

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**Facultad de Ciencias Económicas y Negocios**



**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA DE TRICIMOTOS**

**HOMOLOGADAS EN LA CIUDAD DE ATACAMES.**

**AUTOR: MARÍA ISABEL PAREDES MUÑOZ**

**DIRECTOR:**

**ING. PABLO ALBERTO HERNÁNDEZ TINOCO**

Quito, Ecuador

2016

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR**

Yo, María Isabel Paredes Muñoz declaro que soy autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UTE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes

---

Firma del Graduando

María Isabel Paredes Muñoz

## **DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Yo, Pablo Alberto Hernández Tinoco, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señora, María Isabel Paredes Muñoz, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

---

Firma del Director de Trabajo de Grado

Ing. Pablo Alberto Hernández Tinoco

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis, primeramente a Dios por ser el pilar fundamental en mi vida, y haberme dado la fuerza para poder seguir adelante y llegar a culminar mis estudios. Agradezco mucho a mis padres Jeannyna y Eduardo, ya que han estado junto a mí a lo largo de toda mi carrera, apoyándome incondicionalmente. A mis hermanos Santiago y Diego que son mis amigos fieles, a mi sobrina Valentina a quien quiero mucho. A mi esposo Alexander por todo su apoyo, a mi hija Isabella, para quien trabajaré y lucharé cada día por ser mejor.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer primeramente a Dios por regalarme la vida, y haberme dado la oportunidad de poder estudiar en esta universidad. Quiero darles un agradecimiento muy especial a mis padres Jeannyna y Eduardo, que siempre estuvieron entregándome su apoyo, no solo económico sino en todos los sentidos en los que una persona puede necesitar, gracias a su ejemplo de dedicación, lucha y esfuerzo, han podido guiarme y ayudarme a salir adelante a lo largo no solo de mi carrera, sino de toda mi vida. Agradezco a mis hermanos por siempre estar prestos a ayudarme. Agradezco a mi esposo por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, a mi hija ya que es la fuerza que me impulsa a luchar y a salir adelante. Y agradezco a todos los docentes, por su tiempo, su dedicación, su apoyo, por toda la sabiduría que supieron trasmitirme a lo largo de este tiempo.

## INDICE:

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR.....	2
DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	3
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
INDICE: 6	
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS .....	8
CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN .....	14
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.1.1 PROBLEMA A INVESTIGAR.....	14
1.1.2 OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO.....	14
1.1.3 OBJETO DEL ESTUDIO PRÁCTICO .....	14
1.1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.1.7 OBJETIVO GENERAL.....	17
1.1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.1.9 JUSTIFICACIONES.....	18
1.2.1 MARCO TEÓRICO.....	20
1.2.1.1 PLAN DE NEGOCIOS .....	20
1.2.1.2 TRANSPORTE.....	24
1.2.1.3 LEYES DE APLICACIÓN.....	26
1.2.1.3.1 LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD .....	26
1.2.1.3.2 REGLAMENTO DE LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE .....	28
1.2.1.3.3 NORMAS INEN .....	29
1.2.1.4 INDICADORES FINANCIEROS.....	30
CAPÍTULO 2 – MÉTODO.....	32
2.1 METODOLOGÍA GENERAL .....	32
2.1.1 NIVEL DE ESTUDIO .....	32
2.1.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN .....	32
2.1.2.1 MODALIDAD DOCUMENTAL .....	32
2.1.2.2 MODALIDAD DE CAMPO .....	32
2.1.3 MÉTODO.....	33
2.1.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	33
2.1.4.1 POBLACIÓN .....	33
2.1.4.2 MUESTRA .....	33
2.1.5 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	35
2.1.5.1 ENTREVISTA .....	35
2.1.5.2 ENCUESTA .....	35
2.1.6 PROCESAMIENTO DE DATOS .....	35
2.2.1 METODOLOGÍA DE MERCADEO .....	36
2.2.2 METODOLOGÍA FINANCIERA .....	39
2.2.3 METODOLOGÍA DE RECURSOS HUMANOS .....	39
2.2.4 METODOLOGÍA LEGAL.....	42

<b>CAPÍTULO 3 - RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>45</b>
<b>3.1.2 ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>45</b>
<b>3.1.3 ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.2 RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.3 PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2.3.1 VISIÓN DE LA SUCURSAL DE ATACAMES.....</b>	<b>66</b>
<b>3.2.3.2 MISIÓN DE LA OFICINA DE ATACAMES .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2.3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA OFICINA DE ATACAMES.....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.4 PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.4.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO .....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.4.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2.4.3 ESTRATEGIAS DE PLAZA.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2.4.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN .....</b>	<b>70</b>
<b>3.2.5 PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2.5.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2.5.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO .....</b>	<b>73</b>
<b>3.2.6 PLAN DE PRODUCCIÓN .....</b>	<b>74</b>
<b>3.2.6.1 PROCESO DE VENTA EN LOCAL.....</b>	<b>75</b>
<b>3.2.6.2 PROCESO DE VENTA POR VISITA .....</b>	<b>76</b>
<b>3.2.6.3 PROCESO DE VENTA REPUESTOS BAJO PEDIDO .....</b>	<b>76</b>
<b>3.2.7 PLAN LEGAL .....</b>	<b>76</b>
<b>3.2.8 PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2.8.1 PLAN DE VENTAS.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2.8.2 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>79</b>
<b>3.2.8.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>3.2.8.4 VALOR ACTUAL NETO.....</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO 4 – DISCUSIÓN.....</b>	<b>98</b>
<b>4.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>4.2 RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>100</b>
<b>CAPÍTULO 5 – BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<b>FIGURAS</b>	<b>PAG.</b>
FIGURA 1.1 Dimensiones para tricimotos de 2 pasajeros	29
FIGURA 1.1 Dimensiones para tricimotos de 4 pasajeros	30
FIGURA 3.2.1 Inflación en Ecuador 2015	49
FIGURA 3.2.2 Tasa de crecimiento real 2015	49
FIGURA 3.2.3 Participación de marcas de tricimotos - Ecuador	50
FIGURA 3.2.4 Dueño de tricimoto en Atacames	51
FIGURA 3.2.5 Dueño de tricimoto en Esmeraldas por cooperativa	53
FIGURA 3.2.6 Tiempo de renovación de tricimoto	54
FIGURA 3.2.7 Tipo de tricimoto preferida	56
FIGURA 3.2.8 Marca de tricimoto preferida	57
FIGURA 3.2.9 Evaluación inicial del concepto	58
FIGURA 3.2.10 Aspectos que más gustan del concepto	59
FIGURA 3.2.11 Aspectos que menos gustan del concepto	60
FIGURA 3.2.12 Intención de compra sin precio	61
FIGURA 3.2.13 Medida de sensibilidad de recio (PSM)	62
FIGURA 3.2.14 Precio máximo a pagar por el concepto	63
FIGURA 3.2.15 Intención de compra con precio	64
FIGURA 3.2.16 Color preferido	65
FIGURA 3.2.17 Marca preferida de tricimoto	66
FIGURA 3.2.18 Propuesta de rotulación para local de ventas	68



FIGURA 3.2.19 Propuesta de hoja volante	70
FIGURA 3.2.20 Organigrama funcional	71
FIGURA 3.2.21 Propuesta de distribución de local de ventas	72

<b>TABLAS</b>	<b>PAG.</b>
TABLA 3.2.1 Participación de marcas en importaciones mercado ecuatoriano	52
TABLA 3.2.2 Análisis de importaciones tricimotos - Ecuador	52
TABLA 3.2.3 Distribución de tricimotos por cooperativa en Atacames	55
TABLA 3.2.4 Plan de ventas a 5 años (escenario esperado)	77
TABLA 3.2.5 Estado de situación financiera (escenario esperado)	78
TABLA 3.2.6 Estado de pérdidas y ganancias (escenario esperado)	79
TABLA 3.2.7 Valor actual neto	80
TABLA 3.2.8 Tasa interna de retorno	81
TABLA 3.2.9 Relación costo – beneficio	82
TABLA 3.2.10 Tiempo de recuperación de la inversión	83
TABLA 3.2.11 Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Situación Financiera - OCPP	84 85
TABLA 3.2.12 Estado de situación financiera (escenario esperado)	86
TABLA 3.2.13 Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias - Venta de productos	87
TABLA 3.2.14 Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias - Venta de productos	87
TABLA 3.2.15 Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Situación Financiera - Gastos fijos	88
TABLA 3.2.16 Estado de pérdidas y ganancias (escenario esperado)	90
TABLA 3.2.17 Valor actual neto	91

TABLA 3.2.18 Tasa interna de retorno	92
TABLA 3.2.19 Relación costo – beneficio	93
TABLA 3.2.20 Tiempo de recuperación de la inversión	97

**TÍTULO:**

Propuesta de un plan de negocios para empresa de tricimotos homologadas en la ciudad de Atacames.

**RESUMEN**

El presente plan tiene por objeto hacer una propuesta para la apertura de una sucursal de SAMADI Motos en la ciudad de Atacames, Ecuador.

La marca “Bajaj” tiene una gran aceptación en el mercado ecuatoriano en general y en el de Atacames en particular. La tricimoto de esta marca tiene una buena imagen aunque el cliente espera que los servicios posventa mejoren.

Luego del análisis de mercado y financiero se concluyó que la apertura de esta sucursal es viable y permitirá a la empresa crecer y mejorar la imagen de la marca a través de los servicios posventa.

La sucursal no requiere de mayores trámites legales y tendrá una estructura organizacional liviana.

Adicional a los procesos de venta a través del local y por visita a clientes potenciales, se dará un servicio de repuestos bajo pedido, a través de la matriz de Quito.

Este plan contiene las estrategias de mercadeo, legal, recursos humanos, operación y financieros que le permitirá a SAMADI Motos cumplir con su objetivo.

**PALABRAS CLAVES:** Tricimotos, Atacames, “BAJAJ”

**MATERIA PRINCIPAL:** Plan de Negocios

**MATERIA SECUNDARIA:** Investigación de Mercados

**TITLE: Business plan for approved tricimoto's company in the city of Atacames**

**ABSTRACT:**

This plan is a proposal for the opening of a branch of SAMADI Motorcycle Company in the city of Atacames, Ecuador.

The “Bajaj” brand has a wide acceptance in the Ecuadorian market in general and in particular in the city of Atacames. The tricimoto of this brand has a good image if the customer, this image is expected to improve post-sales services.

After analyzing financial figures and market conditions, we concluded that the opening of this branch is feasible and will allow the company to grow and improve brand image through post-sales services.

The branch does not require major legal proceedings and have a light organizational structure.

In addition to the sales process through local and visiting potential customers, we will provide a service of replacement under request; it will be through the Quito's headquarter.

This plan contains marketing strategies, legal, human resources, operations and financial figures that helps SAMADI Motorcycles meet its goal.

**PALABRAS CLAVES:** Tricimotos, Atacames, “BAJAJ”

**MATERIA PRINCIPAL:** Business plan

**MATERIA SECUNDARIA:** Marketing Research

## **CAPÍTULO 1 - Introducción**

### **1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.1 Problema a investigar**

Inexistente plan de negocios para empresa de tricimotos homologadas en la ciudad de Atacames.

#### **1.1.2 Objeto de estudio teórico**

Plan de negocios

#### **1.1.3 Objeto del estudio práctico**

Los objetos prácticos de estudio son:

- Empresa SAMADI Motos, que busca comercializar tricimotos homologadas en la ciudad de Atacames.
- Conductores de tricimotos en la ciudad de Atacames.

#### **1.1.4 Planteamiento del problema**

**Diagnóstico:** “Grupo Samadi, fue creado en el año de 1997 para brindar soluciones de movilidad en el país, representantes de INDIAN MOTOS desde el año 2011 para la distribución oficial de todos sus modelos de motocicletas”.

A lo largo de los años, la empresa ha crecido gracias a la confianza de una marca que evoluciona de la mano de la mejor tecnología.

Samadi también cuenta con personal técnico y comercial capacitado para, la red de locales en la ciudad de Quito, les permite estar más cerca de los clientes actuales y potenciales.

La misión de Samadi motos es “proveer a sus clientes de alternativas de movilidad con motocicletas de última tecnología y garantía”; y la visión es “ser la casa comercial distribuidora de “BAJAJ” motors número 1 en el país dentro de los próximos 4 años, llegando a ser parte de la solución de movilidad en todo el país” (Paredes, 2015).

Los modelos más vendidos de esta empresa son:

- Pulsar 200 NS
- Pulsar RS 200
- Discover 125
- Avenger 220
- Boxer

Adicionalmente brindan servicio técnico garantizado con repuestos originales “BAJAJ” y accesorios.

Tiene 4 locales estratégicamente ubicados:

- María Duchicela y 9 de Agosto (Calderon)
- Av. De la Prensa N46-59 y Zamora (La Prensa)
- Centro Comercial El Tejar local 2-16 (El Tejar)
- Centro Comercial El Recreo local H13. (El Recreo)

Las importaciones de motocicletas en Ecuador según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador son en promedio de 36.000 unidades por año (36.698 - 2011, 36.549 - 2012, 36.074 - 2013); en 2013 “BAJAJ” representó el 3% de este rubro. (AEADE, 2013)

De la cantidad total de importaciones de motocicletas, el 3% corresponde a tricimotos (1.048 – 2013). Del total de tricimotos importadas en 2013, el 41% correspondió a la marca “BAJAJ”. (AEADE, 2013)

La empresa entendiendo de la necesidad de crecimiento y demanda de tricimotos en el país y sobre todo en la ciudad de Atacames de acuerdo a las nuevas normativas de tránsito e INEN, desean incursionar en estos nuevos mercados.

La empresa SAMADI Motos no cuenta con un plan de negocios para la venta de tricimotos homologadas en la ciudad de Atacames, lo que genera incertidumbre sobre la rentabilidad del proyecto

**Pronóstico:** Si la empresa no formaliza las intenciones de penetrar este mercado a través de un plan de negocio, podría generar pérdidas económicas y en sus activos de marca.

**Control del pronóstico:** El plan de negocio propuesto permitirá mitigar las incertidumbres y riesgos del proyecto.

### **1.1.5 Formulación del problema**

¿Cómo debería estructurarse un plan de negocios para que la empresa SAMADI Motos comercialice tricimotos homologadas en la ciudad de Atacames?

### **1.1.6 Sistematización del problema**

- ¿Existe la necesidad de contar con una empresa que venda tricimotos homologadas en la ciudad de Atacames?



- ¿Cuál es el ambiente externo en el país en general y en la ciudad de Atacames en particular, al que se enfrentará la empresa al momento de su salida y en el futuro?
- ¿Cuáles son los requisitos se necesita para operar una empresa comercializadora de tricimotos homologadas?
- ¿Cuánta inversión económica se requiere para crear y mantener una empresa que se dedique a la comercialización de tricimotos homologadas en la ciudad de Atacames?
- ¿Cuáles serían los ingresos y la utilidad proyectados que una empresa de este tipo podría producir?
- ¿Qué personal será requerido para confirmar esta empresa de tricimotos homologadas?
- ¿Cuál será la diferenciación en el producto que tendrá esta empresa para ser distinta de la competencia directa e indirecta?
- ¿Están los usuarios potenciales interesados en adquirir una tricimoto homologada?

### **1.1.7 Objetivo general**

Determinar cómo debería Estructurarse un plan de negocios para que la empresa SAMADI Motos comercialice tricimotos homologadas en la ciudad de Atacames.

### **1.1.8 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos de este plan de negocios son:

- Analizar el ambiente externo en el país en general y en la ciudad de Atacames en particular, al que se enfrentará la empresa al momento de su salida y en el futuro

- Conocer los requisitos necesarios así como la inversión que se requiere para operar una empresa comercializadora de tricimotos homologadas en la ciudad de Atacames.
- Detallar el personal que será requerido para confirmar la empresa de tricimotos homologadas en la ciudad de Atacames.
- Sugerir la diferenciación en el producto que le permita ser distinta de la competencia directa e indirecta, basándose en el mix de mercadotecnia y el nivel de interés de los clientes potenciales.
- Sugerir el plan de adquisiciones que mejor se ajuste a este negocio.
- Proponer un sistema de comercialización que permita llegar a los objetivos del plan.

#### **1.1.9 Justificaciones**

La importancia de la presente investigación radica en la necesidad de conocer la factibilidad de la apertura de una sucursal de SAMADI Motos en la ciudad de Atacames que se especializará en comercialización de tricimotos.

Es necesaria porque permitirá conocer la pertinencia de la inversión de forma de minimizar el nivel de incertidumbre.

Es de impacto social pues permitirá conocer el tamaño de este negocio, así como, conocer los ingresos de las personas que viven de este tipo de negocios y su nivel y fuentes de inversión que les permitiría renovar sus unidades.

A través de esta investigación se buscará generar hipótesis y recomendaciones, generando así valor teórico.

La utilidad metodológica de esta investigación radica en la generalización de los resultados que permitiría emprender en inversiones similares en otras ciudades con altos niveles de este tipo de transporte.

Adicionalmente el contar con este plan de negocios permitirá disminuir los niveles de riesgo que una inversión como esta generan, abarcando todo el mix de producto, así como temas de precio y posibles actividades promocionales.

## **1.2 MARCO REFERENCIAL**

### **1.2.1 Marco teórico**

#### **1.2.1.1 Plan de negocios**

Según (Borello, 1994), en la vida y en los negocios nada sucede realmente al azar. Todo lo que sucede es consecuencia de una serie de hechos, acontecimientos, decisiones que se han producido o se han dejado de producir con anterioridad.

El plan de negocio es un proceso que nunca acaba, para (Thomsen, 1987) en el preciso momento en que se termina de realizarlo, el plan de negocio ya contiene información obsoleta, indica que debe considerarse esto como un proceso y no como una “declaración final”.

Para (Salhman, 1997), existen 4 factores críticos de todo emprendimiento:

- 1.- La gente: Las personas que inician el emprendimiento así como las partes externas que proveen recursos importantes como los contadores, abogados y proveedores.
- 2.- La oportunidad: La idea de negocio en sí, ¿qué será vendido y a quién?, ¿cómo puede crecer el negocio y qué tan rápido?, ¿cuáles pueden ser los obstáculos para el éxito?
- 3.- El contexto: La idea completa que incluye el ambiente regulatorio, las tasas de interés, las tendencias demográficas, inflación y todos los factores que no pueden ser controlados por el emprendedor.

4.- Riesgos y recompensas: La valoración de todo lo que puede salir bien o mal y discutir la forma de responder.

La información es la base de un plan de negocios, de acuerdo con (Harvard, 2007), para determinar la información que se necesita se requieren los siguientes pasos:

- Revisar los elementos de un plan de negocios básico: Analizar el plan completo para determinar que secciones han sido completadas y cuales necesitan de más atención. Dependiendo del proyecto, quizá no se necesite dedicar tanta atención a ciertas partes de un plan como a otras.
- Definir las categorías de información que necesita: A medida que se desarrolla el plan, se puede encontrar que existe un enfoque en el negocio más no en el sector global competitivo. Por ejemplo es posible que tenga toda la información que se necesita para producir pero no los costos de producción de sus competidores. Esta información es importante para asegurar la competitividad de costos de su producto.
- Determinar la información importante que posee: No se debe desperdiciar tiempo ni esfuerzos en un trabajo ya realizado. El verificar que se tiene información importante y útil permitirá dedicar el esfuerzo a aquellas áreas que necesitan más trabajo.
- Determinarla información de se necesita obtener: Se debe enfocar en la información que se necesita. Normalmente, esta estará fuera del alcance de

experiencia para lo cual se debe usar gente del equipo o a consultores para conseguirla.

- Explorar dónde y cómo se obtendrá la información: Se determinaran las fuentes como internet, sitios de gobierno, proveedores de información, entre otros.

Para (Borello, 1994), la estructura básica de un plan de negocios está compuesta de las siguientes secciones:

- Misión: Respondiendo a las preguntas: ¿Para qué existe la empresa?, ¿Cuál es su propósito final?
- Objetivos: Establecer con precisión lo que se lo que se pretende lograr como resultado de la gestión de la empresa.
- Análisis FODA: Identificar los obstáculos que se interponen a logro de los objetivos y las condiciones positivas que favorecen dicho logro.
- Planes de acción: Determinar las acciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos planteados.
- Presupuesto: En función de los objetivos y los planes de acción, prever los ingresos y gastos de la empresa y las previsiones de rentabilidad.

En lo relacionado al contenido, para (Harvard, 2007), la estructura típica para un plan de negocios es:

- Portada y tabla de contenidos
- Resumen ejecutivo

- Descripción del negocio
- Análisis del entorno del negocio
- Antecedentes del sector
- Análisis competitivo
- Análisis de mercado
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Equipo de gestión
- Plan financiero
- Información adjunta e hitos propuestos

Para (Thomsen, 1987), el plan de negocios es dinámico y debe estar en constante actualización, basado en este mismo concepto (Castañeda, 2005) indica que debe existir una “revisión general de la implementación” del plan de negocios, indica que pese a lo perfectos que puedan parecer los planes siempre habrán errores y propone hacer la revisión respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hicimos bien?
- ¿Qué hicimos mal? ¿Qué fue lo peor?
- ¿Qué dejamos de hacer?
- ¿Qué no debimos haber hecho?
- ¿Qué debimos hacer de manera distinta?
- ¿Qué debemos cambiar de inmediato?

- ¿Qué ha cambiado o está cambiando en el entorno que nos obligue a cambiar los planes?
- ¿Qué obstáculos no contemplados enfrentamos ahora?
- ¿Qué podemos mejorar?

### **1.2.1.2 Transporte**

Para (Miralles, 2002), la ciudad y el transporte a lo largo de su evolución, se entrecruzan y se influyen. Sin embargo, y hace poco tiempo, su estudio se reducía a un análisis causal, donde cada uno de ellos era el elemento causante o bien el consecuente. Lejos de esta deducción de fácil causalidad, el análisis de esta relación, indiscutible y compleja, pasa por la comprensión profunda de las dinámicas territoriales en que se insertan los medios de transporte.

Según este autor, los transportes urbanos surgen paralelamente al inicio de la ciudad industrial, cuando se construye un territorio urbano adecuado a las propias, y entonces inéditas, condiciones de producción y de consumo. En esta relación entre estructura política y territorial, que ya argumentaron los primeros geógrafos y sociólogos críticos de los años setenta, se requiere de unas “condiciones generales” que permitan el desarrollo de tales estructuras.

El papel del transporte en estas condiciones generales es el de vencer los efectos de disgregación espacial intrínseca en la evolución de la ciudad. La compleja jerarquía de la estructura productiva capitalista se traduce en una compleja, aislada y desmembrada estructura espacial que solo puede ser recompuesta y reunificada



mediante un incremento de flujos y el aumento notable de la necesidad de desplazamiento, puesto que la fragmentación y el desequilibrio espacial generan una creciente necesidad de interconexión.

El uso necesario de los medios de transporte se podrá atribuir, pues, a la creación de una estructura social, vinculada a un sistema económico. Y eso los convierte en un elemento integrado en el conjunto de infraestructuras públicas necesarias, aunque no suficientes. Por eso es que el análisis de los medios de transporte urbanos, no hay que entenderlo como una reflexión histórica sobre la tecnología, ni sobre la sustitución de un medio de transporte por otro técnicamente más eficaz. Por el contrario, los medios de transporte son una parte de la envoltura socioeconómica que los utiliza y los hace eficaces según las propias necesidades y conflictos.

Pese a lo indicado por (Miralles, 2002) sobre que el transporte no debe ser solo abordado desde el punto de vista tecnológico, existen otros como (Carrión, 2001) para quienes la tecnología, principalmente en la rama de las comunicaciones introduce cambios notables en las percepciones acerca del transporte, por un lado en la aproximación relativa de los territorios distantes y en la modificación de la geografía planetaria que lleva a una reducción de la barrera espacial que se opone a la generalización del mercado y a la anulación del espacio por la disminución del tiempo de traslado.

Según este autor, “en lo que compete al transporte urbano, se verifica un periodo de crisis abierto del sector, en particular del transporte público, como efecto del crecimiento de la motorización individual, del recrudecimiento de la congestión vehicular y de los efectos negativos tanto sobre el nivel de servicio como sobre las nuevas modalidades de gestión del transporte público. Además indica que el abaratamiento de los bienes importados redujo el precio de los automóviles y vehículos en general, facilitando su compra por parte de la franja favorecida de la población; también facilitó la integración de una franja de la población desplazada de sus antiguos trabajos que encontró en el transporte una actividad con suficiente desregularización como para ingresar, con capacidad de sustentación laboral en el mediano plazo, lo que promovió la proliferación de propietarios de taxis, busetas, furgones y otros tipos de transporte informal o precario”.

### **1.2.1.3 Leyes de aplicación**

#### **1.2.1.3.1 Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad**

Según la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad (Asamblea, 2010) en su artículo Art. 57.- (Reformado por el Art. 23 de la Ley s/n, R.O. 415-S, 29-III-2011); Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, tricimotos, carga pesada, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por compañías y cooperativas autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Comisión Nacional.

El servicio de taxis se prestará exclusivamente en el área del territorio ecuatoriano, establecido en el permiso de operación respectivo; y, fletado ocasionalmente a cualquier parte del país, estando prohibido establecer rutas y frecuencias.

En la disposición segunda del apartado de “Disposiciones Generales”, se menciona que de forma excepcional los denominados tricimotos, mototaxis o triciclos podrán prestar servicio comercial en lugares donde sea segura y posible su prestación, sin afectar el transporte público o comercial, siempre y cuando se sujeten a las restricciones de circulación determinadas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados y a las condiciones técnicas que para el efecto se determinaran en el Reglamento de esta Ley.

El Artículo 86 del Título VI, referente a la “Homologación de los Medios de transporte”, indica que los medios de transporte empleados en cualquier servicio definido en esta Ley, deberán contar con el certificado de homologación conferido por la Comisión Nacional del Transporte y Tránsito Terrestres en coordinación con

el Ministerio de Industrias y Competitividad y el Instituto Ecuatoriano de Normalización y de acuerdo con el Reglamento correspondiente.

En el Capítulo II, Sección I que corresponde a la Revisión Técnica Vehicular y Homologaciones, en su artículo 205 indica que los importadores de vehículos, de repuestos, equipos, partes y piezas; carroceros y ensambladores, podrán comercializarlos si cumplen con todas las disposiciones de seguridad automotriz expedidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización-INEN, la Comisión Nacional y otras autoridades nacionales en materia de transporte terrestre; para ello el Director Ejecutivo de la Comisión Nacional estará en capacidad de supervisar, fiscalizar y sancionar el incumplimiento de esta disposición.

#### **1.2.1.3.2 Reglamento de ley de transporte terrestre**

Según el Reglamento de Ley de Transporte Terrestre (Decreto, 2012) en el numeral 2 inciso C, se clasifica como servicio alternativo-excepcional a las tricimotos, mototaxis, triciclos motorizados y en general a los vehículos de tres ruedas.

Por otro lado en el artículo 132 inciso C que se refiere al tipo de licencia, indica que el Tipo A1 es el requerido para conducir mototaxis o tricimotos de servicio comercial.

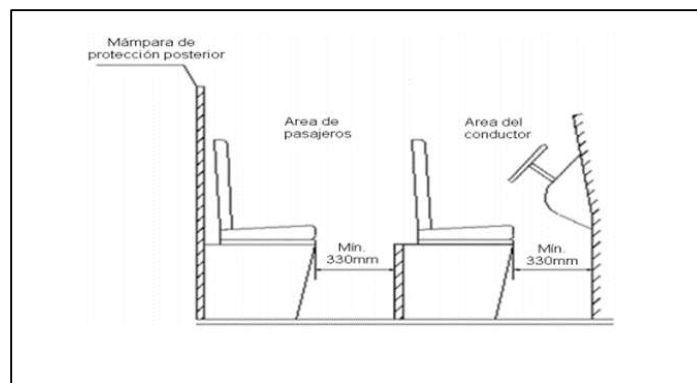
Sobre otros requerimientos los artículos 285 y 286 expresan que las motocicletas y demás similares deberán tener sistema de freno, uno que actúe sobre la rueda

trasera y otro sobre la delantera, los triciclos motorizados, además de lo dispuesto, anteriormente deberán estar provistos de frenos de estacionamiento; adicionalmente deberán tener dos espejos retrovisores colocados a la izquierda y a la derecha del conductor, una bocina o claxon y guardapolvos o salpicaderas sobre las ruedas.

### 1.2.1.3.3 Normas INEN

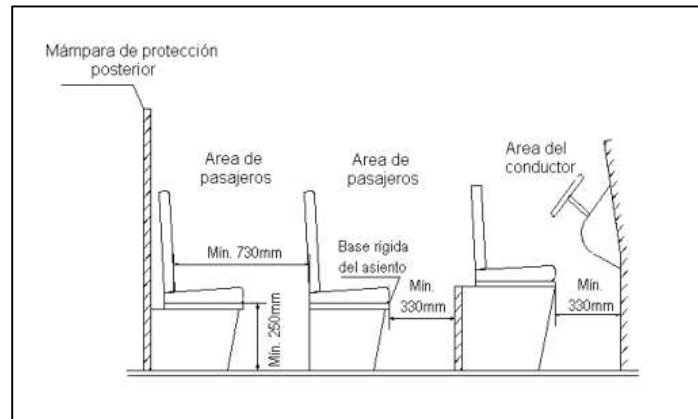
Según el “Reglamento para vehículos de 3 ruedas” (INEN, 2012), la tricimoto es un vehículo o motocicleta de tres ruedas, cuya parte posterior consiste en un espacio destinado para el transporte comercial de pasajeros o para el transporte comercial de carga deben ser de material metálico con cinturones de seguridad y piso antideslizante. Este reglamento contiene las dimensiones homologadas de estos medios de transporte así como todos los requisitos necesarios para su funcionamiento. Las dimensiones se pueden observar en la figura 1.1 y figura 1.2.

**Figura 1.1 - Dimensiones para tricimotos de 2 pasajeros**



FUENTE: Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2477:2012  
ELABORACION: María Isabel Paredes

**Figura 1.2 - Dimensiones para tricimotos de 4 pasajeros**



FUENTE: Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2477:2012

ELABORACION: María Isabel Paredes

#### 1.2.1.4 Indicadores financieros

Los indicadores financieros que se consideraron para el análisis de este plan de mercadeo son:

- Estado de pérdidas y ganancias, estado de resultados.- Estado financiero que nos muestra los resultados financieros de una entidad económica en un periodo dado, también se le conoce como Estado de Pérdidas y Ganancias. . Se considera un informe financiero dinámico. (Serrato, 2008)
- Tasa interna de retorno.- Según (Pasquall Rocabert, 2007), la TIR, expresa el crecimiento del capital en términos relativos y determina la tasa de crecimiento del capital por período.

- Valor actual neto (VAN).- El VAN mide la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos. Calcula la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia del proyecto (PasqualL Rocabert, 2007).
- Relación costo – beneficio.- El análisis económico del "costo - beneficio" es una técnica de evaluación que se emplea para determinar la conveniencia y oportunidad de un proyecto, comparando el valor actualizado de unos y otros (Miranda, 4ta Edición).
- Tiempo de recuperación de la inversión.- El período de recuperación de la inversión, PRI, es el tercer criterio más usado para evaluar un proyecto y tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo del capital involucrado. (Chain, 2001)

## **CAPÍTULO 2 – MÉTODO**

### **2.1 METODOLOGÍA GENERAL**

#### **2.1.1 Nivel de estudio**

El tipo de investigación que se aplicó en este caso fue “exploratoria”, pues se buscó profundizar en un problema específico; y a la vez “descriptiva” pues buscó medir y evaluar diversos aspectos y dimensiones del fenómeno a investigar.

#### **2.1.2 Modalidad de investigación**

Las modalidades de investigación que se aplicaron en este plan de negocios son:

##### **2.1.2.1 Modalidad documental**

A través de fuentes secundarias como estadísticas de la Asociación Ecuatoriana de Empresas Automotrices (AEADE).

##### **2.1.2.2 Modalidad de campo**

A través de un estudio de mercado in-situ que permita obtener información necesaria para determinar la factibilidad de la idea de negocio.



### **2.1.3 Método**

En este caso, el método inductivo – deductivo fue empleado para dar solución al problema partiendo de información de fuentes secundarias y una investigación de mercado in situ que permitió llegar a generalizaciones y conclusiones.

### **2.1.4 Población y muestra**

#### **2.1.4.1 Población**

La población bajo estudio fue el universo de conductores de tricimoto en la ciudad de Atacames, por considerar que estos son el mercado potencial de esta idea de negocio; adicionalmente se debe considerar que todos los conductores están obligados a cambiar su transporte para ajustarse a las normas INEN.

#### **2.1.4.2 Muestra**

La muestra estadística aleatoria probabilística se calculó tomando la cantidad de conductores de tricimotos en la ciudad de Esmeraldas que para 2015 es de aproximadamente 861, esto según la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y los datos de los Dirigentes de las asociaciones de tricimotos.

Los métodos probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de probabilidad; es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos

nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables (Malhotra, 2008).

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula de “Muestra Probabilística con Universo Conocido” (Malhotra, 2008):

$$n = \frac{Nz^2PQ}{(N-1)e^2 + z^2PQ}$$

Dónde:

**Z**= 1.64 para un coeficiente de confianza del 90%

**P**= probabilidad de 0.8 pues un 80% de los conductores de tricimotos en la ciudad de Atacames, necesitan renovarlas; este resultado se obtuvo luego de analizar los resultados de la prueba piloto (10% de muestra total).

**e**= error permitido de +/-5%

**N**= universo de 861 (total de tricimotos en Atacames).

Con estos datos, la muestra fue de 144 casos. El cálculo se desglosa a continuación:

Numerador:  $861 \times 2,689 \times 0,8 \times 0,2 = 370,52$

Denominador:  $(860-1) \times 0,0025 + 2,6896 \times 0,8 \times 0,2 = 2,58$

Entonces:  $370,52 / 2,58 = 143,59$  casos

La aplicación de la encuesta se realizó a nivel de la ciudad de Atacames pues es el alcance del emprendimiento.

## **2.1.5 Selección de instrumentos de investigación**

### **2.1.5.1 Entrevista**

Se realizaron entrevistas con dirigentes de las asociaciones de tricimotos con el fin de obtener información de parque de este tipo de vehículos en la ciudad de Atacames. La entrevista consistió en la misma encuesta general con preguntas adicionales relacionadas con el número de asociados de las cooperativas de Atacames. La entrevista está disponible en el anexo 1.

### **2.1.5.2 Encuesta**

Se realizaron encuestas a los conductores de tricimotos en la ciudad de Atacames, esto con el fin de determinar su nivel de intensidad de actualización de su unidad, así como el interés que muestran por la marca y modelo presentados.

Las preguntas se enfocaron en responder el objetivo principal y los objetivos específicos de la investigación, para lo que se diseñó un cuestionario, el cual se puede observar en el anexo 1.

## **2.1.6 Procesamiento de datos**

Las encuestas fueron sometidas a un proceso de crítica y codificación que permitió guardar la calidad de la información y preparar los datos para ser ingresados y procesados a través del software estadístico SPSS y Excel.

## **2.2 METODOLOGÍA ESPECÍFICA**

### **2.2.1 Metodología de mercadeo**

#### **2.2.1.1 Análisis del entorno**

El análisis del entorno tiene por objeto hacer un rápido diagnóstico de la situación del entorno tanto macro como micro.

Para el análisis macro se consideran indicadores como: inflación y tasa de crecimiento local, regional y mundial.

Para el análisis micro se usan indicadores de participación de mercado por marca en Ecuador y la provincia de Esmeraldas.

#### **2.2.1.2 Estudio de mercado**

El objetivo del estudio de mercado fue el de conocer los gustos y preferencias de los usuarios de tricimotos en la ciudad de Atacames.

La metodología del estudio de mercado fue cuantitativa a través del uso de una entrevista cara a cara con preguntas cerradas y abiertas; el cuestionario utilizado fue el necesario para una “Prueba de Concepto”.

El cuestionario tuvo las siguientes partes:

- Ciudad
- Cooperativa
- Propiedad de la tricimoto

- Año de la tricimoto actual
- Interés de renovación
- Tipo y marca de la nueva tricimoto
- Presentación de concepto (nueva tricimoto)
- Medición del gusto del concepto (escala Likert)
- Aspectos que gustan del concepto
- Aspectos que disgustan del concepto
- Intención de compra sin precio del concepto
- Preguntas para medir la sensibilidad de precio
- Intención de compra con precio propuesto

#### **2.2.1.2.1 Fase piloto**

Se diseñó el instrumento de medición de forma que permita alcanzar los objetivos del estudio de mercado. Los cuestionarios fueron sometidos a una prueba piloto del 10% del total de la muestra, lo que permitió ajustarla y probar los cuestionarios.

Finalmente las entrevistas piloto, fueron consideradas dentro de la muestra.

#### **2.2.1.2.2 Fase exploratoria**

Se confirmó el instrumento de medición que incluye preguntas que permiten conocer la demanda de tricimotos en la ciudad de Atacames.

#### **2.2.1.2.3 Fase operativa**

Para la realización del estudio de mercado se diseñó una muestra probabilística y aleatoria representativa de los dueños de tricimotos de la ciudad de Atacames.

Como parte de la parte operativa se requiere la crítica y codificación con los siguientes pasos:

- Revisión de un número de encuestas (2 días de campo) con el fin de crear las listas de codificación.
- Designación de códigos a las respuestas con mayor número de repeticiones.
- Paralelamente a la codificación se realizó un proceso de crítica a las respuestas recibidas con el fin de revisar la calidad del campo realizado.
- Existió supervisión con el fin de asegurar la calidad del campo.

### **2.2.1.3 Diferenciación**

A través de los resultados del estudio y el análisis del ambiente se propuso una estrategia para que la marca se diferencie de la competencia incluyendo el canal de distribución.

### **2.2.2 Metodología Financiera**

Para la evaluación financiera de esta propuesta, se utilizaron los siguientes indicadores:

- Tasa interna de retorno
- Valor actual neto (VAN)
- Relación costo – beneficio
- Tiempo de recuperación de la inversión

El detalle de los supuestos, proyecciones e indicadores se encuentran en el Anexo 2.

### **2.2.3 Metodología de recursos humanos**

Considerando que para la implementación de una oficina de venta de tricimotos y repuestos en la ciudad de Atacames, se necesita de una sola persona, no se requiere realizar un dimensionamiento del personal; sin embargo, se propuso un organigrama funcional, así como la descripción del puesto de coordinador de ventas.

El organigrama funcional permitirá conocer tanto los cargos como las responsabilidades de cada uno dentro de la empresa.

La descripción de cargo, debe contener los siguientes puntos (Domenichelli, 2000):

- Nombre del puesto de trabajo.- Este debe ser breve y debe reflejar, en la medida de lo posible la naturaleza del mismo de forma objetiva.

- Departamento / sección.- A fin de situar orgánicamente el puesto de trabajo en el esquema organizativo de la empresa.
- Lugar de trabajo.- Ubicación física del puesto de trabajo y posibilidades de movilidad o desplazamiento.
- Propósito principal.- Exposición breve de los objetivos o finalidades del puesto de trabajo en relación al Departamento/Servicio / Sección a la que pertenece orgánicamente.
- Tareas.- Una tarea o una parte de la misma se define como una actividad que claramente forma parte de una obligación o responsabilidad principal, la ocupación se compone de una serie pequeña o grande de tareas específicas referidas a ese puesto de trabajo, tareas que a su vez pueden subdividirse en elementos.
- Responsabilidad.- Ante quien es responsable, frecuencia y grado, responsabilidad sobre: Personal, recursos financieros y materiales, infraestructura (técnica y administrativa), jornada de trabajo/horario, elaboración de normativas.



- Relaciones.- Tipo y frecuencia de las relaciones (estructurales o no, formales o no) que debe llevar a cabo el trabajador dentro y fuera de la empresa.
- Requisitos físicos del puesto.- Entorno, tareas físicas, carga psicológica, postura.
- Condiciones económicas del puesto.- Tipo de contrato, número de horas, sueldo base y remuneraciones adicionales, sistema de pensiones/ jubilación, asistencia médica, etc., horario, vacaciones.
- Condiciones sociales del puesto.- Características del grupo social en el que se integra el trabajador en función del puesto de trabajo.
- Formación y conocimientos requeridos.- Niveles de formación inicial requerida, experiencia profesional requerida, formación complementaria.
- Competencias.- Actitudes, conocimientos, aptitudes y habilidades requeridas por la organización al trabajador en el puesto de trabajo y que requieren práctica para su desempeño satisfactorio.
- Aptitudes sociales.- Capacidades personales, actitudes y comportamientos de las personas consideradas como deseables a la hora de actuar e interactuar en los procesos de trabajo.

#### 2.2.4 Metodología legal

Los pasos para crear una empresa (Telégrafo, 2013) son:

Primer paso: “Consiste en tener la estructura legal de la empresa, lo cual tiene que ver con su estatus: si se trata de una entidad de tipo familiar (limitada), debe confirmarse con un mínimo de 2 socios y un máximo de 15”.

En tal caso su capital será cerrado y con un número limitado de acciones que no se podrán cotizar en la Bolsa de Valores.

Por el contrario, si lo que se busca es una empresa que no tenga límites de socios, se la conformará con capital abierto para que pueda cotizarse en el mercado bursátil.

Segundo paso: “Será reservar el nombre escogido. Este trámite debe realizarse en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías y toma aproximadamente 30 minutos. En este organismo se revisará que no haya ninguna compañía con el mismo nombre.

Luego la elaboración de los estatutos que son validados, a través de una minuta respaldada por un abogado y cuyo tiempo de elaboración es de tres horas”.

Tercer paso: “Apertura una cuenta de integración de capital en cualquier banco del país. Los requisitos básicos pueden variar dependiendo de la institución, sin embargo por lo general son los siguientes: capital mínimo 400 dólares para compañía limitada y 800 dólares para compañía anónima; una carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno, copias de cédula y papeleta de votación de cada socio y

certificado de cuentas de integración de capital, cuya entrega demora aproximadamente 24 horas”.

Cuarto paso: “Elevar a escritura pública en una notaría, a donde se llevará los documentos obtenidos anteriormente: la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos”.

Quinto paso: “Aprobación del estatuto. Para esto se debe presentar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías en donde se la revisará y aprobará mediante una resolución.

En este punto, si no hay observaciones, el trámite durará aproximadamente cuatro días”.

Sexto paso: “Hacer pública tal resolución de la Superintendencia, por lo que se deberá dejar constancia de esta en un medio de comunicación.

El organismo de control deberá entregar cuatro copias de la resolución y un extracto para publicarlo en un diario de circulación nacional”.

Séptimo paso: “Los permisos municipales son imprescindibles para funcionar, por lo que se deberá pagar la patente municipal. Solo con los documentos antes descritos se podrá inscribir la compañía en el Registro Mercantil”.

Octavo paso: “Junta General de Accionistas, esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa”.

Noveno paso: “La Superintendencia de Compañías entregará los documentos para abrir el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la empresa”.

Décimo paso: “Como último paso deberá inscribirse el nombramiento del administrador de la empresa, designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación, lo que debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación”.

## **CAPÍTULO 3 - Resultados**

### **3.1 RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS**

#### **3.1.1 Análisis del entorno**

El análisis del entorno se basó en indicadores macro y microeconómicos para Ecuador y su proyección a 2015, adicionalmente se consideró información de marcas de tricimotos, su participación en Ecuador tanto por marca como por provincia, esta información es de los años 2012 y 2013.

#### **3.1.2 Estudio de mercado**

El trabajo de campo tuvo lugar entre el 21 y 28 de marzo de 2015. Los entrevistados fueron interceptados en las paradas de sus respectivas cooperativas de tricimotos e invitados a participar en la entrevista, la misma que tuvo una duración de 10 minutos.

La entrevista (Anexo 1) aplicaba una prueba de concepto donde se presentaban las características de la tricimoto así como su imagen y precio.

Las preguntas incluían escalas de agrado del concepto y de intención de compra del mismo con precio y sin precio, adicionalmente se incluyen preguntas que permitirán realizar un análisis de sensibilidad de precio (PSM) así como proyectar la demanda de tricimotos en la ciudad de Atacames.

### 3.1.3 Análisis financiero

La base de la evaluación financiera es la proyección de ingresos realizada con las siguientes consideraciones y supuestos:

- Proyección de crecimiento anual de tricimotos en la ciudad de Atacames.
- Proyección de crecimiento por año (5 años), con base en los resultados del estudio de mercado (interés de cambio de tricimoto en los próximos años).
- Se aplicaron para la proyección otros filtros adicionales que tienen que ver con el tipo de tricimoto que los interesados desean adquirir (marca o ensamblaje informal); y, la marca.
- Para la proyección de ingresos se utilizó el valor de la tricimoto propuesto \$4.699,00 dólares.
- Se consideró adicionalmente para los ingresos, un supuesto de gasto anual en repuestos y mantenimiento de las tricimotos, este valor fue obtenido de la experiencia de los dirigentes de cooperativas, quienes indicaron que este gasto promedio podría ser de \$200,00 dólares al año.
- Con el fin de obtener los ingresos netos requeridos fueron considerados los siguientes gastos:
  - Arriendo
  - Personal
  - Comisiones
  - Transporte
  - Servicios públicos

Para la evaluación de los indicadores propuestos se realizaron las siguientes consideraciones:

- Los valores de arriendo del local fueron obtenidos de la página de internet Plusvalía.com para obtener un valor promedio de costo de arriendo por metro cuadrado.
- Se consideró una inversión inicial que es el resultado del costo de la tricimoto por la cantidad total estimada a venderse durante el tiempo del proyecto.

Para la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), se utilizó el 11,83 que es la tasa activa efectiva máxima del “Segmento productivo PYMES” para Abril 2015, según el Banco Central del Ecuador.

Los cálculos se realizaron para un horizonte de 5 años.

- Tasa interna de retorno (TIR).- El análisis de la TIR se realizará en base a las siguientes consideraciones:
  - Si la TIR es inferior a la tasa de descuento la inversión debería ser desestimada.
  - Si la TIR es superior la tasa de descuento, la inversión es factible.
- Valor actual neto (VAN).- El análisis del VAN se realizará en base a las siguientes consideraciones:

- Si el VAN es negativo (menor que cero) la inversión debería descartarse.
- Si el VAN es positivo (mayor que cero) la inversión puede ser interesante.
  
- Relación costo – beneficio.- La inversión en el proyecto será aceptable si el valor de la Relación costo / beneficio es mayor o igual que “1”. Al obtener un valor igual a “1” indica que la inversión inicial se recuperará al ser evaluada a la TMAR, indica que el proyecto es viable, si este indicador es menor a “1”, el mismo no presenta rentabilidad.
  
- Tiempo de recuperación de la inversión.- Se analizará el tiempo en que los tres escenarios propuestos permitirán la recuperación de la inversión, expresada en la sumatoria de años y meses.

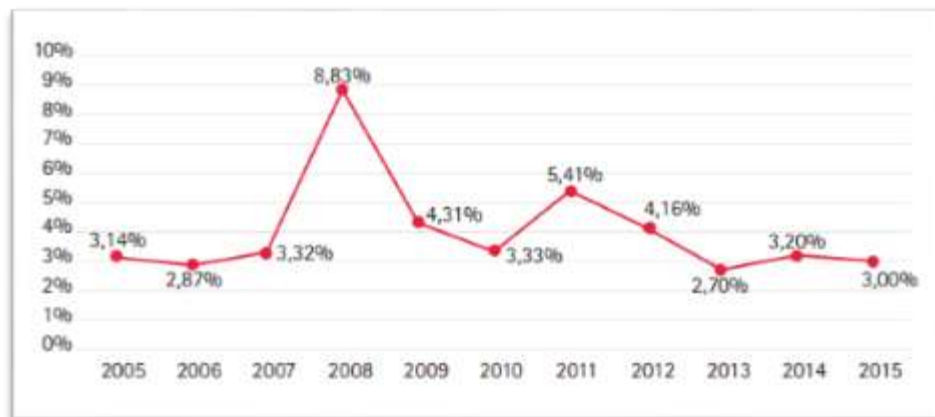


## 3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 3.2.1 Análisis del entorno

Como se puede observar en la figura 3.2.1, la inflación se mantendrá estable durante el 2015, estará alrededor del 3%, de acuerdo con el Banco Central del Ecuador. (Ekos, 2015)

**Figura 3.2.1 – Inflación en Ecuador 2015**

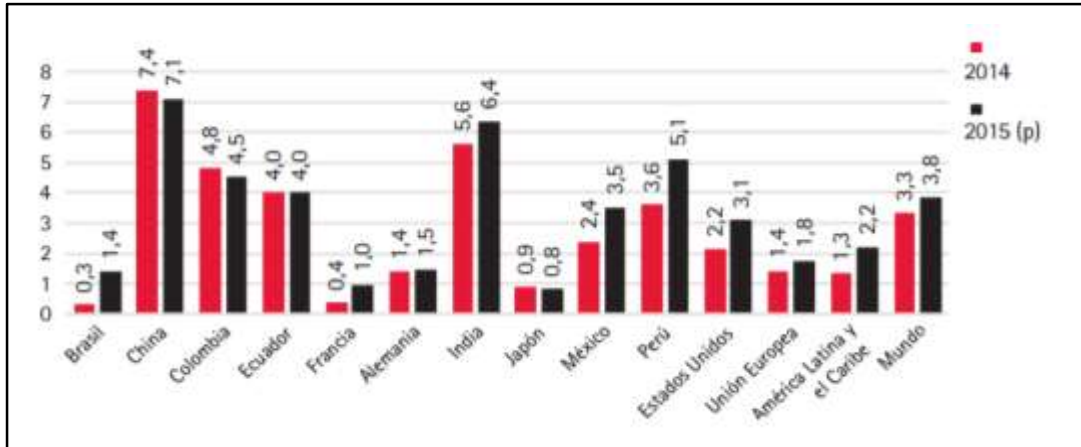


FUENTE: Revista Ekos 2015

ELABORACION: María Isabel Paredes

Como se puede observar en la figura 3.2.2, la tasa de crecimiento llegará alrededor del 4% de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, similar al de Colombia y por encima de otros países de la región. (Ekos, 2015)

Figura 3.2.2 – Tasa de crecimiento real 2015



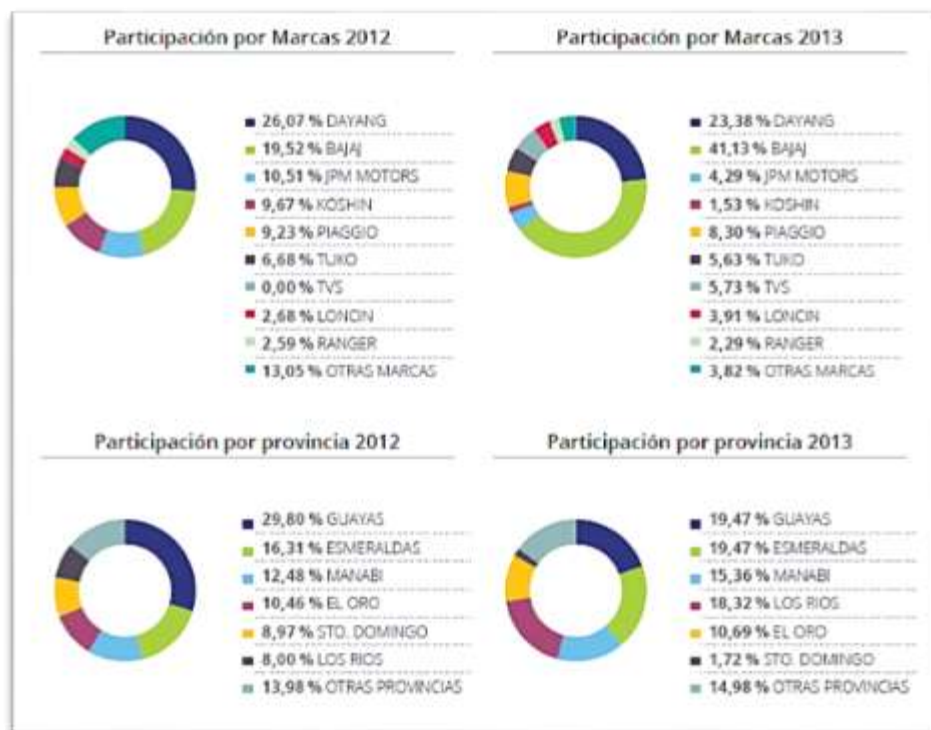
FUENTE: Revista Ekos 2015

ELABORACION: María Isabel Paredes

En lo que respecta al mercado de motocicletas y tricimotos, de acuerdo con la figura 3.2.3, “Bajaj” es la marca que más ha ingresado al Ecuador (41,1%), esta preferencia se confirma con los resultados del estudio de mercado donde el 45% de los entrevistados indicó que es su marca preferida.

La aplicación de salvaguardias que rigen en el Ecuador a partir del mes de marzo de 2015, se constituyen en un punto a considerar pues esta sobre tasa arancelaria podría alcanzar un 25%, lo que impactaría en el precio de la tricimotos.

**Figura 3.2.3 – Participación de marcas de tricimotos - Ecuador**



2013

FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), Anuario

ELABORACION: María Isabel Paredes

De acuerdo con la tabla 3.2.1, “Bajaj” ha venido creciendo en su cantidad de importaciones al Ecuador, en el 2011 fueron 132 unidades, 444 en el 2012 y 431 unidades en el 2013.

**Tabla 3.2.1 – Participación de marcas en importaciones mercado ecuatoriano**

MARCAS	2011	2012	2013
DAYANG	837	593	245
BAJAJ	132	444	431
JPM MOTORS	372	239	45
KOSHIN	339	220	16
PIAGGIO	109	210	87
TUKO	0	152	59
TVS	145	0	60
LONCIN	58	61	41
RANGER	62	59	24
OTRAS MARCAS	224	297	40
<b>TOTAL</b>	<b>2.278</b>	<b>2.275</b>	<b>1.048</b>

FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), Anuario 2013

ELABORACION: María Isabel Paredes

“Bajaj” creció en importaciones un 236% entre 2011 y 2012, al 2013 casi se mantuvo, esto de acuerdo con la tabla 3.2.2.

**Tabla 3.2.2 – Análisis de importaciones tricimotos - Ecuador**

Dayanj	<b>211</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Importaciones por año	837	539	245
Tasa de Crecimiento Anual		-36%	-55%
“Bajaj”	<b>211</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Importaciones por año	132	444	431
Tasa de Crecimiento Anual		236%	-3%

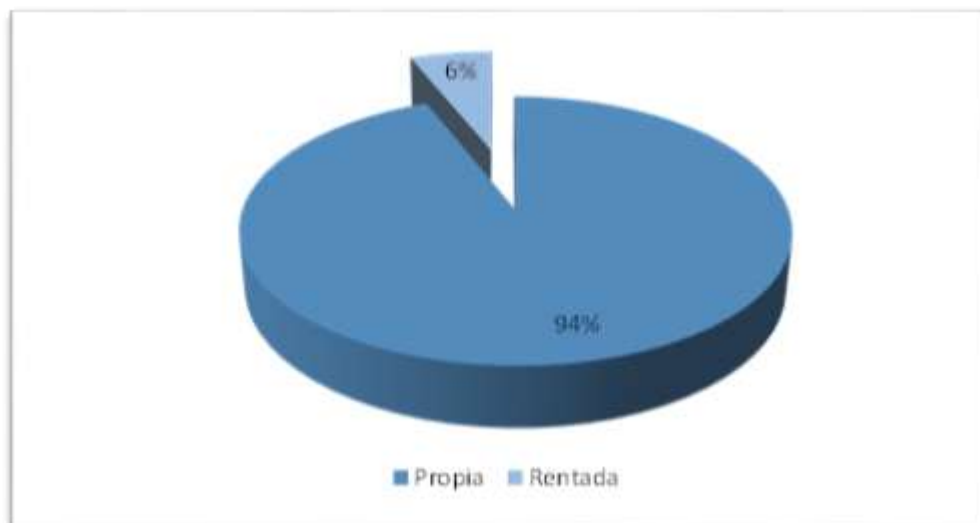
FUENTE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), Anuario 2013

ELABORACION: María Isabel Paredes

### 3.2.2 Resultados estudio de mercado

Los resultados del estudio de mercado, se presentan a continuación.

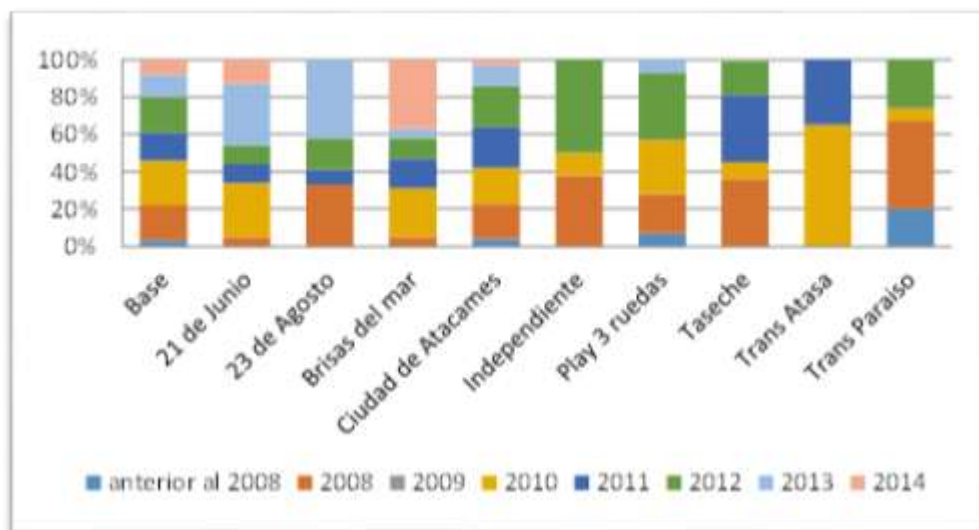
**Figura 3.2.4 - Dueño de tricimotos en Atacames**



FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015  
ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

En la figura 3.2.4, se puede observar que, el 94% de las tricimotos de la ciudad de Atacames son conducidas por sus dueños, apenas un 6% no lo son.

**Figura 3.2.5 - Dueño de tricimotos en Atacames por cooperativa**



FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015  
 ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

En la figura 3.2.5, se puede observar que, el 60% de las tricimotos de la ciudad de Atacames son anteriores al año 2011, el 20% son del año 2012 y un 20% son del año 2013 y 2014.

La Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador (ANT), no cuenta con la información del número de tricimotos por cooperativa, el cuadro que se presenta a continuación es el resultado de las entrevistas realizadas con los dirigentes de las cooperativas de la ciudad de Atacames.

**Tabla 3.2.3 - Distribución de tricimotos por cooperativa en Atacames**

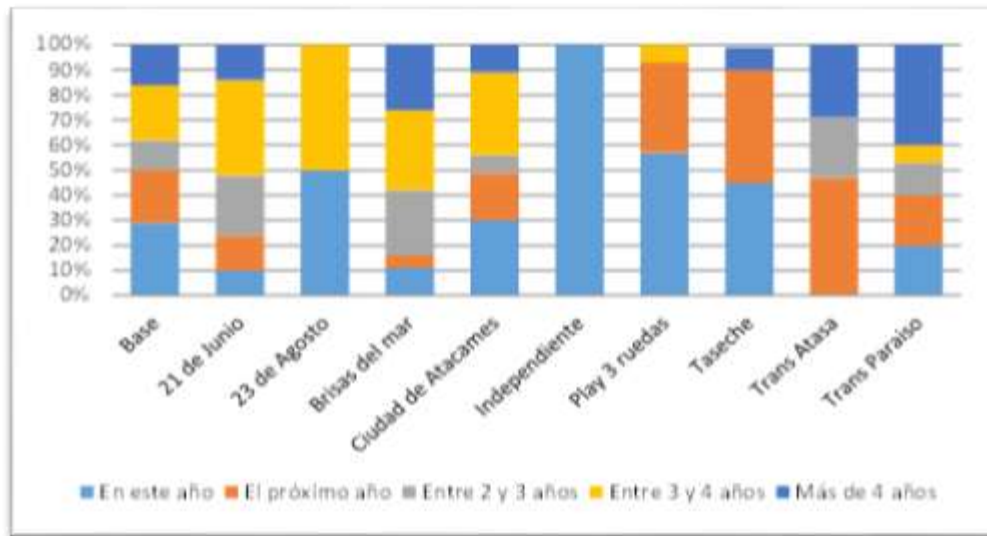
<b>Distirbición de Tricimotos por Cooperativa</b>	<b>%</b>
Play 3 ruedas	9%
Brisas del mar	12%
Trans Atasa	8%
Ciudad atacames	19%
23 de Agosto	5%
21 de Julio	6%
Tras paraíso	6%
Teseche	6%
Tonsupa	29%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Como se observa en la tabla 3.2.3, las cooperativas que tienen el parque de tricimotos más antiguas son Brisas del mar, Trans Atasa, 23 de Agosto, 21 de Julio y Trans Paraíso, entre estas se tiene casi el 40% de todo el mercado objetivo.

**Índice de Figura 3.2.6 – Tiempo de renovación de tricimoto**



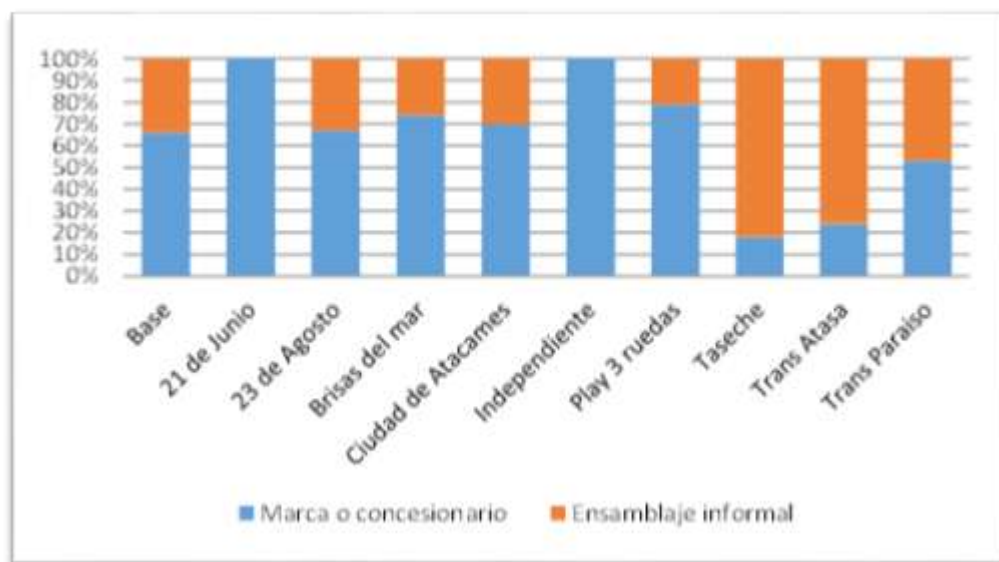
FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015  
 ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

De acuerdo a la figura 3.2.6, al ser consultados los dueños de las tricimotos sobre su intención de cambio a una nueva el 30% indicó que desea cambiarla durante este año, un 20% durante el próximo año y el resto en más de 3 años.

Se debe considerar que por requerimientos de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), todas las tricimotos deben ser homologadas durante los años 2015 y 2016, debiendo ajustarse a las normas INEN.



**Figura 3.2.7 – Tipo de tricimoto preferida**



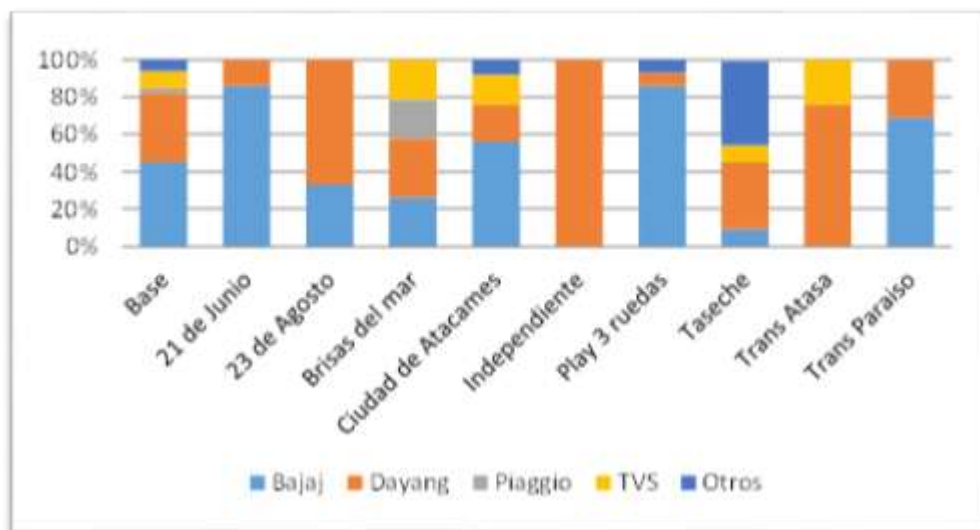
FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

En relación a la preferencia de ensamblaje (marca o informal), la figura 3.2.7 indica que, cerca del 65% de los entrevistados preferirían comprar una nueva tricimoto de marca y un 35% preferirían una de ensamblaje informal ajustándose a las normas INEN.

Un tema interesante a resaltar es que los miembros de la cooperativa 21 de Junio en su mayoría preferirían cambiar su actual tricimoto por una de marca, en esta cooperativa el 50% de conductores ya ha renovado su unidad, lo que nos indica de la imagen el modelo del concepto testado tiene.

**Figura 3.2.8 – Marca de tricimoto preferida**



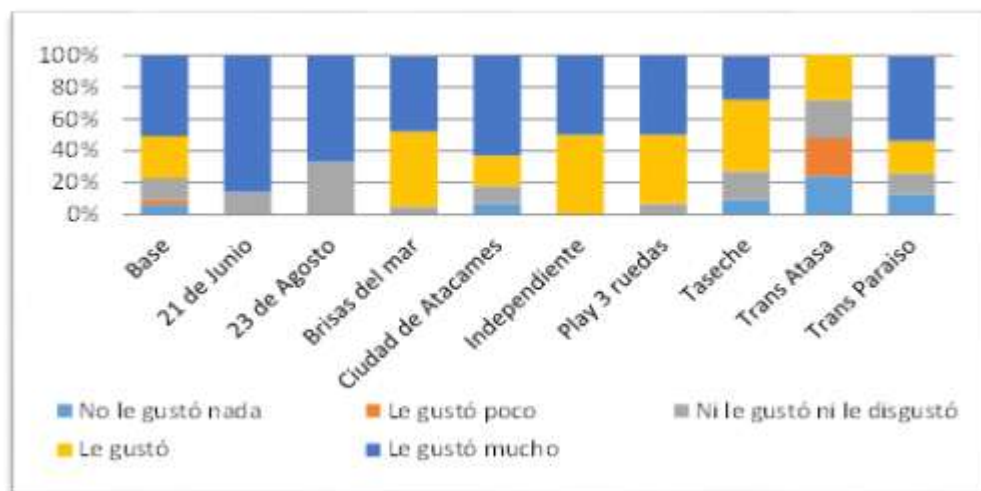
FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Las marcas que comparten la preferencia de los interesados según la figura 3.2.8, son “Bajaj” (45%) y Dayang (37%), seguidas por TVS (9%).

La marca preferida es “Bajaj”, se debe anotar que la segunda marca en preferencia (Dayang), no se encuentra en el mercado. “Bajaj” tiene una preferencia de 5 a 1 versus la otra marca que se encuentra presente en el mercado de la ciudad de Atacames que es TVS.

**Figura 3.2.9 – Evaluación inicial del concepto**

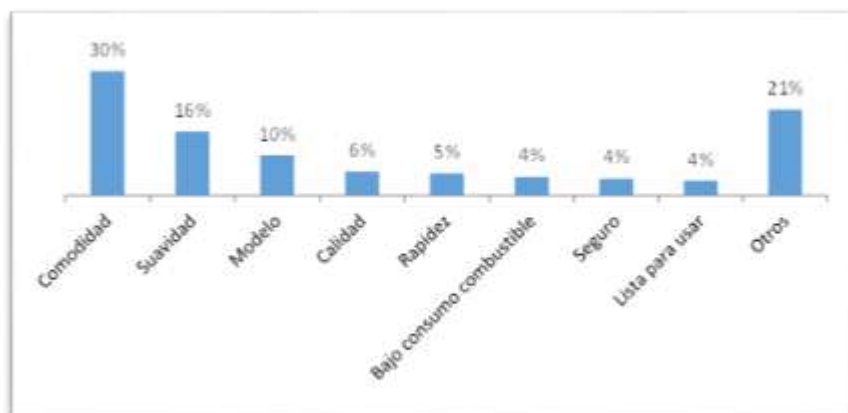


FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Según la figura 3.2.9, el concepto de la nueva tricimoto “gustó mucho” al 51% de los entrevistados. El “top two box” (sumatoria de Le gustó mucho + Le gustó) es del 77%; lo que indica que el concepto tiene un alto nivel de aceptación.

**Figura 3.2.10 – Aspectos que más gustan del concepto**



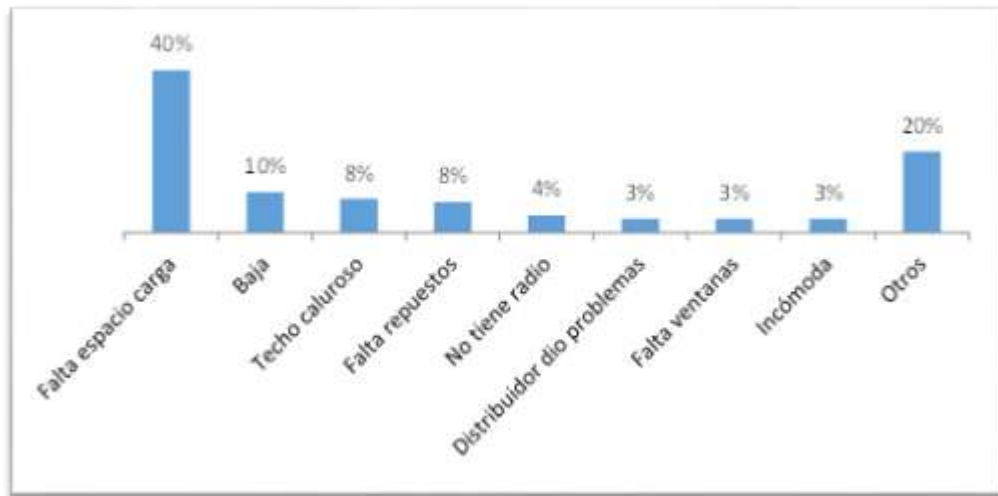
FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

La figura 3.2.10 indica que los aspectos que más gustan del concepto y son comunicados por el mismo son: comodidad (30%), suavidad (16%), modelo (10%).

La comodidad se refiere a la ergonomía de las tricimotos para su manejo, los conductores indicaron que estas permiten manejar por más tiempo sin cansarse tanto; esto va de la mano de la suavidad que tiene que ver con la amortiguación que es superior al modelo tradicional que es ensamblado de forma informal.

**Figura 3.2.11 – Aspectos que menos gustan del concepto**



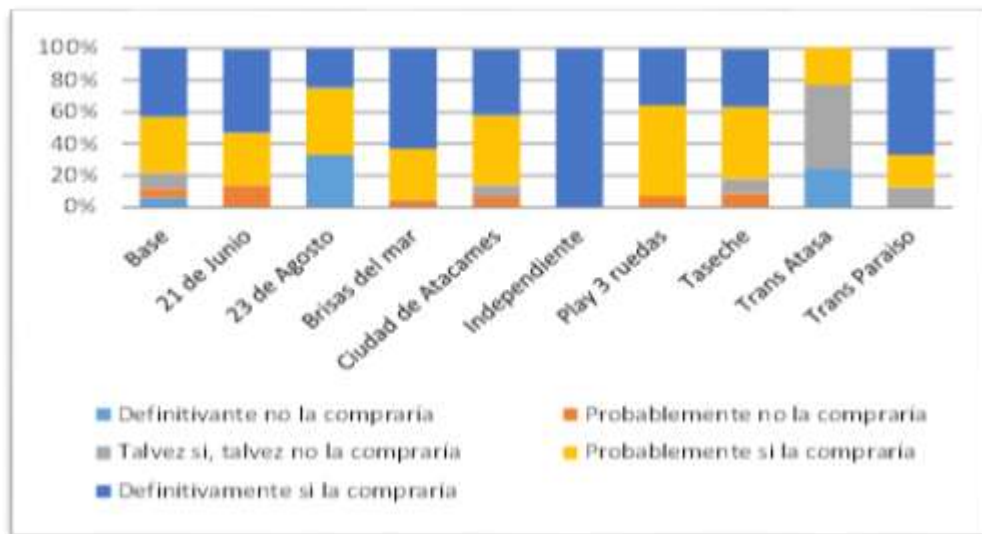
FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015  
ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Los aspectos que menos gustan del concepto según la figura 3.2.11, son: falta de espacio para carga (40%), es muy baja (10%), techo caluroso (8%), falta de repuestos (8%).

La principal limitación que observan los conductores en el concepto es la falta de espacio, entendida como la falta de lugar para cargar, indican que la gente está acostumbrada a llevar: quintales de arroz, azúcar, botellones de agua, tanques de gas, compras de mercado. Este es un tema que debería ser informado al fabricante.

Sin embargo se debe anotar que la tricimoto presentada en el concepto, cumple con la norma INEN exigida para este tipo de transporte.

**Figura 3.2.12 – Intención de compra sin precio**

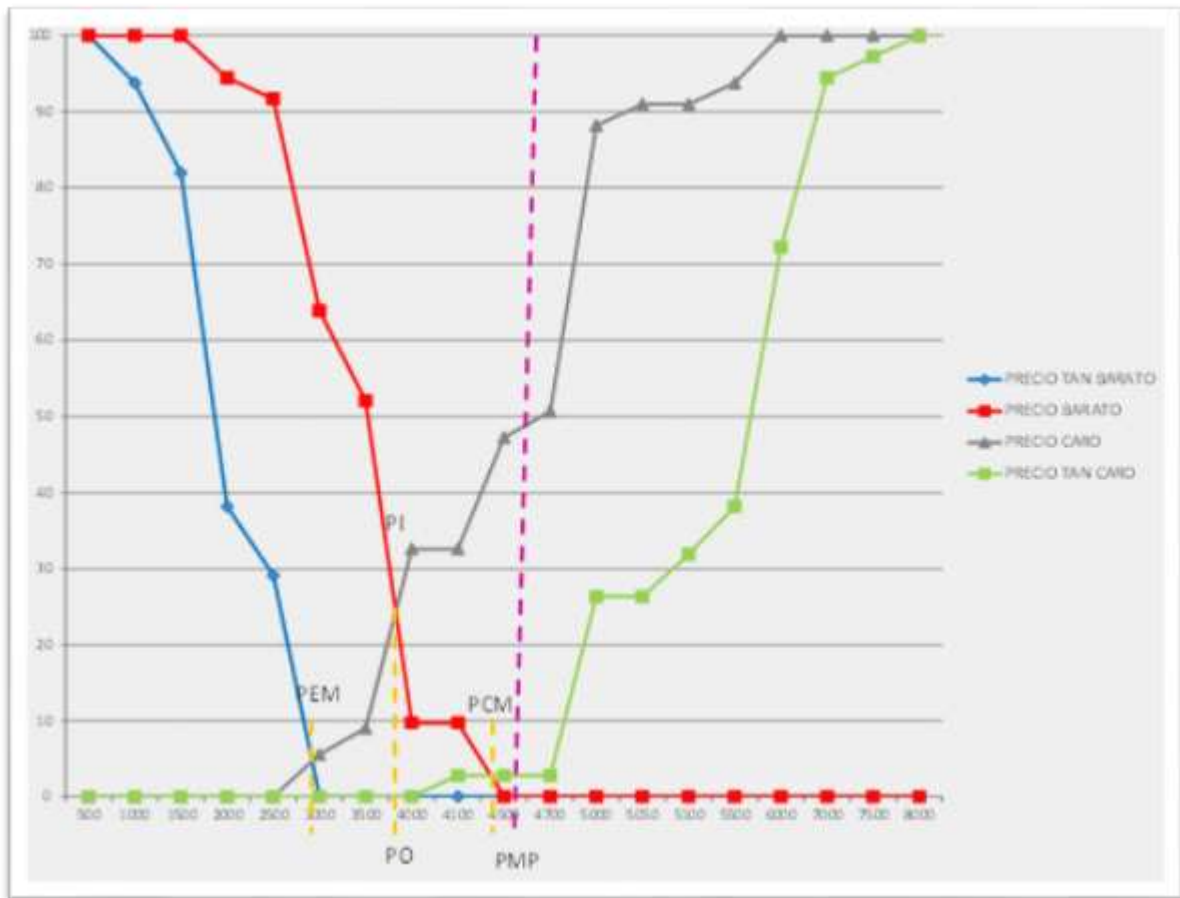


FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

De acuerdo con la figura 3.2.12, el 44% de los entrevistados indicaron que “definitivamente si la comprarían” lo que indica el novel de interés que genera el concepto. El “top two box” (sumatoria de Le gustó mucho + Le gustó) es del 79%; lo que indica que el concepto tiene un alto nivel de aceptación.

**Figura 3.2.13 – Medida de sensibilidad del precio (PSM)**

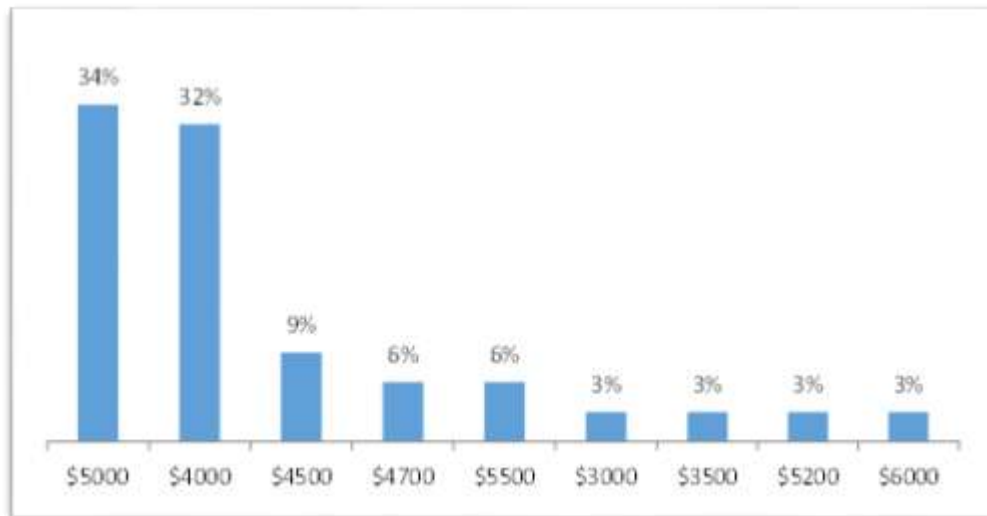


FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015  
 ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Luego del análisis del modelo de sensibilidad de precio (figura 2.3.13), se observa que el precio económico marginal (PEM) es de aproximadamente \$3.000 dólares; indica el precio mínimo que los interesados están dispuestos a pagar considerando la tricimoto de calidad; el precio máximo marginal (PCM) está próximo a los \$4.500 dólares, este es el precio máximo que los interesados pagarían por la tricimoto mostrada en el concepto.

El precio óptimo (PO), está alrededor a los \$4.400 dólares, muy cercano a precio máximo marginal, lo que refuerza el valor de la tricimoto presentada en el concepto de entre \$4.400 y \$4.500 dólares.

**Figura 3.2.14 – Precio máximo a pagar por el concepto**



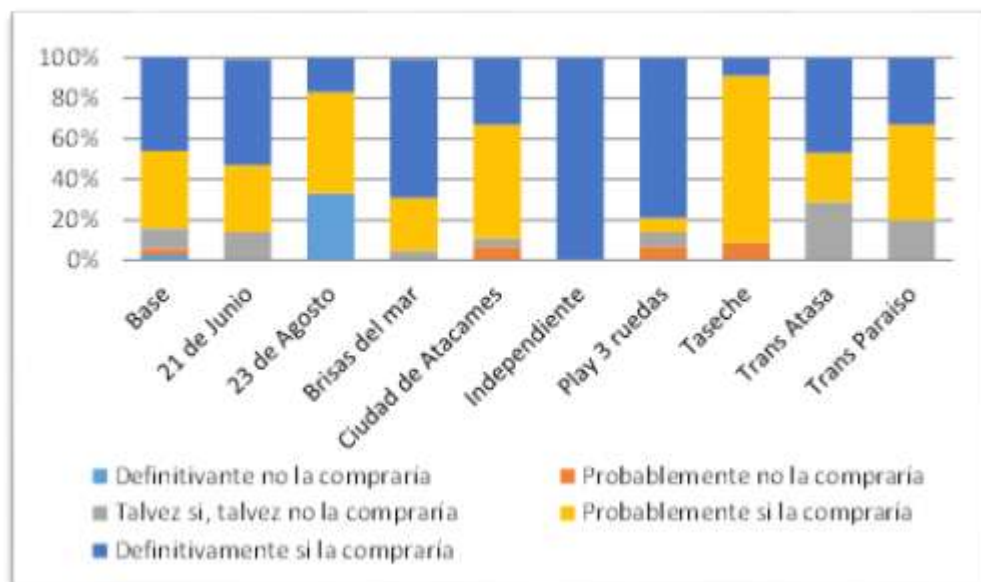
FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015  
ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Según la figura 3.2.14, existirían un 34% de interesados que pagarían hasta \$5.000 dólares por la tricimoto del concepto presentado y un 41% pagaría entre \$4.000 y \$4.500 dólares.

De acuerdo al PSM, el precio máximo que los interesados estarían dispuestos pagar sería de \$4.500 dólares, el precio propuesto fue de \$4.699; por lo que debería considerarse ofrecer facilidades de pago a través de alianzas con bancos, cooperativas y el plan de chatarrización del Gobierno Nacional.



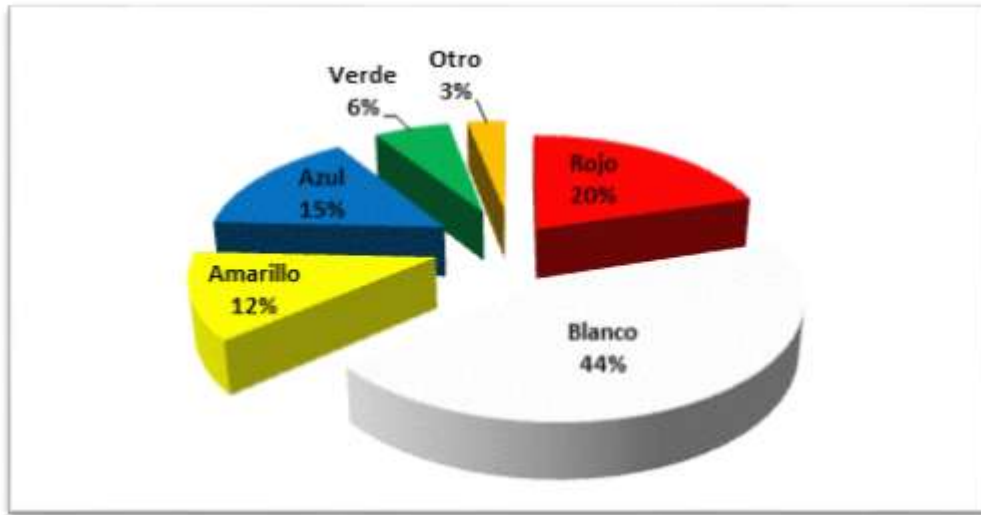
**Figura 3.2.15 – Intención de compra con precio**



FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015  
 ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Una vez conocido el precio propuesto que tendría esta tricimoto (\$4.699), de acuerdo con la figura 3.2.15, el 40% de los entrevistados manifestó su interés de “definitivamente si comprarla”, lo que indica que los interesados estarían dispuestos a hacer un esfuerzo adicional con tal de adquirir la tricimoto del concepto.

**Figura 3.2.16 – Color preferido**



FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015  
ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Respecto de la preferencia en lo referente a color según la figura 3.2.16, el blanco lleva la delantera con un 44%, seguido del rojo con un 20%, aunque los interesados reconocen que depende del color de su cooperativa para esta elección.

### **3.2.3 Plan estratégico**

#### **3.2.3.1 Visión de la sucursal de Atacames**

Ser una empresa eficiente, moderna y enfocada al cliente, líder en la venta de tricimotos y motos en la ciudad de Atacames y otras ciudades aledañas.

#### **3.2.3.2 Misión de la oficina de Atacames**

Entregar soluciones de transporte en la ciudad de Atacames, a través productos y servicios que permitan mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y sus usuarios.

### **3.2.3.3 Objetivos estratégicos de la oficina de Atacames**

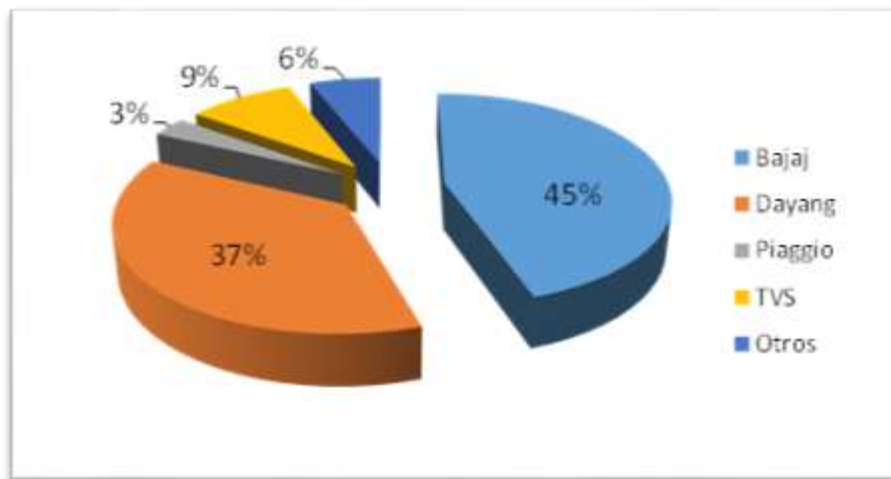
- Apoyar el crecimiento de la marca “BAJAJ” a nivel nacional.
- Mejorar la imagen de la marca a través de la entrega de servicios de posventa.
- Generar ingresos y rentabilidad para la empresa SAMADI Motos.

### **3.2.4 Plan de marketing**

#### **3.2.4.1 Estrategias de producto**

Según la figura 3.2.17, la marca preferida de acuerdo con las importaciones y confirmado por el estudio de mercado es “Bajaj” lo que indica del posicionamiento de liderazgo que tienen esta marca.

**Figura 3.2.17 – Marca preferida de tricimoto**



FUENTE: Estudio de Mercado Tricimotos Atacames - Marzo 2015  
ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

La estrategia que la marca usará será la de “diferenciación” a través del posicionamiento como líder en el mercado, basada en la aceptación de la misma; en la comunicación se resaltarán beneficios como:

- Comodidad
- Suave manejo
- Modelo moderno
- Rapidez
- Seguridad
- Cumplimiento de normas INEN

Adicionalmente se realizará una “extensión de línea”, debido a la introducción de repuestos a través de un canal directo bajo pedido.

#### **3.2.4.2 Estrategias de precio**

Para la fijación del precio, se tomó como base el costo de la tricimoto, y se calculó un margen de rentabilidad. Adicionalmente se consideró el precio de tricimotos de otras marcas.

Para apoyar la venta, se realizarán alianzas estratégicas con bancos y cooperativas para mayor acceso de los clientes potenciales a la tricimoto.

Por lanzamiento, se negociará con casa matriz entre un 10% y 15% de descuento por pago de contado.

#### **3.2.4.3 Estrategias de plaza**

En lo referente a canales de distribución, se cuenta con:

- Local de venta de tricimotos en la ciudad de Atacames (50 mtrs<sup>2</sup> aprox.)  
Figura 3.2.18.
- Distribución de repuestos bajo pedido, con cortos tiempos de entrega a usuario, de esta forma se evita el abandono de marca, sin impactar a los flujos de caja.

El local estará estratégicamente ubicado en la ciudad de Atacames y permitirá servir a ciudades aledañas.

**Figura 3.2.18 – Propuesta de rotulación para local de ventas**



ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

#### **3.2.4.4 Estrategias de promoción**

Como se puede observar en la figura 3.2.19, para la promoción del nuevo local de ventas en Atacames, así como del servicio de repuestos bajo pedido, se realizarán impresos promocionales que serán distribuidos en las paradas de tricimotos de la ciudad.

Figura 3.2.19 – Propuesta de hoja volante



ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

### 3.2.5 Plan de recursos humanos

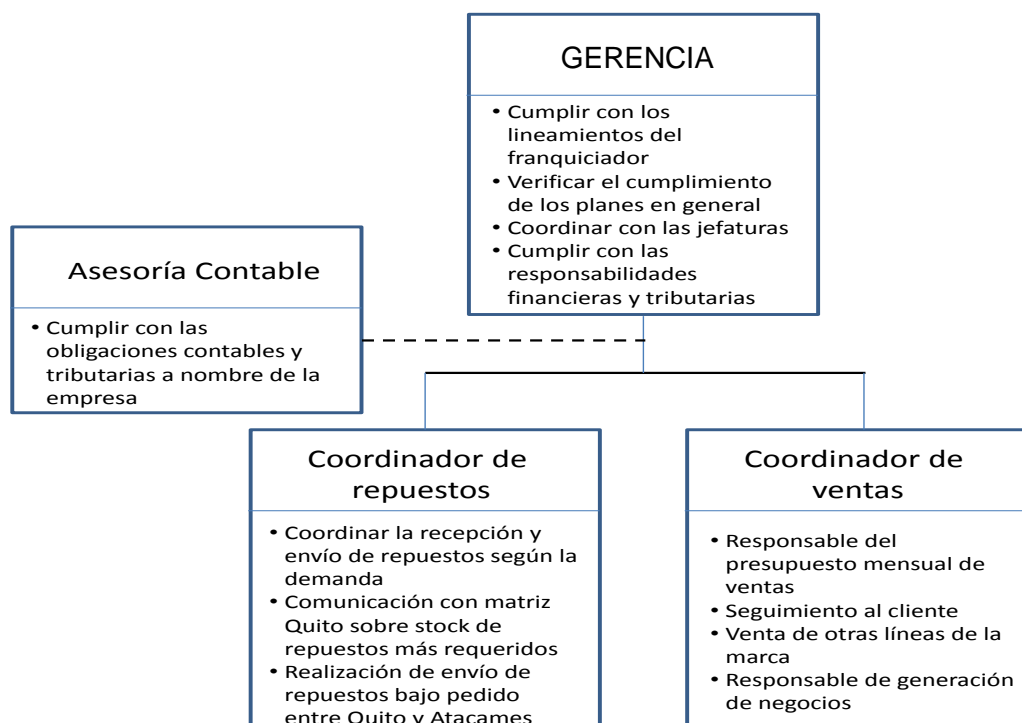
#### 3.2.5.1 Organigrama funcional

El organigrama funcional de la figura 3.2.20, este indica los cargos y sus responsabilidades dentro de la sucursal de Atacames.

En este caso se requiere únicamente de un coordinador que será responsable de la venta de tricimotos, motos y repuestos bajo pedido.

El Gerente pertenece a la estructura de la oficina matriz de Quito y mantiene contacto frecuente con el único empleado que se encargará de la sucursal de Atacames.

**Figura 3.2.20 – Organigrama funcional**



ELABORACIÓN: María Isabel Paredes



### 3.2.5.2 Descripción del puesto

Con el fin de contratar a la persona adecuada para el cargo de coordinador de ventas vacantes, se procedió a describir el puesto:

- Nombre del puesto de trabajo.- Jefe de Almacén de venta de tricimotos y repuestos
- Departamento / sección.- Departamento de ventas
- Lugar de trabajo.- Ciudad de Atacames, deberá desplazarse una vez al mes a Quito para análisis de resultados.
- Propósito principal.- El profesional será el encargado de administrar el almacén de venta de motocicletas y repuestos. Deberá representar la marca “Bajaj” y será la cara de la misma en la ciudad de Atacames.
- Tareas.- Será responsable de la administración del local, tendrá un presupuesto de ventas tanto de tricimotos como de repuestos.

La administración del local incluye el encargarse del pago de servicios y obligaciones tributarias.

Se encargará de la recepción de pagos y depósitos en la cuenta bancaria de la empresa.

- Responsabilidad.- Tendrá responsabilidad sobre los recursos financieros, materiales y la infraestructura del local de ventas. El horario de trabajo será de entre 9 y 5 de la tarde.

- Relaciones.- Deberá mantener contacto con los dirigentes de asociaciones de tricimotos con el fin de obtener retroalimentación sobre las necesidades de los clientes.
- Requisitos físicos del puesto.- No tiene requisitos físicos especiales.
- Condiciones económicas del puesto.- Contrato a tiempo indefinido con el sueldo básico mensual como base, 1% de comisiones sobre venta de tricimotos de la marca y beneficios de ley.
- Formación y conocimientos requeridos.- Nivel de estudios superiores, experiencia en administración y venta de motocicletas.
- Competencias.- Liderazgo, proactividad, confianza.
- Aptitudes sociales.- Buena comunicación interpersonal, don de gente.

Con base en este perfil se realizaría la publicación en periódicos de la localidad al momento de iniciar la selección del personal.

### **3.2.6 Plan de producción**

A continuación se detallan los procesos propuestos para la venta tanto de las tricimotos como de los repuestos bajo pedido.

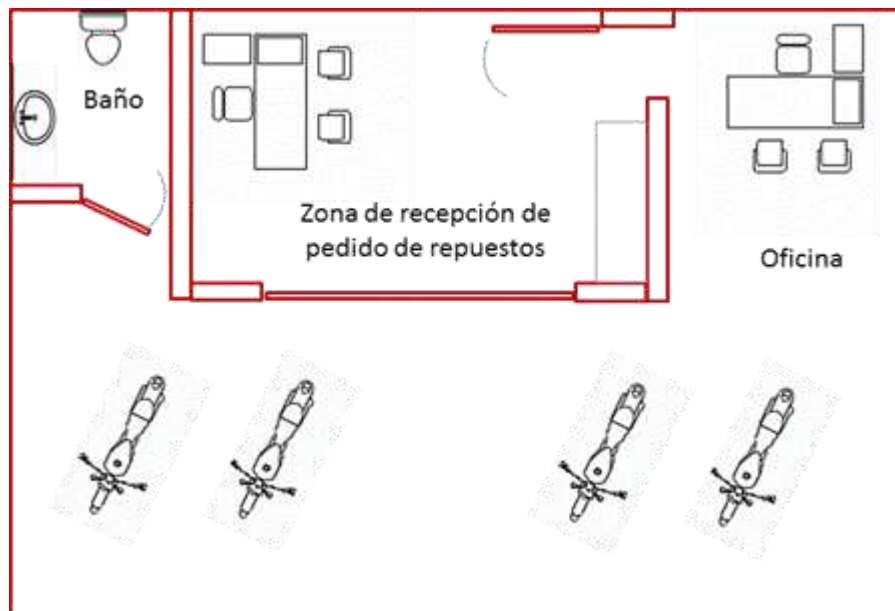
### 3.2.6.1 Proceso de venta en local

El proceso de venta en local se basa en que la recepción de los clientes potenciales en el local de ventas de parte del Coordinador de ventas para los cual de acuerdo a la figura 3.2.21, se requerirá:

- 2 escritorios
- 6 sillas
- 1 computador portátil

El detalle del este proceso se puede ver en el anexo 3.1.

**Figura 3.2.21 – Propuesta de distribución de local de ventas**



ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

### **3.2.6.2 Proceso de venta por visita**

Para el proceso de venta por visita, el Coordinador de ventas debe contactarse con los dirigentes de asociaciones y clientes potenciales para ofrecerles el producto, adicionalmente estará encargado de realizar el seguimiento hasta cerrar la venta de ser el caso.

El detalle del este proceso se puede ver en el anexo 3.2.

### **3.2.6.3 Proceso de venta repuestos bajo pedido**

El proceso de venta bajo pedido consiste en recibir los requerimientos de repuestos de parte de los clientes, el Coordinador de ventas está encargado de comunicarse con la matriz en Quito con el fin de realizar el pedido. El coordinador debe hacer seguimiento hasta que el repuesto se encuentre en las oficinas de Atacames y proceder con el procesos de cobranza.

El detalle del este proceso se puede ver en el anexo 3.3.

### **3.2.7 Plan legal**

Se debe considerar que esta será una sucursal de SAMADI Motos, por lo que no se requiere de trámites legales adicionales.

La empresa actualmente cumple con los requisitos de la Superintendencia de Compañías.

En lo referente al tratamiento del empleado que requiere la apertura de esta sucursal, este será contratado de acuerdo con lo establecido en el Código de Trabajo.

Otras leyes y reglamentos que se deben cumplir para la operación de esta sucursal, son:

- Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad
- Reglamento de ley de tránsito
- Normas INEN

### **3.2.8 Plan financiero**

#### **3.2.8.1 Plan de ventas**

El plan de ventas del escenario esperado, se describe en la tabla 3.2.4., este plan es el resultado de la proyección de demanda con los siguientes supuestos resultantes del estudio de mercado indicado en la tabla 3.2.5.

Mayores detalles de este plan se pueden observar en el Anexo 2.

**Tabla 3.2.4 – Plan de ventas a 5 años (escenario esperado)**

<b>Escenario / Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Esperado	88	93	24	13	13

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

**Tabla 3.2.5 – Desglose del cálculo del plan de ventas a 5 años**

<b>ESCENARIO ESPERADO</b>						
Proyección crecimiento tricimotos	Respuestas	2015	2016	2017	2018	2019
Supuesto de crecimiento anual	5%	743	780	819	860	903
<b>Interés de cambio de tricimoto actual</b>		<b>En este año</b>	<b>El próximo año</b>	<b>Entre 2 y 3 años</b>	<b>Entre 3 y 4 años</b>	<b>Más de 4 años</b>
Resultados estudio		29%	21%	12%	22%	16%
Resultado ajustado a obligación de cumplir normas INEN		40%	40%	10%	5%	5%
<b>Demanda por año</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Tricimotos		297	312	82	43	45
<b>Por procedencia</b>						
Marca o concesionario	<b>66%</b>	196	206	54	28	30
Ensamblaje informal	<b>34%</b>	101	106	28	15	15
<b>Por marca</b>						
“Bajaj”	<b>45%</b>	<b>88</b>	<b>93</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Dayang	<b>37%</b>	73	76	20	11	11
Piaggio	<b>3%</b>	6	6	2	1	1
TVS	<b>9%</b>	18	19	5	3	3
Otros	<b>6%</b>	12	12	3	2	2

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

- Existen 743 tricimotos que deberían ser cambiadas y 118 nuevas lo que da el total de las 861 tricimotos que componen el parque actual.
- 5% de crecimiento anual de tricimotos, para proyección hasta el 2019.
- Ajuste a la demanda obtenida en el estudio, donde por temas de negocio se decide vender la mayor cantidad posible durante los primeros 2 años.
-

- El 66% de los clientes potenciales prefieren que su próxima compra sea en un concesionario de tricimotos.
- El 45% preferiría la marca “Bajaj” para su nueva tricimoto.

### 3.2.8.2 Estado de situación financiera

A continuación se desglosa el cálculo de las cuentas que pertenecen a este estado financiero:

**Tabla 3.2.6 – Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Situación Financiera - Caja Bancos**

Tipo de Cuenta	Activo					
Cuenta	Caja - Bancos					
Forma de cálculo	Precio / Gasto	2015	2016	2017	2018	2019
Plan de ventas		88	93	24	13	13
Precio de venta	S/. 4.699	S/. 414.773,21	S/. 435.511,87	S/. 114.321,87	S/. 60.018,98	S/. 63.019,93
Tricimotos acumuladas por año		141	234	258	271	285
Ingresos por repuestos (supuesto de gasto anual promedio)	S/. 200	S/. 28.273,68	S/. 46.810,04	S/. 51.675,84	S/. 54.230,38	S/. 56.912,65
Ingresos totales		S/. 443.046,89	S/. 482.321,92	S/. 165.997,71	S/. 114.249,36	S/. 119.932,58

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Los supuestos de la tabla 3.2.6, se detallan a continuación:

- Gasto de repuestos anual por tricimoto: \$200, este valor fue referido por los dirigentes de las cooperativas de tricimotos de la ciudad de Atacames.
- Todos los ingresos generados por venta de tricimotos y repuestos bajo pedido, son depositados en la cuenta bancaria de la empresa, por tanto constituyen el saldo inicial de esta cuenta en cada mes.
- En Atacames, existe un total 118 tricimotos nuevas de todas las marcas, se ha considerado que el 45% de estas son “BAJAJ”, esto tomando en cuenta su participación de mercado.
- Las tricimotos acumuladas por año son el resultado de 53 tricimotos existentes más las ventas de cada año.

**Tabla 3.2.7 - Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Situación Financiera – Inventario**

Tipo de Cuenta	<b>Activo</b>					
Cuenta	<b>Inventarios</b>					
Forma de cálculo	Costo / Gasto	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Unidades de inventario		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Precio de venta	S/. 4.000	S/. 16.000,00	S/. 16.000,00	S/. 16.000,00	S/. 16.000,00	S/. 16.000,00

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Los supuestos de la tabla 3.2.7, son:

- Se mantendrá en stock en local un total de 4 tricimotos
-



- El cálculo para el inventario considera el costo de cada tricimoto (\$4.000 dólares), multiplicado por el total de tricimotos (4).
- Los repuestos no requieren de inventario pues la venta es bajo pedido.

**Tabla 3.2.8 - Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Situación Financiera – Equipos**

Tipo de Cuenta	<b>Activo</b>					
Cuenta	<b>Equipos</b>					
Forma de cálculo	Costo	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Computador de escritorio	\$. 1100	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Impresora / copiadora	\$. 300	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Subtotal	\$. 1400	S/. 1.400,00	S/. 1.400,00	S/. 1.400,00	S/. 1.400,00	S/. 1.400,00
Impuestos	12%	S/. 168,00	S/. 168,00	S/. 168,00	S/. 168,00	S/. 168,00
Total		S/. 1.568,00	S/. 1.568,00	S/. 1.568,00	S/. 1.568,00	S/. 1.568,00

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Los supuestos de los cálculos de la tabla 3.2.8, se presentan a continuación:

- El cálculo de Inventarios considera un computador de escritorio y una impresora / copiadora lo que totaliza un valor de 1400 dólares sin impuestos.
- Los valores del Total, consideran los impuestos al valor agregado.

**Tabla 3.2.9 - Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Situación Financiera – Mobiliario**

Tipo de Cuenta	<b>Activo</b>					
Cuenta	<b>Mobiliario</b>					
Forma de cálculo	Costo	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Escritorio	300	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Silla de puesto de trabajo	200	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Subtotal	500	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00
Impuestos	12%	S/. 60,00	S/. 60,00	S/. 60,00	S/. 60,00	S/. 60,00
Total		S/. 560,00	S/. 560,00	S/. 560,00	S/. 560,00	S/. 560,00

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Los supuestos para el cálculo de la tabla 3.2.9, de esta cuenta son:

- El precio unitario de cada escritorio es de 150 dólares, incluye cajonera. Las sillas tienen un valor de \$50 dólares cada una.
- Estos valores no incluyen impuestos.
- Los valores del Total, consideran los impuestos al valor agregado.

**Tabla 3.2.10 - Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Situación Financiera - Cuentas por pagar**

Tipo de Cuenta	<b>Pasivo</b>					
Cuenta	<b>Cuentas por pagar</b>					
Forma de cálculo	Costo	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Plan de ventas	4000	<b>88</b>	<b>93</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Total		S/. 353.073,60	S/. 370.727,28	S/. 97.315,91	S/. 51.090,85	S/. 53.645,40

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Los supuestos de la tabla 3.2.10, son:

- Los valores de cuentas por pagar son el resultante del plan de ventas anual por el costo unitario de las tricimotos que es de 4.000 dólares.

**Tabla 3.2.11 - Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Situación Financiera - Otras cuentas por pagar**

Tipo de Cuenta	<b>Pasivo</b>					
Cuenta	<b>Otras cuentas por pagar</b>					
Forma de cálculo	Costo	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Arriendo	S/. 560	S/. 6.720	S/. 6.720	S/. 6.720	S/. 6.720	S/. 6.720
Transporte	S/. 100	S/. 8.827	S/. 9.268	S/. 2.433	S/. 1.277	S/. 1.341
Personal	S/. 565	S/. 6.776	S/. 6.776	S/. 6.776	S/. 6.776	S/. 6.776
Servicios	S/. 100	S/. 1.200	S/. 1.200	S/. 1.200	S/. 1.200	S/. 1.200
Comisiones sobre ventas de tricimotos y repuestos	1%	S/. 4.430	S/. 4.823	S/. 1.660	S/. 1.142	S/. 1.199
Depreciaciones y amortizaciones	S/. 2.000	S/. 567	S/. 567	S/. 567		
<b>Total</b>		S/. 28.520	S/. 29.354	S/. 19.356	S/. 17.116	S/. 17.236

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Los supuestos para estos cálculos de la tabla 3.2.11, son:

- Los costos incluyen impuestos.
- Se considera un solo empleado y sus ingresos son iguales al sueldo mensual más los beneficios de ley.
- El desglose de las cuentas de arriendo, transporte, personal y servicios es el producto del valor mensual por 12 meses y por los años del análisis.
- La comisión del 1% es calculada sobre los montos anuales totales de ventas que incluyen las tricimotos y los repuestos bajo pedido.
- Las depreciaciones consideran un valor de reventa de 300 dólares, estos cálculos se realizan en los valores sin impuestos.

El estado de situación financiera proyectado a 5 años, se presenta en la tabla 3.2.12.

**Tabla 3.2.12 - Estado de situación financiera (escenario esperado)**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVOS</b>					
Caja-Bancos	S/. 443.046,89	S/. 482.321,92	S/. 165.997,71	S/. 114.249,36	S/. 119.932,58
Inventarios	S/. 16.000,00	S/. 16.000,00	S/. 16.000,00	S/. 16.000,00	S/. 16.000,00
Equipos	S/. 1.680,00	S/. 1.680,00	S/. 1.680,00	S/. 1.680,00	S/. 1.680,00
Mobiliario	S/. 560,00	S/. 560,00	S/. 560,00	S/. 560,00	S/. 560,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>S/. 461.286,89</b>	<b>S/. 500.561,92</b>	<b>S/. 184.237,71</b>	<b>S/. 132.489,36</b>	<b>S/. 138.172,58</b>
<b>PASIVOS</b>					
Cuentas por pagar	\$ 353.073,60	\$ 370.727,28	\$ 97.315,91	\$ 51.090,85	\$ 53.645,40
Otras cuentas por pagar	\$ 28.519,98	\$ 29.354,07	\$ 19.355,54	\$ 17.115,76	\$ 17.236,46
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 381.593,58</b>	<b>\$ 400.081,35</b>	<b>\$ 116.671,45</b>	<b>\$ 68.206,62</b>	<b>\$ 70.881,86</b>
<b>CAPITAL</b>	<b>S/. 79.693,32</b>	<b>S/. 100.480,57</b>	<b>S/. 67.566,25</b>	<b>S/. 64.282,74</b>	<b>S/. 67.290,72</b>
<b>TOTAL PASIVOS + CAPITAL</b>	<b>S/. 461.286,89</b>	<b>S/. 500.561,92</b>	<b>S/. 184.237,71</b>	<b>S/. 132.489,36</b>	<b>S/. 138.172,58</b>

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

### 3.2.8.3 Estado de pérdidas y ganancias

El desglose de las cuentas que participan en el estado de pérdidas y ganancias se presenta a continuación:

**Tabla 3.2.13 - Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias - Venta de productos**

Tipo de Cuenta	Ingresos operativos					
Cuenta	Venta de productos					
Forma de cálculo	Precio / Gasto	2015	2016	2017	2018	2019
Plan de ventas tricimotos		<b>88</b>	<b>93</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Total ingreso tricimotos	S/. 4.699	S/. 414.773,21	S/. 435.511,87	S/. 114.321,87	S/. 60.018,98	S/. 63.019,93
Tricimotos acumuladas por año		<b>141</b>	<b>234</b>	<b>258</b>	<b>271</b>	<b>285</b>
Ingresos por repuestos (supuesto de gasto anual promedio)	S/. 200	S/. 28.273,68	S/. 46.810,04	S/. 51.675,84	S/. 54.230,38	S/. 56.912,65
Ingresos totales operativos		S/. 443.046,89	S/. 482.321,92	S/. 165.997,71	S/. 114.249,36	S/. 119.932,58

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

El desglose de los cálculos de la tabla 3.2.13, son:

- Gasto de repuestos anual por tricimoto es de \$200
- Los ingresos totales son el resultado del plan de ventas de tricimotos en dólares más el plan de ventas de repuestos en dólares.
- En Atacames, existe un total 118 tricimotos nuevas de todas las marcas, se ha

considerado que el 45% de estas son “BAJAJ”, esto tomando en cuenta su participación de mercado. las tricimotos acumuladas por año son el resultado de 53 tricimotos existentes más las ventas del año.

**Tabla 3.2.14 - Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias - Venta de productos**

Tipo de Cuenta	<b>Gastos operativos</b>					
Cuenta	<b>Costo de mercancías vendidas</b>					
Forma de cálculo	Costo	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Plan de ventas	4000	<b>88</b>	<b>93</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Total		S/. 353.074	S/. 370.727	S/. 97.316	S/. 51.091	S/. 53.645

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Los cálculos de la tabla 3.2.14 detallan el plan de ventas y el costo de las unidades, lo que integra el costo de las mercaderías vendidas.

**Tabla 3.2.15 - Ficha técnica de cálculo de las cuentas del Estado de Situación Financiera - Gastos fijos**

Tipo de Cuenta	<b>Gastos fijos</b>					
Cuenta	<b>Arriendo, transporte, personal, servicios, comisiones, depreciación y amortización</b>					
Forma de cálculo	Costo	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Arriendo	S/. 560	S/. 6.720	S/. 6.720	S/. 6.720	S/. 6.720	S/. 6.720
Transporte	S/. 100	S/. 8.827	S/. 9.268	S/. 2.433	S/. 1.277	S/.1.341
Personal	S/. 565	S/. 6.776	S/. 6.776	S/. 6.776	S/. 6.776	S/. 6.776
Servicios	S/.100	S/. 1.200	S/. 1.200	S/. 1.200	S/. 1.200	S/. 1.200
Comisiones sobre ventas de tricimotos y repuestos	1%	S/. 4.430	S/. 4.823	S/. 1.660	S/.1.142	S/. 1.199
Depreciaciones y amortizaciones	S/. 2.000	S/. 567	S/. 567	S/. 567		
<b>Total</b>		S/. 28.520	S/. 29.354	S/.19.3 56	S/. 17.116	S/. 17.236

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Los cálculos realizados que se describen en la tabla 3.2.15, son:

- Los costos incluyen impuestos.
- El desglose de las cuentas de arriendo, transporte, personal y servicios es el producto del valor mensual por 12 meses y por los años del análisis.
- Se consideró un valor de arriendo de \$500 dólares por un local que permita brindar los servicios de exhibición y presencia de marca.
- El transporte considera un valor de \$100 dólares por unidad, desde la matriz en Quito hasta la sucursal de Atacames.
- El sueldo de personal está calculado en base al salario mínimo fijándolo en \$400 dólares al mismo que se le han agregado los décimos terceros (\$800



dólares/año), fondos de reserva (\$400 dólares/año), aporte al IESS (\$576 dólares/año) y vacaciones (\$200 dólares/año).

- La comisión del 1% es calculada sobre los montos anuales totales de ventas que incluyen las tricimotos y los repuestos bajo pedido.
- Las depreciaciones consideran un valor de reventa de 300 dólares, estos cálculos se realizan en los valores sin impuestos.
- Los valores de cuentas por pagar son el resultante del plan de ventas anual por el costo unitario de las tricimotos que es de 4.000 dólares.
- Los costos de los repuestos no están considerados en este cálculo pues son bajo pedido.

El estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años, se presenta en la tabla 3.2.16:

**Tabla 3.2.16 - Estado de pérdidas y ganancias (escenario esperado)**

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Ingresos operativos</b>					
Ventas de productos	\$ 443.046,89	\$ 482.321,92	\$ 165.997,71	\$ 114.249,36	\$ 119.932,58
<b>Ingresos operativos totales</b>	<b>\$ 443.046,89</b>	<b>\$ 482.321,92</b>	<b>\$ 165.997,71</b>	<b>\$ 114.249,36</b>	<b>\$ 119.932,58</b>
<b>Gastos operativos</b>					
Costo de mercancías vendidas	\$ 353.073,60	\$ 370.727,28	\$ 97.315,91	\$ 51.090,85	\$ 53.645,40
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 89.973,29</b>	<b>\$ 111.594,64</b>	<b>\$ 68.681,79</b>	<b>\$ 63.158,51</b>	<b>\$ 66.287,18</b>
<b>Gastos fijos</b>					
Arriendo	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00
Personal	\$ 6.776,00	\$ 6.776,00	\$ 6.776,00	\$ 6.776,00	\$ 6.776,00
Comisiones	\$ 4.430,47	\$ 4.823,22	\$ 1.659,98	\$ 1.142,49	\$ 1.199,33
Transporte	\$ 8.826,84	\$ 9.268,18	\$ 2.432,90	\$ 1.277,27	\$ 1.341,13
Servicios	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Depreciación y amortización	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 566,67	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Total de gastos fijos</b>	<b>\$ 28.519,98</b>	<b>\$ 29.354,07</b>	<b>\$ 19.355,54</b>	<b>\$ 17.115,76</b>	<b>\$ 17.236,46</b>
<b>Utilidad de operación</b>	<b>\$ 61.453,32</b>	<b>\$ 82.240,57</b>	<b>\$ 49.326,25</b>	<b>\$ 46.042,74</b>	<b>\$ 49.050,72</b>
<b>Otros ingresos (gastos)</b>					
Interés por préstamos					
<b>Ganancias antes de impuestos</b>	<b>\$ 61.453,32</b>	<b>\$ 82.240,57</b>	<b>\$ 49.326,25</b>	<b>\$ 46.042,74</b>	<b>\$ 49.050,72</b>
<b>Impuestos a la renta</b>	<b>\$ 13.520</b>	<b>\$ 18.093</b>	<b>\$ 10.852</b>	<b>\$ 10.129</b>	<b>\$ 10.791</b>
<b>Ganancias netas</b>	<b>\$ 47.933,59</b>	<b>\$ 64.147,64</b>	<b>\$ 38.474,48</b>	<b>\$ 35.913,34</b>	<b>\$ 38.259,56</b>

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

### 3.2.8.4 Valor actual neto

Este método de evaluación de proyectos representa el flujo monetario líquido recibido por el concepto de rendimiento de la inversión neta. Esta inversión inicial es el resultado de los “Activos” que son S/. 461.286,89 más las “Otras cuentas por pagar” \$ 28.519,98 en el primer año de operación.

A continuación se presenta el cálculo del Valor actual neto para este proyecto en la tabla 3.2.17:

**Tabla 3.2.17 - Valor actual neto**

<b>VALOR ACTUAL NETO ESCENARIO ESPERADO</b>			
<b>MESES</b>	<b>FNC</b>	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>VAN ANUAL</b>
0		-489.807	
1	414.527		410.480
2	452.968		444.167
3	146.642		142.389
4	97.134		93.396
5	102.696		97.780
<b>TMAR</b>			
=	11,83%		
<b>VAN =</b>	468.748		

<b>VALOR ACTUAL NETO ESCENARIO OPTIMISTA</b>			
<b>MESES</b>	<b>FNC</b>	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>VAN ANUAL</b>
0		-489.807	
1	533.320		528.114
2	580.764		569.480
3	273.811		265.870
4	224.577		215.935
5	231.643		220.555
<b>TMAR</b>			
=	11,83%		
<b>VAN = 923.304</b>			

<b>VALOR ACTUAL NETO ESCENARIO PESIMISTA</b>			
<b>MESES</b>	<b>FNC</b>	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>VAN ANUAL</b>
0		-489.807	
1	399.493		395.594
2	424.740		416.488
3	121.042		117.532
4	71.736		68.976
5	75.178		71.580
<b>TMAR</b>			
=	11,83%		
<b>VAN = 382.456</b>			

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

Todos los escenarios arrojan un VAN positivo lo que permite continuar con la evaluación y el proyecto en sí.

### 3.2.8.5 Tasa interna de retorno

El TIR es el valor presente de las entradas netas de efectivo o flujo de fondos. El TIR de los distintos escenarios de este Proyecto se presenta a continuación en la tabla 3.2.18:

**Tabla 3.2.18 – Tasa interna de retorno**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO ESCENARIO ESPERADO</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>FNC</b>	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>
0		-489.807
1	414.526,92	
2	452.967,85	
3	146.642,16	
4	97.133,60	
5	102.696,12	
<b>TMAR =</b>	11,83%	
<b>TIR =</b>	61,30%	

<b>TASA INTERNA DE RETORNO ESCENARIO OPTIMISTA</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>FNC</b>	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>
0		-489.806,867
1	533.320,34	
2	580.763,76	
3	273.811,13	
4	224.576,58	
5	231.643,30	
<b>TMAR = 11,83%</b>		
<b>TIR = 94,29%</b>		

<b>TASA INTERNA DE RETORNO ESCENARIO PESIMISTA</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>FNC</b>	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>
0		-489.806,867
1	399.493,50	
2	424.740,07	
3	121.042,06	
4	71.736,35	
5	75.178,03	
<b>TMAR = 11,83%</b>		
<b>TIR = 54,63%</b>		

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

En todos los escenarios, la tasa interna de retorno es superior a la TMAR lo que indica que el proyecto es viable.

### 3.2.8.6 Costo beneficio

La relación costo/beneficio, indica el rendimiento de la inversión en términos de valor presente. El análisis costo/beneficio en los distintos escenarios se presentan en la tabla 3.2.19, a continuación:

**Tabla 3.2.19 – Relación costo - beneficio**

<b>RELACIÓN BENEFICIO COSTO ESCENARIO ESPERADO</b>			
<b>MESES</b>	<b>FNC</b>	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>VAN ANUAL</b>
0		-489.806,87	
1	414.526,92		370.675,95
2	452.967,85		362.201,90
3	146.642,16		104.853,73
4	97.133,60		62.106,37
5	102.696,12		58.716,80
<b>TMAR = 11,83%</b>			
<b>R b/c = 1,96</b>			
<b>RELACIÓN BENEFICIO COSTO ESCENARIO OPTIMISTA</b>			
<b>MESES</b>	<b>FNC</b>	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>VAN ANUAL</b>
0		-489.806,87	
1	533.320,34		476.902,74
2	580.763,76		464.390,00
3	273.811,13		195.783,51
4	224.576,58		143.592,31
5	231.643,30		132.442,73
<b>TMAR = 11,83%</b>			
<b>R b/c = 2,89</b>			

<b>RELACIÓN BENEFICIO COSTO ESCENARIO PESIMISTA</b>			
<b>MESES</b>	<b>FNC</b>	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>VAN ANUAL</b>
0		-489.806,87	
1	399.493,50		357.232,85
2	424.740,07		339.630,42
3	121.042,06		86.548,86
4	71.736,35		45.867,59
5	75.178,03		42.983,26
<b>TMAR = 11,83%</b>			
<b>R b/c = 1,78</b>			

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

En todos los escenarios, la relación costo/beneficio es superior 1, lo que indica que el proyecto es viable.

### 3.2.8.7 Tiempo de recuperación de la inversión inicial

Este índice explica el tiempo (en años y meses) de recuperación de la inversión a realizarse para este Proyecto, el tiempo de recuperación para los tres escenarios se presenta en la tabla 3.2.20, de acuerdo con los siguientes escenarios:

- Pesimista: 15 meses
- Esperado: 14 meses
- Optimista: 12 meses



**Tabla 3.2.20**

**Tiempo de recuperación de la inversión proyecto de venta de tricimotos  
homologadas en la ciudad de Atacames**

Año	FNC	Año	FNC	Año	FNC
	Escenario		Escenario		Escenario
	Esperado		Optimista		Pesimista
2015	414.527	2015	533.320	2015	399.493
2016 (2 meses)	75.495	2016		2016 (3 meses)	106.185
<b>Sumatoria</b>	<b>490.022</b>	<b>Sumatoria</b>	<b>533.320</b>	<b>Sumatoria</b>	<b>505.679</b>
Inversión Inicial	489.807	Inversión Inicial	489.807	Inversión Inicial	489.807
<b>Diferencia</b>	<b>215</b>	<b>Diferencia</b>	<b>43.513</b>	<b>Diferencia</b>	<b>15.872</b>

ELABORACIÓN: María Isabel Paredes

## **CAPÍTULO 4 – Discusión**

### **4.1 CONCLUSIONES**

El presente plan de negocios, permitirá a la empresa SAMADI Motos, cumplir sus objetivos.

- El país presenta un ambiente estable para la continuación del negocio y la apertura de la nueva sucursal en la ciudad de Atacames.
- El posicionamiento de la marca permitirá un fácil ingreso, siempre que venga acompañado de servicios posventa.
- De acuerdo con el estudio de mercado, existe demanda para las tricimotos de la marca “BAJAJ”, adicionalmente existe una expectativa grande entre los clientes potenciales para que se inicie la comercialización.
- La tricimoto de marca “BAJAJ” es muy bien aceptada por los clientes potenciales de Atacames, ellos mostraron su interés de adquisición inmediata durante el trabajo de campo.
- Al ser una sucursal de la empresa SAMADI Motos, no se requiere los trámites legales propios de la creación de una empresa nueva.
- La inversión económica necesaria para este proyecto es viable, según los indicadores financieros resultantes.
- No se requiere una gran estructura organizacional, al menos en la parte inicial del proyecto solo se mantendrá un coordinador de ventas, el mismo que se encargará de la venta de tricimotos y repuestos bajo demanda.
- La base de la diferenciación será el posicionamiento de la marca “BAJAJ” como líder en el mercado de tricimotos del Ecuador, otro diferenciador será el servicio posventa, de esta forma se eliminará el problema de la falta de repuestos que existe en la ciudad.

- El plan de adquisiciones y pedidos de tricimotos para Atacames, estará de la mano con el plan de ventas presentado.
- Se comercializarán los productos de forma receptiva (a través del local) y con visitas estratégicas a los dirigentes de las cooperativas para realizar ventas masivas.
- La forma de comercializar los repuestos será bajo pedido a través de casa matriz en Quito, de esa forma evitar mantener stock en el sitio de ventas de Atacames.
- La utilidad del proyecto por año es superior a los \$44.000,00 y superior \$270.000,00 dólares durante toda la duración del proyecto.

## 4.2 RECOMENDACIONES.

Para el cumplimiento de los objetivos de este plan, se recomienda:

- Aprovechar la coyuntura de la necesidad de cambio de tricimotos en la ciudad de Atacames, por la obligación de cumplir las normas INEN.
- Posicionar la marca como líder en el mercado de tricimotos, no solo en venta sino en posventa.
- Implementación inmediata de la sucursal pues los clientes potenciales están prestos para adquirir y la competencia empieza a presentar sus opciones.
- Mantener la estructura organizacional liviana de forma de no generar costos altos por este rubro y mejorar el margen de utilidad.
- Hacer alianzas estratégicas con empresas de entrega, de tal forma de hacer eficiente el tiempo de entrega de los repuestos bajo pedido a los clientes.
- La forma de comercializar los repuestos será bajo pedido a través de casa matriz en Quito, de esa forma evitar mantener stock en el sitio de ventas de Atacames.
- Buscar acercamientos con la municipalidad de Atacames con el fin de presentar el proyecto y negociar su apoyo.
- Buscar acercamiento con los dirigentes de las cooperativas para organizar reuniones de presentación del producto a los clientes potenciales de forma organizada.
- Hacer alianzas estratégicas con Banco del Pichincha y cooperativas locales, con el fin de brindar una opción de financiamiento a los clientes.

## CAPÍTULO 5 – BIBLIOGRAFÍA

- AEADE. (2013). *Anuario 2013*. Quito: AEADE.
- Asamblea, C. d. (2010). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad*. Ecuador: Asamblea.
- Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Carrión, F. (2001). *La ciudad construída, urbanismo en América Latina*. Quito: FLACSO.
- Castañeda, L. (2005). *Implementacion: El arte de convertir los planes de negocios en resultados rentables*. México: Ediciones Poder.
- Chain, N. S. (2001). Evaluación de proyectos de inversión de la empresa. En N. S. Chain, *Evaluación de proyectos de inversión de la empresa*. Pearson Education.
- Decreto. (2012). *Reglamento de Ley de Transporte Terrestre*. Ecuador: Registro Oficial Suplemento 731.
- Diario El Telégrafo. (8 de Mayo de 2013).
- Domenichelli, R. N. (2000). Metodología para la planificación de los recursos humanos en las empresas. *RRHH Magazzine*, rrhhmagazine@rrhhmagazine.com.
- Ekos. (2015). Perspectivas económicas 2015. *Core Business*.
- Harvard, B. P. (2007). *Cómo crear un Plan de Negocios*. Santiago, Chile: Impact Media Commercial S.A.
- INEN. (2012). *Norma Técnica Ecuatoriana para Vehpiculos de 3 ruedas*. Ecuador: Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados, Un enfoque aplicado*. Prentice Hall.
- Miralles, C. (2002). *Ciudad y Transporte*. Barcelona: Ariel S.A.
- Miranda, J. J. (4ta Edición). La Evaluación Financiera. En J. J. Miranda, *Gestión de Proyectos* (págs. 1-44).
- Paredes, S. (2015). *Samadi Motors*. Recuperado el 17 de 07 de 2015, de <http://www.samadimotos.com/nosotros.html>
- PasqualL Rocabert, J. (2007). Los criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento . *Revista electrónica sobre la enseñanza de la Economía Pública*, 1-11.

- Salhman, W. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 98-108.
- Serrato, D. (2008). *Contabilidad Financiera, teoría y práctica*. Costa Rica: Hacienda, Gobierno Nacional.
- Telégrafo, E. (01 de 12 de 2013). Estructura legal, primer requisito para crear una empresa. *Según la ley de compañías, vigente en el país*, pág. 1.
- Thomsen, M. (1987). *El Plan de Negocios Dinámico*. Escandinavia: Thomsen Business Information.

## ANEXOS

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO TRICIMOTOS**      **Febrero 2015**      **Formulario #\_\_\_\_\_**

<b>CIUDAD</b>	Esmeraldas	1	<b>COOPERATIVA</b>	<b>EDAD</b>
<b>TELÉFONOS</b>			<b>DIRECCIÓN</b>	

BUENOS DÍAS / TARDES MI NOMBRE ES \_\_\_\_\_ Y ESTOY REALIZANDO MI TESIS PARA LO CUAL REALIZO UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, ESTE ES REFERENTE A LA COMERCIALIZACIÓN DE TRIIMOTOS. NO ESTOY VENDIENDO NI PROMOCIONANDO MARCAS, ESTO ES SOLO CON FINES ESTADÍSTICOS Y SUS RESPUESTAS SON CONFIDENCIALES.

**P1. ¿Esta tricimoto es..... ENC. LEER?**      Propia ( 1 )  
 Rentada      ( 2 )      Prestada      ( 3 )

**P2. ¿De qué año es esta tricimoto?**  
 Anterior al 2008      (1)      2008 (2)      2009(3)      2010      (4)  
 2011(5)      2012 (6)      2013(7)      2014 (8)      2015      (9)  
 Otro \_\_\_\_\_

**P3. ESTÁ INTERESADO EN RENOVAR/COMPRAR SU TRICIMOTO, ¿EN CUÁNTO TIEMPO?**  
 SI, ESTE AÑO ( 1 )      SI, EL PRÓXIMO AÑO ( 2 )      SI, ENTRE 2 Y 3 AÑOS ( 3 )  
 SI, ENTRE 3 Y 4 AÑOS ( 4 )  
 SI, EN MÁS DE 4 AÑOS ( 5 ) **TERMINE**      NO, NO TENGO LA INTENCIÓN ( 6 ) **TERMINE**

**P4. PREFERIRÍA QUE SU NUEVA TRICIMOTO SEA: DE MARCA/CONCESIONARIO**  
 (1)      ENSAMBLAJE INFORMAL (2)

**P5. ¿SI USTED QUISIERA CAMBIAR SU TRICIMOTO POR UNA NUEVA, QUÉ MARCA PREFERIRÍA?**      “BAJAJ” (1)      DAYANG (2)      PIAGGIO (3)  
 TVS(4)      TUKO (5)      JPM MOTORS (6)      LONCIN (7)  
 OTRAS \_\_\_\_\_

=====

**A continuación le voy a mostrar un nuevo MODELO DE TRICIMOTO, luego de verlo me gustaría que me conteste las siguientes preguntas:**  
**ENCUESTADOR: MOSTRAR LA IMAGEN Y LEER EL CONCEPTO:**

**P6.** Después de leer este concepto y utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 es que “no le gustó nada” y 5 es “le gustó mucho”. ¿Qué tanto le gustó este nuevo modelo de tricimoto?  
 Le gustó mucho (5)      Le gustó (4)      Ni le gustó, ni le disgustó (3)  
 Le gustó poco (2)      No le gustó nada (1)

**P7.** ¿Qué es lo que más le gustó de este concepto? **ESPONTANEO, PROFUNDICE E INCENTIVE A HABLAR AL ENTREVISTADO.**



**P8.** ¿Qué es lo que menos le gustó de este concepto? **ESPONTANEO, PROFUNDICE E INCENTIVE A HABLAR AL ENTREVISTADO.**

**P9.** Sin pensar en el precio de la tricimoto ¿Qué tan probable es que usted compre este nuevo modelo de tricimoto?

- Definitivamente si la compraría (5) Probablemente si la compraría (4)  
 Talvez si, talvez no la compraría (3)  
 Probablemente no la compraría (2) Definitivamente no la compraría (1)

**P10.** ¿Por qué? Explíqueme por favor.

---



---



---

**P11.** Por favor dígame.. **LEER PREGUNTAS – NO RANGOS**

¿Cuál sería el precio tan bajo para esta tricimoto que usted dudaría de la calidad de esta tricimoto?	USD.
¿Cuál sería el precio bajo para esta tricimoto, al que usted compraría esta tricimoto?	USD.
¿Cuál sería el precio caro para esta tricimoto, pero al cual sí compraría esta tricimoto?	USD.
¿Cuál sería el precio tan caro para esta tricimoto que usted no la compraría?	USD.

**P12.** ¿Cuál es el precio máximo que usted estaría dispuesto a pagar por la tricimoto que le presenté? **USD**\_\_\_\_\_ **NO RANGOS**

**El precio de esta nueva tricimoto es de \$4.699 dólares**

**P13.** Tras conocer el precio de la tricimoto ¿Qué tan interesado estaría usted en comprarla a este precio.....?

- Definitivamente si la compraría (5) Probablemente si la compraría (4)  
 Talvez si, talvez no la compraría (3)  
 Probablemente no la compraría (2) Definitivamente no la compraría (1)

**P14.** ¿Qué color preferiría? Rojo (1) Blanco (2) Amarillo (3)  
 Azul (4) Verde (5)

**AGRADEZCA Y TERMINE**

## PREGUNTAS ADICIONALES PARA DIRIGENTES DE COOPERATIVAS

- **Cuál es la cantidad de tricimotos que existe en la ciudad de Atacames?**
- **Podríamos conocer el número de tricimotos por cooperativa?**
- **Qué porcentaje de tricimotos ya ha sido renovada?**
- **Cómo va el proceso de cumplimiento de normas INEN?**

### CONCEPTO

*Esta nueva tricimoto tiene un motor de 4 tiempos, 200 cc, es a gasolina, con una velocidad máxima de 65 km/h, 4 velocidades, frenos delantero y posterior y tanque de gasolina de 8 litros.*

*Tiene capacidad para 3 pasajeros más el conductor. Parabrisas panorámico antiastillable, panel de lujo con base de acero para mayor duración.*

*Puede estar disponible en colores: rojo, azul, verde, amarillo y blanco.*



**MOTOR**

- 4 Tiempos
- Cilindraje: 198,75 cc
- Potencia máx.: 10,2 HP @ 5600 rpm
- Torque máx.: 1,53 kg-m @ 4000 rpm
- Encendido: electrónico
- Refrigeración por aire y aceite
- Velocidades: 4 cambios, reversa (opcional)

**EQUIPAMIENTO**

- Asiento delantero para un conductor
- Asiento trasero para tres pasajeros
- Asiento trasero abatible y extraíble
- Limpiabrisas delantero
- Lámpara en motor
- Terminal para radio
- Tapetes protectores de piso
- Gato de tijera
- Conexión eléctrica para cargador

**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS**

- FRENOS:
  - Del.: hidráulicos, de campana con zapatas expansivas
  - Post.: hidráulicos, de campana con zapatas expansivas
- COMBUSTIBLE: capacidad: 10 litros
- DIMENSIÓN LLANTAS: delantera y traseras: 4,00 - B/B PR
- ALTURA DESDE EL PISO: 20 cm

**SEGURIDAD**

- Pito eléctrico
- Cinturón de seguridad para conductor de dos puntos con seguro de llave
- Llanta de repuesto con seguro de llave
- Puerta de motor con seguro de llave

## HOMOLOGACIÓN, CERTIFICACIÓN INEN, REPUESTOS

## ANEXO 2

### Análisis Financiero

<b>ESCENARIO ESPERADO</b>						
Proyección crecimiento tricimotos		2015	2016	2017	2018	2019
SUPUESTO de crecimiento anual	5%	743	780	819	860	903
			37	39	41	43

Interés de cambio de tricimoto actual		En este año	El próximo año	Entre 2 y 3 años	Entre 3 y 4 años	Más de 4 años
resultados estudio		29%	21%	12%	22%	16%
resultado ajustado a obligación de cumplir normas INEN		40%	40%	10%	5%	5%

Demanda por año		2015	2016	2017	2018	2019
Tricimotos		297	312	82	43	45
<b>Por procedencia</b>						
Marca o concesionario	66%	196	206	54	28	30
Ensamblaje informal	34%	101	106	28	15	15
<b>Por marca</b>						
Bajaj	45%	88	93	24	13	13
Dayang	37%	73	76	20	11	11
Piaggio	3%	6	6	2	1	1
TVS	9%	18	19	5	3	3
Otros	6%	12	12	3	2	2

Precio propuesto	S/. 4.699,00	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS		S/. 414.773,2	S/. 435.511,9	S/. 114.321,9	S/. 60.019,0	S/. 63.019,9

Tricimoto Bajaj acumuladas por año		141	234	258	271	285
Repuesto / gasto promedio anual	S/. 200,00	28.273,68	46.810,04	51.675,84	54.230,38	56.912,65

<b>Ingresos totales</b>		<b>443.046,89</b>	<b>482.321,92</b>	<b>165.997,71</b>	<b>114.249,36</b>	<b>119.932,58</b>
-------------------------	--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

**ESCENARIO OPTIMISTA**

Proyección crecimiento tricimotos		2015	2016	2017	2018	2019
SUPUESTO de crecimiento anual	6%	743	788	835	885	938
			45	47	50	53

Interés de cambio de tricimoto actual		En este año	El próximo año	Entre 2 y 3 años	Entre 3 y 4 años	Más de 4 años
resultados estudio		29%	21%	12%	22%	16%
resultado ajustado a obligación de cumplir normas INEN		40%	40%	10%	5%	5%

Demanda por año		2015	2016	2017	2018	2019
Tricimotos		297	315	83	44	47
<b>Por procedencia</b>						
Marca o concesionario	66%	196	208	55	29	31
Ensamblaje informal	34%	101	107	28	15	16
<b>Por marca</b>						
Bajaj	45%	88	94	25	13	14
Dayang	37%	73	77	20	11	11
Piaggio	3%	6	6	2	1	1
TVS	9%	18	19	5	3	3
Otros	6%	12	12	3	2	2

Precio propuesto	S/. 4.699,00	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS		S/. 414.773,2	S/. 439.659,6	S/. 116.509,8	S/. 61.750,2	S/. 65.455,2

Tricimoto Bajaj acumuladas por año		588	682	707	720	734
Repuesto / gasto promedio anual	S/. 250,00	147.067,10	170.458,23	176.656,87	179.942,16	183.424,56

<b>Ingresos totales</b>		<b>561.840,31</b>	<b>610.117,83</b>	<b>293.166,67</b>	<b>241.692,35</b>	<b>248.879,76</b>
-------------------------	--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

**ESCENARIO PESIMISTA**

Proyección crecimiento tricimotos		2015	2016	2017	2018	2019
SUPUESTO de crecimiento anual	3%	743	765	788	812	836
			22	23	24	24

Interés de cambio de tricimoto actual		En este año	El próximo año	Entre 2 y 3 años	Entre 3 y 4 años	Más de 4 años
resultados estudio		29%	21%	12%	22%	16%
resultado ajustado a obligación de cumplir normas INEN		40%	40%	10%	5%	5%

Demanda por año		2015	2016	2017	2018	2019
Tricimotos		297	306	79	41	42
<b>Por procedencia</b>						
Marca o concesionario	66%	196	202	52	27	28
Ensamblaje informal	34%	101	104	27	14	14
<b>Por marca</b>						
Bajaj	45%	88	91	23	12	12
Dayang	37%	73	75	19	10	10
Piaggio	3%	6	6	2	1	1
TVS	9%	18	18	5	2	2
Otros	6%	12	12	3	2	2

Precio propuesto	S/. 4.699,00	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS		S/. 414.773,2	S/. 427.216,4	S/. 110.008,2	S/. 56.654,2	S/. 58.353,9

Tricimoto Bajaj acumuladas por año		88	179	203	215	227
Repuesto / gasto promedio anual	S/. 150,00	13.240,26	26.877,73	30.389,38	32.197,87	34.060,63

<b>Ingresos totales</b>		<b>428.013,47</b>	<b>454.094,14</b>	<b>140.397,60</b>	<b>88.852,11</b>	<b>92.414,49</b>
-------------------------	--	-------------------	-------------------	-------------------	------------------	------------------

## Desglose de Gastos vs Ingresos

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>						
Ingresos totales	S/.	561.840,3	S/.	610.117,8	S/.	293.166,7	S/.	241.692,3	S/.	248.879,8	S/.	1.955.696,9

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>						
Ingresos totales	S/.	428.013,5	S/.	454.094,1	S/.	140.397,6	S/.	88.852,1	S/.	92.414,5	S/.	1.203.771,8

<b>Gastos</b>														
Arriendo	S/.	560,00	S/.	6.720,00	S/.	6.720,00	S/.	6.720,00	S/.	6.720,00	S/.	6.720,00	<b>S/.</b>	<b>33.600,00</b>
Personal	S/.	564,67	S/.	6.776,00	S/.	6.776,00	S/.	6.776,00	S/.	6.776,00	S/.	6.776,00	<b>S/.</b>	<b>33.880,00</b>
Comisiones	1%	S/.	4.430,47	S/.	4.823,22	S/.	1.659,98	S/.	1.142,49	S/.	1.199,33	<b>S/.</b>	<b>13.255,48</b>	
Transporte	S/.	112,00	S/.	8.826,84	S/.	9.268,18	S/.	2.432,90	S/.	1.277,27	S/.	1.341,13	<b>S/.</b>	<b>23.146,33</b>
Servicios	S/.	100,00	S/.	1.200,00	S/.	1.200,00	S/.	1.200,00	S/.	1.200,00	S/.	1.200,00	<b>S/.</b>	<b>6.000,00</b>
Depreciaciones	S/.	2.240,00	S/.	566,67	S/.	566,67	S/.	566,67						
<b>Total Gastos</b>	<b>S/.</b>	<b>28.519,98</b>	<b>S/.</b>	<b>29.354,07</b>	<b>S/.</b>	<b>19.355,54</b>	<b>S/.</b>	<b>17.115,76</b>	<b>S/.</b>	<b>17.236,46</b>	<b>S/.</b>	<b>109.881,81</b>		
Gasto mensual	S/.	2.376,66	S/.	2.446,17	S/.	1.612,96	S/.	1.426,31	S/.	1.436,37				

<b>Ingresos NETOS</b>												
<b>ESPERADO</b>	S/.	414.527	S/.	452.968	S/.	146.642	S/.	97.134	S/.	102.696		
<b>OPTIMISTA</b>	S/.	533.320	S/.	580.764	S/.	273.811	S/.	224.577	S/.	231.643		
<b>PESIMISTA</b>	S/.	399.493	S/.	424.740	S/.	121.042	S/.	71.736	S/.	75.178		

NOTA: El arriendo consideró un local de 50 metros cuadrados, el valor por metro cuadrado oscila entre los 5 y 10 dólares dependiendo del lugar. Fuente: Plusvalía.com

### ANEXO 3

