4	51,472	49,479
2007	272,974	13,649	4	54,595	52,999
2008	291,142	14,557	4	58,228	56,519
2009	309,318	15,466	4	61,864	60,039
2010	327,818	16,391	4	65,564	63,559
2011	347,013	17,351	4	69,403	67,079
2012	364,909	18,245	4	72,982	70,599
2013	382,561	19,128	4	76,512	74,119

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

En el análisis del potencial de ventas se puede deducir que la oferta anual que el mercado entrega es menor que la demanda de mantenimiento anual, por lo tanto existe una demanda insatisfecha.

Oportunidad

- ✓ Existencia de una demanda insatisfecha.

1.2.4.1 Clientes

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Es importante saber que hace cuatro años comenzó el boom de las motos en el país. Antes solo existían de ocho a 10 importadoras a escala nacional. Pero ahora han proliferado los almacenes, donde también se venden estos artículos, gracias a las diferentes facilidades de crédito que se ofrecen en el mercado.

Según datos de la Federación de Exportadores (Fedexpor), el Ecuador importó más de \$33 millones en motos en 2005, y en 2006, esta cifra ascendió a \$50 millones.”³.

Gráfico No. 1-10 Clientes



Fuente: Imágenes google

Los clientes que demandarán los repuestos son aquellos que disponen de una moto, y como se podía ver en la tabla 1-7, existen 14.557 motos.

³ http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=264529, Abril 2008

➤ **Características del consumidor**

A sabiendas que el cliente es la razón de ser de la empresa, y que con sus compras habituales es el que garantiza la existencia de la empresa la clave está en tener un conocimiento claro de su comportamiento para poder así superar sus expectativas.

Las características del consumidor son las siguientes:

Tabla No. 1-6 Características del Consumidor

CARACTERISTICAS DEL CONSUMIDOR	
Ciudad	Quito,
Densidad	Urbana, Suburbana y Rural
Edad	Mayores a 18 que tengan la licencia para conducir motocicletas
Género	Masculino, Femenino
Estado Civil	Soltero, casado, divorciado, viudo, unión libre
Estado económico	Población Económicamente activa,
Religión	Cristianos, católicos, protestantes, testigos de Jehová
Raza	Blanca, negra, mestizos
Nivel de ingresos	Alto, medio, bajo
Clase social	Alta, Media, Baja
Beneficios	Calidad, Servicio, Economía, Conveniencia, Rapidez
Índice de utilización	Medio, Constante

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Oportunidad

- ✓ Amplio mercado moto ciclístico.

1.2.4.2 Proveedores

Los proveedores de la empresa son importadores directos o distribuidores que abastecen de repuestos moto ciclísticos, estos son:

Cuadro No. 1-1 Proveedores

Importadores y Distribuidores	Concepto
COMERCIAL IMPORTADORA DE PARTES FREDDY GUERRERO COIMPART CIA. LTDA.	Importadora de Repuestos
ALMACÉN RESORLLANTAS & RESORFRENOS	Distribuidor exclusivo de paquetes y hojas de resorte
AUTO REPUESTO MENDOZA	Auto repuestos Mendoza
IMPORTACIONES Y REPRESENTACIONES ECOCENTER CIA. LTDA.	Distribuidor
FULL PARTES	Distribuidor de repuestos americanos
MOTOS & MOTOS	Motos y accesorios para motos
REPRESENTACIONES DEL PACÍFICO	Distribuidor de las maracas YANMAR - YAMAHA

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Estos son los proveedores y distribuidores de repuestos automotrices y moto ciclísticos.

Oportunidad

- ✓ Variedad de proveedores.
- ✓ Variedad de repuestos.

Amenaza

- ✓ Falta de garantías del producto o repuesto.

1.2.4.3 Competencia

La empresa se desenvuelve en un mercado donde el juego de la competencia es libre, ya que se encuentra en un campo donde cada empresa está sometida a la presión competitiva de las demás. Una competencia efectiva para la organización ofrece un entorno competitivo y también numerosas ventajas como: precios reducidos, mejor calidad, mayor elección, etc. La competencia existente en la ciudad de Quito es la siguiente:

Cuadro No. 1-2 Competencia

Importadores y Distribuidores
MOTOHOT
UNIMOTORS CIA. LTDA.
CENTRO REPUESTOS VICLAR CIA. LTDA
COMERCIAL DOSSMANN MOTORSPORT CIA. LTDA.
COMERCIAL FAEXPO S.A.

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

La proliferación de almacenes dedicados a la venta de motos como uno más de los tantos productos ofertados en los locales ha hecho que la venta de los repuestos de moto sea más significativa

El sector automotriz y en efecto el de las motos tiene gran acogida y competencia en la ciudad de Quito.

Amenaza

- ✓ Variada competencia.
- ✓ Diferencia de precios.
- ✓ Baja calidad en los repuestos.

1.3 Análisis Interno

Al realizar el análisis interno, se requiere que se reúna y asimile información sobre las áreas funcionales (o procesos de la organización), para determinar qué tipo de factores son los que posee la empresa los cuales pueden ser fortalezas o debilidades, las cuales son de gran importancia en el buen funcionamiento y desenvolvimiento de la organización.

1.3.1 Determinación de los factores claves de éxito interno

Para la determinación de los factores claves de éxito se realiza un análisis de todos los factores que permitan identificar de una manera puntual los efectos en relación directa con la organización.

Según Michael Porter en su libro Marketing Estratégico se puede identificar dichos factores estructurando de la siguiente manera el funcionamiento interno:

Gráfico No. 1-11 Factores Claves de Éxito Interno



Fuente: Michael Porter

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

En función de las áreas descritas se procederá a organizarlas y analizarlas y así determinar factores de éxito como son: fortalezas o debilidades.

1.3.1.1 Administración

Para el análisis del área de administración se han tomado los siguientes factores descritos en el siguiente cuadro para determinar ciertos parámetros en esta área para el funcionamiento adecuado de la inmobiliaria.

ADMINISTRACIÓN:	
	Organización por procesos
	Manuales orgánico funcionales
	Auditorías de gestión
	Planificación estratégica
	Liderazgo participativo

Fortalezas

- ✓ Planificación estratégica
- ✓ Liderazgo participativo.
- ✓ Organización por procesos.

Debilidades

- ✓ Auditorías de gestión
- ✓ La no utilización de manuales orgánicos funcionales

1.3.1.2 Recursos Humanos

La adecuada administración para el recurso humano determina el buen funcionamiento de la organización.

RECURSOS HUMANOS	
	Capacitación
	Motivación
	Auditorias de personal
	Normas y métodos para medir el desempeño
	Remuneraciones competitivas

Fortalezas

- ✓ Motivación y Capacitación constante.
- ✓ Remuneraciones competitivas
- ✓ Normas y métodos para medir el desempeño.

Debilidades

- ✓ Auditorias de personal no contempladas.

1.3.1.3 Marketing

El marketing es uno de los factores más importantes ya que direcciona métodos para llegar de manera objetiva al cliente final, satisfaciendo así su necesidad.

MARKETING	
	Estudios de mercado
	Diseño de estrategias comerciales
	Desarrollo de Benchmarking ⁴
	Desarrollo de Merchandising ⁵
	Seguimiento pos-venta

⁴ Benchmarking, es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

⁵ Aumenta la rentabilidad en el punto de venta.

Fortalezas

- ✓ Estudio de mercado
- ✓ Diseño de estrategias comerciales.
- ✓ Desarrollo de Benchmarking
- ✓ Desarrollo de Merchandising
- ✓ Seguimiento de pos venta.

1.3.1.4 Operaciones

Las operaciones son el valor agregado de la organización es decir su columna vertebral, la razón por la que existe en el mercado y el producto que brinda al cliente.

OPERACIONES	
	Investigación y desarrollo
	Logística de entrada
	Logística de salida
	Control de calidad
	Control Financiero

Fortalezas

- ✓ Implementación de una logística de entrada y salida.
- ✓ Control de calidad.
- ✓ .Control financiero.

Debilidades

- ✓ Investigación y desarrollo en la organización.

1.3.1.5 Tecnología

La tecnología es una herramienta que permite ser más competitivo en el mercado que la empresa se desarrolle.

TECNOLOGÍA	
	Sistemas de comunicación
	Sistemas contables
	Tecnología en repuestos
	Página Web

Fortalezas

- ✓ Sistemas contables
- ✓ Tecnología en repuestos
- ✓ Página web

Debilidades

- ✓ Sistema de comunicación.

1.4 Análisis FODA

El análisis FODA es importante ya que permite identificar los factores críticos de la empresa así como los factores positivos para poder diseñar una estrategia acorde con las necesidades de la organización.

Para realizar el análisis FODA, es necesario trabajar con las siguientes matrices:

- ✓ Matriz Resumen y Ponderación
- ✓ Matriz EFE y EFI

- ✓ Matriz de Acción
- ✓ Matriz de Síntesis Estratégica.

1.4.1 Matriz Resumen y Ponderación

La importancia de esta matriz radica en medir cada factor y analizar el impacto que podría tener para la organización, en relación al mercado en el que se desenvuelve.

Cada factor es medido por el impacto que podría tener para la organización, por lo tanto se pondera de la siguiente manera: Impacto alto, medio o bajo.

Cuadro No. 1-3 Matriz Resumen y Ponderación de Factores Externo

FACTORES EXTERNOS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O P O R T U N I D A D	Crecimiento mínimo del sector “comercio” con expectativas positivas		X	
	Expectativas de descenso de la tasa de inflación mensual.	X		
	Reducción de la tasa de interés activa.	X		
	Incremento de la tasa de interés pasiva.		X	
	Reducción de gastos administrativos al realizar los préstamos			X
	La Superintendencia de compañías y la Cámara de Comercio, apoyan el desarrollo del sector productivo	X		
	Exigencia por parte del SRI en la correcta declaración de impuestos para evitar la evasión y la elusión tributaria en el país		X	
	Mayor demanda de variados repuestos	X		
	Menor porcentaje de desempleo		X	
	Crecimiento de la industria y del sector comercial	X		
	Mercado amplio		X	
	Tendencia creciente del parque automotor		X	
	Creciente tendencia del potencial de mercado	X		
	Amplio mercado moto ciclístico	X		
	Gran variedad de proveedores	X		
	Variedad de repuestos	X		
Existencia de una demanda insatisfecha	X			
A M E N A Z A S	Inseguridad del comportamiento de la tasa de inflación	X		
	Incremento del IPC		X	
	Tendencia negativa del índice de confianza empresarial en el sector comercial	X		
	Mayor asentamiento del regionalismo		X	
	Inestabilidad política y comercial si la aprobación sigue en descenso		X	
	Credibilidad en descenso del Presidente de la República		X	
	Inestabilidad de nuevas inversiones en el país	X		
	Falta de credibilidad, confianza y aprobación a la Asamblea por parte de la población	X		
	Manejo de políticas y leyes no muy satisfactorias para las PYMES	X		
	Pérdida de tiempo y dinero para realizar todo el trámite respectivo para el correcto funcionamiento acorde con las leyes		X	
	Altos costos de importación	X		
	Altos costos de los repuestos por parte del productor	X		
	Competencia con las empresas que venden las motocicletas		X	
	Falta de garantías del producto o repuesto	X		
	Variada competencia	X		
	Diferencia de precios	X		
Baja calidad en los repuestos	X			

Cuadro No. 1-4 Matriz Resumen y Ponderación de Factores Interno

FACTORES INTERNOS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZAS	Planificación estratégica	X		
	Liderazgo participativo	X		
	Organización por procesos		X	
	Motivación y Capacitación constante	X		
	Remuneraciones competitivas		X	
	Normas y métodos para medir el desempeño	X		
	Estudio de mercado	X		
	Diseño de estrategias comerciales	X		
	Desarrollo de Benchmarking		X	
	Desarrollo de Merchandising	X		
	Seguimiento de pos venta		X	
	Implementación de una logística de entrada y salida	X		
	Control de calidad	X		
	Control financiero	X		
	Sistemas contables		X	
	Tecnología en repuestos	X		
Página web	X			
DEBILIDADES	Auditorías de gestión	X		
	La no utilización de manuales orgánicos funcionales	X		
	Auditorias de personal no contempladas	X		
	Investigación y desarrollo en la organización	X		
	Sistema de comunicación	X		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Cuadro No. 1-5 resultado de la Matriz Resumen y Ponderación

PONDERACIÓN	F	%	O	%	D	%	A	%
ALTO	12	71%	12	71%	4	80%	12	55%
MEDIO	5	29%	4	24%	1	20%	6	27%
BAJO	0	0%	1	6%	0	0%	4	18%
Total	17	100%	17	100%	5	100%	22	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Bajo un análisis y una respectiva ponderación se ha podido identificar los factores de impacto alto, medio y bajo, de los cuales se escogerán los

factores de impacto alto para seguir con el análisis en las siguientes matrices.

1.4.2 Matriz EFE

Las matrices EFE, permiten determinar un equilibrio entre los factores positivos y negativos del ámbito externo de la empresa.

Para la elaboración de la matriz EFE se extraen las amenazas y oportunidades de impacto alto de las matrices de resumen y ponderación y se le asigna un peso a cada una de ellas en una escala de 1 a 5, donde 1 es poco y 5 es muy importante para la misma dentro de la industria en la que se desenvuelve.

El valor del peso esta dado en porcentajes, el cual se divide, el valor del factor importancia para el total de la suma de la misma.

Para la calificación de los factores internos se utiliza la siguiente escala, que mide la importancia de los factores con relación a la empresa:

 Amenaza menor	—————→	1
 Amenaza mayor	—————→	2
 Oportunidad mayor	—————→	3
 Oportunidad menor	—————→	4

Al obtener un valor total del peso ponderado, el valor de 2,5 significa un balance total entre las amenazas y oportunidades, un valor mayor indica que existen oportunidades que contrarrestan las amenazas y un valor menor, significa que existen amenazas dentro de la empresa, que pueden causar varios problemas a la organización..

Cuadro No. 1-6 Matriz EFE

No	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO				
	OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN (3 - 4)	PESO PONDERADO
1	Expectativas de descenso de la tasa de inflación mensual.	5	6%	4	0.23
2	Reducción de la tasa de interés activa.	3	3%	4	0.14
3	La Superintendencia de compañías y la Cámara de Comercio, apoyan el desarrollo del sector productivo	3	3%	3	0.10
4	Mayor demanda de variados repuestos	4	5%	3	0.14
5	Crecimiento de la industria y del sector comercial	4	5%	3	0.14
6	Creciente tendencia del potencial de mercado	4	5%	3	0.14
7	Amplio mercado moto ciclístico	5	6%	3	0.17
8	Gran variedad de proveedores	5	6%	3	0.17
9	Variedad de repuestos	5	6%	3	0.17
10	Existencia de una demanda insatisfecha	5	6%	3	0.17
AMENAZAS		IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN (1 - 2)	PESO PONDERADO
1	Inseguridad del comportamiento de la tasa de inflación	3	3%	1	0.03
2	Tendencia negativa del índice de confianza empresarial en el sector comercial	4	5%	2	0.09
3	Inestabilidad de nuevas inversiones en el país	3	3%	2	0.07
4	Falta de credibilidad, confianza y aprobación a la Asamblea por parte de la población	3	3%	1	0.03
5	Manejo de políticas y leyes no muy satisfactorias para las PYMES	4	5%	2	0.09
6	Altos costos de importación	5	6%	2	0.12
7	Altos costos de los repuestos por parte del productor	5	6%	2	0.12
8	Falta de garantías del producto o repuesto	5	6%	2	0.12
9	Variada competencia	4	5%	2	0.09
10	Diferencia de precios	3	3%	1	0.03
11	Baja calidad en los repuestos	4	5%	2	0.09
TOTAL:		86	100%		2.49

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

El resultado de la matriz indica que el promedio ponderado es de (2,49); con lo que se puede sacar como conclusión que las oportunidades están por encima de la media y pueden contrarrestar las amenazas.

1.4.3 Matriz EFI

Las matrices EFI, permiten determinar un equilibrio entre los factores positivos y negativos del ámbito interno de la empresa.

Para la calificación de los factores internos se utiliza la siguiente escala, que mide la importancia de los factores con relación a la empresa:

 Debilidad menor	—————→	1
 Debilidad mayor	—————→	2
 Fortaleza mayor	—————→	3
 Fortaleza menor	—————→	4

Al obtener un valor total del peso ponderado, el valor de 2,5 significa un balance total entre las fortalezas y debilidades, un valor mayor indica que existen fortalezas que contrarrestan las debilidades y un valor menor, significa que existen debilidades dentro de la empresa, que pueden causar deficiencia en la labor diaria de la empresa.

Cuadro No. 1-7 Matriz EFI

No	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO				
	FORTALEZAS	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN (3 a 4)	PESO PONDERADO
1	Planificación estratégica	5	7%	3	0.22
2	Liderazgo participativo	5	7%	3	0.22
3	Motivación y Capacitación constante	5	7%	3	0.22
4	Normas y métodos para medir el desempeño	3	4%	4	0.18
5	Estudio de mercado	4	6%	3	0.18
6	Diseño de estrategias comerciales	3	4%	3	0.13
7	Desarrollo de Merchandising	3	4%	4	0.18
8	Implementación de una logística de entrada y salida	3	4%	4	0.18
9	Control de calidad	4	6%	3	0.18
10	Control financiero	3	4%	4	0.18
11	Tecnología en repuestos	4	6%	4	0.24
12	Página web	4	6%	4	0.24
DEBILIDADES		IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN (1 a 2)	PESO PONDERADO
1	Auditorías de gestión	5	7%	2	0.15
2	La no utilización de manuales orgánicos funcionales	4	6%	2	0.12
3	Auditorías de personal no contempladas	4	6%	2	0.12
4	Investigación y desarrollo en la organización	4	6%	1	0.06
5	Sistema de comunicación	5	7%	2	0.15
TOTAL:		68	100%		2.91

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

El resultado de la matriz es de (2,91), lo cual indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media por lo tanto sus fortalezas pueden contrarrestar las debilidades, pero al mismo tiempo tiene que poner énfasis en pequeños deficiencias o debilidades que tiene la empresa.

1.4.4 Matrices de Acción

Estas matrices identificarán después de hacer una relación, los factores determinantes los cuales ayudarán a desarrollar las diferentes estrategias.

Cuadro No. 1-8 Matriz de Acción DO

	OPORTUNIDADES											Importancia Absoluta	Importancia Relativa	
	PESO POR DEBILIDAD	Expectativas de descenso de la tasa de inflación mensual.	Reducción de la tasa de interés activa.	La Superintendencia de compañías y la Cámara de Comercio, apoyan el desarrollo del sector productivo	Mayor demanda de variados repuestos	Crecimiento de la industria y del sector comercial	Creciente tendencia del potencial de mercado	Amplio mercado moto ciclístico	Gran variedad de proveedores	Variedad de repuestos	Existencia de una demanda insatisfecha			
DEBILIDADES														
PESO POR OPORTUNIDAD		3	1	3	5	5	5	5	5	5	5	Σ	%	
Auditorías de gestión	3	1	3	3	5	5	5	3	5	5	5	120	24%	
La no utilización de manuales orgánicos funcionales	3	1	1	1	3	1	1	1	5	5	5	72	14%	
Auditorías de personal no contempladas	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	48	10%	
Investigación y desarrollo en la organización	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	180	36%	
Sistema de comunicación	5	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	80	16%	
Importancia Absoluta		21	9	27	65	55	55	65	115	95	85			
Importancia Relativa		4%	2%	5%	11%	9%	9%	11%	19%	16%	14%			

Cuadro No. 1-9 Matriz DA

	AMENAZAS												Importancia Absoluta
	PESO POR DEBILIDAD	Inseguridad del comportamiento de la tasa de inflación	Tendencia negativa del índice de confianza empresarial en el sector comercial	Inestabilidad de nuevas inversiones en el país	Falta de credibilidad, confianza y aprobación a la Asamblea por parte de la población	Manejo de políticas y leyes no muy satisfactorias para las PYMES	Altos costos de importación	Altos costos de los repuestos por parte del productor	Falta de garantías del producto o repuesto	Variada competencia	Diferencia de precios	Baja calidad en los repuestos	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">PONDERACIÓN</p> <p>ALTA = 5</p> <p>MEDIA = 3</p> <p>BAJA = 1</p> </div>													
DEBILIDADES													
PESO POR AMENAZA		3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	Σ
Auditorías de gestión	3	1	3	1	1	1	5	3	3	5	5	3	93
La no utilización de manuales orgánicos funcionales	3	1	1	1	1	1	5	5	5	3	3	5	93
Auditorías de personal no contempladas	3	1	1	1	1	1	1	5	1	5	3	1	63
Investigación y desarrollo en la organización	5	3	3	3	1	3	3	3	3	5	5	3	175
Sistema de comunicación	5	1	1	3	1	1	3	5	3	3	1	1	115
Importancia Absoluta		21	27	27	15	35	85	105	75	105	85	65	
Importancia Relativa		3%	4%	4%	2%	5%	13%	16%	12%	16%	13%	10%	

Cuadro No. 1-10 Matriz FO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES											Importancia Absoluta	Importancia Relativa
	PESO POR FORTALEZA	Expectativas de descenso de la tasa de inflación mensual.	Reducción de la tasa de interés activa.	La Superintendencia de compañías y la Cámara de Comercio, apoyan el desarrollo del sector productivo	Mayor demanda de variados repuestos	Crecimiento de la industria y del sector comercial	Creciente tendencia del potencial de mercado	Amplio mercado moto ciclístico	Gran variedad de proveedores	Variedad de repuestos	Existencia de una demanda insatisfecha		
PESO POR OPORTUNIDAD		3	1	3	5	5	5	5	5	5	5	Σ	%
Planificación estratégica	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	210	12%
Liderazgo participativo	3	1	1	3	3	5	5	5	3	3	3	96	6%
Motivación y Capacitación constante	5	1	1	1	5	5	5	5	3	3	5	170	10%
Normas y métodos para medir el desempeño	5	1	1	1	5	1	3	1	1	5	1	100	6%
Estudio de mercado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	250	14%
Diseño de estrategias comerciales	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	220	13%
Desarrollo de Merchandising	5	1	1	1	3	1	5	1	5	1	1	100	6%
Implementación de una logística de entrada y salida	5	1	1	1	5	3	3	3	5	5	3	150	9%
Control de calidad	5	1	1	1	3	1	3	1	3	5	5	120	7%
Control financiero	5	3	5	1	3	1	3	1	3	1	3	120	7%
Tecnología en repuestos	5	1	1	1	1	1	5	5	3	5	5	140	8%
Página web	3	1	1	1	3	3	3	3	3	1	3	66	4%
Importancia Absoluta		72	26	66	230	170	250	200	210	220	210		
Importancia Relativa		4%	2%	4%	14%	10%	15%	12%	13%	13%	13%		

Cuadro No. 1-11 Matriz FA

FORTALEZAS	PESO POR FORTALEZA	AMENAZAS											Importancia Absoluta	Importancia Relativa
		Inseguridad del comportamiento de la tasa de inflación	Tendencia negativa del índice de confianza empresarial en el sector comercial	Inestabilidad de nuevas inversiones en el país	Falta de credibilidad, confianza y aprobación a la Asamblea por parte de la población	Manejo de políticas y leyes no muy satisfactorias para las PYMES	Altos costos de importación	Altos costos de los repuestos por parte del productor	Falta de garantías del producto o repuesto	Variada competencia	Diferencia de precios	Baja calidad en los repuestos		
PESO POR AMENAZA		3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	Σ	%
Planificación estratégica	5	1	3	3	1	5	5	5	3	5	5	5	205	13%
Liderazgo participativo	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	1	51	3%
Motivación y Capacitación constante	5	1	1	1	1	1	3	1	5	5	5	5	145	9%
Normas y métodos para medir el desempeño	5	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	5	135	9%
Estudio de mercado	5	3	3	3	1	3	3	3	1	3	5	1	145	9%
Diseño de estrategias comerciales	5	1	1	1	1	1	5	5	3	3	5	3	145	9%
Desarrollo de Merchandising	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	3	105	7%
Implementación de una logística de entrada y salida	5	1	1	1	1	1	3	1	3	1	5	3	105	7%
Control de calidad	5	1	1	1	1	1	5	5	5	3	5	5	165	11%
Control financiero	5	1	1	1	1	1	5	5	3	3	5	3	145	9%
Tecnología en repuestos	5	3	1	1		1	5	3	1	3	5	5	140	9%
Página web	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	5	3	69	4%
Importancia Absoluta		48	48	48	33	100	200	180	170	190	290	210		
Importancia Relativa		3%	3%	3%	2%	7%	13%	12%	11%	13%	19%	14%		

1.4.5 Matriz de Síntesis Estratégica

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Realizar estudios de mercado anualmente para analizar el comportamiento del mercado y del cliente.	Delegar responsables y diseñar una planificación estratégica a largo plazo cumpliendo con objetivos propuestos.
	Realizar estrategias comerciales basadas en objetivos realizables, medibles, y motivadores para el personal.	Responsabilizar el control de calidad a cada área de la empresa y a la organización en general para generar mayor satisfacción en el cliente.
	Realizar un boom publicitario y marketing específico para el potencial de mercado analizado.	Ser estrictos y establecer estándares de calidad para los proveedores y así mejorar la calidad de los repuestos.
	Negociar con los diferentes productores para importar repuestos para las diferentes marcas de motocicletas	Establecer un precio psicológico que sea moldeable a los precios de la competencia y a los costos para la empresa.
DEBILIDADES	Con la implementación de la empresa se podría organizar y realizar auditorías de gestión.	Responsabilizar de la investigación y desarrollo trimestral a cada departamento o área de la empresa
	Fomentar la investigación y desarrollo dentro de la organización para manejar de manera eficiente las diferentes áreas aprovechando la experiencia de cada empleado.	Establecer un sistema de comunicación dentro de la organización.
	Negociar con proveedores para establecer un mejor precio y calidad del producto basado en estándares demandados.	Negociar con el productor en relación a costos y plazos de pago que vayan acorde con las decisiones y necesidades de la empresa.
	Tener siempre un inventario disponible en repuestos para las diferentes marcas de motos	Realizar un Benchmarking para establecer y mejorar funciones, procesos, servicios dentro de la organización.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

CAPITULO II

ESTUDIO MERCADO

2.1 Identificación del producto

La identificación del producto permite analizar y realizar una disección de una motocicleta y bicicleta para saber qué tipo de producto se comercializará o el servicio que prestará.

2.1.1 Servicio técnico para motocicletas

Para el servicio técnico es importante tener en cuenta las siguientes características que van a diferenciar a la empresa:

Cuadro No. 2-1 Características del servicio

BENEFICIOS ESCENCIALES
Beneficios psicológicos: mejora de la imagen, status
Benéfico de reducción de problemas: seguridad, conveniencia
SERVICIO O PRODUCTO TANGIBLE
Características y atributos servicio: Calidad, estilo, originalidad, etc.
SERVICIO y PRODUCTO EXTENDIDO
Garantía.- Garantizar que el servicio sea óptimo y comercialice al producto
Servicio post-venta y mantenimiento

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

La actividad que se desarrollará dentro de la ejecución del servicio será el mantenimiento preventivo para las motocicletas.

2.1.1.1 Mantenimiento preventivo para motocicletas

El mantenimiento consiste en inspecciones periódicas y ajustes normales para mantener la motocicleta en buenas condiciones siempre que sea posible. No existe un periodo más importante para la vida del motor nuevo que el comprendido entre 0 y 1.600 km.

Es importante el control del kilometraje de motocicletas, pues gracias a éste se puede determinar cuándo corresponde la inspección, reparación o sustitución de determinados elementos, con ello podrá saber cómo realizar la inspección y el ajuste correspondiente.

ELEMENTO	COMPROBACIÓN U OPERACIÓN DE MANTENIMIENTO	LECTURA DEL CUENTA KILÓMETROS X 1.000					ANUAL COMPROBAR
		1	10	20	30	40	
Filtro de Gasolina	Comprobar su estado y cambiar			X		X	
Bujías	Cambiar			X		X	
Filtro de aire	Limpiar		X		X		
	Cambiar			X		X	
Embrague	Comprobar funcionamiento	X	X	X	X	X	
Sistema de frenos	Comprobar funcionamiento, nivel de líquido y si hay fugas en la moto	X	X	X	X	X	X
	Cambio de pastillas				X		
Neumáticos	Comprobar y cambiar			X		X	
Carburador	Comprobar el funcionamiento del estárter, ajustar el ralentí del motor y la sincronización	X	X	X	X	X	X
Aceite de motor	Cambiar	X	X	X	X	X	X
Filtro de aceite del motor	Cambiar	X		X		X	
Aceite del engranaje final	Cambiar	X		X		X	

Es importante aclarar que para las motocicletas nuevas a los 1.000 km de funcionamiento debe cambiarse el aceite del motor y el aceite de engranaje final además de sustituir el filtro de aceite

2.2 Segmentación de mercado

“La empresa debe, prioritariamente, identificar el mercado sobre el que desea competir y, en dicho mercado, definir una estrategia de presencia. Esta elección del mercado de referencia implica la participación del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercado potenciales distintos.”⁶

2.2.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación de mercado será:

Gráfico No. 2-1 Diseño de la investigación



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

⁶ LAMBIN Jean Jaques, Marketing Estratégico – MC Graw Hill-Tercera Edición, Pág. 183.

➤ **Tamaño del universo.-** El tamaño del universo es el número de personas que componen la muestra aleatoria estratificada, extraída de una población:

✓ **I Estrato.-** En este caso el tamaño del universo son las personas que poseen motos, los cuales da un total de “14.557”⁷ que representa el 5% del total de motocicletas en la ciudad de Quito. Esta información se obtuvo del diario Hoy online.

✓ **II Estrato.-** En este estrato se ha podido identificar a “550.000”⁸ familias en la ciudad de Quito, información proporcionada por el INEC, de este dato el “40% (220.000) posee una bicicleta, de las cuales solo 50.000 bicicletas están en uso constante”⁹, este es el dato es el que servirá para determinar una muestra.

➤ **Tamaño de la muestra.-**

El tamaño de la muestra es el número de personas que componen una cantidad representativa extraída de una población.

Para el cálculo de la muestra, se sigue el siguiente procedimiento:

⁷ <http://www.hoy.com.ec/> Lunes 24/03/2008

⁸ INEC / Consultas Integrales

⁹ EMMOP QUITO (Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas Quito)

Tabla No. 2-1 Datos para determinar la muestra

ESTRATOS	
I ESTRATO	14.557
II ESTRATO	50.000
POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	
Total	64.557
DATOS	
NC =	95.00%
P =	90.00%
Q =	10.00%
N =	64.557
z =	1.96
e =	5%

Reemplazamos los datos en la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{1.96^2 * 0.9 * 0.1 * 64.557}{0.05^2 * (64.557 - 1) + 1.96^2 * 0.9 * 0.1}$$

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 138

Es importante aclarar que para la investigación de campo, se utilizará como herramienta principal la encuesta y para la evaluación de la misma es necesario el análisis de cada pregunta.

2.2.2 Identificación de las variables de segmentación

Para la identificación de las variables de segmentación la empresa escoge dirigirse a la totalidad de un mercado y concentrarse en uno o varios

segmentos que forman parte del mercado de referencia. Esta participación se realiza en dos etapas:

- **Macrosegmentación.-** Las variables de macrosegmentación son las siguientes:

Cuadro No. 2-2 Variable de Macrosegmentación / Motocicletas, Bicicletas

Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del mercado: Quito Ecuador
-------------------	--

- **Microsegmentación.-** Las variables de microsegmentación son las siguientes:

Cuadro No. 2-3 Variables de Microsegmentación / Motocicletas

Etapas de Disposición Favorable	<ul style="list-style-type: none"> • PEA de Quito que posea una motocicleta
Por el uso que se le de al vehículo	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte y trabajo • Enduro • Motocross • Pistas • Super cross • Circuito de motocross

Cuadro No. 2-4 Variables de Microsegmentación / Bicicletas

Etapas de Disposición Favorable	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que poseen una bicicleta
Por el uso que se le de al vehículo	<ul style="list-style-type: none"> • Paseos • BMX • Freestyle • Down Hill • Carreras • Pista

2.2.3 Definición de los perfiles resultantes

Los perfiles resultantes son los siguientes:

➤ **PEA de Quito que posea una motocicleta.-**

La empresa y el plan de marketing, se va dirigir a la población económicamente activa de la ciudad de Quito que posea una motocicleta y pueda hacer uso de la adquisición de repuestos y servicios que la empresa entrega.

➤ **Personas que posean una bicicleta.-**

Es importante identificar a las personas que disponen de una bicicleta, pero a la vez es importante que estas tengan un uso constante ya que es el segmento al que el proyecto pretende dirigirse.

➤ **Uso.-**

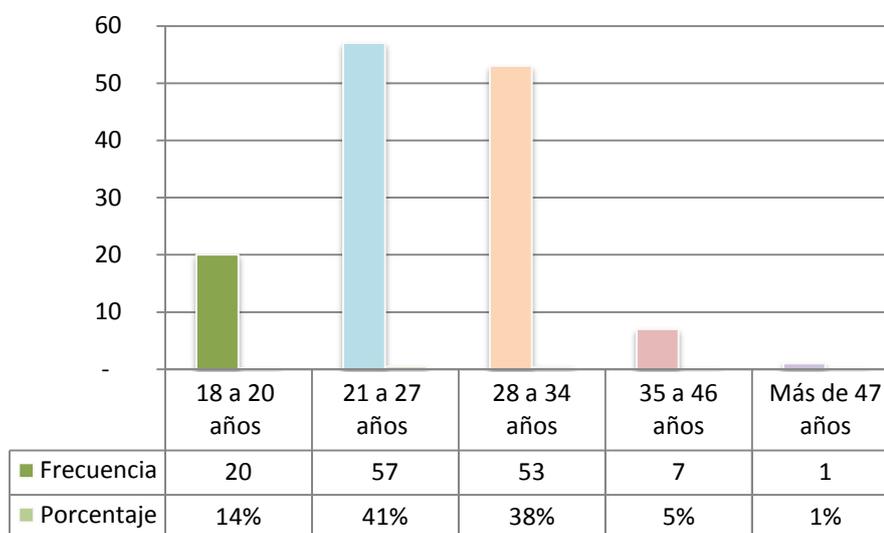
Esta variables es muy importante ya que se logrará identificar el uso que se le da a cada motocicleta o bicicleta, lo que ayudará a detectar un segmento meta al cual la empresa se va a dirigir, ya que existe diversas marcas, modelos y usos de este tipo de vehículos y sus repuestos, servicios y precios tienden a variar considerablemente.

2.2.4 Evaluación de los perfiles resultantes

La evaluación de los perfiles resultantes es la siguiente:

DATOS PERSONALES

Análisis No. 1 Edad

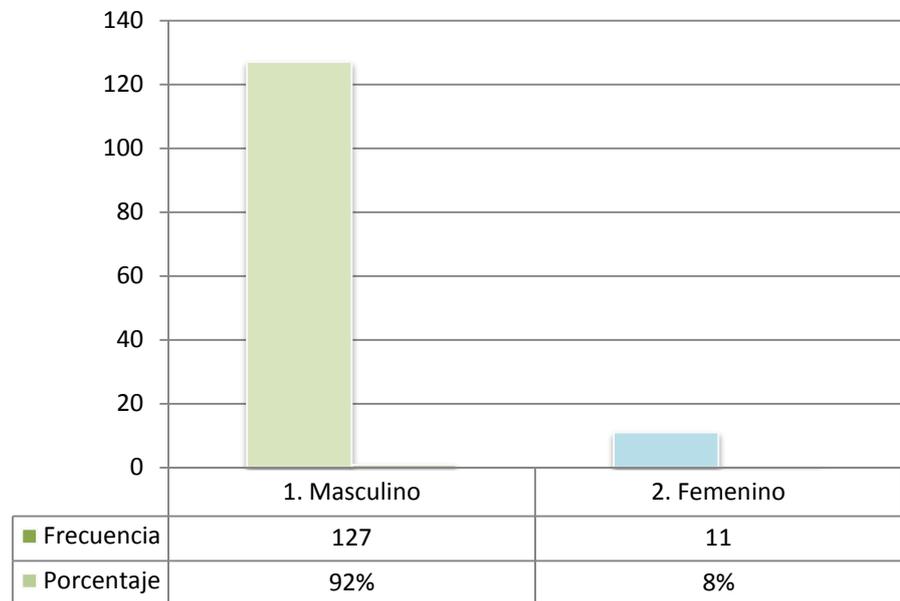


Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

Bajo el resultado del análisis se puede identificar un mayor porcentaje en el rango de edad de entre 21 a 27 años, las mismas que poseen motocicletas y están aptas para responder las siguientes preguntas del cuestionario.

Análisis No. 2 Género

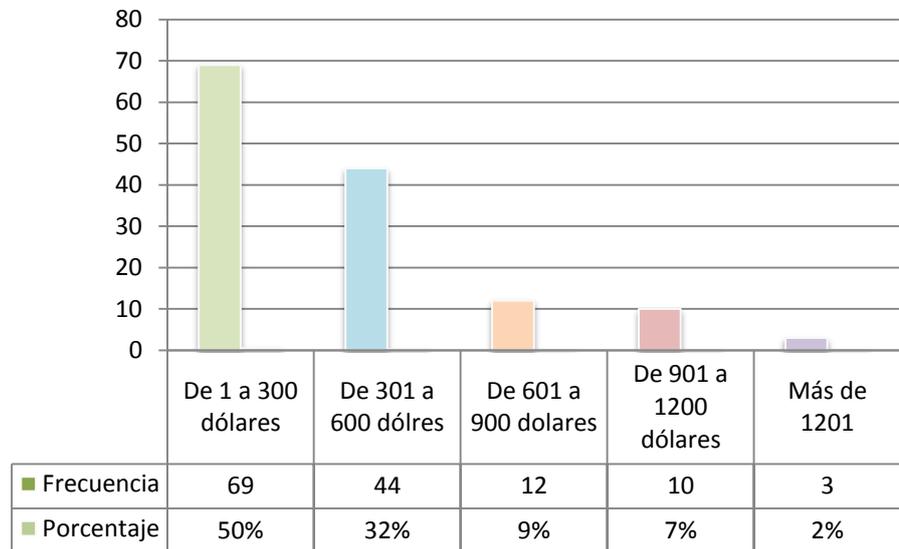


Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

Como se puede apreciar en el gráfico, el mayor porcentaje del resultado lo tiene el género masculino, siendo así el género femenino un valor no muy determinante para el estudio.

Análisis No. 3 Nivel de ingresos



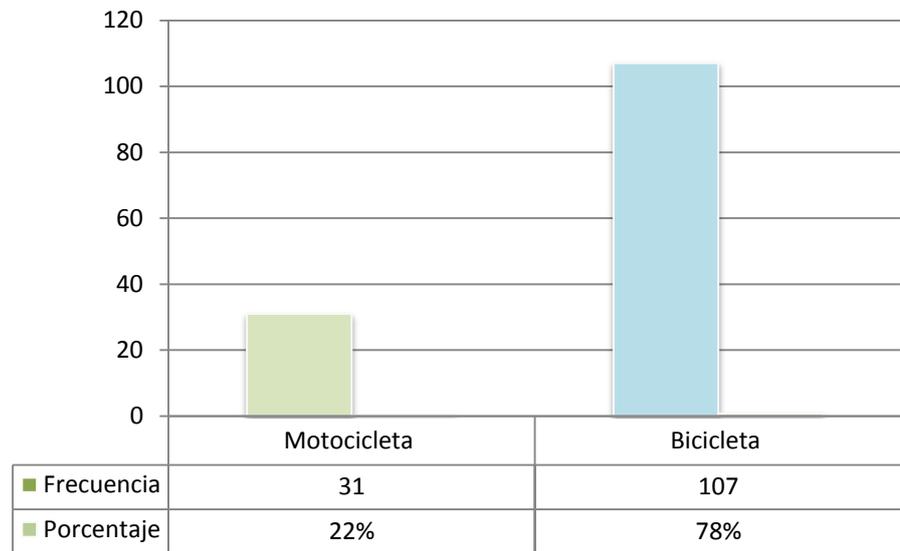
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

La mayor parte del resultado de esta pregunta manifiesta que sus ingresos mensuales oscilan entre \$1.00 a \$300.00, como se sabe para mantener una moto de categoría normal o una bicicleta no se requiere de mucho dinero, como lo es con un vehículo de cuatro ruedas.

1. Transporte usado

Pregunta No. 1 Transporte usado



Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

El resultado del análisis de esta pregunta expresa que existe un porcentaje alto de poseedores de bicicletas, es decir es un producto que la mayor parte de la población posee sea cual sea la marca. Mientras que el porcentaje es mínimo pero no por eso menos determinante con el dato de motocicletas ya que el precio de las mismas es mucho más alto que una bicicleta y requiere de mayores cuidados.

2. Marcas de los vehículos

Pregunta No. 2 Marca de motocicletas

Marca de Motos	Frecuencia	Porcentaje
Suzuki	11	35%
Yamaha	6	19%
Kawasaki	2	6%
Harley Davidson	2	6%
Honda	4	13%
KDX	6	19%
Total:	31	100%

Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

En el mercado existe varias marcas de vehículos motorizados, pero las más determinantes en este estudio son: Suzuki, Yamaha, KDX, Honda.

Pregunta No. 2 Marca de bicicletas

Marca de Bicicletas	Frecuencia	Porcentaje
V 20 HARO	36	34%
BH	8	7%
CANNONDALE	6	6%
SCOTT	5	5%
SHIMANO	4	4%
SKIMANO	4	4%
MINI CSR HARO	3	3%
OXFORD	3	3%
TREK	3	3%
MINI SR HARO	2	2%
V1 HARO	2	2%

Pregunta No. Marca de bicicletas

Marca de Bicicletas	Frecuencia	Porcentaje
WERX ZERO	2	2%
ACTIVE	1	1%
AMERICAN CRUISER	1	1%
ANDERSON	1	1%
ATLAS	1	1%
AXXIS	1	1%
ETHOS	1	1%
EXPERT REDLINE	1	1%
EXPERT SR HARO	1	1%
EXTREME X7 HARO	1	1%
F1 HARO	1	1%
F2 HARO	1	1%
FULL DINAMIX	1	1%
GT CHUCKER	1	1%
HARO CSR MINI	1	1%
JUNIOR SR HARO	1	1%
KAPPA	1	1%
KROSS	1	1%
MAXWAY	1	1%
MIRRA 540 HARO	1	1%
NYQUIST CLASSIC	1	1%
PEWTER MIDNIGHT	1	1%
PRO REDLINE	1	1%
REDLINE FLIGHT	1	1%
SILVER CANDY BLUE	1	1%
SR 20 HARO	1	1%
STA: CRUZ BLUR	1	1%
V2 WX HARO	1	1%
V3 HARO	1	1%
V4 HARO	1	1%
Total	107	100%

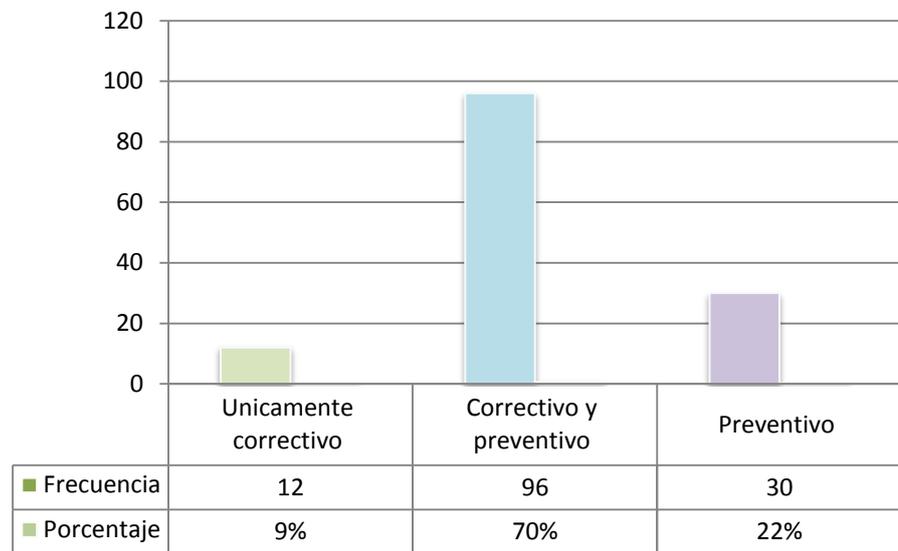
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

Como se aprecia en el anterior gráfico, existe variedad de marcas de bicicletas, pero la de preferencia para las personas encuestadas es la marca V20 HARO, ya que el 34% coincidió con esta respuesta, esta es una bicicleta de tipo montañera.

3. Mantenimiento que generalmente se realiza

Pregunta No. 3 Tipos de mantenimiento



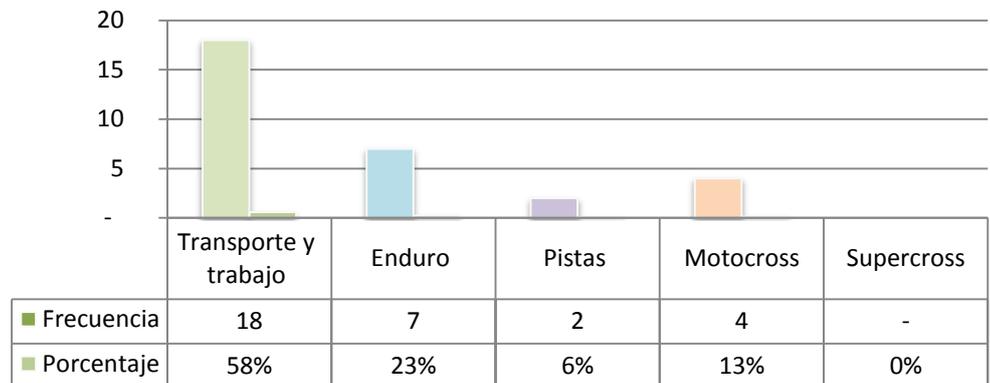
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

Para que el funcionamiento de un vehículo motorizado sea óptimo y el cliente se encuentre satisfecho, se debe realizar varios tipos de mantenimientos, entre los principales, se tiene: el mantenimiento correctivo y preventivo que son los más importantes para cualquier tipo de vehículo.

4. Tipos de uso que dan a sus vehículos

Pregunta No. 4 Tipos de uso motocicletas

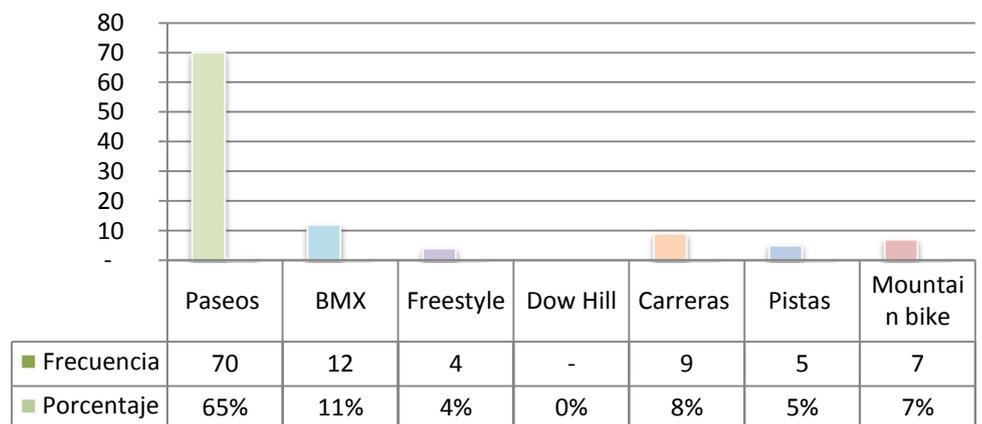


Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

El resultado de esta pregunta muestra que el tipo de uso que más le dan a su motocicleta es para transporte y trabajo.

Pregunta 4 Tipos de uso bicicletas



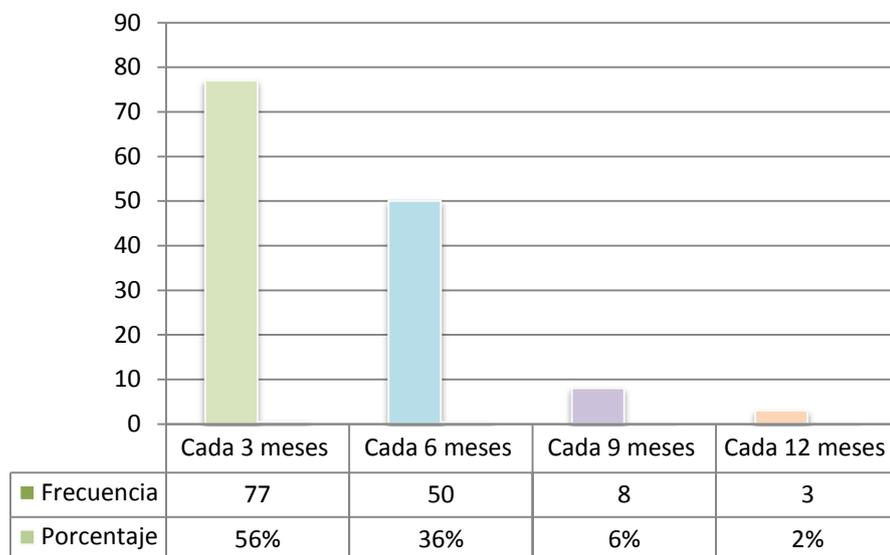
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

En relación a las bicicletas el mayor uso que se les da a las mismas, es para paseos.

5. Frecuencia que realiza mantenimiento a los vehículos

Pregunta No. 5 Frecuencia de mantenimiento



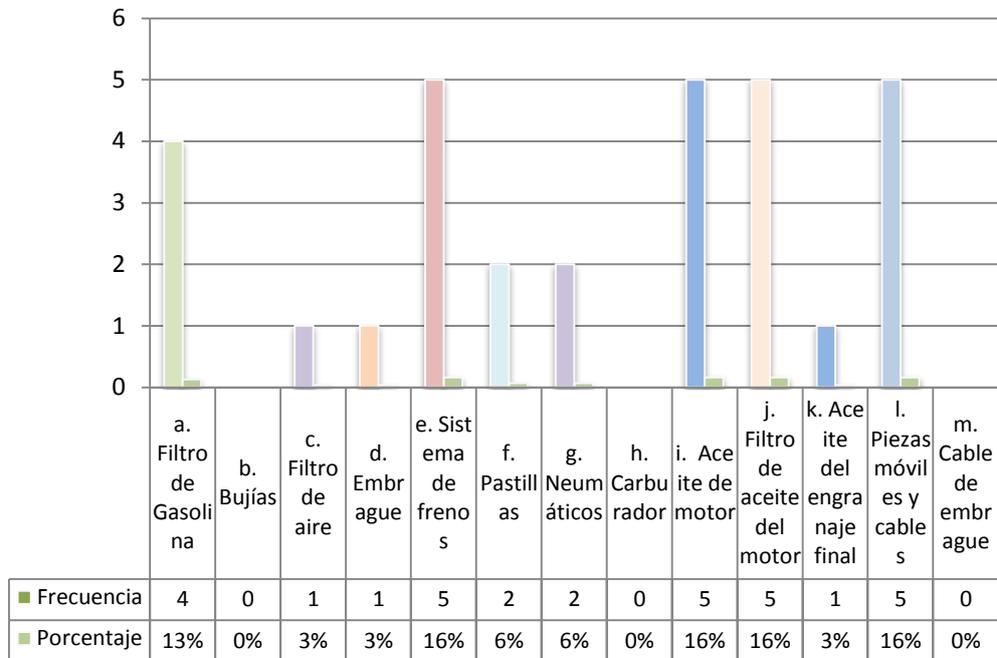
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

El resultado del análisis muestra que el mantenimiento que le dan a los vehículos es cada 3 meses proporcional al uso que le dan.

6. Repuestos que más se cambia en un mantenimiento

Pregunta No. 6 Repuestos de motocicletas

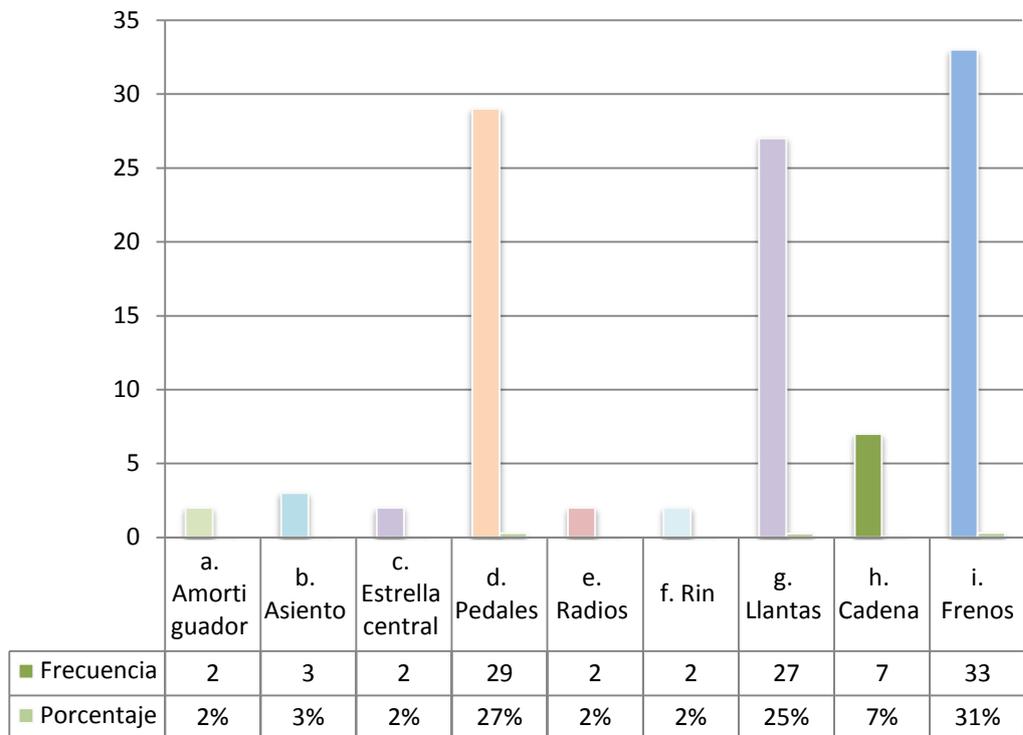


Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

Según datos y resultados los repuestos que más se suelen cambiar al momento de realizar un mantenimiento: los que intervienen en el sistema de frenos, aceite de motor, filtro de aceite de motor, piezas móviles y cables.

Pregunta 6 Repuestos de bicicletas



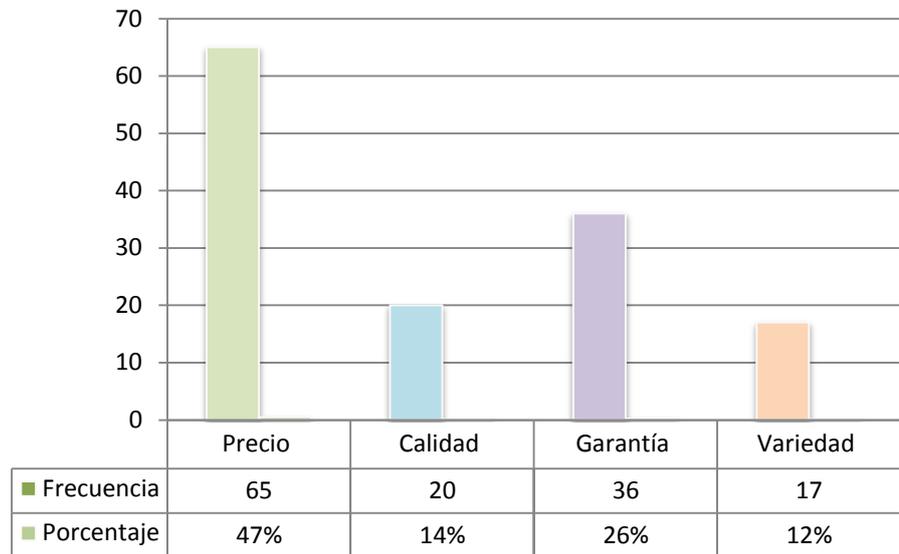
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

En relación a las bicicletas el o los repuesto que suelen cambiar frecuentemente cada que realizan mantenimiento a su bicicleta son los frenos, pedales o llantas.

7. Atributos que más se busca en los repuestos

Pregunta No. 7 Atributos que más se busca en un repuesto



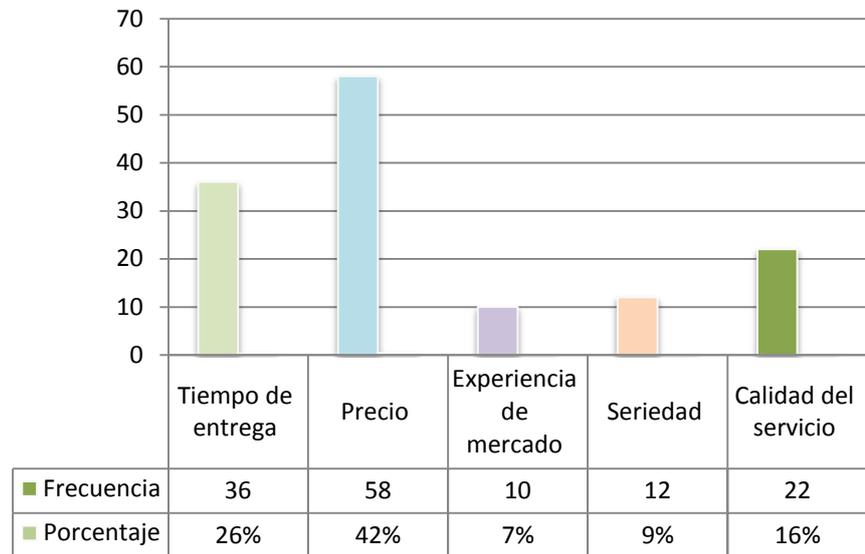
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

El principal atributo que se busca en los repuestos es el precio, ya esto se debe a que en la actualidad todo está costoso y la gente opta por consumir productos baratos, pero sin dejar a un lado la durabilidad o calidad en este caso ciertos productos por ser baratos al largo tiempo se deterioran con mayor rapidez.

8. Importancia al momento de realizar un mantenimiento

Pregunta No. 8 Importancia de un mantenimiento



Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

El resultado y la interpretación que se le da, es que el precio es el principal punto que se considera al momento de realizar mantenimiento a un vehículo motorizado o a pedal.

9. Lugares donde generalmente se realiza los mantenimientos de los vehículos

Pregunta No. 9 Mantenimiento de bicicletas

DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEL BARRIO	30	28%
SOBRE RUEDAS	27	25%
X-BIKES	21	20%
PEDAL EXTREME	18	17%
BIKE STOP	11	10%
Total	107	100%

Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

Esta pregunta muestra como resultado determinante que el lugar donde llevan las bicicletas para reparación son mecánicas del barrio. Existe una concesionaria “SOBRE RUEDAS” a la que se suele recurrir así lo demuestran datos y resultados de la pregunta.

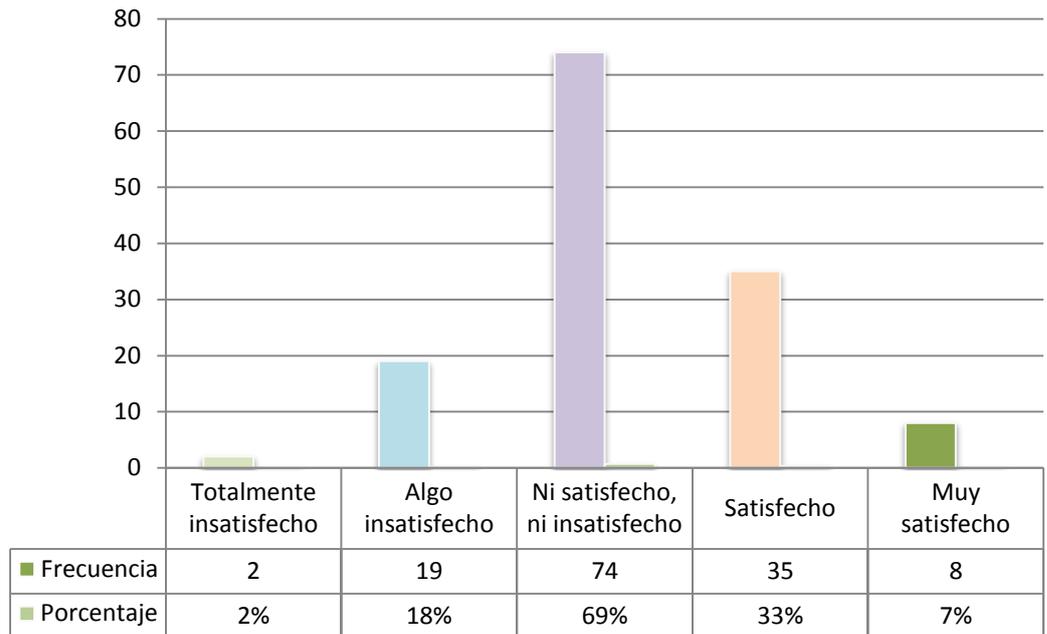
Pregunta 9 Mantenimiento de motocicletas

DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MOTOR 1	11	35%
COMANDATO	5	16%
AUTOMECÁNICA CHEROKEE	4	13%
DAYTONA MOTORS	2	6%
AUTO TUNING	1	3%
DUCAR	1	3%
EL GRAN ESCAPE	1	3%
MAX MOTORS	1	3%
MOTO LUJOS	1	3%
MOTOR SPORT	1	3%
POWER MOTOR	1	3%
SOLO FRENOS	1	3%
TECNO MOTOR 'S	1	3%
Total	31	100%

A diferencia de las bicicletas, el lugar de preferencia según los resultados de la encuesta es MOTOR 1.

10. Grado de satisfacción que le proporciona la mecánica o concesionaria actual

Pregunta No. 10 Satisfacción del servicio



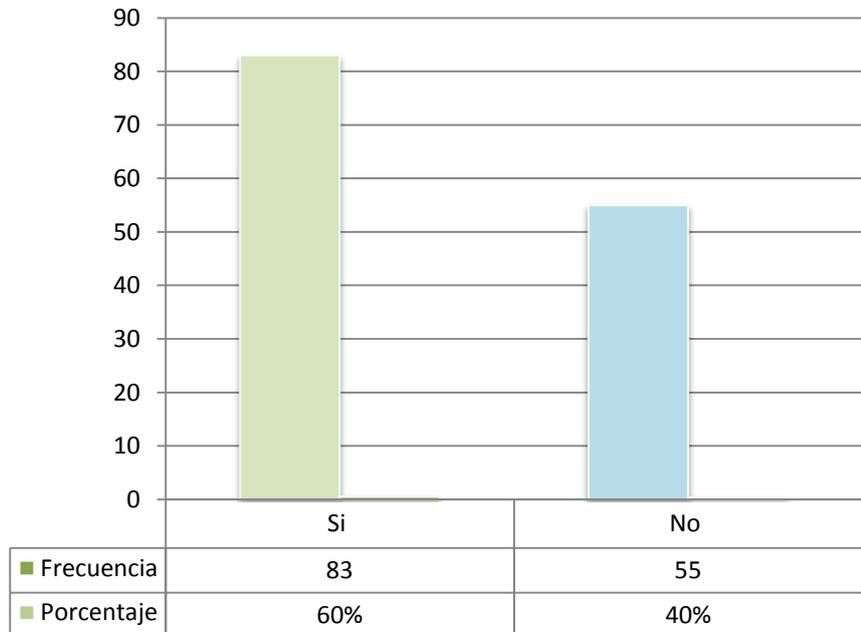
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

El grado de satisfacción que proporciona la mecánica o concesionario a la que se acude para mantenimiento es: ni satisfecho, ni insatisfecho. Esto quiere decir que muchas de estas mecánicas o concesionarias no satisfacen la necesidad del consumidor.

11. Mantenimiento a domicilio para el cliente

Pregunta No. 11 Mantenimiento a domicilio



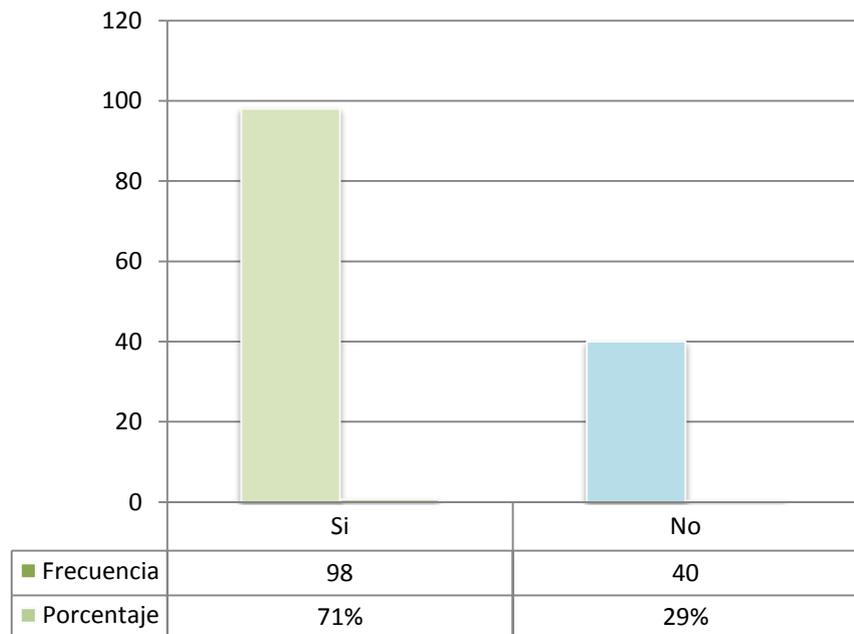
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

El 60% de las personas encuestadas si les gustaría recibir el servicio de mantenimiento a domicilio.

12. Problemas, inconvenientes o algún tipo de impase con la mecánica tradicional o concesionaria actual

Pregunta No. 12 Problemas e inconvenientes



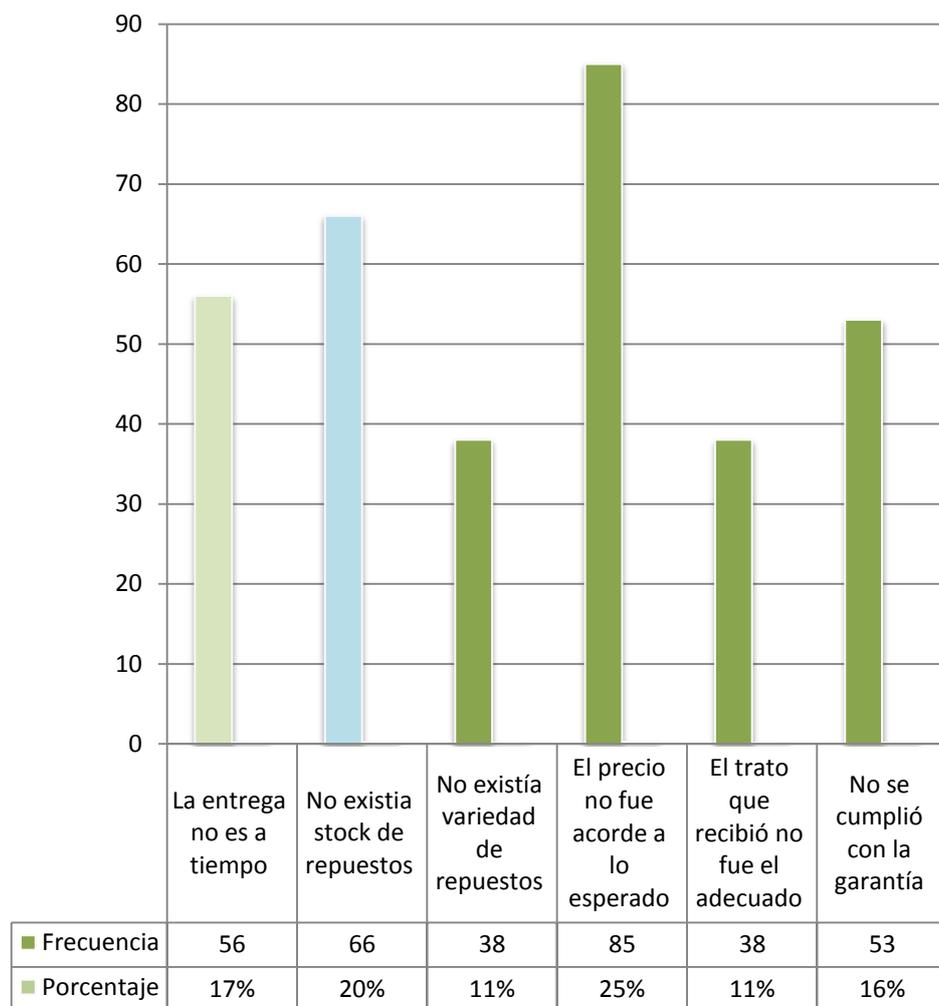
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

Los servicios que han brindado las mecánicas tradicionales y concesionarias no han sido óptimos ya que el cliente ha tenido un sin número de problemas, inconvenientes o algún tipo de impase, ya sea con el producto o el servicio.

13. Problemas que han surgido al realizar el mantenimiento

Pregunta No. 13 problemas que han surgido



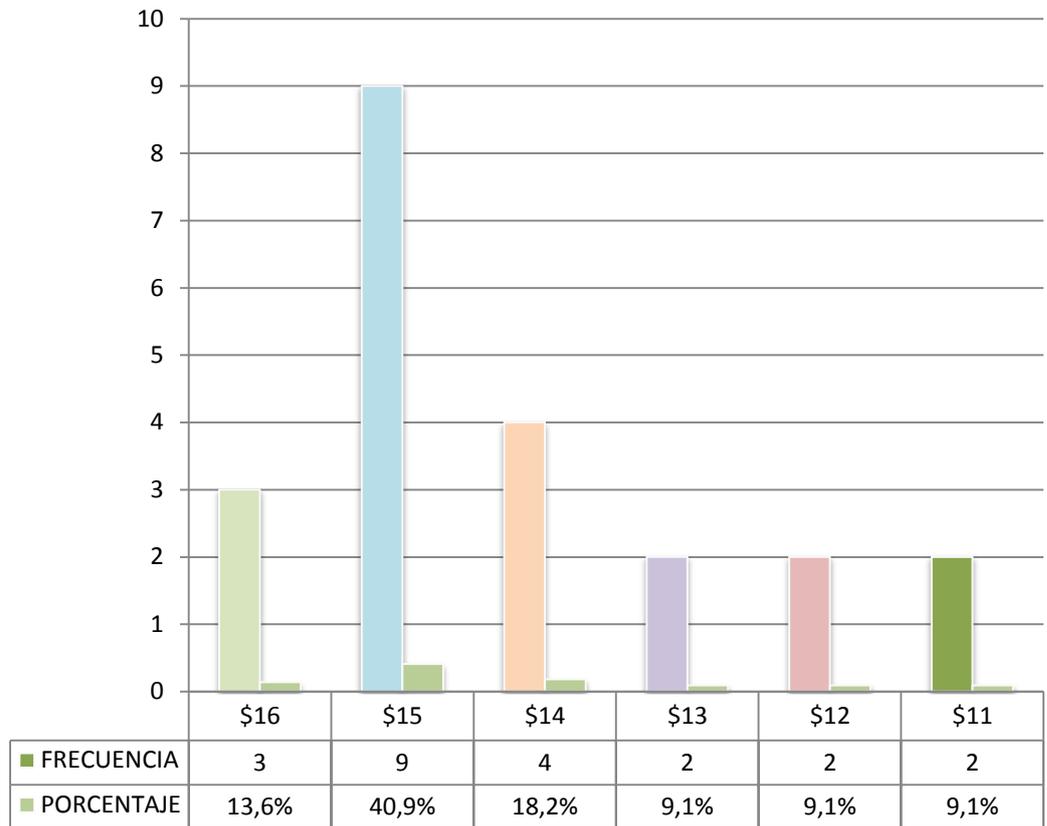
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

Los inconvenientes que más se dan según los resultados son: el precio no fue acorde a lo esperado o no existía stock de repuestos.

14. Precio promedio para un mantenimiento

Pregunta No. 14 Motocicletas

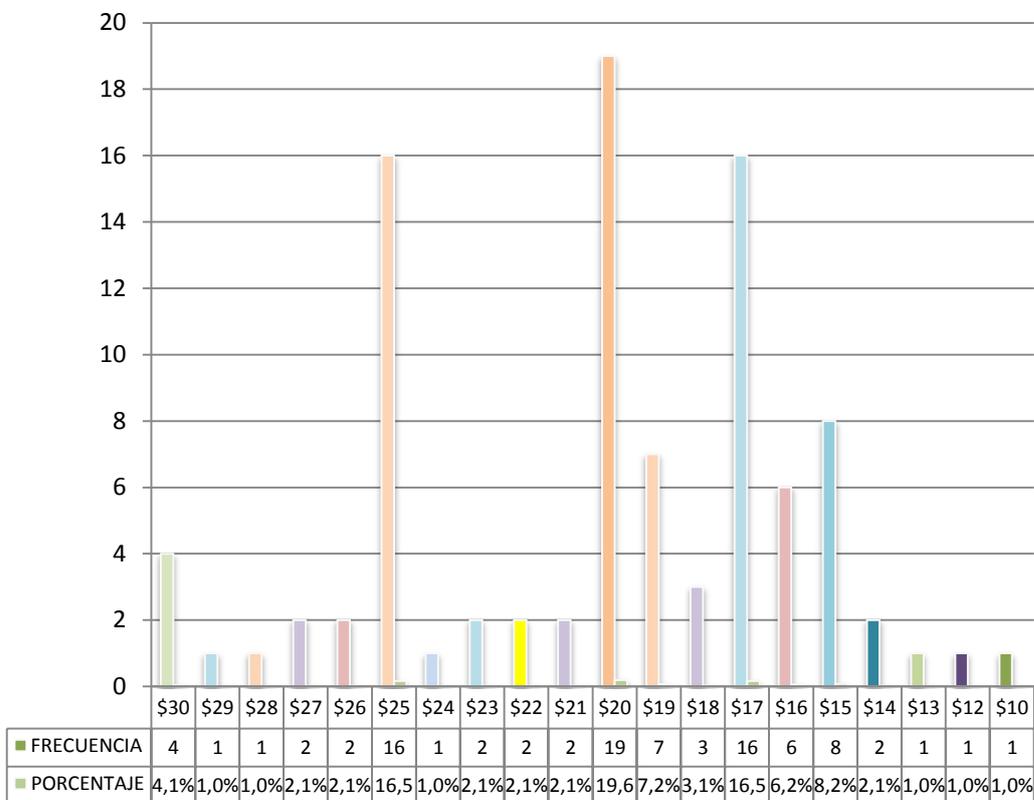


Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

Un promedio del precio que el cliente estaría dispuesto a pagar es \$15.00 por los repuestos de motocicletas, esto claro dependería del tipo de repuesto.

Pregunta 14, Bicicletas



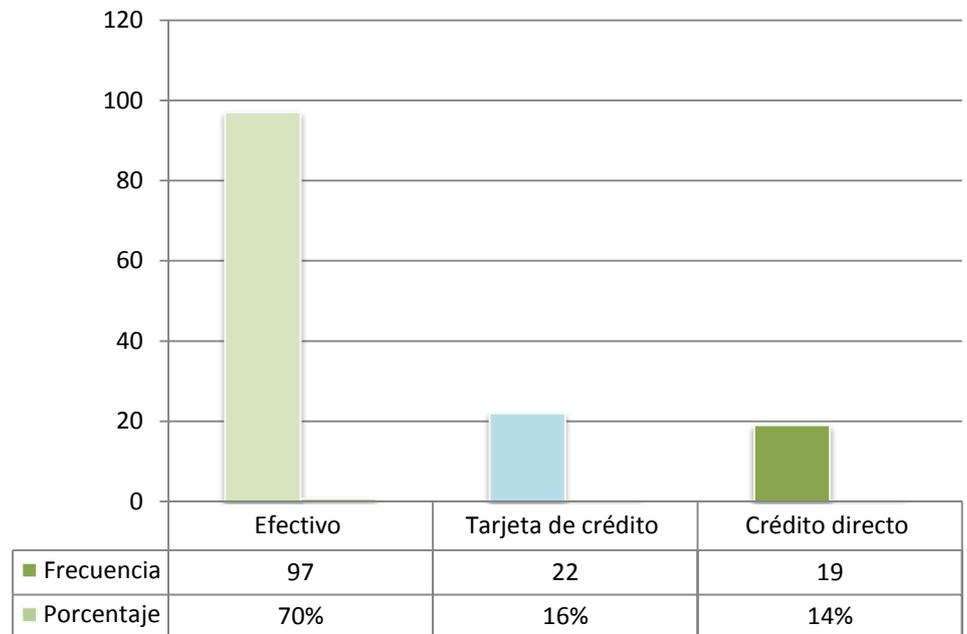
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

El 20% de las personas encuestadas manifestaron que pagarían \$20.00 por los repuestos de bicicletas, en promedio.

15. Preferencias en las formas de pago

Pregunta No. 15 Formas de pago



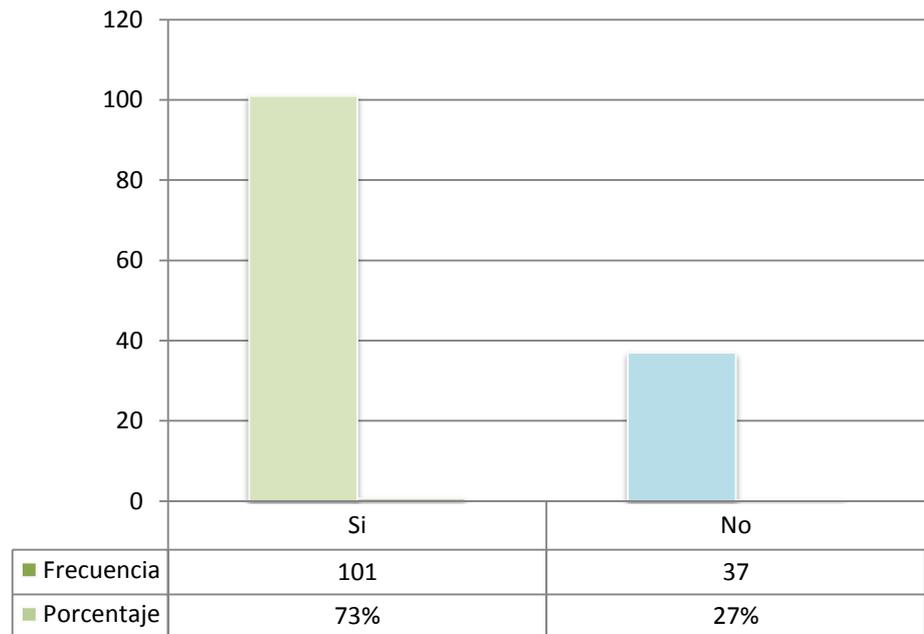
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

La forma de pago de preferencia según resultados es en efectivo, ya que prefieren evitarse algún tipo de interés o recarga en la compra.

16. Preferencia de otra empresa que brinde servicios de mantenimiento

Pregunta No. 16 Preferencia del cliente



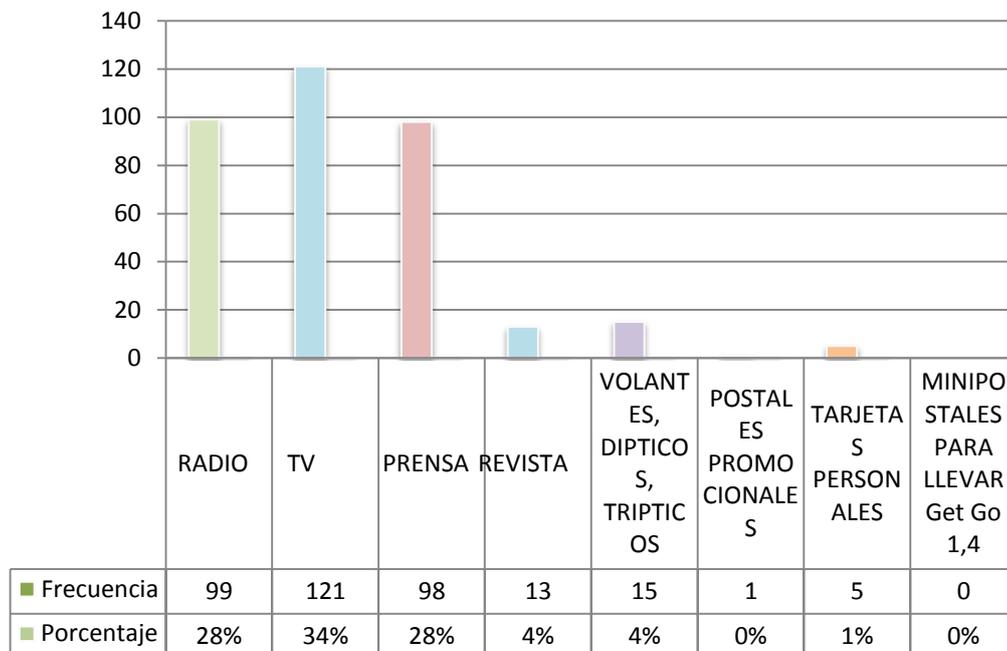
Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

El 73% de las personas entrevistadas manifestaron que si les gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que le brinde mejores servicios de mantenimiento para vehículos.

17. Publicidad influyente para el cliente

Pregunta No. 17 Publicidad influyente



Fuente: Encuestas investigación de mercado

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

Los medios de publicidad que mayor acogida tienen son: radio, prensa, la televisión, lo que indica que por estos medios se debe aplicar la debida publicidad para que los clientes potenciales se enteren de la nueva empresa que le brinde mejores servicios de mantenimiento para vehículos.

2.2.5 Análisis del mercado de motos

En el análisis del mercado de motos se podrá identificar las tendencias y comportamientos del mercado que ayudarán a determinar el mercado meta:

Tabla No. 2-2 Análisis de los cruces - Motos

Peso	0,2	0,2	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,2
POR EL USO	TAMAÑO DEL MERCADO	Mantenimiento que realiza	Repuestos que más cambia					Que atributos busca en los repuestos		Que considera más importante		Dispuesto a pagar por el mantenimiento	
		CORRECTIVO Y PREVENTIVO	SISTEMA DE FRENOS	FILTRO DE ACEITE DE MOTOR	PIEZAS MÓVILES Y CABLES	ACEITE DE MOTOR	FILTRO DE GASOLINA	PRECIO	CALIDAD	TIEMPO DE ENTREGA	PRECIO		
TRANSPORTE DE TRABAJO	8.452	5.635	1.409	1.409	939	939	939	3.757	1.409	1.409	4.226	13,47	
ENDURO	3.287	2.348	470	470	939	470	470	1.878	939	470	1.878	15,29	
PISTAS	939	470	470	0	0	470	0	0	470	470	0	14,50	
MOTOCROSS	1.878	1.878	0	470	470	470	470	0	1.409	470	470	13,50	
Total	14.557	10.331	2.348	2.348	2.348	2.348	1.878	5.635	4.226	2.817	6.574	57	

Fuente: Encuestas investigación de mercado/ SPSS

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

Es importante aclarar que los datos de esta matriz, son valores relevantes de los cruces y extrapolaciones que se realizaron en el programa estadístico SPSS versión 12 ver (Anexo 1).

Tamaño de mercado.- El tamaño de mercado hace referencia al número total de personas que representan los datos de una pregunta. Estos datos están divididos en base a la variable principal que es: el uso que el propietario da a su motocicleta.

El total de mercado, al que se analizó es de 14.557 motocicletas que representan el 5 % del sector automotriz en la ciudad de Quito.

- **Mantenimiento que realiza.-** Esta variable demuestra que las motos que se usan para trabajo son las que mayor mantenimiento preventivo y correctivo realizan es decir se está hablando de 5.635 motos, segmento que sobresale en la matriz.

El numero de motocicletas utilizadas para Enduro demuestra una cantidad determinante en este análisis, seguido de las motos utilizadas para Motocross (1.878).

- **¿Repuestos que mas cambia al momento de realizar un mantenimiento?.-** En esta pregunta se hace representativo los repuestos que se han filtrado de los cruces ya que son los de mayor referencia en todo el análisis, como:

- ✓ El sistema de frenos
- ✓ Filtro de aceite del motor
- ✓ Piezas móviles y cables
- ✓ Aceite de gasolina
- ✓ Filtro de gasolina

Estos repuestos son mayormente demandados por las motocicletas utilizadas para el trabajo.

- **¿Qué atributos busca en los repuestos?.-** Los atributos que mas busca el cliente son: Precio y Calidad, así lo determinan aquellas personas que usan sus motocicletas ya sea para trabajo o Enduro, estos segmentos son los más determinantes en el estudio.

- **¿Que considera más importante al realizar un mantenimiento?.-** Esta variable a determinado que para el cliente el tiempo de entrega y precio es lo más importante al realizar un mantenimiento.

- **¿Cuánto estaría dispuestos a pagar por un mantenimiento?.-** Esta pregunta ayuda identifica el precio promedio que el cliente estaría dispuesto a pagar por un mantenimiento.
 - ✓ El segmento de motos usadas para el trabajo, demuestra que estarían dispuestos a pagar por un mantenimiento 13,45 USD, preventivo.
 - ✓ El segmento de motos usadas para Enduro, expresa que pagarían un promedio de 15,29.
 - ✓ El segmento de motos usadas para pistas, pagaría un precio de 14,50 USD.
 - ✓ El segmento de mototcross pagaría un valor de 13,50 por el mantenimiento.

2.2.6 Análisis del mercado de Bicicletas

A continuación se muestran los resultados:

Tabla No. 2-3 Análisis de los cruces – Bicicletas

Peso	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,2
POR EL USO	TAMAÑO DEL MERCADO	Mantenimiento que realiza	Repuestos que más cambia			Que atributos busca en los repuestos		Que considera más importante		Dispuesto a pagar por el mantenimiento
		CORRECTIVO Y PREVENTIVO	PEDALES	LLANTAS	FRENOS	PRECIO	GARANTÍA	TIEMPO DE ENTREGA	PRECIO	
PASEO	32.710	22.430	7.009	9.813	8.879	16.822	9.346	8.411	14.486	20,11
BMX	5.607	3.271	1.402	935	2.804	2.804	1.402	1.402	2.336	19,92
FREESTYLE	1.869	467	0	935	467	467	467	467	467	19,50
CARRERAS	4.206	0	3.271	467	467	2.336	935	2.336	935	20,33
PISTAS	2.336	1.869	467	467	935	935	1.402	935	935	19,10
MOUNTAIN BIKE	3.271	2.804	1.402	0	1.869	1.402	935	467	1.402	20,21
Total	50.000	30.841	13.551	12.617	15.421	24.766	14.486	14.019	20.561	119,18

Fuente: Encuestas investigación de mercado/ SPSS

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

- **Tamaño de mercado.**- El total del mercado se refiere a la suma total de cada segmento. De acuerdo a la investigación de campo realizada, el total del segmento es de 50.000 bicicletas en la ciudad de Quito.

- **Mantenimiento que realiza.-** A la mayor parte de bicicletas (paseo, BMX y carreas) se las realiza un mantenimiento correctivo y preventivo.

- **¿Repuestos que mas cambia al momento de realizar un mantenimiento?.-** Los repuestos que más se cambia son:
 - ✓ Pedales,
 - ✓ frenos
 - ✓ llantas,Estos repuestos son mayormente demandados por las bicicletas

- **¿Qué atributos busca en los repuestos?.-** Los atributos que mas busca el cliente son: Precio y Garantía, así lo determinan aquellas personas que usan sus bicicletas ya sea la actividad que realicen.

- **¿Que considera más importante al realizar un mantenimiento?.-** Esta variable a determinado que para el cliente el tiempo de entrega y precio es lo más importante al realizar un mantenimiento.

- **¿Cuánto estaría dispuestos a pagar por un mantenimiento?.-** Esta pregunta ayuda identifica el precio promedio que el cliente estaría dispuesto a pagar por un mantenimiento.
 - ✓ El segmento de bicicletas de paseo, demuestra que estarían dispuestos a pagar por un mantenimiento, el valor promedio de 20,11 USD.
 - ✓ El segmento de bicicletas BMX, expresa que pagarían un promedio de 19,52.

Estos dos segmentos son los más determinantes en la matriz.

2.2.7 Selección del mercado meta

El mercado meta al que el proyecto desea dirigirse es el siguiente:

Tabla No. 2-4 Mercado Meta de Motos

POR EL USO	TAMAÑO DEL MERCADO	Mantenimiento que realiza	Repuestos que más cambia					Que atributos busca en los repuestos		Que considera más importante		Dispuesto a pagar por el mantenimiento	TOTAL
		CORRECTIVO Y PREVENTIVO	SISTEMA DE FRENO S	FILTRO DE ACEITE DE MOTOR	PIEZAS MÓVILES Y CABLES	ACEITE DE MOTOR	FILTRO DE GASOLINA	PRECIO	CALIDAD	TIEMPO DE ENTREGA	PRECIO		
TRANSPORTE DE TRABAJO ENDURO	0,12	0,11	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,02	0,03	0,03	0,05	48%
PISTAS	0,05	0,05	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,05	24%
MOTOCROSS	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,05	10%
TOTAL	0,03	0,04	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,02	0,01	0,00	0,05	17%
TOTAL	0,20	0,20	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,20	100%

Fuente: Encuestas investigación de mercado/ SPSS

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

El mercado meta al que el proyecto se dirige, son todas las personas que usan sus motocicletas para transporte y trabajo en la ciudad de Quito, este dato es el resultado de esta matriz, su porcentaje es de 48% valor que indica el segmento al que se dirigirá las estrategias de Marketing.

Tabla No. 2-5 Mercado Meta de Bicicletas

POR EL USO	TAMAÑO DEL MERCADO	Mantenimiento que realiza	Repuestos que más cambia			Que atributos busca en los repuestos		Que considera más importante		Dispuesto a pagar por el mantenimiento	TOTAL
		CORRECTIVO Y PREVENTIVO	PEDALES	LLANTAS	FRENOS	PRECIO	GARANTÍA	TIEMPO DE ENTREGA	PRECIO		
PASEO	0,07	0,15	0,05	0,08	0,06	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03	56%
BMX	0,01	0,02	0,01	0,01	0,02	0,01	0,00	0,01	0,01	0,03	12%
FREESTYLE	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	6%
CARRERAS	0,01	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,03	9%
PISTAS	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	7%
MOUNTAIN BIKE	0,01	0,02	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	9%
Total	0,10	0,20	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05	0,05	0,05	0,20	100%

Fuente: Encuestas investigación de mercado/ SPSS

Elaboración: *Angela Yont & Silvana Herrera*

El mercado meta al que el proyecto se dirige, son todas las personas que usan sus bicicletas para paseo en la ciudad de Quito, este dato es el resultado de esta matriz, su porcentaje determinante es de 56%, valor que indica el segmento al que se dirigirá las estrategias de Marketing.

2.3 Análisis de la demanda

El propósito del análisis es medir las fuerzas que afectan el requerimiento del mercado con respecto a un bien o servicio y determinar la posibilidad de participación del producto y del servicio en la satisfacción de dicha demanda.

2.3.1 Factores que afectan la demanda

Los factores que afectan directamente la demanda son los siguientes:

- a) Ingresos.-** Cantidad que un comprador percibe en un período determinado.
- b) Riqueza.-** El valor que una persona tiene para gastarlo.
- c) Precios de bienes relacionados.-** Pueden ser sustitutos (bien que puede usarse a cambio de otro y que posee casi los mismos beneficios y características que el primero) o complementarios (bien que se usa junto con otro bien).
- d) Población.-** A mayor población mayor demanda de bienes y servicios.
- e) Gustos.-** Preferencias del consumidor

Es importante dar a notar que cualquier factor que cambie dentro de un mercado, por más mínimo o irrelevante que sea, puede causar grandes cambios positivos o negativos dentro de la demanda; sin que varíe el precio.

Por lo tanto, la empresa debe utilizar sus capacidades e ingenio, y estar al tanto de los factores que puedan afectar al mercado en donde se encuentra.

2.3.2 Comportamiento de la demanda de mantenimientos

Para este análisis es importante saber la cantidad de vehículos motorizados que existen en la Provincia de Pichincha, para poder identificar cual es la demanda de mantenimientos.

“En la Provincia de Pichincha el 5% del total de vehículos son motocicletas ¹⁰, para después multiplicar el número de motocicletas por el número de mantenimientos que se requiere anualmente.

“El número promedio de mantenimientos que una motocicleta requiere anualmente es de 4.”¹¹

Tabla No. 2-6 Demanda Histórica / Mantenimiento anual

Año	Motos en la ciudad de Quito	mantenimiento anual	Demanda Histórica
2001	8,199	4	32,796
2002	9,145	4	36,578
2003	10,099	4	40,397
2004	10,765	4	43,062
2005	11,739	4	46,956
2006	12,868	4	51,472
2007	13,649	4	54,595

¹⁰ La fuente que se utilizó para saber que el 5% de los vehículos son motocicletas es: <http://www.hoy.com.ec>

¹¹ Información obtenida de Motor Uno.

Tabla No. 2-7 Demanda Actual / Mantenimientos

Año	Motos en la ciudad de Quito	mantenimiento anual	Demanda actual
2007	13,649	4	54,595
2008	14,557	4	58,228

Tabla No. 2-8 Proyección de la Demanda / Mantenimientos

Año	Motos en la ciudad de Quito	Mantenimiento anual	Demanda Proyectada
2009	15,466	4	61,864
2010	16,391	4	65,564
2011	17,351	4	69,403
2012	18,245	4	72,982
2013	19,128	4	76,512

Los resultados en los mantenimientos, ayudan a identificar la cantidad de repuestos que se necesitará importar para cumplir con dicha demanda.

2.3.3 Comportamiento de la demanda de repuestos

En base a la demanda de mantenimientos, se logra identificar los repuestos que se necesitan, pero hay que tener en cuenta que no siempre se debe cambiar repuestos, ya que simplemente se debe limpiarlos o ajustarlos, para que cumplan con su ciclo de vida.

El número de veces que se cambia un repuesto esta dado por un manual de funcionamiento estándar para la mayor parte de motocicletas. En este caso se ha escogido una línea de repuestos con los cuales la empresa comenzará a importar y a comercializar en base al servicio que presta. El número de veces que se necesita cambiar dicho repuesto, se lo multiplica por el número

de motocicletas que hubo en el año 2007 (Tabla No. 2-7), y así se puede obtener la demanda de cada repuesto en ese año:

Tabla No. 2-9 Demanda Histórica

DEMANDA DE REPUESTOS		
REPUESTO	ANUAL / VECES	Año 2007
Filtro de Gasolina	2	27.298
Bujías	2	27.298
Filtro de aire	2	27.298
Embrague	5	68.245
Sistema de frenos	5	68.245
Pastillas	1	13.649
Neumáticos	2	27.298
Carburador	5	68.245
Aceite de motor	5	68.245
Filtro de aceite del motor	3	40.947
Aceite del engranaje final	3	40.947
Piezas móviles y cables	4	54.596

Fuente: Manual de Funcionamiento

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

2.3.4 Demanda actual

La demanda actual de repuestos, se la calcula de la misma forma que la demanda histórica, se multiplica el número de veces que se debe cambiar dicho repuesto por la cantidad de motocicletas existentes actualmente en la ciudad de Quito (Tabla No. 2-8), y así se obtiene la demanda actual:

Tabla No. 2-10 Demanda Actual

DEMANDA DE REPUESTOS		
REPUESTO	ANUAL / VECES	Año 2008
Filtro de Gasolina	2	29.114
Bujías	2	29.114
Filtro de aire	2	29.114
Embrague	5	72.785
Sistema de frenos	5	72.785
Pastillas	1	14.557
Neumáticos	2	29.114
Carburador	5	72.785
Aceite de motor	5	72.785
Filtro de aceite del motor	3	43.671
Aceite del engranaje final	3	43.671
Piezas móviles y cables	4	58.228

Fuente: Manual de Funcionamiento

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

2.3.5 Proyección de la demanda

Cualquier decisión razonable, entraña algún tipo de suposición relativa a cómo va a ser el futuro, por lo tanto es necesario realizar un pronóstico, para identificar si existirá o no una demanda.

El resultado de dicha demanda, se lo obtiene por la multiplicación del número de veces que se necesita del cambio de cualquiera de los repuestos mencionados por el número de motocicletas existentes en cada año. Es importante recordar que el número de motocicletas ya está proyectado por lo tanto solo se hace referencia el número de veces que se necesita del cambio de dicho repuesto.

Tabla No. 2-11 Proyección de la Demanda

REPUESTO	DEMANDA DE REPUESTOS					
	ANUAL / VECES	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Filtro de Gasolina	2	30.932	32.782	34.702	36.490	38.256
Bujías	2	30.932	32.782	34.702	36.490	38.256
Filtro de aire	2	30.932	32.782	34.702	36.490	38.256
Embrague	5	77.330	81.955	86.755	91.225	95.640
Sistema de frenos	5	77.330	81.955	86.755	91.225	95.640
Pastillas	1	15.466	16.391	17.351	18.245	19.128
Neumáticos	2	30.932	32.782	34.702	36.490	38.256
Carburador	5	77.330	81.955	86.755	91.225	95.640
Aceite de motor	5	77.330	81.955	86.755	91.225	95.640
Filtro de aceite del motor	3	46.398	49.173	52.053	54.735	57.384
Aceite del engranaje final	3	46.398	49.173	52.053	54.735	57.384
Piezas móviles y cables	4	61.864	65.564	69.404	72.980	76.512

Fuente: Manual de Funcionamiento

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

2.4 Análisis de la oferta

La importancia del análisis de la oferta radica en definir la cantidad de producto o servicios que la empresa o el mercado, está dispuesto a entregar en un determinado momento.

2.4.1 Factores que afectan la oferta

Los factores que afectan el comportamiento de la oferta son los siguientes:

- a) **Precio Insumos:** Si los insumos que utiliza una empresa para la elaboración de los bienes es bajo podremos ofrecer más y viceversa.

- b) Bienes Alternativos:** Otros bienes que puede producir una empresa utilizando los mismos insumos que usa para la producción de sus bienes.
- c) Tecnología:** A mayor tecnología, mayor ahorro de costos, y por ende, mayor oferta.
- d) Número de Empresas:** Mientras más empresas posea un empresario tendrá mayores posibilidades de ofrecer sus productos.
- e) Precio Esperado:** La expectativa de un alza futura en el precio de un bien desplaza la curva de la oferta hacia la izquierda y sucede lo contrario con la expectativa de una baja futura.
- f) Cambios Climáticos y Otros Sucesos Naturales:** El empresario esencialmente necesita de un clima favorable para que este factor no estropee sus planes de oferta.

2.4.2 Comportamiento histórico de la oferta de Mantenimiento

Para determinar esta oferta ha sido indispensable identificar el número de empresa existente en esos años. La fuente de investigación es la Superintendencia de Compañías de donde se ha podido identificar dichos datos.

Esta cantidad de empresas muestran el número de servicios de mantenimiento que se ha dado en la ciudad de Quito.

Bajo las estadísticas moto ciclísticas de años anteriores se ha podido identificar que el servicio promedio que brindaba cada empresa es de 332 mantenimientos anuales, promedio que fue bajando como se puede apreciar en la Tabla No. 2-12, con el aumento de los servicios moto ciclísticos.

Tabla No. 2-12 Oferta / Mantenimientos

Año	Motos en la ciudad de Quito	Empresas	No. de servicios que se ha dado por empresa	Oferta del mercado
2001	8.199	96	332	31.879
2002	9.145	115	308	35.399
2003	10.099	134	290	38.919
2004	10.765	153	277	42.439
2005	11.739	172	267	45.959
2006	12.868	191	259	49.479
2007	13.649	210	252	52.999

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 2-13 Oferta Actual / Mantenimientos

Año	Motos en la ciudad de Quito	Empresas	No. de servicios que se ha dado por empresa	Oferta del mercado
2008	14.557	229	247	56.519

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 2-14 Proyección de la Oferta / Mantenimientos

Año	Motos en la ciudad de Quito	mantenimiento anual	Oferta del mercado
2003	10,099	4	38,919
2004	10,765	4	42,439
2005	11,739	4	45,959
2006	12,868	4	49,479
2007	13,649	4	52,999
2008	14,557	4	56,519
2009	15,466	4	60,039
2010	16,391	4	63,559
2011	17,351	4	67,079
2012	18,245	4	70,599
2013	19,128	4	74,119

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

2.4.3 Demanda Insatisfecha de Mantenimientos

Con la información encontrada en la demanda y gracias a los datos de la oferta se puede apreciar si en el mercado existe o no, una demanda insatisfecha:

Tabla No. 2-15 Demanda Insatisfecha / Mantenimientos

Año	Motos en la ciudad de Quito	mantenimiento anual	Demanda del mercado	Oferta del mercado	Demanda insatisfecha
2001	8,199	4	32,796	31,879	917
2002	9,145	4	36,578	35,399	1,179
2003	10,099	4	40,397	38,919	1,478
2004	10,765	4	43,062	42,439	623
2005	11,739	4	46,956	45,959	997
2006	12,868	4	51,472	49,479	1,993
2007	13,649	4	54,595	52,999	1,596
2008	14,557	4	58,228	56,519	1,709
2009	15,466	4	61,864	60,039	1,825
2010	16,391	4	65,564	63,559	2,005
2011	17,351	4	69,403	67,079	2,324
2012	18,245	4	72,982	70,599	2,383
2013	19,128	4	76,512	74,119	2,393

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

2.4.4 Oferta Histórica de Repuestos

Esta oferta ayuda a identificar el comportamiento del mercado en relación a repuestos que se han utilizado.

Esta información ha sido necesaria identificarla en la página web de aduanas del Ecuador¹² donde se registra las declaraciones aduaneras, por lo tanto se podrá ver el numero de repuestos que se ha importado a la ciudad de Quito, en años anteriores.

Tabla No. 2-16 Oferta Histórica de Repuestos

REPUESTO	OFERTA DE REPUESTOS			
	2004	2005	2006	2007
Filtro de Gasolina	16.312	18.525	20.259	21.599
Bujías	13.225	17.325	16.852	21.382
Filtro de aire	17.532	19.685	22.100	24.325
Embrague	60.864	62.115	64.589	65.452
Sistema de frenos	58.941	60.222	63.585	64.955
Pastillas	7.526	8.278	8.100	10.925
Neumáticos	19.423	21.454	23.385	25.382
Carburador	50.000	52.923	55.324	58.923
Aceite de motor	60.122	62.345	65.854	68.100
Filtro de aceite del motor	35.114	37.859	39.956	40.000
Aceite del engranaje final	31.569	34.825	36.954	38.222
Piezas móviles y cables	45.200	47.698	50.869	52.385

Fuente: <http://www.aduana.gov.ec/>

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

2.4.5 Oferta actual de Repuestos

Estos datos ayuda a identificar el comportamiento que tiene el mercado ante la oferta actual:

¹² www.aduana.gov.ec/ -

Tabla No. 2-17 Oferta Actual de Repuestos

OFERTA DE REPUESTOS	
REPUESTO	2008
Filtro de Gasolina	25.000
Bujías	26.415
Filtro de aire	26.000
Embrague	70.215
Sistema de frenos	67.899
Pastillas	11.495
Neumáticos	26.895
Carburador	68.000
Aceite de motor	70.000
Filtro de aceite del motor	42.987
Aceite del engranaje final	42.520
Piezas móviles y cables	55.324

Fuente: <http://www.aduana.gov.ec/>

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

2.4.6 Proyección de la Oferta

Para proyectar esta oferta fue indispensable localizar el número de repuestos importados desde el año 2004 y así poder proyectar dichos datos, para poder identificar si existe o no una demanda insatisfecha de dichos repuestos.

REPUESTO	OFERTA DE REPUESTOS									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Filtro de Gasolina	16.312	18.525	20.259	21.599	25.000	26.474	28.519	30.564	32.609	34.654
Bujías	13.225	17.325	16.852	21.382	26.415	28.171	31.215	34.258	37.302	40.346
Filtro de aire	17.532	19.685	22.100	24.325	26.000	28.401	30.559	32.716	34.874	37.032
Embrague	60.864	62.115	64.589	65.452	70.215	71.259	73.463	75.667	77.870	80.074
Sistema de frenos	58.941	60.222	63.585	64.955	67.899	69.915	72.180	74.445	76.710	78.975
Pastillas	7.526	8.278	8.100	10.925	11.495	12.440	13.499	14.557	15.616	16.674
Neumáticos	19.423	21.454	23.385	25.382	26.895	28.969	30.857	32.744	34.631	36.518
Carburador	50.000	52.923	55.324	58.923	68.000	69.634	73.834	78.034	82.234	86.434
Aceite de motor	60.122	62.345	65.854	68.100	70.000	72.938	75.489	78.040	80.591	83.142
Filtro de aceite del motor	35.114	37.859	39.956	40.000	42.987	44.549	46.338	48.127	49.915	51.704
Aceite del engranaje final	31.569	34.825	36.954	38.222	42.520	44.408	46.938	49.468	51.997	54.527
Piezas móviles y cables	45.200	47.698	50.869	52.385	55.324	57.776	60.269	62.763	65.256	67.750

Fuente: <http://www.aduana.gov.ec/>

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

2.5 Determinación de la demanda insatisfecha

Para identificar la demanda insatisfecha, es importante utilizar la siguiente fórmula: Oferta – Demanda

Tabla No. 2-18 Demanda insatisfecha de Repuestos

DEMANDA INSATISFECHA							
REPUESTO	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Filtro de Gasolina	(5.699)	(4.114)	(4.458)	(4.263)	(4.138)	(3.881)	(3.602)
Bujías	(5.916)	(2.699)	(2.761)	(1.567)	(444)	812	2.090
Filtro de aire	(2.973)	(3.114)	(2.531)	(2.223)	(1.986)	(1.616)	(1.224)
Embrague	(2.793)	(2.570)	(6.071)	(8.492)	(11.089)	(13.355)	(15.566)
Sistema de frenos	(3.290)	(4.886)	(7.415)	(9.775)	(12.310)	(14.515)	(16.665)
Pastillas	(2.724)	(3.062)	(3.026)	(2.892)	(2.794)	(2.629)	(2.454)
Neumáticos	(1.916)	(2.219)	(1.963)	(1.925)	(1.958)	(1.859)	(1.738)
Carburador	(9.322)	(4.785)	(7.696)	(8.121)	(8.721)	(8.991)	(9.206)
Aceite de motor	(145)	(2.785)	(4.393)	(6.466)	(8.715)	(10.634)	(12.498)
Filtro de aceite del motor	(947)	(684)	(1.849)	(2.835)	(3.926)	(4.820)	(5.680)
Aceite del engranaje final	(2.725)	(1.151)	(1.990)	(2.235)	(2.586)	(2.738)	(2.857)
Piezas móviles y cables	(2.211)	(2.904)	(4.088)	(5.295)	(6.641)	(7.724)	(8.762)

Fuente: <http://www.aduana.gov.ec/> Proyecciones

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Estos valores representan que existe una demanda insatisfecha de dichos repuestos, en el mercado de Quito.

2.6 Demanda Histórica, repuestos de bicicletas

La demanda de repuestos de bicicletas en la ciudad Quito, se lo va a calcular en base a las bicicletas que salen quincenalmente durante todo el año (Ciclo paseo en la ciudad de Quito), que son alrededor de 3.000 personas que salen a ciclear cada quince días. “El porcentaje de crecimiento es del 10% cada año”¹³.

Tabla No. 2-19 Bicicletas en la ciudad de Quito

Año	No. De bicicletas en la ciudad de Quito
2007	3000

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Gráfico No. 2-2 Repuestos de bicicletas



Fuente: Imágenes google

¹³ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/una-bicicleta-puede-costar-hasta-5-mil-293012-293012.html>

A la bicicleta se le debe dar un mantenimiento cada trimestre, donde incluye principalmente el engrasado, esta actividad por lo general lo realiza el mismo dueño de la bicicleta. Por lo tanto se pone énfasis en los repuestos necesarios de dicho transporte.

A continuación se detalla los repuestos que más demandados son:

Tabla No. 2-20 Repuestos por año

Repuesto	Detalle	Al año / Veces
Amortiguador	cambio	1
Asiento	cambio	1
Estrella central	cambio	1
Pedales	cambio	2
Radios	cambio	1
rin	cambio	1
Llantas	cambio	2
Cadena	cambio	1
Frenos	cambio	2

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

El número de repuestos se lo multiplicará por la cantidad de bicicletas (3.000), para poder identificar la demanda de estos repuestos.

Tabla No. 2-21 Demanda de repuestos

Repuesto	Año 2007/ Unidades
Amortiguador	3.000
Asiento	3.000
Estrella central	3.000
Pedales	6.000
Radios	3.000
rin	3.000
Llantas	6.000
Cadena	3.000
Frenos	6.000

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

2.6.1 Demanda Actual, repuestos de bicicletas

Para identificar la demanda actual, es necesario saber la cantidad de motocicletas existentes en el año 2008, para esto se utiliza la siguiente fórmula: $M=C(1+i)$, ya que se tiene el dato de $C=3000$ e $i=0,10$, y se procede a calcular.

Tabla No. 2-22 Bicicletas en la ciudad de Quito

Años	No. De bicicletas en la ciudad de Quito
2008	3300

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Una vez que se obtiene el número de bicicletas se multiplica por el número de veces que se cambia un repuesto (Tabla No. 2-15).

Tabla No. 2-23 Demanda actual/ Repuestos de bicicletas

Repuesto	2008
Amortiguador	3.300
Asiento	3.300
Estrella central	3.300
Pedales	6.600
Radios	3.300
rin	3.300
Llantas	6.600
Cadena	3.300
Frenos	6.600

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

2.6.2 Proyección de la demanda

Para identificar el número de bicicletas en los siguientes años, se ha utilizado una tasa de crecimiento del 10%, acompañado de la siguiente fórmula:
 $M=C(1+i)$.

Tabla No. 2-24 Proyección No. de Bicicletas

Años	No. De bicicletas
2009	3630
2010	3993
2011	4392
2012	4832
2013	5315

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Una vez identificado el número de bicicletas para los siguientes años, se multiplica este valor por el número de repuestos y se obtiene la demanda proyectada de dichos repuestos:

Tabla No. 2-25 Proyección demanda de Repuestos

Repuesto	2009	2010	2011	2012	2013
Amortiguador	3.630	3.993	4.392	4.832	5.315
Asiento	3.630	3.993	4.392	4.832	5.315
Estrella central	3.630	3.993	4.392	4.832	5.315
Pedales	7.260	7.986	8.785	9.663	10.629
Radios	3.630	3.993	4.392	4.832	5.315
rin	3.630	3.993	4.392	4.832	5.315
Llantas	7.260	7.986	8.785	9.663	10.629
Cadena	3.630	3.993	4.392	4.832	5.315
Frenos	7.260	7.986	8.785	9.663	10.629

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

2.6.3 Oferta, Repuestos de bicicletas

“La oferta de repuestos de bicicletas, tiene como fuente principal la página de la aduana”¹⁴, estadísticas, importaciones registradas y como sub partidas las siguientes:

- 8712000000, bicicletas y demás velocímetros
- 4011500000, de los tipos utilizados en bicicletas
- 4013200000, de los tipos utilizados en bicicletas

2.6.3.1 Oferta Histórica

La oferta histórica de los repuestos que se desea comercializar es la siguiente:

Tabla No. 2-26 Oferta Histórica / Repuestos bicicleta

OFERTA DE REPUESTOS DE BICICLETAS					
Repuesto	2003	2004	2005	2006	2007
Amortiguador	2.320	2.400	2.525	2.800	2.890
Asiento	2.500	2.690	2.725	2.900	3.100
Estrella central	2.450	2.500	2.600	2.750	2.700
Pedales	4.800	4.995	5.450	5.700	6.111
Radio	2.320	2.400	2.525	2.800	2.915
rin	1.950	2.200	2.420	2.595	2.700
Llantas	5.100	5.600	5.698	5.895	6.020
Cadena	2.450	2.500	2.600	2.750	2.810
Frenos	4.800	4.995	5.450	5.700	5.985

Fuente: <http://www.aduana.gov.ec/>

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

¹⁴ : <http://www.aduana.gov.ec/>

2.6.3.2 Oferta Actual

La oferta actual de repuestos que fueron importados es la siguiente:

Tabla No. 2-27 Oferta Actual / Repuestos de bicicleta

OFERTA DE REPUESTOS DE BICICLETAS	
Repuesto	2008
Amortiguador	3.100
Asiento	3.400
Estrella central	3.150
Pedales	6.500
Radios	3.085
rin	3.050
Llantas	6.750
Cadena	3.000
Frenos	6.000

Fuente: <http://www.aduana.gov.ec/>

2.6.3.3 Oferta Proyectada

Para el resultado de la oferta proyectada, se ha tomado como referencia los 6 años como datos fundamentales para realizar dicha proyección.

Tabla No. 2-28 Oferta Proyectada / Repuestos de bicicletas

OFERTA PROYECTADA DE REPUESTOS DE BICICLETAS					
Repuesto	2009	2010	2011	2012	2013
Amortiguador	3.237	3.398	3.560	3.721	3.882
Asiento	3.476	3.645	3.814	3.982	4.151
Estrella central	3.117	3.238	3.360	3.481	3.602
Pedales	6.802	7.148	7.494	7.839	8.185
Radios	3.239	3.400	3.561	3.723	3.884
rin	3.203	3.408	3.613	3.818	4.023
Llantas	6.815	7.092	7.369	7.647	7.924
Cadena	3.068	3.177	3.287	3.396	3.506
Frenos	6.410	6.674	6.937	7.201	7.464

Fuente: <http://www.aduana.gov.ec/> Proyecciones

2.6.4 Demanda Insatisfecha

Para identificar la demanda insatisfecha de los repuestos de bicicletas, es importante utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Oferta} - \text{Demanda}$$

Tabla No. 2-29 Demanda Insatisfecha / Repuestos de bicicletas

DEMANDA INSATISFECHA							
Repuesto	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Amortiguador	(110)	(200)	(393)	(595)	(833)	(1.111)	(1.433)
Asiento	100	100	(154)	(348)	(579)	(849)	(1.163)
Estrella central	(300)	(150)	(513)	(755)	(1.033)	(1.351)	(1.712)
Pedales	111	(100)	(458)	(838)	(1.291)	(1.824)	(2.444)
Radios	(85)	(215)	(391)	(593)	(831)	(1.109)	(1.431)
rin	(300)	(250)	(427)	(585)	(779)	(1.013)	(1.291)
Llantas	20	150	(445)	(894)	(1.415)	(2.016)	(2.705)
Cadena	(190)	(300)	(562)	(816)	(1.105)	(1.435)	(1.809)
Frenos	(15)	(600)	(850)	(1.312)	(1.847)	(2.462)	(3.165)

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Como se puede observar en algunos repuestos en el año 2007 y 2008 no existió una demanda insatisfecha como lo es en: asientos, pedales y llantas, pero en los años subsecuentes existe una demanda insatisfecha en el mercado la cual se la puede aprovechar para generar mayores ingresos.

CAPITULO III

PLAN DE NEGOCIOS

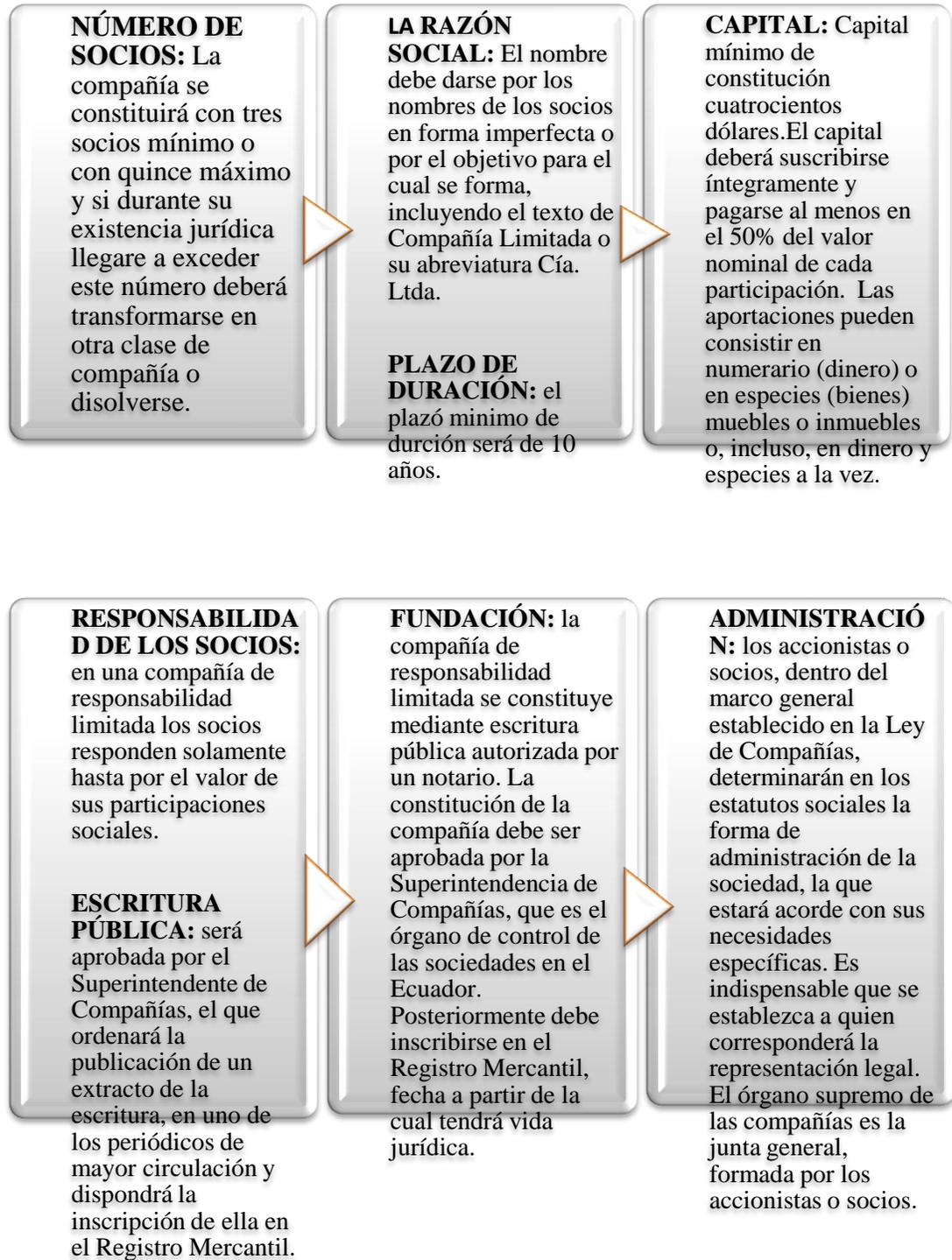
3.1 Estudio organizacional

En este capítulo consta el estudio de la base filosófica del negocio, la estructura organizacional, la constitución legal de la compañía y los permisos de funcionamiento.

3.1.1 Constitución de la organización

La creación o constitución de una organización debe seguir un procedimiento previamente establecido en la ley, igualmente, el régimen de administración que se asume con la personería jurídica, otorga ventajas y algunas exenciones tributarias y, a su vez genera obligaciones tanto legales como administrativas y tributarias. Estos requisitos son los siguientes: situación

Gráfico No. 3-1 Requisitos para constituir una empresa



Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Fuente: Investigación propia

3.1.2 Base legal

Antes de formar una empresa se debe reunir una serie de procedimientos los mismos que se detallan a continuación:

3.1.2.1 Permisos para importación

Para importar se requiere solicitar en el Departamento de Comercio Exterior de un Banco Corresponsal del BCE la Tarjeta de Identificación, llenar los datos y entregarla adjuntando la siguiente documentación requerida:

- **PERSONAS NATURALES**

- ✓ Copia Cédula de identidad juzguen
- ✓ Copia del Registro único de contribuyente RUC

- **PERSONAS JURÍDICAS**

- ✓ Copia del Registro Único de Contribuyente RUC
- ✓ Copia de la constitución de la compañía.
- ✓ Comunicación suscrita por el representante legal constando:
 - Dirección domiciliaria
 - Número telefónico
 - Nombres y apellidos de personas autorizadas para firmar las declaraciones de importación y números de cédula de identidad
 - Copia del nombramiento de representante legal
 - Copia de Cédula de identidad del representante legal.

- **INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

- ✓ Oficio suscrito por representante legal, constando:
 - Dirección de la institución
 - Código de catastro
 - Número telefónico
 - Nombres y apellidos de personas autorizadas a firmar las declaraciones de importación. Y sus números de cédula
 - Copia del nombramiento de representante legal
 - Copia de Cédula de identidad del representante legal.

3.1.2.2 Condiciones previas para la importación

Antes de una importación se debe cancelar las respectivas barreras arancelarias, estos son impuestos en las aduanas de entrada y salida de las mercaderías, restricciones.

Entre las barreras no arancelarias cuantitativas está.

1. Permisos de exportación o importación
2. Cuotas
3. Precios oficiales
4. Impuestos antidumping
5. Impuestos compensatorios

Entre las barreras no arancelarias cualitativas está.

1. Regulaciones sanitarias
2. Regulaciones fitosanitarias
3. Requisitos de empaque
4. Requisitos de etiquetado
5. Regulaciones de toxicidad
6. Normas de calidad, normas de origen
7. Marca de país de origen
8. Regulaciones ecológicas
9. Normas técnicas y otras (ISO 9000, ISO 14000)
10. Factores políticos

Entre los regímenes Aduaneros consta¹⁵:

- ✓ **Exportación a consumo:** las mercaderías nacionales o nacionalizadas salen del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior.
- ✓ **Exportación temporal con reimportación en el mismo estado:** permite la salida del territorio aduanero de mercaderías nacionales o nacionalizadas, para ser utilizadas en el extranjero, durante cierto plazo, con un fin determinado y son reimportadas sin modificación alguna; salvo la depreciación normal por el uso. Es un régimen suspensivo del pago de impuestos. Se tramita en el Banco Central y en Aduana.

¹⁵ Ley Orgánica de Aduana

- ✓ **Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo:** permite la salida del territorio aduanero de mercaderías nacionales o nacionalizadas, durante cierto plazo, para ser reimportadas luego de un proceso de transformación, elaboración o reparación. Es un régimen suspensivo del pago de impuestos. Se tramita en el Banco Central y en Aduana.
- ✓ **Reexportación:** cuando retornan al país mercaderías exportadas a consumo definitivo por haber sido rechazadas en el país de destino, por falta de cumplimiento del comprador, por fuerza mayor, etc. o por tratarse de elementos auxiliares que sirvan para la exportación del producto (canillas, tubos, conos o carretas) y de acuerdo a lo que indique la Ley Orgánica de Aduanas; estarán exentas del pago de tributos a la importación y el exportador tendrá derecho a la devolución del pago de los tributos por la exportación, a excepción de las tasas por servicios prestados, valor por el cual el Administrador de Aduanas le emitirá una nota de crédito.
- ✓ **Exportación en consignación:** se tramita en un banco corresponsal y Aduana.
- ✓ **Exportación bajo régimen de maquila:** es un régimen suspensivo de pago de impuestos, que permite el ingreso de mercaderías por un plazo determinado, para luego de un proceso de transformación, ser reexportadas. Se tramita en el Ministerio de Finanzas, Banco Central y banco corresponsal. Ver Ley de Maquila: Ley 90 de agosto 1990
- ✓ **Ferías internacionales:** exportación y reimportación se ajustan a las normas de exportación temporal. Se tramita en la Dirección de Desarrollo y Promoción de Exportaciones (MICIP), Cámara Binacional y Administración de Aduana.

- ✓ **Trueque:** Trámite en banco corresponsal en que se registra el contrato. También se paga cuota redimible a la CORPEI.

3.1.2.3 Trámites Aduaneros

Estos trámites deben seguir una serie de aprobación de documentos, los mismos que se muestran a continuación:

- ✓ Original o copia negociable del conocimiento de embarque, guía aérea, carta o porte
- ✓ Factura comercial
- ✓ Autorizaciones previas
- ✓ Certificado de inspección
- ✓ Otros requisitos exigibles

La Aduana puede aceptar la declaración y realizar el despacho o ingreso de la mercancía, incluso no presentándose todos los documentos, pero a condición de ser presentados en un plazo no mayor a 30 días y de que los productos no sean de prohibida importación.

3.1.2.4 Permisos de funcionamiento

Este es un permiso que lo concede de conformidad con el artículo 246 del Reglamento General para Aplicación de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, en concordancia con el artículo 150 de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre y el Reglamento para Control y Funcionamiento de talleres de remarcación, estacionamiento o garajes de vehículos automotores y lugares de venta de partes y repuestos de vehículos.

Requisitos:

- Copia de cédula de ciudadanía del propietario del taller
- Récord policial (actualizado)
- Copia de título de artesano en la materia debidamente refrendado o equivalente de las instituciones educativas autorizadas
- Copia de la escritura o contrato de arrendamiento del local debidamente legalizado (notarizado)
- Permiso municipal (sobre uso de suelo y medio ambiente)
- Permiso del Cuerpo de Bomberos
- Solicitud de especie valorada dirigida al Jefe de Tránsito de la Provincia del Guayas
- RUC (Registro único de contribuyentes)

Una vez presentado todos los requisitos y efectuada la respectiva inscripción, la Jefatura de Tránsito confiere el permiso respectivo para su funcionamiento de conformidad con el artículo 150 de la ley de Tránsito y Transporte Terrestre; para obtener el permiso de funcionamiento, estos establecimientos deberán contar con el espacio físico y la infraestructura necesaria, capaz de brindar un eficiente servicio al usuario, preservar el medio ambiente, cumplir con las Leyes de Tránsito, municipales, Bomberos, Medio Ambiente y Municipales.

Requisitos para permisos de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

3.1.2.4.1 Requisitos para obtener el permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos¹⁶

- ✓ Presentar solicitud del permiso del Municipio.
- ✓ Copia de factura de compra de extintores o de recarga a nombre del propietario.

¹⁶ <http://www.bomberos.gov.ec>

- ✓ Inspección por este departamento de las instalaciones y de seguridades contra incendios.
- ✓ El propietario debe cumplir las condiciones dadas por el inspector para poder emitir el permiso de funcionamiento.

3.1.2.4.2 Requisitos para la aprobación del estudio contra incendios

- ✓ Copia de la aprobación del anteproyecto por el Municipio.
- ✓ Dos carpetas con planos del estudio contra incendio y su memoria técnica.
- ✓ Los planos deben contener cuadro de áreas, ubicación, señalización, simbología y rutas de evacuación.
- ✓ De ser solicitado por el Departamento de prevención se entregará un CK con los planos de la edificación.
- ✓ Llenar el formulario que se solicitará en esta oficina.
- ✓ El costo es de 0.10 centavos de dólar por cada m2 construcción.

3.1.2.5 Aspectos laborales

Aportes al I.E.S.S., Los empleadores están obligados a inscribir a sus trabajadores en el IESS desde el primer día de labor, por medio del Aviso de Entrada.

Los afiliados están agrupados en cuatro regímenes de afiliación: El Seguro General Obligatorio; los seguros especiales que comprenden a los del Seguro Social Campesino, a los de la construcción, zafreros y trabajadores

contratados por horas; el régimen voluntario; y el régimen adicional o complementarios.

3.2 Base filosófica de la empresa

La base filosófica empresarial es el sentido o el alcance que puede tener la empresa. La empresa se debe manejar con ética y valores ya que la ética sin valores no puede manejarse y viceversa.

3.2.1 Misión

Es el propósito de la empresa o equipo de mejora.

Los componentes fundamentales de la misión se describen a continuación:

Gráfico No. 3-2 Componentes para elaborar la misión



Gráfico No. 3-3 Misión



Fuente y elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

3.2.2 Visión

La visión comprende todos los valores y anhelos que la empresa quiere alcanzar, de una manera concreta, sin puntualizar las estrategias que se utilizarán para que esta se haga realidad. Para elaborar la visión se debe tomar en cuenta los siguientes componentes:

Gráfico No. 3-4 Componentes para elaborar la visión



Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Con la explicación antes mencionada, la visión de la comercializadora de la empresa será la siguiente:

Gráfico No. 3-5 Visión

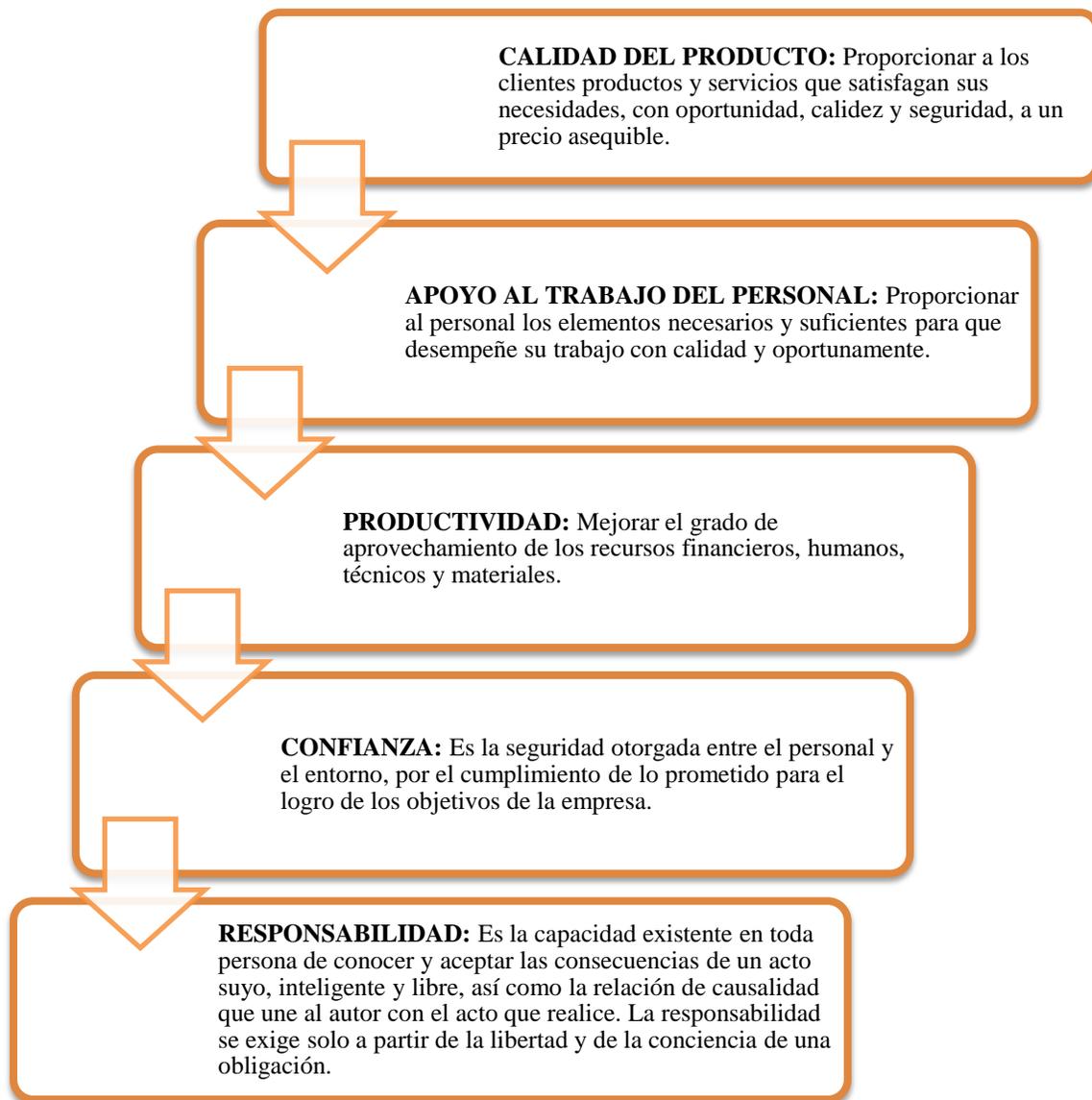


Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

3.2.3 Principios y valores

Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores de la empresa. Para la empresa los valores serán los siguientes:

Gráfico No. 3-6 Principios y Valores



Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

DISCIPLINA: Es el cumplimiento de las leyes y ordenamientos. Expresión de lealtad ante la empresa a través de las acciones que se realicen en la misma; disciplina en el sometimiento a las órdenes.

IDENTIDAD: Actuar de manera congruente con la misión, visión, los objetivos y los valores de la empresa.

CORDIALIDAD: Trato afectuoso y amable para todos aquellos que interactúan con clientes y entre los miembros de la empresa.

EQUIDAD: Promover la imparcialidad en el trato hacia los clientes, proveedores y todos aquellos que frecuentan a la productora empresa, dándoles la suficiente atención según lo que requieran.

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO: Predisposición a la innovación y a la búsqueda de nuevas alternativas de acción como respuesta a las necesidades y exigencias sociales.

AHORRO: Economizar todos los recursos con los que se laboran en la empresa.

HONESTIDAD: Mantener la decencia y compostura en el desarrollo de toda actividad y en la palabra, con el objeto de conseguir trascendencia en la credibilidad del negocio.

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

3.3 La organización

Al igual que el aspecto de legal, una precisa reglamentación de las tareas extendida a todo el personal de la empresa es también no sólo funcional en relación con el proceso racional de la división del trabajo, sino también con la operación necesaria para una eficaz labor gerencial; las personas al interior de la organización deben estar en capacidad de identificar la posición jerárquica, la responsabilidad, las funciones asignadas, los objetivos y las personas ante las cuales reporta el cumplimiento de sus funciones.

Una clara definición de las posiciones organizativas no se presenta siempre la redacción de un reglamento; hay sociedades donde las reglas "verbales" se asimilan en cada nivel de la organización y son compartidas por todos. Por reglamento se entiende, entonces, el conjunto de reglas escritas y no escritas, vigentes durante la vida de una empresa. Sin embargo, diseñar un organigrama permite evidenciar no sólo eventuales incoherencias organizacionales (como la duplicación de roles y funciones), sino también hacer comprender la estructura de la empresa a un grupo de interés externo¹⁷.

3.3.1 Organigrama estructural

“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva las partes integrales, es decir sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”¹⁸.

¹⁷ BORELLO Antonio, El Plan de Negocios, MC Graw Hill, Colombia, Pág. 92.

¹⁸ Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, Segunda Edición, Quito Ecuador, Pág. 45

Gráfico No. 3-7 Organigrama estructural de la empresa



Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

3.3.2 Organigrama funcional

“Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigrama se determina que es lo que se hace, pero no como se hace”¹⁹.

Gráfico No. 3-8 Organigrama funcional de la empresa



Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

¹⁹ Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, Segunda Edición, Quito Ecuador, Pág. 452

CAPITULO IV

PLAN DE MARKETING

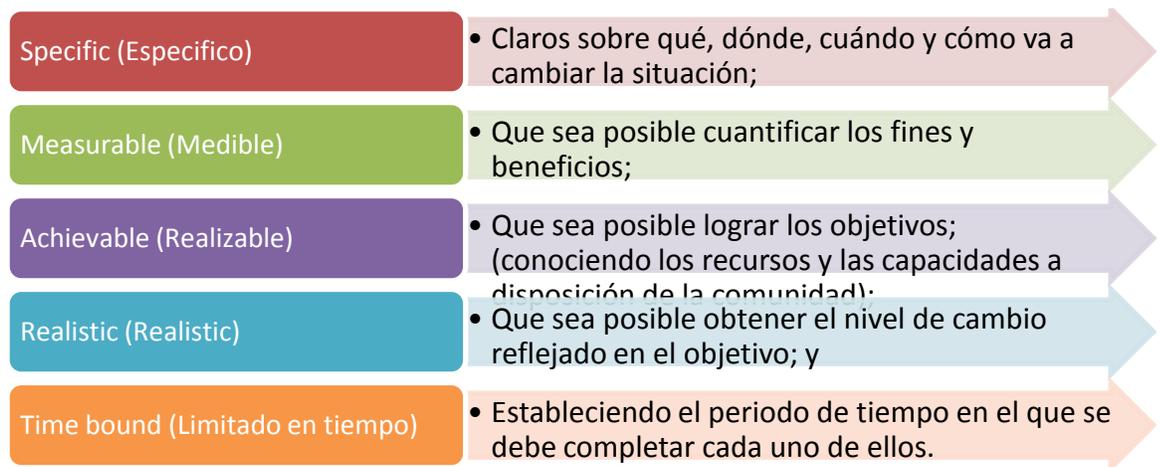
El Plan de mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual en la que el proyecto se desenvolvería, para identificar como y hacia dónde dirigirse.

Para esto se determinan los objetivos del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados.

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de Marketing se los diseñará e identificará bajo el análisis SMART:

Gráfico No. 4-1 SMART



Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Los objetivos son los siguientes:

- **Objetivo de Rentabilidad.-** Este objetivo es importante, ya que la empresa se pondrá en funcionamiento con el objetivo de generar utilidades a través de entregar un producto o servicio diferenciado.

OBJETIVO	S	M	A	R	T
Ganar Rentabilidad	Se generará ganancias exitosas	% de Rentabilidad por cliente	Recurso Financiero y Humano	Gerente General	1 año
	Se reducirá costos	% de Ingresos por producto			

- **Objetivo de Posicionamiento.-** Se intenta ganar posicionamiento dentro del mercado al que la empresa se va a dirigir.

OBJETIVO	S	M	A	R	T
Ganar posicionamiento en el mercado	Capacidad de incrementar la cuota de mercado	Top of mind	Recursos Humanos, Financieros	Gerente General	6 meses
	Que el cliente conozca de la empresa	Incremento de la cuota de mercado			

- **Objetivo enfocado al Cliente.-** Al ser los clientes una pieza básica, es importante determinar prioridades para no correr el riesgo de ser poco competitivos.

OBJETIVO	S	M	A	R	T
Diferenciarse en atributos del producto y servicio	Fidelidad del Cliente	% Crecimiento de la cuota de mercado	Recurso Financiero y Humano	Administrador	1 año
	Satisfacción del Cliente	Frecuencia de compra	Recurso Humano y Tecnológico		

Después de un apretado análisis, de las expectativas del cliente con relación al producto y servicio que la empresa desea comercializar, se ha podido identificar varias expectativas de servicio, calidad y precio, al igual que las distintas preferencias del consumidor meta.

Consecuentemente se ha establecido, objetivos los cuales están diseñados tanto para la satisfacción de la empresa como para el cliente, en base a los análisis realizados en el estudio.

4.1.1 Estrategias de marketing

Una vez identificado los objetivos se recurre a establecer las distintas estrategias necesarias para lograr cumplir con los objetivos establecidos.

Para establecer estrategias el proyecto pone énfasis en el marketing mix (4 P's):

- Producto o servicio
- Precio
- Plaza
- Promoción

4.1.1.1 Producto o servicio

Para la implementación de estrategias, es importante identificar, el producto que en este caso vienen a ser los repuestos de motocicletas y bicicletas y el servicio que viene a ser los distintos mantenimientos que se debe dar, teniendo en mente la responsabilidad y seguridad para el cliente.

Las estrategias a implementarse en el producto son:

- Buscar proveedores que distribuyan productos de calidad.
- Tener el suficiente Stock de repuestos.
- Distribuir repuestos de varias marcas que sean de calidad

Las estrategias a implementarse en el servicio son:

- Atención personalizada.
- Hacer un seguimiento de los clientes.
- Disponibilidad y servicio ágil.

4.1.1.2 Precio

Los precios de venta constituyen uno de los factores críticos al comercializar un producto o servicio, ya que depende en gran parte del conocimiento y empleo correcto de las técnicas de fijación de precios. El método a implementarse para la fijación del precio es el siguiente:

- El precio de Coste

SE debe considerar un porcentaje mínimo de utilidad que debe de ser integrada al precio, por lo tanto, mediante una planeación adecuada podremos determinar con toda anticipación cuales son los costos de los productos y del servicio y cuál es la utilidad que nos va producir.

Para implementar este método es importante tomar en cuenta:

- ✓ Coste de insumos
- ✓ Local o amortización del capital, si el local es de propiedad
- ✓ Gastos servicios básicos
- ✓ Salarios y gastos del personal
- ✓ Mantenimiento y reparación de maquinarias.

Las estrategias de precios a implementarse son las siguientes:

- ✓ Maquillaje de precios en productos o servicios
- ✓ Precio de coste

4.1.1.3 Plaza

La plaza se refiere al lugar de ubicación donde se establecerá el proyecto por lo tanto es importante diseñar ciertas estrategias:

- ✓ Diseñar adecuadamente espacios amplios para la atención del cliente.
- ✓ Distribuir a otras comercializadoras los repuestos.
- ✓ Entregar una buena imagen en exterior e interior de la infraestructura.

4.1.1.4 Promoción

La promoción consiste en los métodos, medios o canales que el proyecto utilizará para promocionar, comunicar y dar a conocer el producto y servicio que se comercializará.

Las estrategias a implementarse son las siguientes:

- Anunciar en dos cadenas de radio más escuchadas.
- Entregar volantes.
- Ofrecer descuentos en los mantenimientos
- Diseñar facilidades de pago
- Organizar competencia de motocross y ciclismo
- Diseñar tarjetas de consumo para acceder a descuentos

4.1.2 Presupuesto de marketing

Es importante establecer cuál va a ser la cantidad que se pretende gastar para mercadear el proyecto:

Gráfico No. 4-2 Presupuesto de Marketing

	ESTRATEGIAS		OBJETIVO	PRESUPUESTO
PRODUCTO / SERVICIO	Buscar proveedores que distribuyan productos de calidad.		Ganar posicionamiento en el mercado	0,00
	Tener el suficiente Stock de repuestos.		Ganar posicionamiento en el mercado	800,00
	Comercializar repuestos de varias marcas que sean de calidad		Ganar Rentabilidad	0,00
	Atención personalizada.		Ganar posicionamiento en el mercado	0,00
	Hacer un seguimiento de los clientes		Ganar posicionamiento en el mercado	200,00
	Disponibilidad y servicio ágil.		Diferenciarse en atributos del producto y servicio	0,00
PRECIO	Precio de coste		Ganar Rentabilidad	350,00
	Maquillaje de precios en productos o servicios		Ganar Rentabilidad	0,00
PLAZA	Diseñar adecuadamente espacios amplios para la atención del cliente.		Ganar posicionamiento en el mercado	300,00
	Distribuir a otras comercializadoras los repuestos		Ganar posicionamiento en el mercado	200,00
	Entregar una buena imagen en exterior e interior de la infraestructura		Ganar posicionamiento en el mercado	500,00

ESTRATEGIAS		OBJETIVO	PRESUPUESTO
PROMOCIÓN	Anunciar en dos cadenas de radio más escuchadas	Ganar posicionamiento en el mercado	600,00
	Entregar volantes.	Ganar Rentabilidad	150,00
	Ofrecer descuentos en los mantenimientos	Ganar posicionamiento en el mercado	1000,00
	Diseñar facilidades de pago	Ganar posicionamiento en el mercado	0,00
	Organizar competencia de motocross y ciclismo	Ganar posicionamiento en el mercado	2000,00
	Diseñar tarjetas de consumo para acceder a descuentos	Ganar posicionamiento en el mercado	150,00
Total presupuesto			6250

El total de presupuesto necesario para implementar las estrategias de marketing es de 6.250 USD.

CAPITULO V

ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo de esta etapa es diseñar como se producirá aquello que se venderá. Si se elige una idea es porque se sabe o se puede investigar como se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial. En el estudio técnico se define:

- Donde ubicar la empresa, o las instalaciones del proyecto.
- Donde obtener los materiales o materia prima.
- Que maquinas y procesos usar.
- Que personal es necesario para llevar a cabo este proyecto.

En este estudio, se describe que proceso se va a usar, y cuánto costará todo esto, que se necesita para producir y vender. Estos serán los presupuestos de inversión y de gastos.

5.1 Localización

5.1.1 Macrolocalización

El taller para el mantenimiento de bicicletas y motos estará macrolocalizado en la Ciudad de Quito, que es la que ha tenido mayor crecimiento del parque automotor en los últimos años.

Dentro de esta ciudad, se encuentra las zonas norte, centro y sur tal como indica en el anexo 3.

A continuación se mencionará los factores más relevantes dentro de la macrolocalización, los mismos que influyen directamente en la ubicación del proyecto.

- **Medios y costos del transporte**

Los medios y costos de transporte, se refieren a la logística de entrada de los insumos para los repuestos de motos. En la Ciudad de Quito, existen los medios y los costos adecuados para mantener precios competitivos.

- **Disponibilidad y costos de mano de obra**

En Quito se encuentran personas capacitadas y con deseos de trabajar, por lo tanto esto no se considera un inconveniente para el normal funcionamiento del taller de mantenimiento de motos y bicicletas.

También es importante mencionar que anualmente se incorporan bachilleres e ingenieros especializados en mecánica automotriz entre las principales instituciones que imparten esta especialización cabe destacar las siguientes:

- ✓ El Instituto Técnico Superior Central Técnico.
- ✓ El Colegio Técnico Superior Don Bosco.
- ✓ El SECAP.
- ✓ La Escuela Politécnica del Ejército Facultad de Mecánica Automotriz Sede Latacunga.
- ✓ La Universidad Politécnica Salesiana Facultad de Mecánica Automotriz.

- **Cercanía de las fuentes de abastecimiento de materiales directos**

Para este caso en específico, los principales materiales directos son los repuestos que, tanto motos como bicicletas, necesiten para sus reparaciones por lo tanto es necesaria la importación directa de los mismos desde Panamá, de donde es lo más factible y menos costoso, la adquisición de los insumos.

- **Factores ambientales**

Un taller de mantenimiento de motocicletas y bicicletas ocasiona impacto ambiental por la emisión de ruidos de las instalaciones; los materiales directos como los aceites, combustibles y demás derivados del petróleo, y los repuestos cambiados. Para el taller es importante preservar el medio ambiente por lo cual será construida de acuerdo a la Ordenanza N° 3445 que contiene las normas de Arquitectura y Urbanismo del Distrito Metropolitano de Quito.

- **Estructura impositiva legal**

Se debe considerar para la construcción de la mecánica la Ordenanza N° 3445 que contiene las normas de Arquitectura y Urbanismo del Distrito Metropolitano de Quito mencionadas anteriormente ya que una vez construida la instalación deberá ser inspeccionada por un perito del Municipio de la Ciudad para obtener los permisos respectivos para el funcionamiento.

Bajo estas premisas, el sector de macrolocalización que cumple con los requisitos expuestos por estos factores es el norte de la capital ecuatoriana para lo cual se procede a la microlocalización.

5.1.2 Microlocalización

Para la microlocalización primordialmente se tomarán en cuenta los siguientes aspectos relevantes:

- **Espacios para la expansión**

El terreno en el cual se va a desarrollar el proyecto es de 300 metros cuadrados, para la construcción del taller se considera ocupar 100 metros cuadrados; si en un futuro se piensa ofrecer un servicio más completo la empresa estará en condiciones de expandirse.

- **Cercanía del mercado**

Este es un punto determinante para la empresa porque las instalaciones deberán estar ubicadas cerca del lugar de trabajo o domicilio del mercado objetivo.

- **Costo y disponibilidad del terreno**

El terreno en el cual se situarán las instalaciones del taller de mantenimiento deberá ser arrendado y deberá contar con todos los servicios básicos, como son luz, agua, teléfono y alcantarillado.

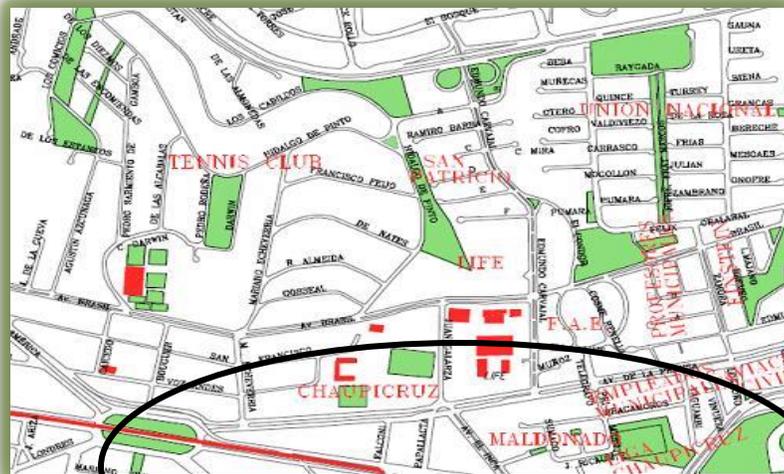
- **Posibilidad de desprenderse de los desechos**

Entre los principales desechos que produce este tipo de empresas se encuentra el aceite quemado de las, también repuestos inservibles (Chatarra), el aceite quemado se lo vendería de igual manera sucedería con la chatarra y la mayoría de desperdicios que resultan de reparaciones y mantenimiento de vehículos. Según estos factores se ha determinado tres alternativas:

- ✓ Av. de la Prensa desde a Y hasta la calle Zamora (1)
- ✓ Av. 10 de Agosto entre la Y y Los Pinos (2)
- ✓ Av. Occidental entre Mariana de Jesús y Mañosca (3)

El gráfico 5.1 muestra el mapa de la primera alternativa de ubicación de la empresa “Av. de la Prensa desde a Y hasta la calle Zamora”:

Gráfico No. 5-1 Locación 1



Fuente y elaboración: www.quito.gov.ec/mapa.pdf

El gráfico 5.2 muestra el mapa de la segunda alternativa de ubicación de la empresa “Av. 10 de Agosto entre la Y, y Los Pinos”:

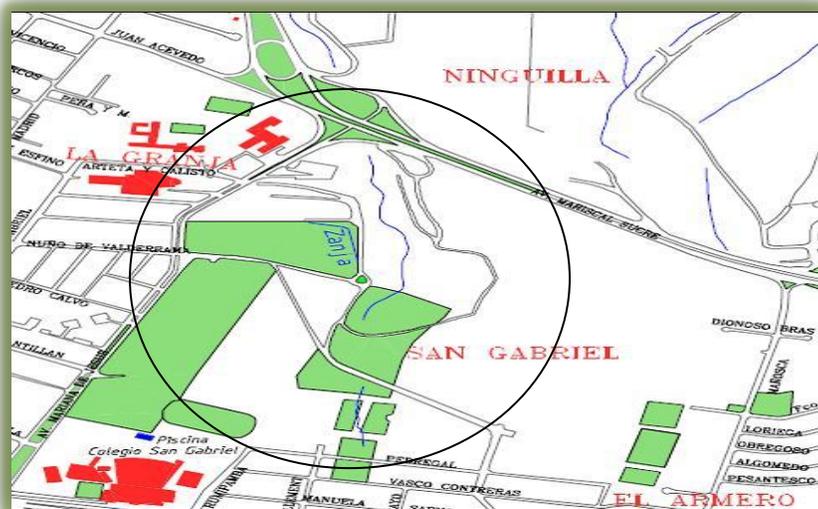
Gráfico No. 5-2 Locación 2



Fuente y elaboración: www.quito.gov.ec/mapa.pdf

El gráfico 5.3 muestra el mapa de la tercera alternativa de ubicación de la empresa “Sector San Gabriel”:

Gráfico No. 5-3 Locación 3



Fuente y elaboración: www.quito.gov.ec/mapa.pdf

La microlocalización debe analizar cuantitativamente los factores descritos anteriormente con el objetivo de seleccionar la mejor alternativa.

Para esto se utilizó el “método ponderado por puntos”²⁰, que plantea una matriz donde se colocan todos los factores descritos a los cuales se les da un peso relativo. Luego se califica los factores en cada una de las locaciones dentro de una escala de uno a cinco como se muestra a continuación:

Tabla No. 5-1 Escala de localización

ESCALA
1 Muy malo
2 Malo
3 Ni bueno ni malo
4 Bueno
5 Muy bueno

Posteriormente se multiplica el peso asignado por el valor escogido de la escala presentada en la tabla 5-1 y se suma verticalmente, el valor mayor es el mejor para localizar el proyecto los resultados se presenta a continuación:

²⁰ Baca Urbina, Evaluación de proyectos, Cuarta Edición, Mc. Graw Hill, México, 122

Cuadro No. 5-1 Matriz de localización

Factor de Localización	Peso	1	Suma	2	Suma	3	Suma
Espacios para expansión	33.33%	4	1.33	4.00	1.33	5.00	1.67
Cercanía del mercado	27.78%	5	1.39	3.00	0.83	5.00	1.39
Costos y disponibilidad de terreno	22.22%	3	0.67	5.00	1.11	5.00	1.11
Posibilidad de desprenderse de desechos	16.67%	3	0.50	5.00	0.83	5.00	0.83
TOTAL	100.00%		3.89		4.11		<u>5.00</u>

La opción tres es aquella que representa la optimización de la localización por lo que los talleres se ubicarán en el Sector de San Gabriel entre las calles Mañosca, Mariana de Jesús, América y Occidental.

5.2 Tamaño del proyecto

Para la fijación del tamaño del proyecto, se parte de la demanda insatisfecha, y de los objetivos de mantenimiento de motos y bicicletas que se piensan ofrecer diariamente.

Para ello existen algunos factores determinantes en la fijación del tamaño del proyecto:

5.2.1 Objetivos de crecimiento en base al mercado

Una vez que se ha definido la existencia de una demanda insatisfecha, se procede a fijar los objetivos de crecimiento que tendrá el proyecto, en términos de número de mantenimientos que se podrían ofrecer al año, comparando los niveles de oferta con los de la competencia. Los objetivos de crecimiento son los siguientes:

Tabla No. 5-2 Objetivos de crecimiento de mantenimiento de motos

AÑO	NÚMERO DE MANTENIMIENTOS DIARIOS MOTOS	NÚMERO DE MANTENIMIENTOS MES MOTOS	NÚMERO DE MANTENIMIENTOS AÑO MOTOS
2009	6,00	144,00	1.728,00
2010	7,00	168,00	2.016,00
2011	8,00	192,00	2.304,00
2012	10,00	240,00	2.880,00
2013	12,00	288,00	3.456,00

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 5-3 Objetivos de crecimiento de mantenimiento de bicicletas

AÑO	NÚMERO DE MANTENIMIENTOS DIARIOS BICICLETAS	NÚMERO DE MANTENIMIENTOS MES BICICLETAS	NÚMERO DE MANTENIMIENTOS AÑO BICICLETAS
2009	15,00	360,00	4.320,00
2010	18,00	432,00	5.184,00
2011	22,00	528,00	6.336,00
2012	26,00	624,00	7.488,00
2013	31,00	744,00	8.928,00

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

En algunos casos, los objetivos de crecimiento superan a los niveles establecidos en la demanda insatisfecha, por lo que se utilizará como estrategia de enganche, la utilización de los repuestos que mayor demanda

insatisfecha poseen, con el objetivo de dar el mantenimiento completo de los demás repuestos.

Se estima un crecimiento del 20%, que es el porcentaje al que crece la industria de mantenimiento de motos y bicicletas, según el PIB sectorial dado por el Banco Central del Ecuador.

5.2.2 Recursos financieros

Para la fijación de esa capacidad, se cuenta con un aporte de las promotoras de USD 15.000, con lo que se cumplirá con el aporte mínimo de 30% de capital propio. Además se dispone de patrimonio suficiente para cumplir con un 140% de garantías reales sobre el monto del crédito.

5.2.3 Determinación de la capacidad

Dados los objetivos de crecimiento, el proyecto deberá tener una capacidad instalada y tasas de utilización como se indica a continuación:

Tabla No. 5-4 Capacidad y tasa de utilización de mantenimiento de motos

AÑO	CAPACIDAD	TASA DE UTILIZACIÓN
2009	3.456,00	50,00%
2010		58,33%
2011		66,67%
2012		83,33%
2013		100,00%

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 5-5 Capacidad y tasa de utilización de mantenimiento de bicicletas

AÑO	CAPACIDAD	TASA DE UTILIZACIÓN
2009	8.928,00	48,39%
2010		58,06%
2011		70,97%
2012		83,87%
2013		100,00%

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Cabe destacar que el horario de atención será de 9 de la mañana a 6 de la tarde de lunes a sábado.

5.3 Ingeniería del proyecto

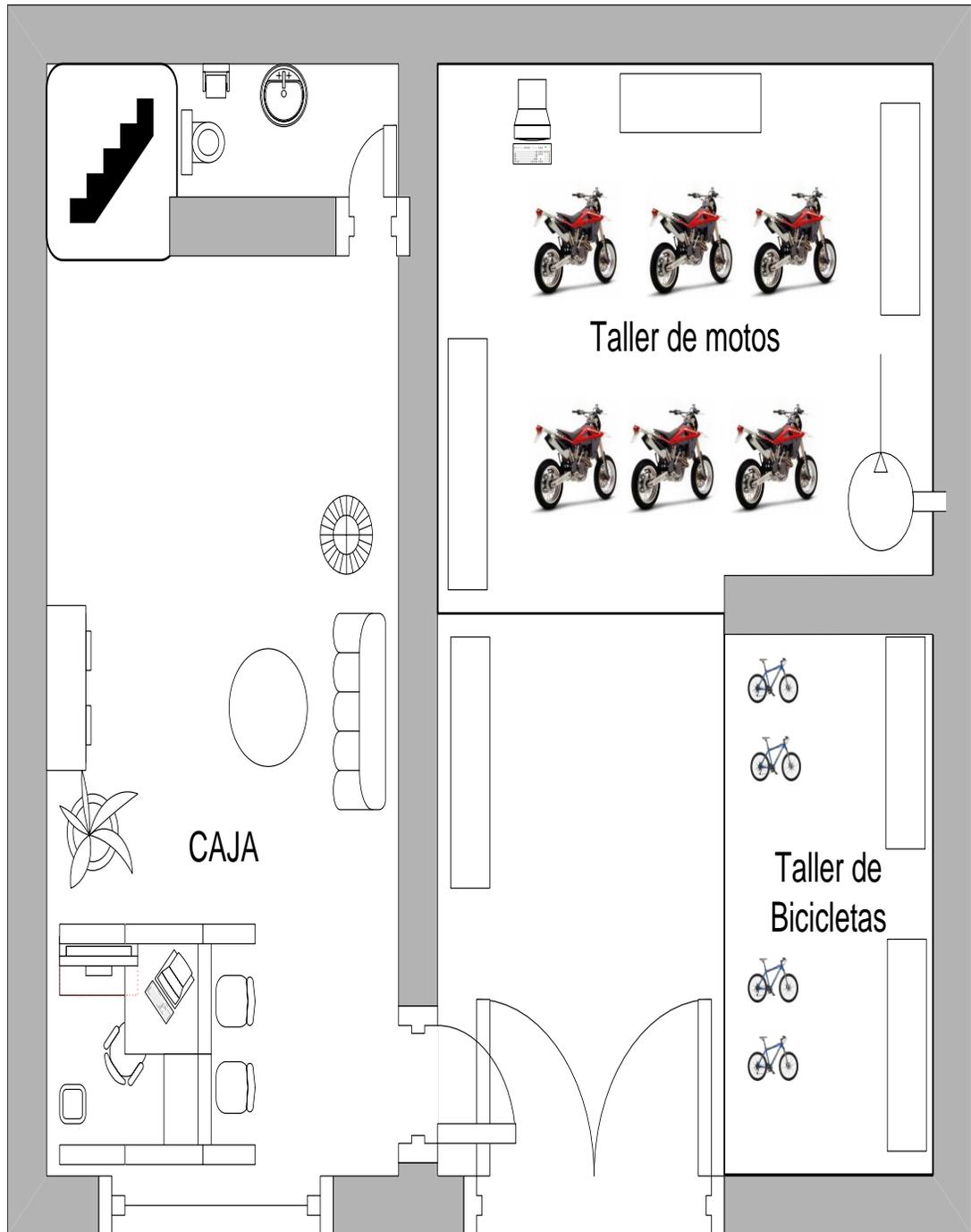
Para la ingeniería del proyecto se analizarán los siguientes puntos:

- Infraestructura
- Requerimiento de activos

5.3.1 Infraestructura

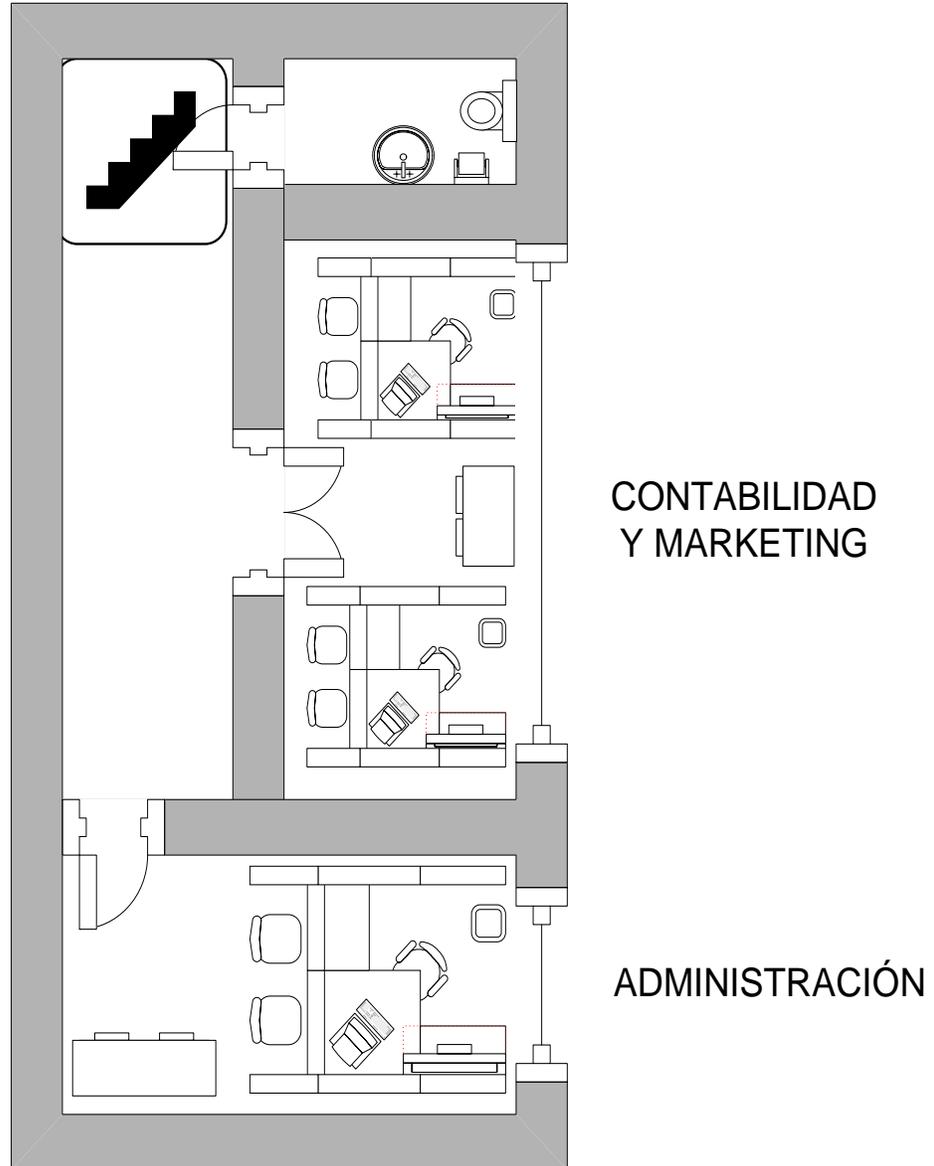
La infraestructura requerida para el proyecto es la siguiente:

Gráfico No. 5-4 Plano de distribución piso 1



Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Gráfico No. 5-5 Plano de distribución piso 2



Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

5.3.2 Requerimiento de activos

El requerimiento de activos se lo presenta en las siguientes tablas:

Tabla No. 5-6 Requerimientos de muebles y enseres

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES				3.074,00
Escritorio pequeño	u	2,00	150,00	300,00
Escritorio grande	u	2,00	190,00	380,00
Sillas giratorias	u	4,00	90,00	360,00
Sillas fijas	u	8,00	45,00	360,00
Sillón	u	1,00	300,00	300,00
Mesa redonda	u	1,00	85,00	85,00
Archivadores	u	3,00	60,00	180,00
Lámpara pedestal	u	1,00	55,00	55,00
Mesas de trabajo	u	1,00	90,00	90,00
Exhibidores	u	4,00	105,00	420,00
Cuadros	u	4,00	120,00	480,00
Basureros	u	4,00	16,00	64,00

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 5-7 Requerimientos de maquinaria y equipo

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MAQUINARIA Y EQUIPO				8.250,00
Equipo de diagnóstico computarizado	u	1,00	3.250,00	3.250,00
Compresor	u	1,00	1.200,00	1.200,00
Polea	u	2,00	1.500,00	3.000,00
Herramientas	kits	2,00	400,00	800,00

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 5-8 Requerimientos de equipo de oficina

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPO DE OFICINA				860,00
Teléfonos	u	4,00	20,00	80,00
Fax	u	1,00	150,00	150,00
Televisión	u	1,00	200,00	200,00
Aspiradora	u	1,00	200,00	200,00
Extintores	u	4,00	35,00	140,00
Sumadoras	u	1,00	90,00	90,00

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 5-9 Requerimiento de equipo de computación

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPO DE COMPUTACIÓN				6.950,00
Computadora Core 2 duo	u	3,00	750,00	2.250,00
Impresoras Láser	u	1,00	350,00	350,00
UPS	u	1,00	800,00	800,00
Equipo de red	u	1,00	300,00	300,00
Sistemas de contabilidad ADECOM	u	1,00	1.500,00	1.500,00

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 5-10 Requerimiento de vehículo

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
VEHÍCULOS				1.200,00
Moto	u	1,00	1.200,00	1.200,00
Bicicleta	u	1,00	600	600

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

5.4 Ingeniería del servicio

Para la ingeniería del servicio se tiene en cuenta los siguientes requerimientos:

5.4.1 Proceso de importación

1. Negociación:

Solicitud de cotización: Se solicita cotización en condición FOB "Puesto en el puerto de embarque de Panamá. Esto es muy importante , ya que así se determinan las obligaciones, derechos y responsabilidades de cada una de las partes).

Los posibles exportadores remiten la cotización, cantidad de unidades disponibles para la venta, plazos de entrega, condiciones de pago y exportación, etc.

Aceptadas las condiciones de compra, se solicita la confirmación de las condiciones del pedido (el exportador envía factura proforma y Packing list). Una vez confirmadas las mismas se procede a instruir el pago vía Swift (transferencia bancaria) al banco instruido por el exportador (debido a la confianza recíproca y a los procedimientos establecidos entre filiales de la Compañía.), el cual se llevará a cabo el día anterior al embarque (según lo pactado con el exportador). En dicho pago se incluirá el monto a pagar del flete ya que le mismo es "Pre-Paid" (pagadero en la Agencia Marítima de origen).

2. Embarque:

Contrato del Carrier y Seguro: Se pide las cotizaciones a los distintos carrier resultando seleccionada MODAL TRADE, una filial del grupo MARK GLOBAL), con la cual se realiza un SVC (contrato por un determinado volumen comprometido). Los barcos a utilizar son de tipo Ro-Ro (roll in roll off, se cargan y descargan rodando por rampa) y están especializados en el transporte de vehículos. Se contrata el seguro estimado en 0,55% del valor FOB más gastos administrativos. Se le pagará la prima con un cheque a 30 días.

Se instruye el pago vía Swift al banco, pagando tanto el monto a transferir (Precio FOB pactado + flete) como los gastos y comisiones bancarias.

Se envía copia del Swift vía fax al exportador, el día anterior al embarque (si bien el Bco. del exportador informará que posee una Orden de pago a su nombre, es necesario asegurar el proceso del embarque de la mercadería).

El exportador pagará el flete en la Cía. Marítima de origen, la misma emitirá el Bill of lading (Conocimiento de Embarque). El mismo remitirá el Comercial Invoice (factura comercial), el Packing Note (lista de empaque), el Certificado de Origen (*) y B/L (**)

(*) El Certificado de origen, es el documento en virtud del cual una Cámara de Comercio o la Cámara de Exportadores certifica que las mercaderías a ser despachadas y detalladas en el mismo son originarias del país exportador. En algunos casos modifica la aplicación de los derechos, tasas, impuesto y demás contribuciones a la importación, por existir preferencias o concesiones. Para exportar / importar a/desde los países miembros de ALADI y Mercosur. Suele utilizarse además para el control de cupos o contingentes.

(**)Conocimiento de Embarque: Es un documento confeccionado por la compañía naviera transportadora, su agente marítimo o el capitán del barco donde consta el recibo de la mercadería para ser transportada al puerto que indica ese mismo documento Cumple una triple función:

- Constituye un recibo de la mercadería por parte de la compañía transportista
- Es el título de propiedad, transmisible, de la mercadería, que permite al tenedor de una de las copias negociables reclamar la entrega de la misma.

- Prueba la existencia del contrato de transporte y es donde se fijan las condiciones en que el mismo se efectúa.

Se envía la nota de instrucciones al despachante para que comience la confección de la documentación a ser presentada en la aduana.

3. Desaduanización:

El agente de transporte comunica el ETA (Estimated Transit Arrival). Esto sirve para coordinar mejor los trámites al momento del arribo. Se informa al despachante, quién ingresa los trámites a la CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana) y paga los gravámenes (Declaración en Aduana de Valores) así como el AGP (Administración General de Puertos - tasa de la carga) abonado en la terminal portuaria, este último lo a incluir en los gastos de despacho.

El agente de transporte comunica el arribo del buque para que comenzar el retiro de la mercadería y demás trámites.

Se realiza la verificación de la mercadería realizada por el verificador de la Aduana, quién verificará, tanto la documentación presentada como la mercadería.

El verificador da el OK firmando el despacho.

Con toda la documentación anteriormente mencionada se libera la mercadería, extrayéndola del ámbito aduanero con el transportista local.

Se pagan los gastos correspondientes a la importación (gastos de despacho, honorarios de despachante, etc.) y los gastos de transportista / prima de seguro (interno).

5.4.2 Proceso de servicio técnico

El proceso de servicio técnico tanto de motos como de bicicletas está dado por los siguientes pasos:

- **Diagnóstico del mantenimiento:** El personal involucrado del taller de motos y bicicletas, hará el diagnóstico tanto del mantenimiento preventivo como correctivo, a través del equipo que se dispone dentro de los activos.
- **Elaboración de la proforma:** Una vez que se ha detectado el procedimiento a aplicar dentro del mantenimiento preventivo y correctivo, se procede a la elaboración de la proforma, para lo cual se deberá tener en inventario de sistema, los costos en lo que se incurrirá en cada mantenimiento, así como su respectivo precio de venta.
- **Aprobación de la proforma:** Una vez que se el cliente apruebe la proforma que se le presente con el detalle de repuestos y costos de mano de obra, se da luz verde para pasar al siguiente paso.
- **Ejecución del trabajo:** El personal de taller, deberá solicitar los repuestos necesarios al encargado de bodega para efectuar la reposición de las piezas cuando el caso lo amerite, para lo cual, el responsable de taller deberá elaborar una orden de servicio con el detalle de los insumos utilizados.

- **Facturación de la orden de servicio:** Cuando el trabajo en taller sea debidamente comprobado en calidad, se procede a la entrega de la orden de trabajo en caja para la respectiva facturación.

5.4.3 Requerimientos de personal

El requerimiento de personal se presenta a continuación:

Tabla No. 5-11 Requerimientos para la gerencia

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL
DETALLE DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar la formulación del plan estratégico de la empresa con la participación del personal. ✓ Formular las políticas de la organización en su gestión. ✓ Modificar la estructura orgánica de la organización. ✓ Supervisar el cumplimiento de los planes y programas. ✓ Cumplir y hacer cumplir las políticas determinadas. ✓ Efectuar el seguimiento y control de los objetivos planteados. ✓ Orientar y aprobar la reformulación de los planes. ✓ Preparar informes sobre asuntos de interés para los accionistas. ✓ Planificar las finanzas de la empresa.
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: Superior ✓ Especialidad y título: Administración, Ing. En administración de empresas o afines. ✓ Dominio del idioma inglés. ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: Cinco años en la dirección de una empresa. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 35 años; edad máxima 50 años. ✓ Condiciones personales especiales: Facilidad para relacionarse, Dinámico, proactivo, Liderazgo, trabajo bajo presión, negociación.

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 5-12 Requerimientos para el área de marketing

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE MARKETING
DETALLE DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programar una agenda de visitas con material de promoción. ✓ Evaluar el impacto las gestiones de venta realizadas. ✓ Desarrollar y coordinar los estudios de mercado. ✓ Presentar los resultados de los estudios de mercado. ✓ Desarrollar estrategias de mercadeo y ventas. ✓ Proponer las alianzas estratégicas. ✓ Colaborar con la atención al cliente. ✓ Evaluar el impacto de las estrategias de mercadeo y ventas. ✓ Realizar las importaciones de los productos de la empresa.
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: Superior ✓ Especialidad y título: Marketing y ventas ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: Tres años en el área de mercadeo y ventas. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 28 años; edad máxima 35 años. ✓ Condiciones personales especiales: Facilidad para relacionarse, Dinámico, proactivo, Liderazgo, trabajo bajo presión, negociación.

Tabla No. 5-13 Requerimientos para contabilidad

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR
DETALLE DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las aperturas de los libros de contabilidad. ✓ Establecimiento de sistema de contabilidad. ✓ Estudios de estados financieros y sus análisis. ✓ Certificación de planillas para pago de impuestos. ✓ Aplicación de beneficios y reportes de dividendos. ✓ La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones. ✓ Declaración de las obligaciones para el SRI.
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: CBA o CPA ✓ Especialidad y título: Contabilidad y Auditoría. ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: Dos años en contabilidad. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 25 años; edad máxima 35 años. ✓ Condiciones personales especiales: Trabajo bajo presión, negociación.

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 5-14 Requerimientos para el área de caja

NOMBRE DEL PUESTO: CAJEROS
DETALLE DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Archivar las órdenes de trabajo. ✓ Realizar el trabajo de facturación. ✓ Realizar el registro de ventas. ✓ Realizar los cuadros de caja. ✓ Realizar los depósitos en bancos.
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: Bachiller ✓ Especialidad y título: Bachiller ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: 1 año en cargos similares. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 20 años; edad máxima 30 años. ✓ Condiciones personales especiales: Trabajo bajo presión.

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 5-15 Requerimientos para el área de bodega

NOMBRE DEL PUESTO: CAJEROS
DETALLE DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener la administración de los productos de consumo de taller y de oficina que se utilizan en las diferentes unidades de la institución. ✓ Distribuir a las diferentes unidades los materiales de oficina requeridos y llevar control de existencias y pedidos. ✓ Colaborar con las unidades en el traslado de documentación interna. ✓ Mantener limpias y ordenadas las oficinas ✓ Mantener limpios y ordenados los utensilios e implementos que se utilizan en las reuniones de trabajo de la institución ✓ Guardar y custodiar el equipo utilizado en las diferentes reuniones y presentaciones de la institución. ✓ Colaborar con las diferentes unidades cuando así sea requerido: reproducción de copias, envíos de fax, etc.
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: Bachiller ✓ Especialidad y título: Bachiller ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: 1 año en cargos similares. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 20 años; edad máxima 30 años. ✓ Condiciones personales especiales: Trabajo bajo presión.

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 5-16 Requerimientos para el área de taller

NOMBRE DEL PUESTO: CAJEROS
DETALLE DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener la administración de los productos de consumo de taller y de oficina que se utilizan en las diferentes unidades de la institución. ✓ Distribuir a las diferentes unidades los materiales de oficina requeridos y llevar control de existencias y pedidos. ✓ Colaborar con las unidades en el traslado de documentación interna. ✓ Mantener limpias y ordenadas las oficinas ✓ Mantener limpios y ordenados los utensilios e implementos que se utilizan en las reuniones de trabajo de la institución ✓ Guardar y custodiar el equipo utilizado en las diferentes reuniones y presentaciones de la institución. ✓ Colaborar con las diferentes unidades cuando así sea requerido: reproducción de copias, envíos de fax, etc.
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: Bachiller ✓ Especialidad y título: Bachiller ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: 1 año en cargos similares. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 20 años; edad máxima 30 años. ✓ Condiciones personales especiales: Trabajo bajo presión.

Elaborado por: Angela Yont & Silvana Herrera

Tabla No. 5-17 Personal requerido para el área de taller

NOMBRE DEL PUESTO: SERVICIO TÉCNICO
DETALLE DE FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los mantenimientos preventivos y correctivos de bicicletas y motos. ✓ Mantener en óptimas condiciones el área de taller. ✓ Realizar los diagnósticos sobre trabajos de mantenimiento de motos y bicicletas.
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: Técnico en mecánica automotriz ✓ Especialidad y título: Tecnólogo ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: 3 años en cargos similares. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 20 años; edad máxima 40 años. ✓ Condiciones personales especiales: Trabajo bajo presión.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO ECONÓMICO

El presente estudio financiero tiene por objeto hacer una presentación amplia y rigurosa de cada uno de los elementos que participan y son parte importante para la estructuración financiera del proyecto.

Este estudio viene a constituir la sistematización de las inversiones necesarias para ponerlo en funcionamiento el negocio, los costos de operación, gastos de administración, gastos de venta, el ingreso derivado de las ventas de los mismos, toda esta información proyectada a cada uno de los períodos que comprometen el horizonte del proyecto.

6.1 INVERSIÓN

Se define como inversión al dinero que se utiliza en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones de la empresa. Para definir la cuantía de las inversiones se debe analizar la información obtenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional.

6.1.1 Activos Fijos

La inversión en activos se la puede diferenciar claramente, según su tipo: muebles y enseres, equipo de oficina, equipo de computación, maquinaria y equipo, edificios y terrenos. Las siguientes tablas muestran la inversión requerida y clasificada por grupo de activo:

Tabla No. 6-1 Inversión en activos fijos

DETALLE	VALOR TOTAL	SERVICIO	ADMINISTRACIÓN
Muebles y enseres	3.074,00	544,00	2.530,00
Equipo de oficina	860,00	330,00	530,00
Equipo de computación	5.200,00	2.200,00	3.000,00
Vehículos	1.800,00	1.800,00	-
MAQUINARIA Y EQUIPO	8.250,00	4.125,00	-
Edificio	35.000,00	14.000,00	21.000,00
Total activos fijos	55.102,68	23.917,68	27.060,00

Fuente: Varias cotizaciones

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.1.1.1 Construcciones

En cuanto a las construcciones se requiere una inversión de 35.000 dólares para el área operativa administración y ventas.

Tabla No. 6-2 Construcciones

Concepto	Valor Total
Planta baja	10,000.00
Segundo piso	15,000.00
Terraza	3,500.00
Parqueadero	6,500.00
Total	35,000.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.1.1.2 Muebles y enseres

En cuanto a los muebles y enseres se requiere una inversión de 2,060.00 dólares para el área operativa administración y ventas.

Tabla No. 6-3 Muebles y enseres

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Muebles y enseres				3.074,00
Escritorio pequeño	u	2,00	150,00	300,00
Escritorio grande	u	2,00	190,00	380,00
Sillas giratorias	u	4,00	90,00	360,00
Sillas fijas	u	8,00	45,00	360,00
Sillón	u	1,00	300,00	300,00
Mesa redonda	u	1,00	85,00	85,00
Archivadores	u	3,00	60,00	180,00
Lámpara pedestal	u	1,00	55,00	55,00
Mesas de trabajo	u	1,00	90,00	90,00
Exhibidores	u	4,00	105,00	420,00
Cuadros	u	4,00	120,00	480,00
Basureros	u	4,00	16,00	64,00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.1.1.3 Equipo de computación

El equipo de computación se requiere para el departamento de administración y ventas con una inversión de 3.285,0 dólares, su detalle se describe a continuación:

Tabla No. 6-4 Equipo de computación

DETALLE	VALOR TOTAL
Equipo de computación	5.200,00
Computadora Core 2 duo	2.250,00
Impresoras Láser	350,00
UPS	800,00
Equipo de red	300,00
Sistemas de contabilidad ADECOM	1.500,00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.1.1.4 Equipo de oficina

Los equipos de oficina son necesarios para el área administrativa y de ventas y su inversión es de 14.675 dólares

Tabla No. 6-5 Equipo de oficina

DETALLE	VALOR TOTAL
Equipo de oficina	860,00
Teléfonos	80,00
Fax	150,00
Televisión	200,00
Aspiradora	200,00
Extintores	140,00
Sumadoras	90,00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.1.2 Activos Diferidos

Comprende todos los activos intangibles de la empresa, son aquellos que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto, en este caso: permisos de funcionamiento y estudios de factibilidad. A continuación se presenta el desglose de la inversión en activos diferidos.

Tabla No. 6-6 Activos diferidos

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Estudios de Factibilidad	u	1.00	900.00	900.00
Gastos de Constitución	u	1.00	1,200.00	1,200.00
Patente Municipal	u	1.00	400.00	400.00
Gastos de puesta en marcha	u	1.00	1,500.00	1,500.00
TOTAL			4,000.00	4,000.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.1.3 Capital de trabajo

Es la inversión adicional líquida que debe aportarse para que la empresa empiece a producir. La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos corrientes: efectivo inicial, e inventario que permita operar durante un ciclo productivo. La siguiente tabla muestra la inversión requerida en capital de trabajo para el funcionamiento del proyecto.

Tabla No. 6-7 Capital de trabajo

Detalle	Valor
Costos directos de operación	865,36
Mano de obra directa	649,92
Servicios básicos (servicio)	170,00
Mantenimiento (servicios)	70,04
Otros costos de operación	106,25
Sueldos	2.172,38
Servicios básicos (administración)	130,00
Mantenimiento (administración)	95,90
Suministros	19,15
Gastos de venta	380,00
TOTAL	4.659,00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.1.4 Resumen de inversión

A continuación se presenta el resumen de la inversión que se requiere para poner en marcha la empresa.

Tabla No. 6-8 Resumen de inversión

Concepto	V. Total	%
Activos fijos	55.102,68	87%
Activos diferidos	4,000.00	6%
Capital de trabajo	4.659,00	7%
Total	63.761,68	100.00%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.1.5 Cronograma de inversión

El cronograma sirve para controlar y planear el tiempo en instalar equipos en futuras inversiones. En el siguiente cronograma proyectado a 10 años se puede dar cuenta de las futuras inversiones de carácter importante que se tendrían que hacer para no afectar el servicio de la empresa.

Tabla No. 6-9 Cronograma de inversiones

CONCEPTO	Inversión Realizada	Nuevas Inversiones Año 1	Nuevas Inversiones Año 2	Nuevas Inversiones Año 3	Nuevas Inversiones Año 4	Nuevas Inversiones Año 5	Nuevas Inversiones Año 6	Nuevas Inversiones Año 7	Nuevas Inversiones Año 8	Nuevas Inversiones Año 9	Nuevas Inversiones Año 10	Total
a. INVERSIONES FIJAS Y DIFERIDAS	59.102,68	-	-	8.250,00	-	2.250,00	-	-	-	-	3.074,00	6.624,00
Activos Fijos	55.102,68	-	-	8.250,00	-	2.250,00	-	-	-	-	3.074,00	5.324,00
Muebles y enseres	3.074,00										3.074,00	3.074,00
Equipo de oficina	860,00											-
Equipo de computación	5.200,00					2.250,00						2.250,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	8.250,00			8.250,00								
Vehículos	1.800,00											-
Edificio	35.000,00											
Imprevistos	918,68											-
Activos Diferidos	4.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.300,00
b. CAPITAL DE TRABAJO	4.659,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL IF + CT	63.761,68	-	-	8.250,00	-	2.250,00	-	-	-	-	3.074,00	6.624,00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.2 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

En La siguiente tabla se puede observar que la mayor parte de la inversión es financiada con recursos de terceros equivalente al 44.23% y la diferencia con recursos propios.

6.2.1 Composición del financiamiento

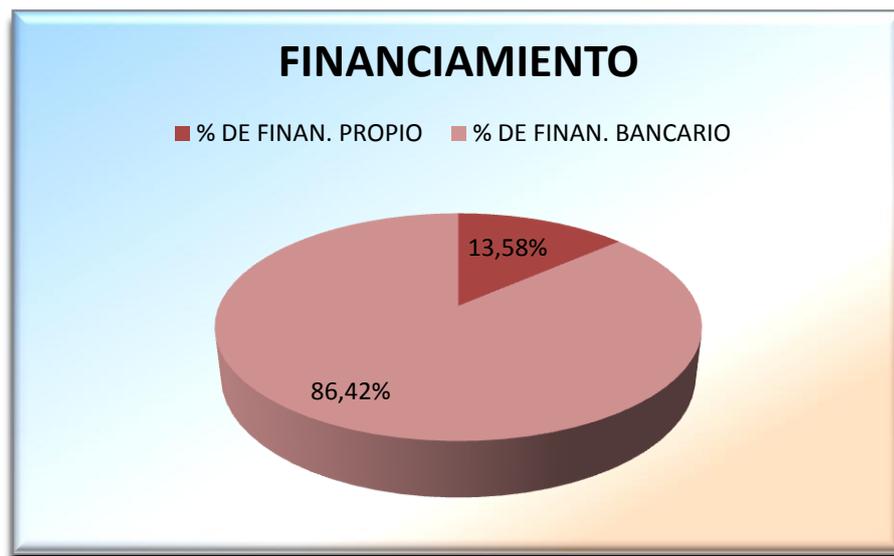
Cuadro No. 6.1 Estructura de financiamiento

DETALLE	VALOR	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS FINANCIADOS
Activos fijos	55.102,68		55.102,68
Activos diferidos	4.000,00	4.000,00	
Capital de trabajo	4.659,00	4.659,00	
TOTAL	63.761,68	8.659,00	
	100%	14%	86%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

Gráfico No. 6-1 Estructura de Financiamiento



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.2.2 Préstamo bancario

El financiamiento se lo realizara mediante un crédito el cual se presenta a continuación

CANTIDAD	58,340.40
TASA	14%
IMPUESTO DE SOLCA	-
DIVIDENDO	855,56

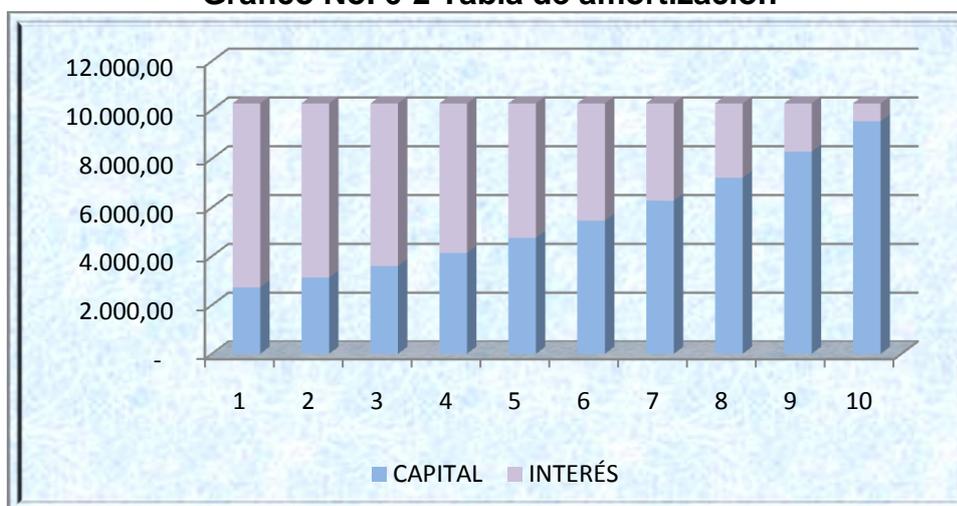
Tabla No. 6-10 Tabla de amortización

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
				55.102,68
1	2.722,66	7.544,06	10.266,72	52.380,02
2	3.129,26	7.137,45	10.266,72	49.250,76
3	3.596,59	6.670,12	10.266,72	45.654,17
4	4.133,72	6.133,00	10.266,72	41.520,45
5	4.751,05	5.515,66	10.266,72	36.769,40
6	5.460,58	4.806,13	10.266,72	31.308,82
7	6.276,08	3.990,64	10.266,72	25.032,74
8	7.213,36	3.053,35	10.266,72	17.819,38
9	8.290,62	1.976,10	10.266,72	9.528,76
10	9.528,76	737,96	10.266,72	0,00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

Gráfico No. 6-2 Tabla de amortización



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Es importante establecer un calendario de operación, el cual debe incluir los elementos necesarios para determinar el período durante el cual operará el proyecto con ingresos satisfactorios para el negocio. Los ingresos estarán previstos por el servicio durante los 10 años, y se presentan en la siguiente tabla:

Cuadro No. 6.2 Consolidado ingresos

Año	Total Anual	% de crecimiento
1	1.872,00	
2	2.184,00	16,67%
3	2.496,00	14,29%
4	3.120,00	25,00%
5	3.744,00	20,00%
6	4.087,20	9,17%
7	4.642,56	13,59%
8	5.196,05	11,92%
9	5.673,16	9,18%
10	6.158,74	8,56%

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4 PRESUPUESTO DE EGRESOS

Este presupuesto está conformado por todas aquellas partidas que intervienen directamente en la producción y en los gastos operativos.

Tabla No. 6-11 Resumen de costos y gastos

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(-) Costo de operación	98,806.66	123,662.07	144,117.49	164,960.15	186,295.56	211,679.13	230,554.54	230,554.54	230,554.54	230,554.54
Costos directos de operación	6,922.86	8,653.57	10,384.29	12,115.00	13,845.71	15,576.43	17,307.14	17,307.14	17,307.14	17,307.14
Mano de obra directa	67,415.20	86,497.40	101,179.60	115,861.80	130,544.00	158,312.60	172,994.80	172,994.80	172,994.80	172,994.80
Otros costos directos de operación	5,280.00	5,280.00	5,280.00	6,160.00	7,040.00	7,920.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00
Servicios básicos (servicio)	2,280.00	2,850.00	3,420.00	3,990.00	4,560.00	5,130.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00
Mantenimiento (servicios)	4,050.00	5,062.50	6,075.00	7,087.50	8,100.00	9,112.50	10,125.00	10,125.00	10,125.00	10,125.00
Otros costos de operación	2,640.00	3,300.00	3,960.00	4,620.00	5,280.00	5,940.00	5,940.00	5,940.00	5,940.00	5,940.00
Depreciación	10,218.60	12,018.60	13,818.60	15,125.85	16,925.85	9,687.60	9,687.60	9,687.60	9,687.60	9,687.60
(-) Gasto Administrativo y de ventas	40,933.90	43,083.90	43,083.90	42,591.15	42,591.15	41,707.90	41,707.90	41,707.90	41,707.90	41,707.90
Sueldos	32,959.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70
Servicios básicos (administración)	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00
Mantenimiento (administración)	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60
Suministros	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80
Gastos de venta	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00
(-) Depreciaciones	1,648.80	1,648.80	1,648.80	1,156.05	1,156.05	1,072.80	1,072.80	1,072.80	1,072.80	1,072.80
(-) Amortizaciones	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	-	-	-	-	-
(-) Gasto Financiero	4,924.10	3,489.53	2,600.96	1,638.64	596.46	-	-	-	-	-

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1 Costos de operación

6.4.1.1 Mano de obra directa

Son los costos de las personas que participan directamente en el proceso de servicio, a continuación se presenta la tabla consolidado de personal, proyectado a 10 años. En el anexo se presenta el rol de pagos para cada año.

Tabla No. 6-12 Mano de obra directa

Año	Costo de Mano Obra Directa
1	13.942,20
2	14.842,20
3	18.991,70
4	23.141,20
5	23.141,20
6	23.141,20
7	23.141,20
8	23.141,20
9	23.141,20
10	23.141,20

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.2 Costos directos

Tabla No. 6-13 Costos directos

CONCEPTO	COSTO UNI.	CANTIDAD REQUERIDA	EN UN CICLO POR VEHICULO	En un ciclo x total vehículos	VALOR ANUAL
Cambio de aceite	20,00	0,14	2,86	17,14	514,29
Combustible	15,00	1,00	15,00	90,00	2.700,00
ABC	50,00	0,07	3,33	20,00	600,00
Repuestos	12,50	1,00	12,50	75,00	2.250,00
Imprevistos	2,00	1,00	24,00	144,00	4.320,00
TOTAL POR UNIDAD			57,69	346,14	10.384,29

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.3 Costos indirectos

Este rubro es un costo directo (variable), el manual de mantenimiento.

Tabla No. 6-14 Otros Costos directos

CONCEPTO	Valor por persona	NÚMERO DE PERSONAS	mantenimiento	VALOR ANUAL
Manual de mantenimiento	3,00	156,00	468,00	5.616,00
TOTAL			468,00	5.616,00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.4 Mantenimiento infraestructura

Constituye todas las erogaciones por concepto de pagos de protección, conservación y reparación de las instalaciones equipos,

muebles y enseres, etc. A continuación se presenta el desglose de este presupuesto

Tabla No. 6-15 Mantenimiento

Activo	Valor del activo	%	Valor mensual	Valor anual
Muebles y enseres	544,00	1,00%	5,44	65,28
Equipo de oficina	330,00	2,00%	6,60	79,20
Equipo de computación	2.200,00	2,00%	44,00	528,00
Vehículos	1.800,00	0,00%	-	-
Edificio	14.000,00	0,10%	14,00	168,00
TOTAL	18.874,00			840,48

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.5 Servicios Básicos

Los principales componentes de este rubro son: agua, energía. Su estimación se puede hacer teniendo en cuenta los niveles de consumo promedio en unidades de cada uno y tarifa de pagos.

Tabla No. 6-16 Presupuesto de servicios básicos

Concepto	Valor mensual	Valor Anual
Agua	50,00	600,00
Luz	120,00	1.440,00
TOTAL	170,00	2.040,00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.6 Otros costos de operación

Otros costos de operación corresponden a los rubros que se detallan en la siguiente tabla para el primer año:

Tabla No. 6-17 Presupuesto otros costos de operación

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Capacitación	200,00	1.200,00
Uniforme	25,00	75,00
TOTAL	225,00	1.275,00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.7 Depreciación de activos de operación

La depreciación para los activos fijos se constituye en un escudo fiscal y está permitida por la legislación ecuatoriana por medio del método de línea recta. En las siguientes tablas se determinan la vida útil y depreciación anual de activos fijos de producción.

Tabla No. 6-18 Depreciación de activos fijos de operación

Activo	Valor del activo	Vida Útil	Depreciación
Muebles y enseres	544,00	10,00	54,40
Equipo de oficina	330,00	5,00	66,00
Equipo de computación	2.200,00	3,00	733,33
Vehículos	1.800,00	5,00	360,00
Edificio	14.000,00	20,00	700,00
TOTAL	18.874,00		1.913,73

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

En la siguiente tabla se presenta la depreciación proyectada de los activos fijos.

Tabla No. 6-19 Proyección de los activos fijos de operación

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Muebles y enseres	54,40	54,40	54,40	54,40	54,40	54,40	54,40	54,40	54,40	54,40
Equipo de oficina	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00					
Equipo de computación	733,33	733,33	733,33							
Vehículos	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00					
Edificio	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
TOTAL	1.913,73	1.913,73	1.913,73	1.180,40	1.180,40	754,40	754,40	754,40	754,40	754,40
DEP ACUM	1.913,73	3.827,47	5.741,20	6.921,60	8.102,00	8.856,40	9.610,80	10.365,20	11.119,60	11.874,00

Fuente: Tabla no.6.18

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.8 Gastos administrativos y de ventas

Para determinar todo el gasto administrativo en que incurrirá la empresa, durante un tiempo determinado o proyectado a 10 años, en este caso, son considerados como parte importante de las actividades de apoyo.

6.4.1.9 Sueldos y Salarios

Comprende los sueldos y salarios del personal administrativo y cubre la necesidad inmediata de contar con el tipo de personal calificado y adecuado para la empresa, a continuación en el cuadro se indica el total de los valores en sueldos y salarios proyectados a 10 años.

Tabla No. 6-20 Consolidados sueldos y salarios administrativos

Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	Bono de Escolaridad (14to Sueldo)	Bono Navideño (13er Sueldo)	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal (12,15%)	Costo de Mano de Obra Directa	Total Anual
Gerente	1	600,00	13,33	50,00	50,00	25,00	72,90	811,23	9.734,80
Gerente de Marketing	1	450,00	13,33	37,50	37,50	18,75	54,68	611,76	7.341,10
Secretaria	1	300,00	13,33	25,00	25,00	12,50	36,45	412,28	4.947,40
Contador	1	400,00	13,33	33,33	33,33	16,67	48,60	545,27	6.543,20
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	4,00	1.750,00	53,33	145,83	145,83	72,92	212,63	2.380,54	28.566,50

Fuente: Rol de pagos administración anexo

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.10 **Mantenimiento de activos fijos**

El mantenimiento de activos fijos de administración corresponde a los desembolsos realizados para disponer de equipos y derechos exclusivos en buenas condiciones. La siguiente tabla muestra el presupuesto de mantenimiento de activos fijos de administración.

Tabla No. 6-21 Mantenimiento de activos fijos

CONCEPTO	VALOR DEL ACTIVO	%	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Muebles y enseres	2.530,00	1,00%	25,30	303,60
Equipo de oficina	530,00	2,00%	10,60	127,20
Equipo de computación	3.000,00	2,00%	60,00	720,00
Vehículos	-	0,00%	-	-
Edificio	21.000,00	0,10%	21,00	252,00
TOTAL			95,90	1.150,80

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.11 **Servicios básicos del área de administración**

El presupuesto de servicios básicos corresponde a los desembolsos de dinero tal como se indica en la siguiente tabla para el primer año.

Tabla No. 6-22 Servicios básicos área de administración

SERVICIO BÁSICO	Valor mensual	Valor Anual
AGUA	20,00	240,00
LUZ	20,00	240,00
TELÉFONO	50,00	600,00
INTERNET	40,00	480,00
TOTAL	130,00	1.560,00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.12 Depreciación de los activos de administración

La depreciación para los activos fijos se constituye en un escudo fiscal y está permitida por la legislación ecuatoriana por medio del método de línea recta. En las siguientes tablas se determinan la vida útil y depreciación anual de activos fijos de administración.

Tabla No. 6-23 Depreciación activos fijos administración

Activo	Valor del Activo	Vida Útil	Depreciación Anual
Muebles y enseres	2.530,00	10,00	253,00
Equipo de oficina	530,00	5,00	106,00
Equipo de computación	3.000,00	3,00	1.000,00
Vehículos	-	5,00	-
Edificio	21.000,00	20,00	1.050,00
TOTAL	27.060,00	43,00	2.409,00

Fuente: Investigación propia, LRTI

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

En la siguiente tabla se presenta la depreciación proyectada de los activos fijos.

Tabla No. 6-24 Proyección de los activos fijos de administración

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Muebles y enseres	253,00	253,00	253,00	253,00	253,00	253,00	253,00	253,00	253,00	253,00
Equipo de oficina	106,00	106,00	106,00	106,00	106,00					
Equipo de computación	1.000,00	1.000,00	1.000,00							
Vehículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edificio	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00
TOTAL	2.409,00	2.409,00	2.409,00	1.409,00	1.409,00	1.303,00	1.303,00	1.303,00	1.303,00	1.303,00
DEP. ACUM.	2.409,00	4.818,00	7.227,00	8.636,00	10.045,00	11.348,00	12.651,00	13.954,00	15.257,00	16.560,00

Fuente: tabla no. 6.23

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.13 Amortización

Los activos diferidos se amortizan ante la imposibilidad de que disminuya su precio por el uso o por el paso del tiempo. La legislación permite que en los cinco primeros años de funcionamiento del proyecto sea cargado un costo por este concepto, teniendo como resultado una disminución de la base gravable, con claras ventajas para el inversionista.

Tabla No. 6-25 Amortización

Activo	Amort. Anual
Estudios de Factibilidad	180,00
Gastos de Constitución	240,00
Patente Municipal	80,00
Gastos de puesta en marcha	300,00
TOTAL	800,00

Fuente: Investigación propia, LRTI

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.14 Gastos de suministros

Tabla No. 6-26 Suministros

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Tinta para impresora	Unidad	1,00	10,00	10,00	120,00
Resmas de papel bond INEN	Unidad	1,00	3,70	3,70	44,40
Esferos	Unidad	5,00	0,17	0,85	10,20
Caja de clips	Unidad	1,00	0,60	0,60	7,20
Sobres	Unidad	20,00	0,20	4,00	48,00
TOTAL				19,15	229,80

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.4.1.15 Gastos de publicidad

Son todos los desembolsos relacionados para el manejo de la promoción de ventas y logística de distribución. La siguiente tabla muestra el presupuesto para este rubro:

Cuadro No. 6.3 Publicidad y propaganda

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Publicidad Radial	100,00	1.200,00
Folletería	80,00	960,00
Papelería	200,00	2.400,00
TOTAL	380,00	4.560,00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.5 ESTADOS FINANCIEROS PRO FORMA

La evaluación tiene como objetivo determinar la viabilidad financiera y económica del proyecto a través del análisis de los diferentes estados financieros y la aplicación de los criterios de evaluación.

6.5.1 Estado de resultados

La finalidad del estado de resultados es la de calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la empresa y los impuestos que deba pagar.

Tabla No. 6-27 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS EN USD										
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos recibidos del servicio	61.776,00	72.072,00	82.368,00	102.960,00	123.552,00	134.877,60	153.204,48	171.469,58	187.214,23	203.238,51
Mantenimientos	61.776,00	72.072,00	82.368,00	102.960,00	123.552,00	134.877,60	153.204,48	171.469,58	187.214,23	203.238,51
(-) Costo de operación	30.395,70	33.718,99	40.291,79	48.554,54	53.401,13	55.640,76	59.575,97	63.497,92	66.878,66	70.319,46
Costos directos de operación	10.384,29	12.115,00	13.845,71	17.307,14	20.768,57	22.672,36	25.753,03	28.823,32	31.469,92	34.163,54
Mano de obra directa	13.942,20	14.842,20	18.991,70	23.141,20	23.141,20	23.141,20	23.141,20	23.141,20	23.141,20	23.141,20
Costos indirectos de operación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios básicos (servicio)	2.040,00	2.380,00	2.720,00	3.400,00	4.080,00	4.454,00	5.059,20	5.662,36	6.182,29	6.711,45
Mantenimiento (servicios)	840,48	980,56	1.120,64	1.400,80	1.680,96	1.835,05	2.084,39	2.332,89	2.547,10	2.765,12
Otros costos de operación	1.275,00	1.487,50	1.700,00	2.125,00	2.550,00	2.783,75	2.783,75	2.783,75	2.783,75	2.783,75
Depreciación	1.913,73	1.913,73	1.913,73	1.180,40	1.180,40	754,40	754,40	754,40	754,40	754,40
(=) Utilidad Bruta	31.380,30	38.353,01	42.076,21	54.405,46	70.150,87	79.236,84	93.628,51	107.971,67	120.335,56	132.919,05
(-) Gasto Administrativo y de ventas	36.778,20	39.276,10	39.276,10	38.276,10	38.276,10	37.370,10	37.370,10	37.370,10	37.370,10	37.370,10
Sueldos	26.068,60	28.566,50	28.566,50	28.566,50	28.566,50	28.566,50	28.566,50	28.566,50	28.566,50	28.566,50
Servicios básicos (administración)	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00
Mantenimiento (administración)	1.150,80	1.150,80	1.150,80	1.150,80	1.150,80	1.150,80	1.150,80	1.150,80	1.150,80	1.150,80
Suministros	229,80	229,80	229,80	229,80	229,80	229,80	229,80	229,80	229,80	229,80
Gastos de venta	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00
(-) Depreciaciones	2.409,00	2.409,00	2.409,00	1.409,00	1.409,00	1.303,00	1.303,00	1.303,00	1.303,00	1.303,00
(-) Amortizaciones	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	-	-	-	-	-
(=) Utilidad Operacional	-5.397,90	-923,09	2.800,11	16.129,36	31.874,77	41.866,74	56.258,41	70.601,57	82.965,46	95.548,95
(-) Gasto Financiero	9.864,17	7.137,45	6.670,12	6.133,00	5.515,66	4.806,13	3.990,64	3.053,35	1.976,10	737,96
Pago de intereses	7.544,06	7.137,45	6.670,12	6.133,00	5.515,66	4.806,13	3.990,64	3.053,35	1.976,10	737,96
Impuesto de SOLCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisión del Banco	2.320,11	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Utilidad Antes de Reparto	-15.262,07	-8.060,55	-3.870,01	9.996,36	26.359,11	37.060,61	52.267,77	67.548,21	80.989,37	94.810,99
(-) 15% reparto utilidades	-	-	-	1.499,45	3.953,87	5.559,09	7.840,17	10.132,23	12.148,40	14.221,65
(=) Utilidad Despues de Participaciones	-15.262,07	-8.060,55	-3.870,01	8.496,90	22.405,24	31.501,52	44.427,61	57.415,98	68.840,96	80.589,35
(-) 25% Impuesto a la Renta	-	-	-	2.124,23	5.601,31	7.875,38	11.106,90	14.353,99	17.210,24	20.147,34
(=) Utilidad Neta	-15.262,07	-8.060,55	-3.870,01	6.372,68	16.803,93	23.626,14	33.320,71	43.061,98	51.630,72	60.442,01
(-) Reserva legal 10%	-	-	-	637,27	1.680,39	2.362,61	3.332,07	4.306,20	5.163,07	6.044,20
(=) Utilidad Retenida	-15.262,07	-8.060,55	-3.870,01	5.735,41	15.123,54	21.263,53	29.988,64	38.755,79	46.467,65	54.397,81

Fuente: tabla 4.9, tabla 4.25

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.5.2 Balance General

Este Balance General muestra la situación financiera en un periodo determinado, es decir, sus activos, pasivos y patrimonio hacia el final de un ciclo contable.

Tabla No. 6-28 Balance General

BALANCE GENERAL											
RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVO											
Activo corriente	4.659	-8.203	-14.270	-24.864	-15.612	3.512	27.614	62.229	105.674	155.944	210.851
CAJA - BANCOS	4.659	-8.203	-14.270	-24.864	-15.612	3.512	27.614	62.229	105.674	155.944	210.851
Activo fijo	46.853	42.530	38.207	42.134	39.545	39.206	37.148	35.091	33.033	30.976	31.993
Muebles y enseres	3.074	3.074	3.074	3.074	3.074	3.074	3.074	3.074	3.074	3.074	6.148
Equipo de oficina	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860
Equipo de computación	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	7.450	7.450	7.450	7.450	7.450	7.450
Vehículos	1.800	1.800	1.800	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050
Edificio	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Imprevistos	919	919	919	919	919	919	919	919	919	919	919
(Depreciaciones acumuladas)		-4.323	-8.645	-12.968	-15.558	-18.147	-20.204	-22.262	-24.319	-26.377	-28.434
Activo Diferido	4.000	3.200	2.400	1.600	800	-	-	-	-	-	-
Estudios de Factibilidad	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Gastos de Constitución	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Patente Municipal	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Gastos de puesta en marcha	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
(Amortización acumulada)		-800	-1.600	-2.400	-3.200	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
TOTAL ACTIVO	55.512	37.527	26.337	18.871	24.733	42.718	64.762	97.320	138.707	186.920	242.844
PASIVO	55.103	52.380	49.251	45.654	45.144	46.325	44.743	43.980	42.306	38.887	34.369
Pasivo corto plazo											
Bancos y financieras	2.723	3.129	3.597	4.134	4.751	5.461	6.276	7.213	8.291	9.529	-
Imp a trabajadores x pagar		-	-	-	1.499	3.954	5.559	7.840	10.132	12.148	14.222
Imp. A la renta x pagar		-	-	-	2.124	5.601	7.875	11.107	14.354	17.210	20.147
Pasivo a largo plazo											
Bancos y financieras	52.380	49.251	45.654	41.520	36.769	31.309	25.033	17.819	9.529		
PATRIMONIO	8.659	-6.603	-14.664	-18.534	-12.161	4.643	28.269	61.590	104.652	156.283	216.725
Capital Social	8.659	8.659	8.659	8.659	8.659	8.659	8.659	8.659	8.659	8.659	8.659
Reserva Legal Acumulada		-	-	-	637	2.318	4.680	8.012	12.319	17.482	23.526
Resultado Ejercicios Anteriores			-15.262	-23.323	-27.193	-21.457	-6.334	14.930	44.918	83.674	130.142
Utilidad (Pérdida del Ejercicio)		-15.262	-8.061	-3.870	5.735	15.124	21.264	29.989	38.756	46.468	54.398
Total Pasivo y Patrimonio	63.762	45.777	34.587	27.121	32.983	50.968	73.012	105.570	146.957	195.170	251.094

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Es la parte final de toda la secuencia de análisis de factibilidad de un proyecto, se sabrá del mercado potencial atractivo; se conocerá el proceso de producción, así como en todos los costos que se incurra en la etapa productiva, nos permitirá decidir sobre el proyecto.

Los datos que se presentan a continuación nos permitirán ordenar y sistematizar la información para evaluar los antecedentes y determinar la rentabilidad.

6.6.1 Flujo de fondos

La información que se presenten en los flujos netos estará dada por el estudio de mercado y el estudio técnico, los flujos netos de fondos miden los ingresos y egresos de efectivo que se estiman podrá tener la empresa en un periodo determinado, definiendo el financiamiento y proyectando los recursos necesarios para pagar las obligaciones que tendrá que mantener la organización con terceros.

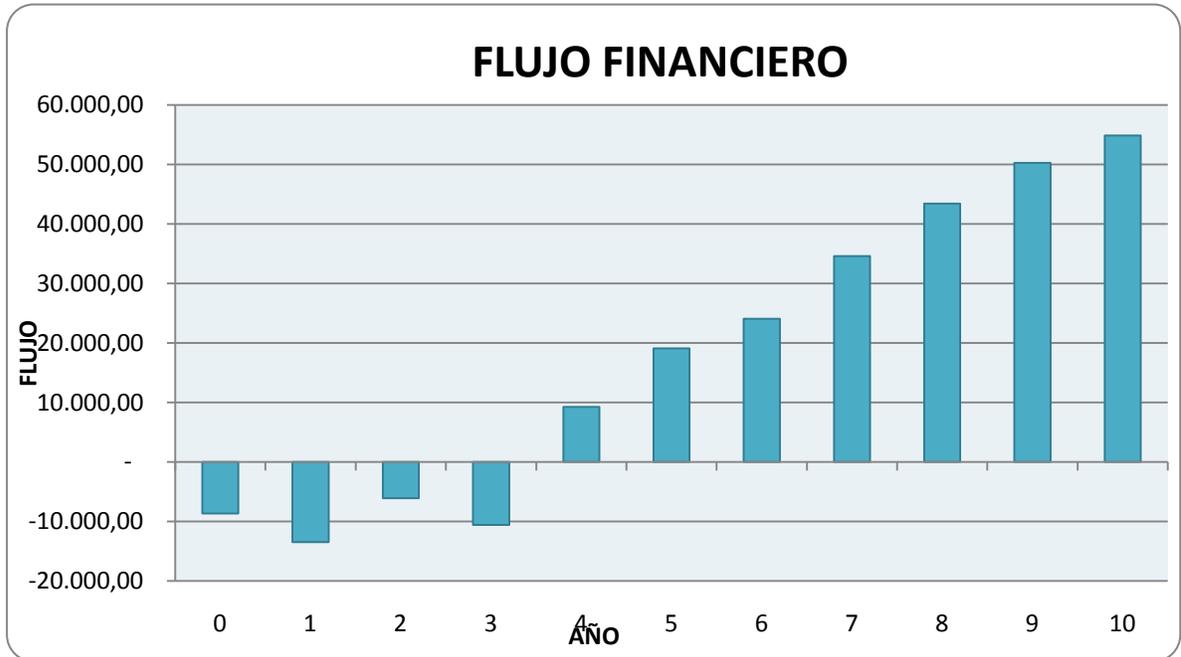
Tabla No. 6-29 Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA											
CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A. FLUJO DE BENEFICIOS											
Mantenimientos		61.776,00	72.072,00	82.368,00	102.960,00	123.552,00	134.877,60	153.204,48	171.469,58	187.214,23	203.238,51
TOTAL BENEFICIOS		61.776,00	72.072,00	82.368,00	102.960,00	123.552,00	134.877,60	153.204,48	171.469,58	187.214,23	203.238,51
B. FLUJO DE COSTOS											
1. Inversión fija	55.102,68	-	-	8.250,00	-	2.250,00	-	-	-	-	3.074,00
2. Inversión diferida	4.000,00										
3. Inversión en capital de trabajo	4.659,00										
4. Costos de operación*		28.481,97	31.805,26	38.378,05	47.374,14	52.220,73	54.886,36	58.821,57	62.743,52	66.124,26	69.565,06
5. Gastos de administración y ventas*		33.569,20	36.067,10	36.067,10	36.067,10	36.067,10	36.067,10	36.067,10	36.067,10	36.067,10	36.067,10
6. Gasto financiero		9.864,17	7.137,45	6.670,12	6.133,00	5.515,66	4.806,13	3.990,64	3.053,35	1.976,10	737,96
TOTAL COSTOS	63.761,68	71.915,34	75.009,81	89.365,28	89.574,24	96.053,49	95.759,59	98.879,31	101.863,97	104.167,46	109.444,11
FLUJO ECONOMICO (A-B)	-63.761,68	-10.139,34	-2.937,81	-6.997,28	13.385,76	27.498,51	39.118,01	54.325,17	69.605,61	83.046,77	93.794,39
MAS:											
1. Préstamos	55.102,68										
MENOS:											
1. Pago de la deuda		2.722,66	3.129,26	3.596,59	4.133,72	4.751,05	5.460,58	6.276,08	7.213,36	8.290,62	9.528,76
2. (15%) Participación trabajadores		-	-	-	-	1.499,45	3.953,87	5.559,09	7.840,17	10.132,23	12.148,40
3. (25%) Impuesto a la Renta		-	-	-	-	2.124,23	5.601,31	7.875,38	11.106,90	14.353,99	17.210,24
FLUJO FINANCIERO	-8.659,00	-12.861,99	-6.067,08	-10.593,87	9.252,04	19.123,77	24.102,25	34.614,62	43.445,18	50.269,92	54.906,99

Fuente: Resumen de costos y gastos

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

Gráfico No. 6-3 Flujos de fondos



Fuente: tabla no.6.29

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

Como se puede observar en el grafico anterior, el Flujo Económico en el año cero es negativo pero a partir del primer año se aprecia un nivel viable de flujo de efectivo para los años consecuentes es decir existe factibilidad para el proyecto.

6.6.2 Determinación del costo promedio ponderado

La determinación de la costo promedio ponderado se crea para aquellos proyectos de inversión a largo plazo cuyos rendimientos proyectados podrán determinar el valor actual y compararlos con la inversión inicial.

Los inversionistas deberán tomar decisiones relativas a la ejecución del proyecto, exigiendo que la inversión rinda en una tasa igual al costo

promedio ponderado de las fuentes de financiamiento; éstas pueden ser de los inversionistas y de las instituciones de crédito, cualquiera que sea la forma de aportar cada uno de los participantes tendrá un costo asociado al capital aportado y la empresa formada asumirá un costo de capital propio.

Cuadro No. 6.4 Costo promedio del capital

CAPITAL	MONTO	%	COSTO	CPCC
PROPIO	8.659,00	14%	20,00%	2,72%
FINANCIADO	55.102,68	86%	12,00%	10,37%
TOTAL	63.761,68	100,00%	32,00%	13,09%

Fuente: Resumen de inversión y tasa de los bancos

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.6.3 Valor actual neto (VAN)

Según Bolívar Costales en su libro Diseño y Evaluación de proyectos: El Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto. Representa los beneficios que se tendrían el día de hoy dados los flujos de efectivo. La fórmula de cálculo del VAN se describe a continuación:

$$VAN = \frac{FA_1}{(1+i)^1} + \frac{FA_2}{(1+i)^2} + \frac{FA_3}{(1+i)^3} + \frac{FA_4}{(1+i)^4} + \frac{FA_5}{(1+i)^5} + \dots + \frac{FA_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

FA = Flujo del año 1 al n

i = tasa de descuento (CPPC)

Gráfico No. 6-4 Restricciones del VAN

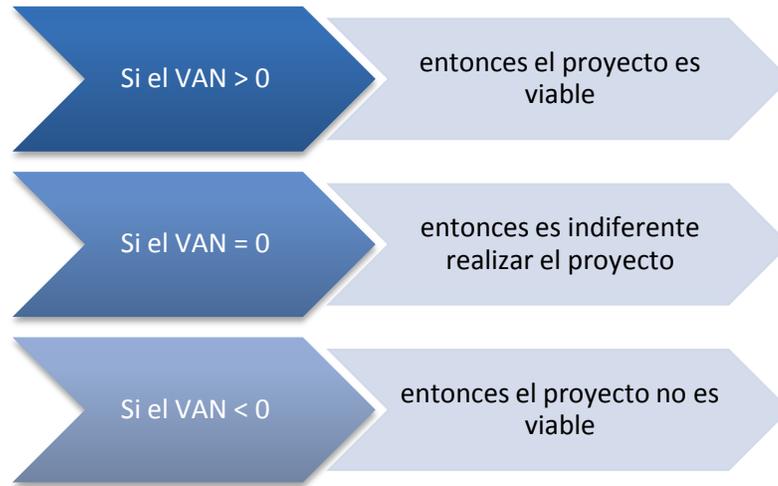


Tabla No. 6-30 VAN

INDICADOR	VALOR	CONCLUSIÓN
VAN =	58.967,52	VIABLE

Fuente: Flujo de fondos

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.6.4 Tasa interna de retorno (tir)

Tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos futuros de una inversión. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción. La fórmula de cálculo de la TIR se describe a continuación:

$$TIR = tm * (Tm - tm) * \frac{VANtm}{VANtm - VANTm}$$

Tm = Tasa mayor

tm = Tasa menor

VANT_m = Valor actual neto de la tasa mayor

VAN_{tm} = Valor actual neto de la tasa menor

Gráfico No. 6-5 Restricciones

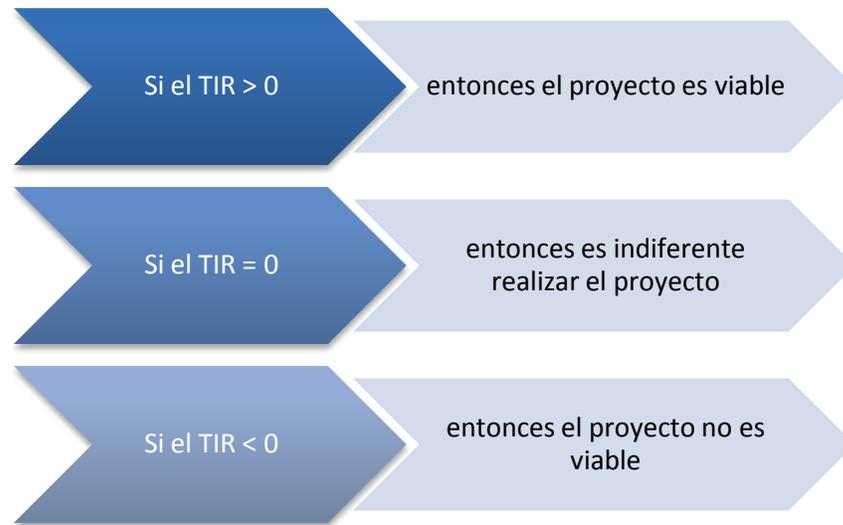


Tabla No. 6-31 Tir

INDICADOR	VALOR	CONCLUSIÓN
TIR =	34,54%	VIABLE

Fuente: Flujo de fondos

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

6.6.5 Periodo de recuperación de la inversión

Es un método tradicional de evaluación, permitiendo determinar el número de períodos que se requieren para recuperar la inversión total desde que se pone en marcha un proyecto. La siguiente tabla muestra la forma de calcular este indicador.

Tabla No. 6-32 Periodo de recuperación

Descripción	Valores	Años de Recuperación
INVERSIÓN INICIAL	-8.659,00	
(+) SALDO AÑO 1	-12.861,99	1,00
(=) SALDO	-21.520,99	
(+) SALDO AÑO 2	-6.067,08	1,00
(=) SALDO	-27.588,07	
(+) SALDO AÑO 3	-10.593,87	1,00
(=) SALDO	-38.181,94	
(+) SALDO AÑO 4	9.252,04	1,00
(=) SALDO	-28.929,90	
(+) SALDO AÑO 5	19.123,77	1,51
(=) SALDO	-9.806,12	

Fuente: Flujo de fondos

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

La inversión se recupera en 5 años 1 mes.

6.6.6 Relación beneficio costo

La relación beneficio costo indica la utilidad que se lograría con el costo que representa la inversión, es decir por cada unidad de inversión cuanto se recibe por beneficio expresado en términos de flujo neto de fondos. La fórmula de cálculo de la R B/C se describe a continuación:

Relación beneficio costo = $\frac{\text{Van del proyecto}}{\text{II}}$

II

Donde:

VAN = Valor actual neto del proyecto

II = Inversión Inicial

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que²¹:

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

Tabla No. 6-33 Relación beneficio costo.

INDICADOR	VALOR	CONCLUSIÓN
R B/C =	1,12	VIABLE

Fuente: Flujo de fondos

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

²¹ CALDAS MOLINA Marcos, "Preparación y evaluación de proyectos", tercera edición, Publicaciones "H" Quito – Ecuador, 2001.

6.6.7 Análisis de sensibilidad

Cuadro No. 6.5 Análisis de sensibilidad

INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL	(+) 4% COSTOS	(-) 4% INGRESOS
VAN	58.967,52	10.321,63	13.161,99
TIR	34,54%	16,54%	17,81%
PRI	5,51	0,90	0,90
R B/C	1,12	71,02	9,34

Fuente: Flujo de fondos

Elaboración: Angela Yont & Silvana Herrera

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- √ El objetivo principal del proyecto fue, elaborar un estudio para la implementación de un plan de negocios para la implementación de una empresa, en la Ciudad de Quito, que se ha cumplido a cabalidad.
- √ Se emplearon los supuestos teóricos, prácticos y metodológicos en la Planificación de un negocio de Empresa, que permitieron estructurar, manejar y gerenciar una empresa con la debida responsabilidad.
- √ Se aplicaron las destrezas empresariales adquiridas en la Planificación de un negocio de de Empresa, y se afianzaron los conocimientos adquiridos.
- √ En el estudio de mercado se descubrieron las verdaderas necesidades y demandas de clientes que ocupan el mediante un análisis administrativo, empresarial, financiero con el fin de ampliar los fundamentos teóricos adquiridos.

- √ En el estudio técnico se determinó los sitios más rentables y estratégicos para la ubicación de la Empresa, específicamente en la Ciudad de Quito, en el año 2009.

- √ En los que se refiere a los requerimientos de tecnología, muebles y enseres, vehículos no es difícil de encontrarla ya que existen adecuadas fuentes de aprovisionamiento para la adquisición de las mismas.

- √ El estudio financiero del proyecto arrojó como resultado una factibilidad técnica al obtener un Valor Actual Neto positivo, una Tasa Interna de Retorno igual a 34,54% mayor al costo promedio ponderado del capital equivalente a 14,72%, Una Relación Beneficio Costo mayor 1 equivalente a 1,12 y un periodo de recuperación de la inversión menor a la vida útil del proyecto de 10 años equivalente 5,51 años.

- √ El proyecto es técnicamente factible y rentable para los próximos 10 periodos, por la demanda insatisfecha que existe, y la poca oferta del servicio ya que no hay un servicio de Calidad Orientado al Cliente.

RECOMENDACIONES

- √ Se recomienda monitorear continuamente los aspectos legales en el caso de que se produzcan cambios en las leyes aplicables con el objetivo de flexibilizar el planteamiento técnico y financiero del presente proyecto.
- √ Para el control estratégico de la empresa, se recomienda utilizar el Balanced Scorecard como base para el planteamiento de indicadores de gestión que permitan medir cuantitativamente los logros obtenidos.
- √ Para afianzar los conocimientos adquiridos en la organización, es necesario tener una constante capacitación por parte de la empresa para los directivos de la misma con el objetivo de mantener vanguardia en las herramientas administrativas aplicables.
- √ Para monitorear permanentemente las necesidades de los clientes, se debe considerar la realización continua de investigaciones de mercado a fin de crear una intimidad con el cliente.
- √ En el futuro, se debe considerar la posibilidad de expandir sucursales en nuevas ubicaciones a nivel nacional, previa a la realización de los estudios pertinentes para maximizar la utilización de los recursos.

- √ Se recomienda monitorear continuamente a la competencia a fin de identificar posibles acciones que puedan afectar la posición en el mercado de la empresa.

- √ Es necesario que la empresa monitoree las proyecciones a través de la desviación presupuestaria a fin de medir las sensibilidades en los indicadores de evaluación financiera con el objetivo de analizar la realidad con la planificación.

- √ Se recomienda que se implemente el proyecto lo más pronto posible debido a que existe una gran oportunidad de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ PORTER, Michael, Estrategias Competitivas, 2002.
- ✓ HELLRIEGEL JACKSON SLOCUM, Administración, Novena edición.
- ✓ VARELA, Rodrigo, Innovación Empresarial, Prentice Hall.
- ✓ EMERY FINNERTY STOWE, Fundamentos de Administración Financiera.
- ✓ ARELLANO, Rolando, Marketing; Mc Graw Hill.
- ✓ PELTON STRUTTO LUMPKIN, Canales de Marketing y Distribución Comercial, Segunda Edición.
- ✓ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill, Cuarta Edición. HELLRIEGEL Jackson Slocum, Administración un Enfoque Basado en Competencias, Thomson, Novena Edición.
- ✓ THOMPSON, Administración Estratégica, Mc Graw Hill, Treceava Edición.
- ✓ MENESES, Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Quality Print.
- ✓ LAMBIN Jean Jacques, Marketing Estratégico, Tercera Edición.
- ✓ MARTINEZ, Ciro, Estadística y Muestreo, Doceava Edición.
- ✓ SARMIENTO RUBEN, Contabilidad general, Edición del Nuevo milenio.

- ✓ DUNRAUF, Guillermo, Finanzas Corporativas, Grupo Guía.

PÁGINAS WEB

- ✓ www.cedatos.com.ec
- ✓ www.epa.gov
- ✓ <http://www.bce.fin.ec>
- ✓ <http://www.inec.gov.ec>
- ✓ <http://www.bce.fin.ec>
- ✓ www.wikipedia.com
- ✓ www.gestiopolis.com