



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN DE MONTACARGAS
NUEVOS Y USADOS CON SISTEMA DE COMBUSTIÓN INTERNA
Y ELÉCTRICA, EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía:
Ing. Niky Armas

Autora:
Andrea Carolina Llerena Cadena

Año
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Niky Armas
Ingeniero
C.I.: 171011931-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Andrea Carolina Llerena Cadena

C.I.: 171215826-8

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para cumplir con una etapa más en mi vida. A mi familia, por su apoyo incondicional.

DEDICATORIA

A mi padre, por todo el amor, esfuerzo y soporte incondicional a lo largo de mi vida, quien con su ejemplo me ha enseñado a alcanzar mis metas.

A mi madre, por su ternura, paciencia y confianza, quien siempre ha estado apoyándome en todo momento de mi vida.

A mi hermano, por su cariño, apoyo y alegría.
Les quiero mucho.

RESUMEN

La presente tesis consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la creación de la empresa "ICM" (Importadora y Comercializadora de Montacargas), que tendrá como actividad principal la importación y venta de montacargas nuevos y usados, con sistema de combustión interna y eléctrica en la ciudad de Quito, con el fin de brindar una gama de maquinaria acorde con los presupuestos del mercado objetivo.

ICM incursionará en el mercado ecuatoriano como una nueva opción en la comercialización de montacargas, mediante la estrategia de diferenciación, basada en proporcionar un servicio integral al cliente, con el objetivo de generar lazos de confianza.

El desarrollo de los parques industriales en la ciudad genera una gran oportunidad para este tipo de maquinaria, la misma que permite agilizar procesos y la disminución de recursos tales como: espacio, tiempo y mano de obra.

Además, ICM quiere consolidarse como una empresa especializada en montacargas, que brinde un asesoramiento completo en el proceso y funcionamiento de la maquinaria.

Los segmentos de mercado a los que se pretenderá ingresar son industrias madereras, textiles y de plástico, al igual que empresas dedicadas al transporte de carga, almacenamiento y logística.

De acuerdo a este enfoque, se propone una alternativa de negocio que cumpla con los requerimientos y necesidades de los clientes, mediante la incursión en actividades de importación que reduzcan tiempos de entrega, gracias a la ejecución de estrategias con proveedores y agentes internacionales de transporte.

El análisis financiero establece que se requiere de una inversión inicial aproximada de \$182.267, de los cuales el cuarenta por ciento será financiado mediante deuda. El VAN en el escenario normal apalancado es de \$193.847 y la TIR es del 60.85 por ciento, con lo que se concluye que el negocio es viable.

Lo antes mencionado será expuesto a profundidad en los once capítulos que abarca la elaboración del plan de negocios, con el propósito de detallar las estrategias, planificación, toma de decisiones y estipular los escenarios de mayor beneficio para el negocio.

ABSTRACT

The present work consists in developing a business plan for the creation of the company "ICM" (Importer and Distributor of Forklifts), to be principally engaged in the importation and sale of new and used forklifts with internal combustion system electricity in the city of Quito, in order to provide a range of machinery in accordance with the budgets of the target market.

ICM will enter the Ecuadorian market as a new option in the forklift market through differentiation strategy based on providing a comprehensive customer service, in order to build trust.

The development of industrial parks in the city creates a great opportunity for this type of machinery, the same processes and speeds up the decline in resources such as space, time and labor.

In addition, ICM aims to consolidate as a company specializing in forklifts, to provide comprehensive advice on the process and operating machinery.

The market segments that we will try to enter are industries, textiles and plastics, as well as companies involved in freight forwarding, warehousing and logistics.

According to this approach, we propose an alternative business that meets the requirements and needs of customers through the raid on import activities to reduce lead times, through the implementation of strategies with international suppliers and transport operators.

The financial analysis states that it requires an initial investment of approximately \$ 182,267, of which forty percent will be financed by debt. The Net Present Value (NPV) in the normal levered up scene is \$ 193,847 and the Internal Return Rate (IRR) is 60.85 percent, it was concluded that the business is viable.

The foregoing is set out at length in the eleven chapters covering the development of the business plan, in order to detail the strategies, planning, decision making and provide greater benefit scenarios for the business.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	2
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2 CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	5
2.1 LA INDUSTRIA.....	5
2.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).....	5
2.1.2 Tendencias	6
2.1.3 Estructura	7
2.1.4 Análisis del Macroentorno.....	8
2.1.4.1 Factores Económicos.....	8
2.1.4.2 Factores Políticos- Legales	18
2.1.4.3 Factores Sociales.....	20
2.1.4.4 Factores Tecnológicos	22
2.1.4.5 Factores Internacionales.....	23
2.1.5 Análisis del Microentorno.....	23
2.1.5.1 Enfoque de Procesos – Cadena de Valor	23
2.1.6 Análisis del Mesoentorno.....	27
2.1.6.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	27
2.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	33
2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	33
2.3.1 La Idea y El Modelo de Negocio	33
2.3.1.1 Concepto de Negocio.....	33
2.3.2 Estructura legal de la Empresa.....	35
2.3.2.1 Nombre de la Empresa/Razón Social	35
2.3.2.2 Especie de Compañía de Comercio.....	35
2.3.3 Filosofía Institucional	36
2.3.3.1 Misión.....	36
2.3.3.2 Visión	36
2.3.3.3 Objetivos de la Empresa	37
2.3.3.4 Valores Institucionales	38
2.4 EL PRODUCTO Y EL SERVICIO.....	39
2.4.1 Descripción del Producto	39
2.5 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	43
2.5.1 Estrategia de Ingreso al Mercado	43
2.5.2 Estrategia de Crecimiento.....	44
2.6 ANÁLISIS FODA	44

3	CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS.....	46
3.1	PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	46
3.1.1	Problema de Investigación de Mercado.....	47
3.1.2	Objetivo de Investigación de Mercados.....	47
3.1.3	Desarrollo del Enfoque del Problema.....	47
3.1.4	Necesidades y Fuentes de Información.....	48
3.2	FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.2.1	Investigación Cuantitativa.....	49
3.2.1.1	Encuestas.....	49
3.2.1.2	Segmentación de Mercado.....	51
3.2.1.3	Mercado Objetivo.....	52
3.2.1.4	Resultados de las Encuestas.....	54
3.2.2	Investigación Cualitativa.....	73
3.2.2.1	Entrevistas con Expertos.....	73
3.3	TAMAÑO DEL MERCADO.....	76
3.3.1	Demanda.....	76
3.4	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	77
3.5	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA.....	80
3.6	EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN.....	81
4	CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....	82
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	82
4.2	MARKETING TÁCTICO.....	83
4.2.1	Estrategias del Producto.....	83
4.2.1.1	Estrategias del Ciclo de Vida del Producto.....	84
4.2.1.2	FODA del Producto.....	86
4.2.1.3	Marca.....	86
4.2.1.4	Colores Corporativos.....	87
4.2.1.5	Logotipo.....	87
4.2.1.6	Slogan.....	88
4.2.2	Política de Precios.....	88
4.2.3	Táctica de Ventas.....	90
4.2.4	Políticas de Servicio y Garantía.....	93
4.2.4.1	Garantía Técnica.....	93
4.2.5	Promoción y Publicidad.....	94
4.2.6	Distribución.....	97
5	CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	98
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	98
5.2	CICLO DE OPERACIONES.....	98
5.3	REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS.....	100

5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	100
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	102
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	103
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	103
6	CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL.....	107
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	107
6.1.1	Organigrama.....	107
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS FUNCIONES	108
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	117
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	119
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	119
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	120
7	CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL.....	121
7.1	ACTIVIDADES Y DIAGRAMA	121
8	CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	123
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	123
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	124
9	CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....	127
9.1	INVERSIÓN INICIAL	127
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	127
9.3	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	128
9.3.1	Costos Variables.....	128
9.3.2	Costos Fijos	128
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	128
9.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	129
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	129
9.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	130
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	130
9.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	132
9.9.1	Sensibilidad.....	132
9.9.2	Índices Financieros.....	132
9.9.2.1	Liquidez.....	132

9.9.2.2	Rentabilidad	133
9.9.2.3	Desempeño.....	134
9.10	VALUACIÓN.....	134
10	CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO	136
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	136
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	136
10.3	CAPITALIZACIÓN.....	137
10.4	USO DE FONDOS	137
10.5	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	137
11	CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
11.1	CONCLUSIONES.....	138
11.2	RECOMENDACIONES	140
	Referencias	142
	Anexos	144

INTRODUCCIÓN

El proyecto propuesto a lo largo del presente trabajo tiene como objetivo plasmar la idea de un nuevo negocio que busca establecerse en el mercado ecuatoriano, específicamente en la ciudad de Quito, como una importadora y comercializadora de montacargas, brindando asesoría y un servicio integral y especializado para generar en los clientes satisfacción y confianza.

La empresa no solo busca generar rentabilidad sino proyectar una imagen de compromiso con el cliente en sus diversos requerimientos y necesidades, con el propósito de consolidar lazos entre cliente-empresa y posicionar a la compañía en la mente del consumidor.

Luego de haber realizado una profunda investigación y tomando en cuenta todos los lineamientos que este mercado requiere, se determina que el uso de montacargas en el sector industrial y comercial tiene una gran acogida dentro de las actividades del sector, debido a los beneficios que otorga la maquinaria.

Este plan de importación y comercialización está basado en información y recopilación de datos reales, objetivos y confiables, mismos que consideran varios factores tales como: costos, competencia, políticas y procesos utilizados en la cadena del negocio. Por ello se puede garantizar la validez de dicha información y se tiene un mayor conocimiento sobre los gustos y preferencias del mercado, al igual que es factible establecer las normas necesarias para la ejecución del proyecto.

1 CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

El presente capítulo abarcará un breve informe de lo que se va a tratar a lo largo del trabajo

1.1 ANTECEDENTES

Los montacargas, son el músculo moderno de muchas industrias. A menudo, son una herramienta obligatoria para trabajos de patio y fábricas por su capacidad para mover artículos y materiales pesados, lo que permite un mejor desempeño y ahorro de tiempo en la realización de actividades cotidianas en el ámbito industrial.

Los montacargas, en el ámbito industrial, son superiores a un automóvil: el sistema de dirección del automóvil actúa sobre las ruedas delanteras, mientras que el montacargas lo hace sobre las ruedas traseras, lo que permite al montacargas maniobrar con menor radio de giro que el automóvil.

Ecuador, al ser un país que no se dedica a la fabricación de montacargas, provoca que en el mercado se cree la necesidad de importar maquinaria industrial de otros países tales como Estados Unidos, México, China, Alemania, entre otros.

Las importaciones de montacargas muestran una tendencia creciente, llegando a un valor de 6.726.000 dólares en el 2010 (ITC, 2011) lo que confirma un aumento en el uso de la maquinaria en el mercado ecuatoriano.

El problema radica en que, pese a las importaciones realizadas, el sector industrial presenta un crecimiento cada vez mayor, provocando una demanda insatisfecha de este sector al momento de adquirir la maquinaria, lo cual crea una oportunidad para la importación.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para la importación de montacargas nuevos y usados con sistema de combustión interna y eléctrica, en la ciudad de Quito

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno en donde se desenvolverá el negocio de los montacargas, para establecer las potenciales oportunidades o amenazas que se presentan en el mismo.
- Elaborar una investigación de mercados para determinar el nivel de aceptación y demanda del producto en el mercado, así como establecer la competencia existente.
- Identificar y realizar una comparación entre el precio nacional e internacional para establecer si resulta viable la importación del producto.
- Establecer un plan estratégico de marketing que permita el posicionamiento del producto en el segmento determinado.
- Elaborar un plan de operaciones del posible negocio.
- Determinar las diferentes estrategias comerciales que aseguren el éxito del negocio.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa con sus respectivas funciones.
- Determinar la factibilidad financiera del negocio mediante la utilización de índices financieros.

- Analizar los posibles riesgos del negocio y desarrollar un plan de contingencia.

2 CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En el presente capítulo se analizarán los factores relevantes en el entorno externo e interno del negocio.

2.1 LA INDUSTRIA

2.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

Según la Codificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4) de la Superintendencia de Compañías, tabla 1, el negocio se desarrollará bajo la actividad económica G4610.14, que se refiere a la intermediación del comercio de maquinaria, equipo industrial, embarcaciones y aeronaves. Es fundamental tener en claro el sector en cual se va a desenvolver el negocio, ya que esto facilitará determinar los factores que influyen en el mismo. (Superintendencia de Compañías, 2012).

Tabla 1: Código industrial internacional uniforme (CIIU4)

Sector Económico	G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
Subsector económico	G46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
Subdivisión económica	G4610	Venta al por mayor a cambio de una comisión o por contrato.
<u>Actividad económica</u>	G4610.14	Intermediarios del comercio de maquinaria, equipo industrial, embarcaciones y aeronaves.

Tomado de: Superintendencias de Compañías

2.1.2 Tendencias

En los últimos años, las industrias, empresas y organizaciones se han desarrollado para mantener o conquistar nuevos mercados, asentados en estrategias de competitividad sostenibles y de valor para los clientes, quienes cada vez son más exigente en cuestiones de calidad, precio, tiempos de entrega y cumplimiento de las especificaciones particulares de los productos y servicios que consumen.

Actualmente, existe un ambiente de grandes expectativas e incertidumbre, debido a los rápidos cambios de la tecnología, también surgen cambios en el orden económico y político. Entre todos estos cambios uno de los de mayor influencia es el desarrollo de nuevas políticas mundiales de mercados abiertos, específicamente la globalización.

Todo esto habla de una libre competencia y surge la necesidad de adecuar las industrias a fin de que puedan satisfacer el reto de los próximos años. La opción que se está adoptando frente a esto es la reconversión de las industrias, introduciendo el elemento de mecanización.

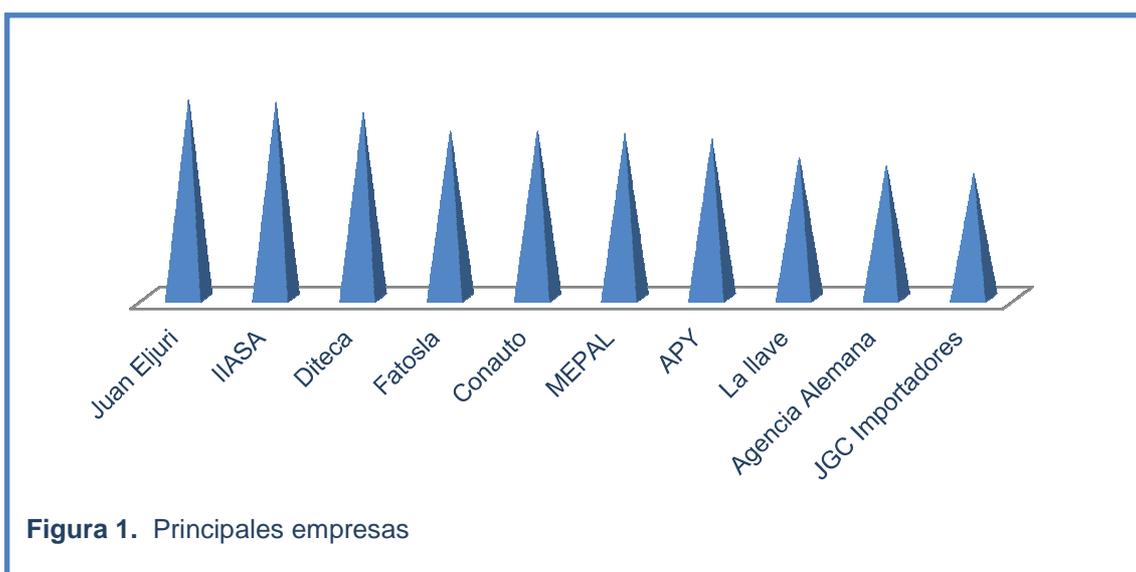
Los procesos de mecanizado tienen una gran importancia en toda actividad económica, debido a la flexibilidad para dar forma a los componentes mecánicos, su importancia industrial es muy elevada, tanto desde un punto de vista económico como técnico.

Esta tendencia de mecanizar la mayor cantidad de tareas dentro de una empresa crea una oportunidad para los montacargas, ya que dicha maquinaria permite reducir tiempos y, a su vez, las mercancías tienen un mejor trato al momento de su movilización. Por otro lado, cabe recalcar que en los últimos años el cuidado del medio ambiente es esencial, por lo que se advierte una tendencia al uso de maquinaria no contaminante, como es el caso de montacargas eléctricos.

2.1.3 Estructura

Mediante la estructura de la industria se definen, en gran parte, las reglas de la competencia y las estrategias disponibles para el negocio, por lo que dependiendo de la fuerza de la competencia varía la rentabilidad de las empresas que se encuentran en la industria.

En el caso del negocio de los montacargas, existe una estructura industrial concentrada, definiéndose así, por la poca existencia de participantes en la industria debido a factores como: barreras de entrada, el costo de transporte, la regulación del gobierno, la curva de experiencia en cuanto a tecnología de la maquinaria.



En la figura anterior, se encuentran las empresas de mayor incidencia en el mercado de maquinaria industrial de la ciudad de Quito. Se ha tomado en cuenta el número de bienes que comercializan para fijar el tamaño de la compañía.

Cabe destacar que Agencia Alemana y JGC importadores son las únicas empresas que tienen, como giro del negocio, la venta de montacargas a diferencia de las otras compañías, que se dedican a la comercialización de

distintos bienes como maquinaria agrícola, de construcción, vehículos y accesorios, entre otros.

Dada esta perspectiva, se ha visto la oportunidad de la creación de una empresa especializada en montacargas, para satisfacer cualquier inquietud o demanda por parte de los clientes. Se trata de consolidar una empresa líder específicamente en el mercado de los montacargas, mediante técnicas de diferenciación, las mismas que abarcan un servicio calificado en el asesoramiento al cliente y mantenimiento garantizado de la maquinaria.

2.1.4 Análisis del Macroentorno

La macroeconomía se ocupa del estudio del funcionamiento de la economía en su conjunto. Su propósito es obtener una visión simplificada de la economía, pero que al mismo tiempo permita conocer y actuar sobre el nivel de la actividad económica de un país determinado o de un conjunto de países. (Mochón, 2006, p. 163)

2.1.4.1 Factores Económicos

Los factores que se van a mencionar tienen un impacto en la realización de un negocio. En este caso, se analizarán variables económicas tales como producto interno bruto, tasas de interés, inflación, riesgo país y la balanza comercial, con el fin de establecer el panorama al que se enfrenta el incursionar en un nuevo negocio.

- **ANÁLISIS DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

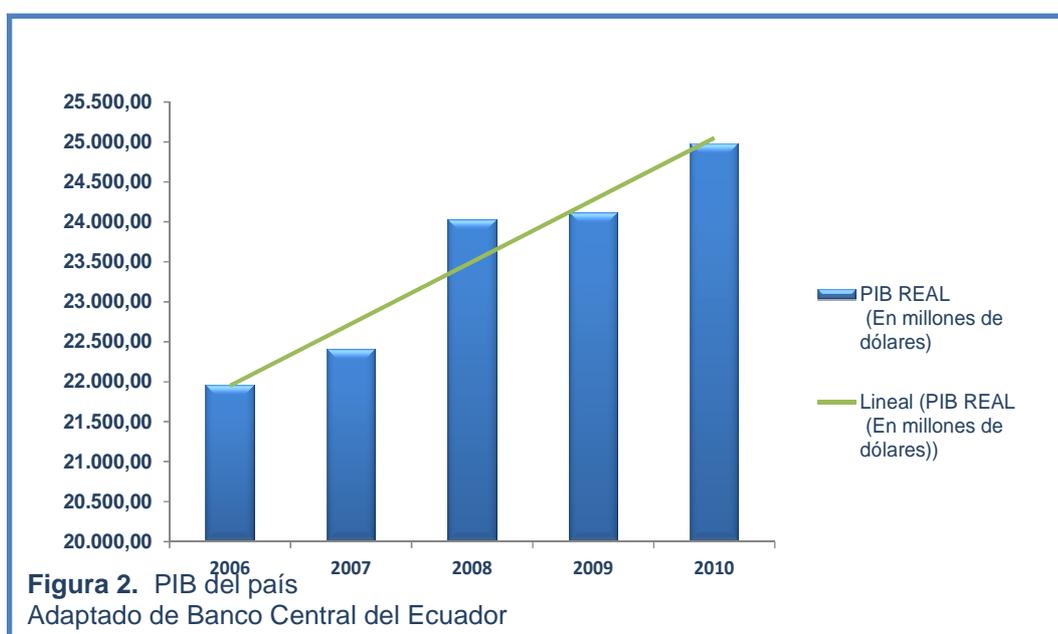
El Producto Interno Bruto, “mide el valor monetario total de los bienes y servicios finales producidos para el mercado durante un año dado, dentro de las fronteras de un país” (Mochón, 2006, p. 167).

- PAÍS

Tabla 2: PIB del País

AÑO	PIB REAL (En millones de dólares)	TASAS DE VARIACIÓN ANUAL PIB (Miles de dólares de 2000)
2006	21.962,13	4,75%
2007	22.409,65	2,04%
2008	24.032,49	7,24%
2009	24.119,46	0,36%
2010	24.983,32	3,58%

Tomado de: Banco Central del Ecuador.



Al realizar un análisis de los últimos cinco años, se puede rescatar que, a pesar del positivo impacto que para la economía ecuatoriana significa el aumento del precio del petróleo, el crecimiento económico para el año 2010 fue moderado, pues el crecimiento del país fue de un 3,58 por ciento, se compara con el 2009 que fue de 0,36 por ciento, sin alcanzar tampoco el 7,24 del año 2008. Pese a ello, el PIB del 2010, representa la cifra más alta de los últimos años. (Banco Central del Ecuador, 2011).

Manteniendo al margen las variaciones de las tasas anuales del PIB, se nota una tendencia de crecimiento, con lo cual se proyecta un beneficio para la economía del país y las ramas productivas, a la vez que conlleva un mayor interés para la inversión privada con la creación de nuevas empresas.

- INDUSTRIA

Tabla 3: Composición del PIB por actividad económica

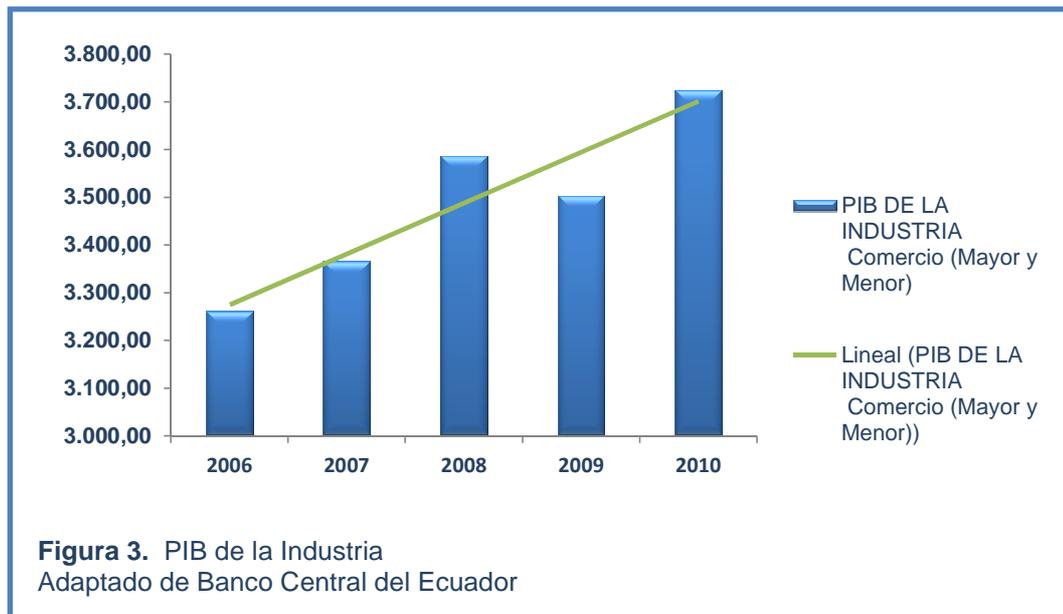
AÑO 2010	
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	6,44%
B. Explotación de minas y canteras	15,51%
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	9,01%
D. Suministro de electricidad y agua	1,03%
E. Construcción y obras públicas	10,38%
F. Comercio al por mayor y al por menor	11,31%
G. Transporte y almacenamiento	6,48%
H. Servicios de Intermediación financiera	2,53%
I. Otros servicios	28,07%
J. Servicios gubernamentales	5,71%
K. Servicio doméstico	0,12%
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-2,52%
Otros elementos del PIB	5,93%
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100,00%

Tomado de: Pro Ecuador

Tabla 4: PIB de la Industria

AÑO	PIB DE LA INDUSTRIA Comercio (Mayor y Menor)
2006	3.260,98
2007	3.365,41
2008	3.586,58
2009	3.503,29
2010	3.724,60

Tomado de: Banco Central del Ecuador



Si se analiza a las industrias y su influencia en el crecimiento del PIB, se destaca que, según las Cuentas Nacionales, este crecimiento fue producto de la mejora en casi todos los sectores de la economía real.

Al tomar en cuenta los diferentes porcentajes pertenecientes a las actividades económicas que forman parte del Producto Interno Bruto, se destaca que el mayor aporte proviene del sector de: Otros servicios, con el 28,07 por ciento, seguido por la actividad de Comercio al por mayor y al por menor, con el 11.31 por ciento (figura 3), siendo este último donde se desarrolla el negocio de importación y comercialización de montacargas. Al ser el segundo aporte más alto de la composición del PIB, se demuestra la importancia del sector al momento de obtener ingresos para el país (Pro Ecuador, 2010).

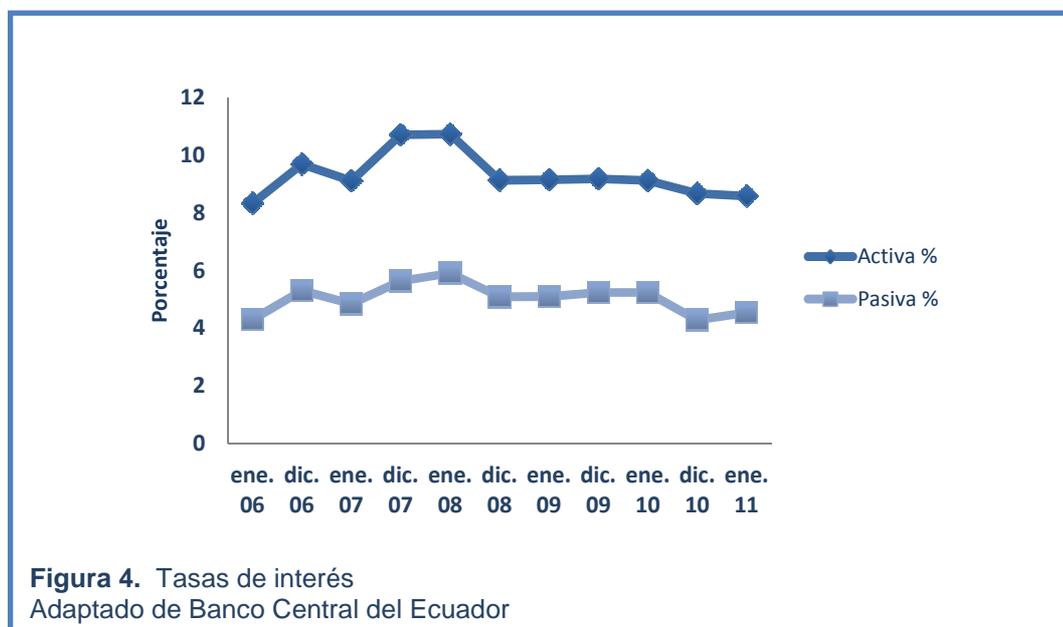
Por otro lado, al observar la figura de la industria del Comercio (mayor y menor), se establece una oportunidad de impacto bajo, debido al crecimiento paulatino en los últimos cinco años, a su vez se denota una proyección positiva lo que, refleja mayores ingresos de los negocios pertenecientes a la industria.

- TASAS DE INTERÉS

Tabla 5: Tasas de interés

	Activa %	Pasiva %
ene. 06	8,34	4,3
dic. 06	9,7	5,31
ene. 07	9,12	4,85
dic. 07	10,72	5,64
ene. 08	10,74	5,91
dic. 08	9,14	5,09
ene. 09	9,16	5,1
dic. 09	9,19	5,24
ene. 10	9,13	5,24
dic. 10	8,68	4,28
ene. 11	8,59	4,55

Tomado de: Banco Central del Ecuador



Al hablar sobre las tasas de interés activa y pasiva, se debe mencionar que la primera tasa es el porcentaje que reciben las instituciones financieras por préstamos otorgados; en cuanto a la tasa pasiva, se refiere al porcentaje que pagan las instituciones financieras por el dinero captado.

Desde una perspectiva económica las tasas de interés representan el costo del dinero, entendiendo a este último como el costo de tener dinero

disponible para realizar transacciones y no en una institución financiera con un determinado rendimiento. (Tovar, 2012)

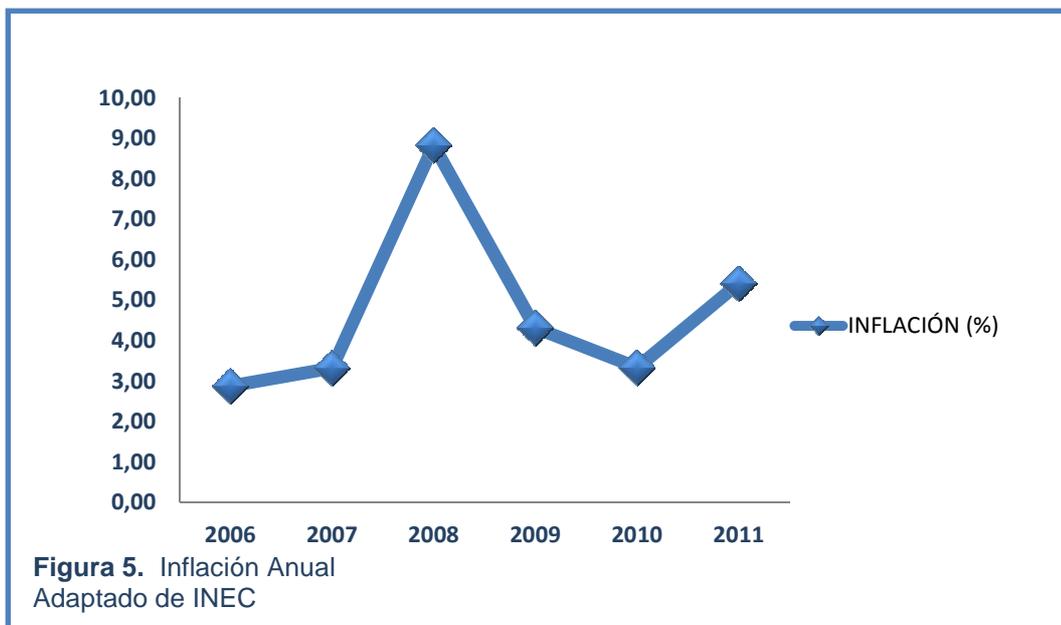
En la figura que hace referencia a los últimos cinco años, se destaca una relativa estabilidad en las tasas de interés, con una leve tendencia a la baja de la tasa activa, reflejando una oportunidad de impacto bajo para la empresa al momento de obtener el préstamo para la ejecución de la misma.

- INFLACIÓN

Tabla 6: Inflación anual

AÑO	INFLACIÓN (%)
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41

Tomado de: INEC

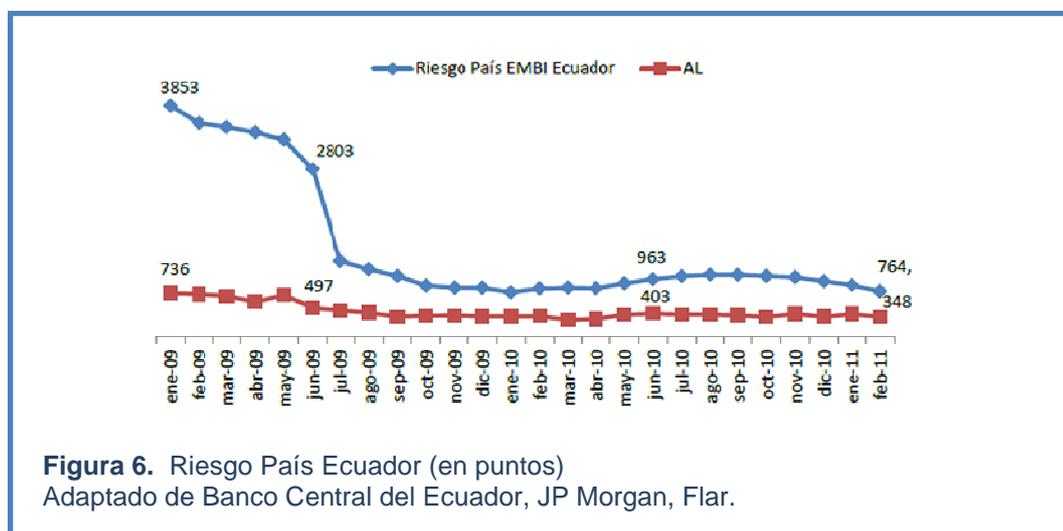


“La inflación no es una subida en el coste de la vida. La inflación es básicamente una caída en el valor o el poder adquisitivo del dinero” (Heyne, 1998, p. 331).

Según los datos obtenidos, se destaca una tendencia a la baja hasta el 2010 en que se situó en 3,33 por ciento, lo que demuestra una desaceleración de la inflación, siendo una de las más bajas de los últimos períodos. El año 2011 refleja un cambio en su tendencia: el aumento en la inflación de este año, representa el segundo más alto en los últimos años, con un 5,41 por ciento. (INEC, 2011).

El ritmo de crecimiento de los precios en el último año ha sido mayor que los anteriores, presentando así una amenaza para el negocio, de impacto medio-alto.

- RIESGO PAÍS



El Riesgo País, es la sobretasa que se paga en relación con los intereses de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, (Banco Central del Ecuador, 2011). Mide la probabilidad de que un país no cumpla con sus obligaciones, el análisis se realiza mediante el índice Plus de los bonos de

los mercados emergentes, dentro de las variables que se consideran en el análisis se destacan la deuda, el índice de precios al consumidor, liquidez, las exportaciones e importaciones en términos FOB, el saldo de la balanza, entre otras.

En febrero del 2011, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 764,18 puntos; con un decrecimiento de aproximadamente, -11,93 por ciento comparado con el mes anterior. Al contrastar con el promedio de América Latina (348 puntos), se observa que está muy por encima de 416 puntos al promedio de la región.

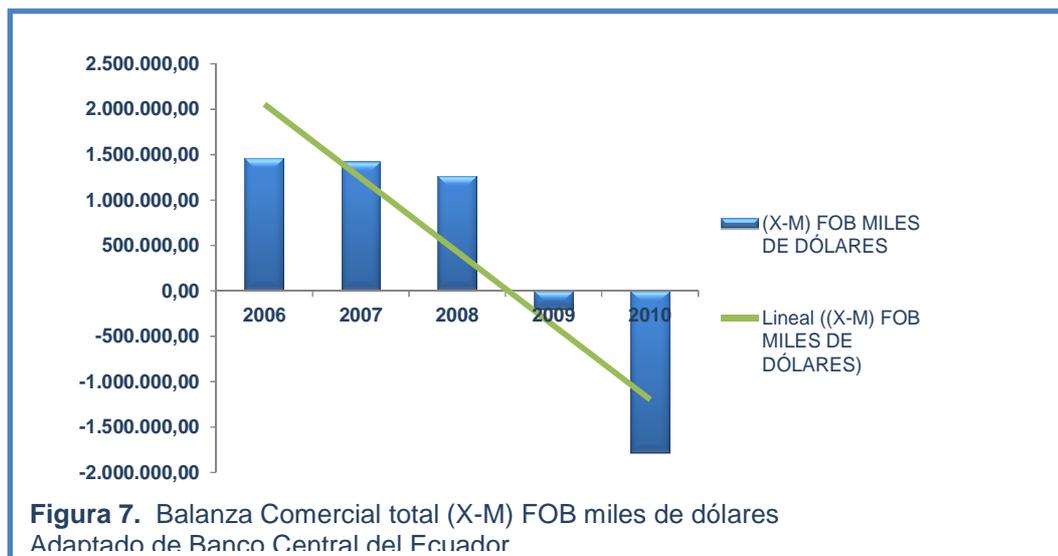
Se tiene que el riesgo país genera una amenaza de impacto bajo para el negocio ya que, engloba variables del país que influyen tanto en la estabilidad de las empresas y en la imagen que se proyecta a nivel internacional.

- **BALANZA COMERCIAL**

Tabla 7: Balanza Comercial total

AÑO	(X-M) FOB MILES DE DÓLARES
2006	1.462.129,07
2007	1.426.075,10
2008	1.266.395,74
2009	-208.394,98
2010	-1.788.780,27

Tomado de: Banco Central del Ecuador



La balanza comercial se especifica como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo dentro de un país.

Las exportaciones ecuatorianas, desde el año 2001, experimentaban un crecimiento debido a factores como la estabilidad que generó la moneda.

Lamentablemente, el año 2008, debido a la crisis mundial, la disminución de los precios y del poder de compra de consumidores, junto a las fluctuaciones del costo del petróleo, reflejó una reducción en las exportaciones, es así que, en la (tabla 7) se evidencia que para los años 2009 y 2010, el país sufre un déficit en su balanza comercial total. Se debe destacar que los datos incluyen las exportaciones petroleras, ya que sin tomar dicho bien la diferencia sería mayor.

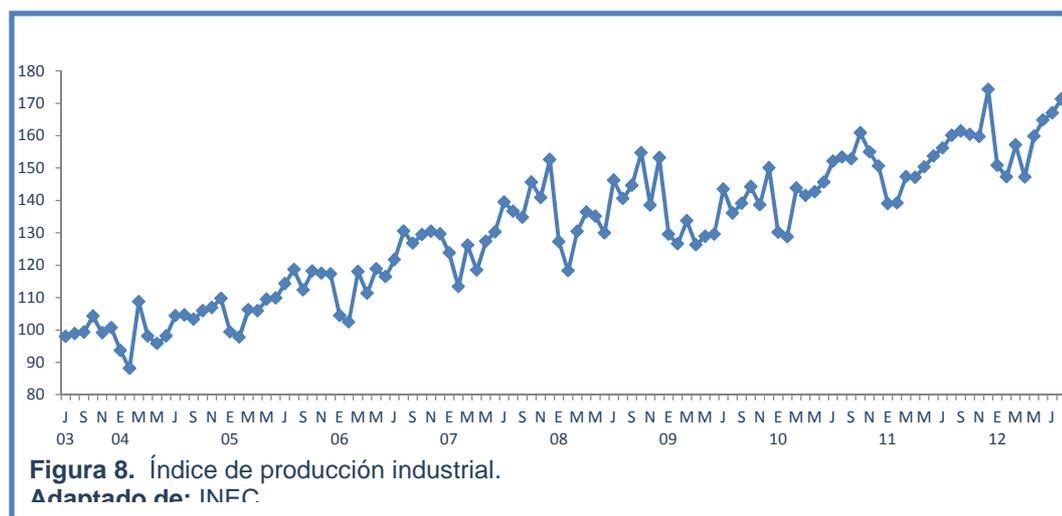
Por otro lado, pese a las medidas restrictivas por parte del gobierno en las importaciones de diferentes productos, la balanza no se ha podido ubicar en cantidades positivas. Esta variable, para el negocio, representa un impacto bajo, debido a que normalmente las restricciones no afectan a insumos de producción, generando así una oportunidad para el negocio.

- DESARROLLO INDUSTRIAL

Tabla 8 Producción industrial

ÍNDICE GENERAL DE LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL JULIO-DICIEMBRE 2003 SERIE HISTÓRICA MENSUAL												
MESES	ENE.	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO.	SBRE.	OBRE.	NBRE.	DBRE.
AÑOS												
2003							97,97	98,81	99,29	104,23	99,06	100,64
2004	93,56	88,09	108,73	98,02	95,73	98,09	104,33	104,58	103,25	105,86	106,85	109,66
2005	99,36	97,68	106,20	105,89	109,42	109,83	114,24	118,68	112,31	118,12	117,50	117,25
2006	104,40	102,40	118,02	111,24	118,86	116,40	121,66	130,49	126,76	129,40	130,42	129,65
2007	123,75	113,34	126,20	118,45	127,37	130,24	139,45	136,61	134,73	145,61	140,85	152,60
2008	127,19	118,24	130,36	136,36	135,05	129,92	146,22	140,57	144,61	154,72	138,48	153,19
2009	129,49	126,57	133,73	126,26	128,85	129,54	143,44	136,05	139,07	144,23	138,58	150,04
2010	130,12	128,74	143,78	141,47	142,61	145,59	152,07	153,35	152,74	160,89	154,97	150,60
2011	138,95	139,16	147,33	147,08	150,35	153,69	156,18	160,07	161,37	160,36	159,69	174,25
2012	150,77	147,22	157,13	147,20	159,58	163,95	164,29	171,27				

Tomado de: INEC



En la figura anterior, se denota una proyección positiva en el índice de producción de las diferentes industrias del país, al igual que el crecimiento del sector industrial y comercial. Para el negocio de montacargas, esto representa una oportunidad de impacto alto ya que, al existir una expansión en las actividades tanto industriales como comerciales genera el crecimiento potencial en el uso de montacargas en las actividades de producción o comercialización.

2.1.4.2 Factores Políticos- Legales

Los factores políticos gubernamentales y legales son de gran importancia para determinar oportunidades o amenazas para la empresa, ya que tienen una fuerte repercusión en el funcionamiento de la misma.

En el país rigen políticas gubernamentales claramente proteccionistas en cuanto a la industria nacional, según resoluciones del año 2011 del Comité de Comercio Exterior (COMEX). Se asumen medidas para reducir las importaciones al país tales como: la resolución N° 17 y N° 24, referentes a las licencias para importación, creando así obstáculos para la importación de determinados productos.

Se debe mencionar que en la resolución N° 539 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), se destaca:

Se permitirá la importación de otros vehículos automotores terrestres usados cuando, se demuestre que sus características, condiciones de fabricación y destino o uso natural, impidan la normal circulación de estos vehículos en las vías públicas y dentro de la red de carreteras del país, tales como: vehículos barredoras, grúas autopropulsadas, vehículos para recolección de cosechas, go-karts, carros de golf, cuadrones y vehículos similares, siempre que su año de fabricación corresponda a los últimos 15 años anteriores a la fecha de nacionalización. Mediante esta resolución se ratifica la factibilidad de importar montacargas usados hasta 15 años. (COMEXI Resolución N°539, 2010)

Actualmente, en el Arancel Nacional Integrado se tiene la siguiente clasificación para determinar la partida de los montacargas.

Tabla 9 Clasificación de partida de los montacargas

Sección XVI	Máquinas y aparatos, material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos
Capítulo 84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos
Partida Sist. Armonizado 8428	Las demás máquinas y aparatos de elevación, carga, descarga o manipulación (por ejemplo: ascensores, escaleras mecánicas, transportadores, teleféricos)
SubPartida Sist. Armonizado 8428.10	Ascensores y Montacargas
SubPartida Regional 8428.10.90	Los demás
SubPartida Nacional <u>8428.10.90.00</u>	LOS DEMÁS

Tomado de: I Arancel Nacional Integrado

En el Arancel Nacional Integrado, la partida (8428.10.90.00) pertenece al producto que se desea importar. Es indispensable acotar que dicha partida no presenta ninguna restricción para la importación.

Con respecto a los tributos al comercio exterior, son derechos arancelarios, impuestos, establecidos en leyes orgánicas y ordinarias, tasas por servicios aduaneros que se deben liquidar, en este caso (Aduana del Ecuador, 2011).

- El AD-VALOREM (Arancel cobrado a las mercancías) es del 15 por ciento.
- El FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) es de 0.5 por ciento sobre la base imponible de la importación.

- El IVA (Impuesto al valor agregado) que corresponde al 12 por ciento sobre la base imponible, AD-VALOREM y FODINFA.

Por otra parte, el Servicio de Rentas Internas (SRI) menciona el impuesto a la salida de divisas, también denominado (ISD).

El ISD debe ser pagado por todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades privadas, nacionales y extranjeras.

El impuesto se carga sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen hacia exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero siendo dicho impuesto del 5 por ciento, el mismo que sufrió una alza, ya que en años anteriores el impuesto se situaba en 2 por ciento. (Servicio de Rentas Internas, 2012)

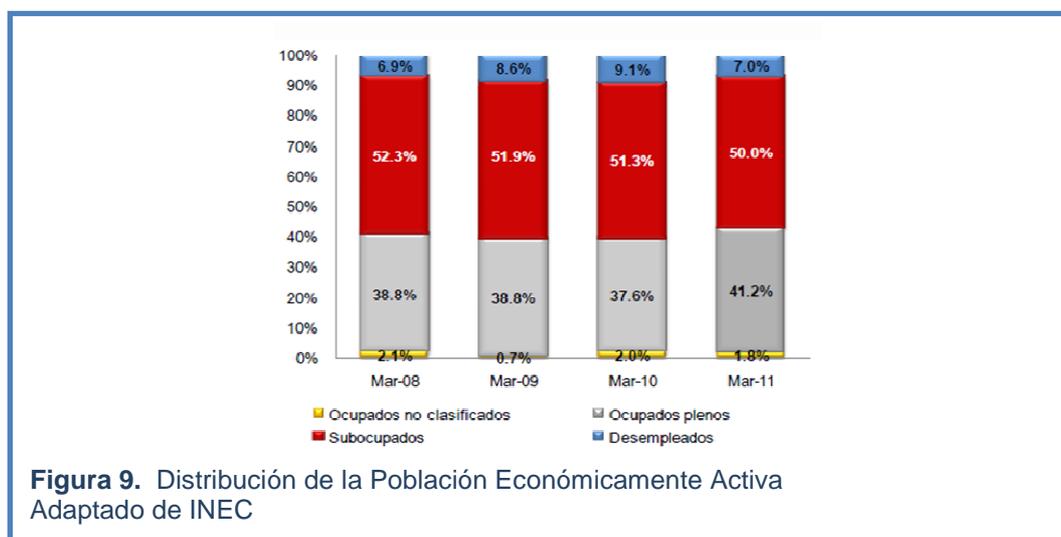
En referencia al párrafo anterior, se destaca que las áreas productivas del país sufrirán un incremento en los precios, y los que afrontan dicho aumento, son los consumidores finales.

Se puede recalcar, con respecto a las importaciones que, si bien es cierto que existen barreras y aumento de ciertos tributos, para el negocio representa una oportunidad al no existir restricciones de mayor incidencia en la importación de montacargas. Habrá un impacto alto para el negocio, si se crean restricciones o limitantes para las importaciones del bien en mención.

2.1.4.3 Factores Sociales

Los cambios en los factores sociales, impactan en gran magnitud en los mercados. Se analizará la variable del desempleo ya que es de gran importancia para el desarrollo del país.

- DESEMPLEO



Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (BCE) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) se destaca que si bien el desempleo alcanza a un 7.0 por ciento de la población económicamente activa, se puede mencionar que el país se encuentra, aparentemente, en un buen índice. El mayor problema se centra en los subocupados que representan un 50 por ciento del total, lo que significa que si existe mano de obra en el país, pero lo que hace falta son fuentes de empleo, creando así la oportunidad de una buena aceptación, por parte de la población, a la creación de nuevas empresas. Este factor tiene un impacto bajo para el negocio.

La estructura del mercado laboral ecuatoriano, con respecto a la Población Económicamente Activa (PEA), en marzo del 2011, se ha mantenido constante; la mayor parte de la PEA se ubicó en los subocupados: 50 por ciento del total; la tasa de ocupación plena fue la segunda en importancia al situarse en 41.2 por ciento, le sigue la tasa de desocupación total 7.0 por ciento.

Estos resultados, con respecto al mes de marzo 2010, evidencian que los subocupados y los desempleados disminuyeron en 1.3 y 2.1 puntos porcentuales, respectivamente, en tanto que los ocupados plenos aumentaron en 3.6 puntos porcentuales.

2.1.4.4 Factores Tecnológicos

Existen diferentes tipos de montacargas que se pueden encontrar en el mercado de artefactos elevadores y su clasificación se da a basándose en diferentes criterios, lo que permite su codificación para satisfacer las diferentes necesidades.

Una clasificación se puede realizar bajo los parámetros de identificar el tipo de mecanismo que se utilice: combustible o energía, la capacidad de levantamiento según el peso, el lugar donde se llevará a cabo el trabajo, los diferentes usos del montacargas, etc.

Según el tipo de mecanismo que utilice para el desplazamiento se pueden clasificar en hidráulico o eléctricos, de igual forma en el sistema de combustión donde su división está dada en: alimentación eléctrica, combustión de gases o aceites. (Montacargas, 2011).

En el caso de los motores a diesel, la contaminación es ligeramente mayor, por lo cual su uso se realiza en espacios abiertos. En cuanto a los motores eléctricos, su mantenimiento es más económico que otros tipos creando una ventaja para los clientes. También existen los motores de combustión interna accionados por GNC (gas natural comprimido) y GLP (gas licuado de petróleo).

Los tipos de montacargas más comunes son los que funcionan con horquillas y se utilizan para el transporte de mercadería, es así que el negocio se enfoca en la comercialización de este tipo de máquinas.

2.1.4.5 Factores Internacionales

Tabla 10: Acuerdos Comerciales en vigor – Ecuador

Tipos de acuerdos	País (es) miembros	Fecha de suscripción
Acuerdos Multilaterales	Miembros de la OMC	21 de enero 1996
Uniones Aduaneras	Comunidad Andina	26 de mayo 1969
Acuerdos Marco	Comunidad Andina-MERCOSUR (ACE 59)	18 de octubre 2004
	Comunidad Andina-MERCOSUR (ACE 56)	06 de diciembre 2002
Acuerdos de alcance parcial	Comunidad Andina-Argentina (ACE 48)	29 de junio 2000
	Comunidad Andina-Brasil (ACE 39)	12 de agosto 1999
	Cuba (ACE 46)	10 de mayo 2000
	Chile (ACE 65)	10 de marzo 2008
	México (ACE 29)	31 de mayo 1993
	Paraguay	15 de septiembre 1994
	Uruguay	01 de mayo 1994
Acuerdos Regionales	Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	12 de agosto 1980
	Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)	8 de diciembre de 2004

Tomado de: SICE

Los acuerdos comerciales se consideran un convenio bilateral o multilateral entre países, con el fin de resolver los intereses de las partes involucradas y aumentar la integración comercial.

Con referencia al cuadro arriba presentado, existen varios acuerdos vigentes que permiten un mayor intercambio de bienes y servicios entre los países. En el caso del negocio de importación de montacargas, esto representa una ventaja de alto impacto, ya que facilita y disminuye las barreras arancelarias entre dichos países.

2.1.5 Análisis del Microentorno

2.1.5.1 Enfoque de Procesos – Cadena de Valor

Las actividades de la empresa se detallan en las figuras 10 y 11, que evidencian el enfoque de procesos de la compañía. Se establecen los factores de entrada, sus controles y metodología para obtener los factores de salida.

En el siguiente nivel, se desglosa la cadena de valor, que busca mantener control y comunicación adecuados entre los eslabones del proceso para generar el mayor valor posible para los clientes.

Al analizar los canales de distribución, dentro de la industria ecuatoriana, se destacan dos métodos.

El primero cuando se busca ser un representante legal de la marca y se vuelve un distribuidor a nivel país y se entrega a sub-distribuciones lo cual implica un fuerte desembolso de dinero.

En el segundo caso, se trata de ingresar al mercado bajo el modelo de comercializador, los costos son mucho menores y la venta del producto es de forma directa. Por ello, la empresa tendrá un canal de distribución directo con la proyección de ser un distribuidor país. Los principales proveedores del mercado de los montacargas se concentran en Estados Unidos, Japón, México y Brasil.

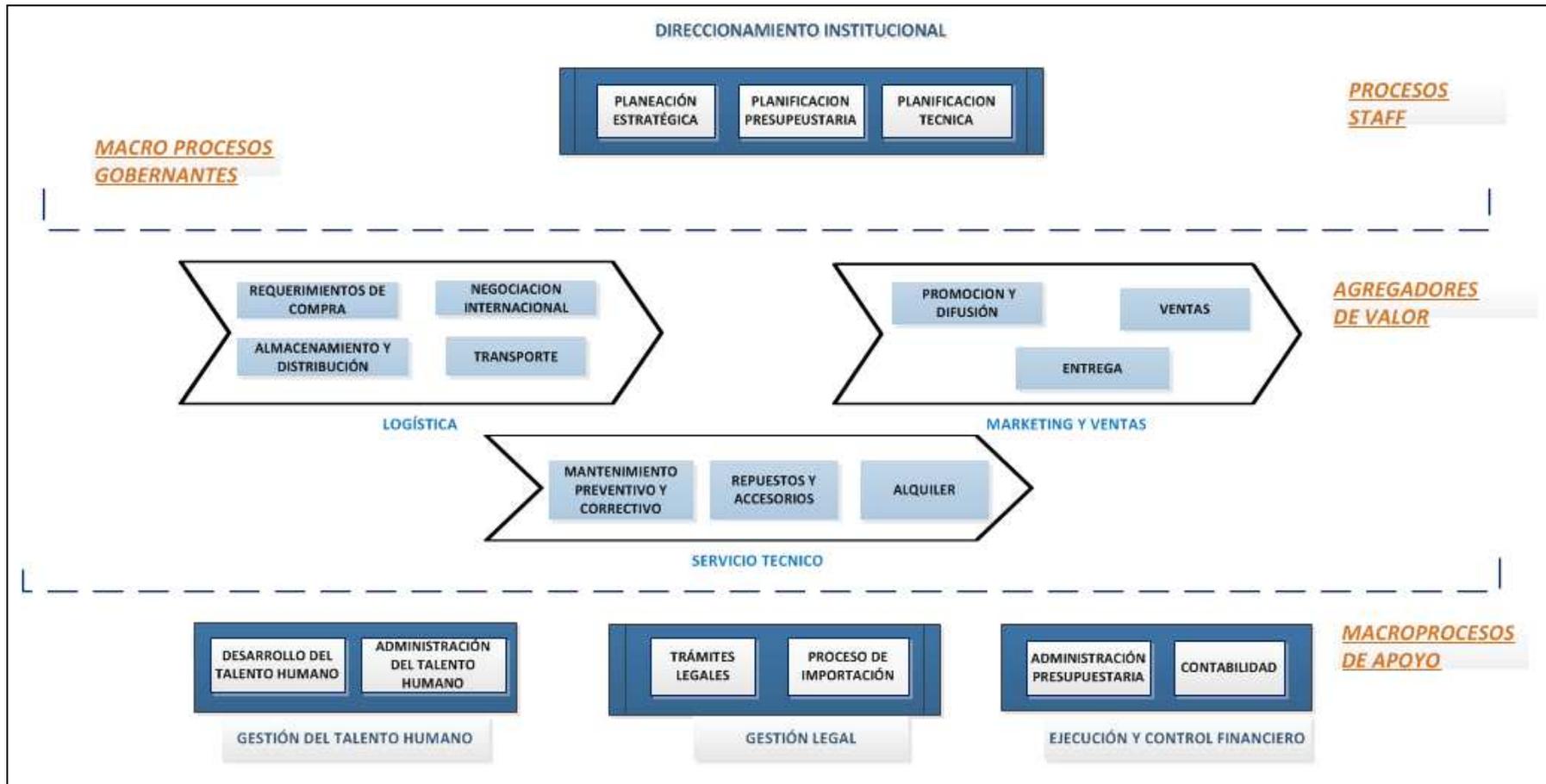


Figura 10. Enfoque de Procesos – Cadena de Valor Nivel 1
 Tomado de: Porter, 1996, p. 64.

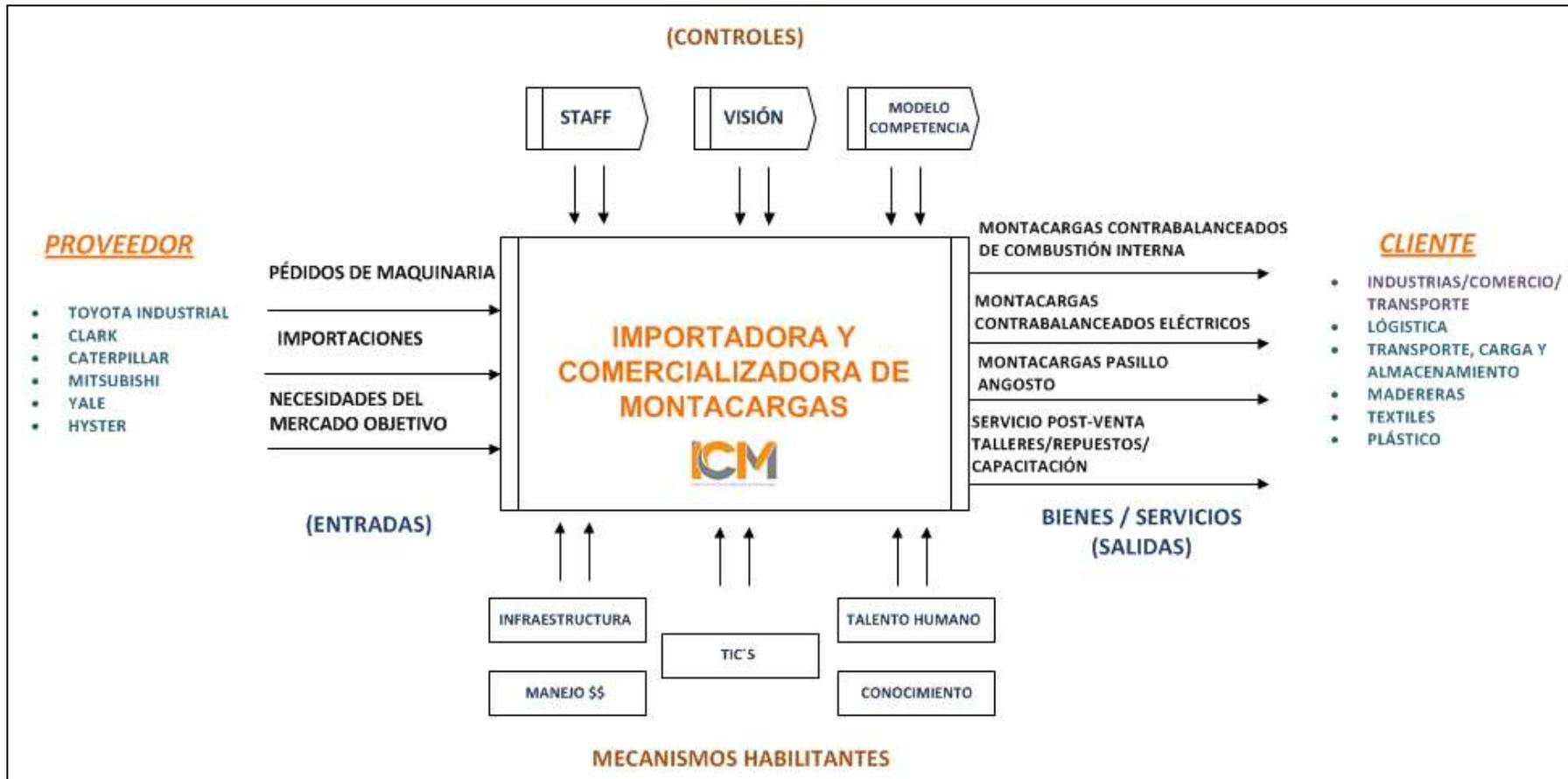
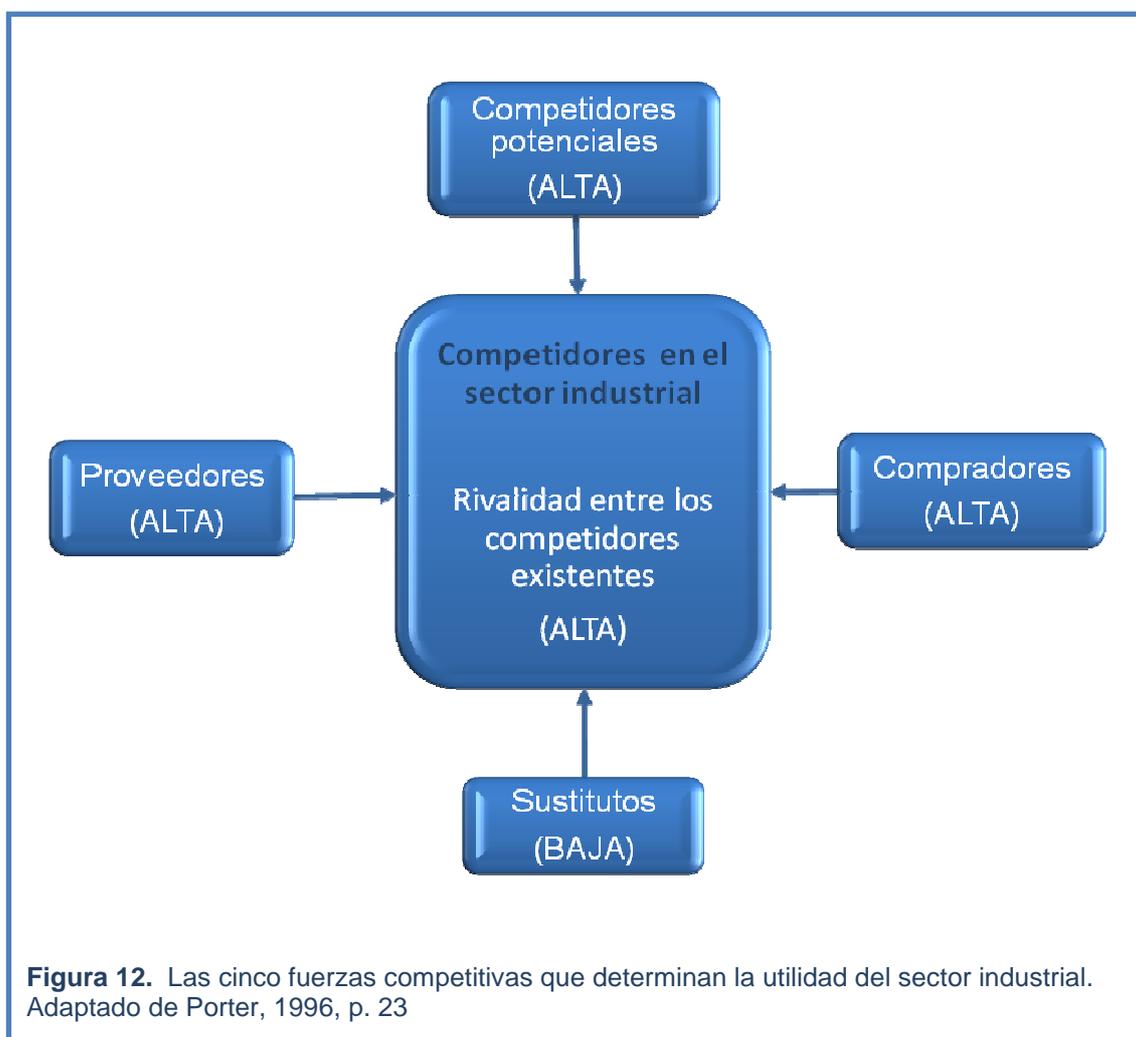


Figura 11 Enfoque de Procesos – Cadena de Valor Nivel 2
 Tomado de: Porter, 1996, p. 64.

2.1.6 Análisis del Mesoentorno

En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional, que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. (Porter, 1996, p. 22)

2.1.6.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

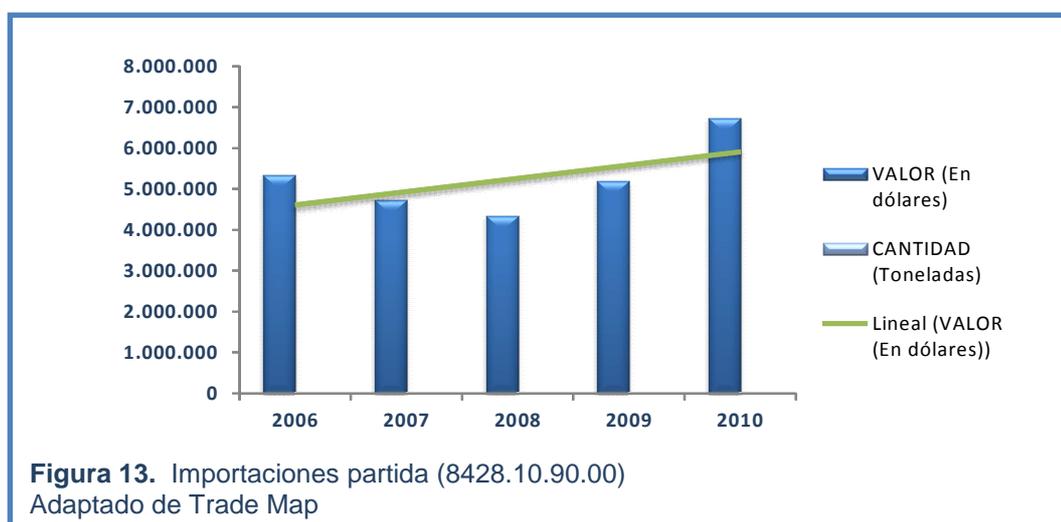


- AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:

Tabla 11: Importaciones partida (8428.10.90.00)

APARATOS ELEVADORES O TRANSPORTADORES NEUMÁTICOS		
AÑO	VALOR (En dólares)	CANTIDAD (Toneladas)
2006	5.326.000	1052
2007	4.726.000	1206
2008	4.333.000	1049
2009	5.181.000	1227
2010	6.726.000	1385

Tomado de: Trade Map



Al hacer referencia de los últimos cinco años sobre las importaciones de la partida (8428.10.90.00), a la que pertenecen los montacargas, se evidencia una tendencia creciente en los valores importados, alcanzando los USD 6.725.000 en el 2010 (TRADE MAP, 2011). De esta manera, las importaciones del bien no han experimentado un crecimiento abrupto, sino un aumento leve, por lo que se concluye que la amenaza de nuevos competidores es alta.

Por otro lado, para incursionar en este negocio los requerimientos de capital son altos, los tiempos que se emplean en los procesos de

importación son considerables y se debe mantener gran atención en los cambios de las regulaciones gubernamentales, lo cual ratifica lo concluido en el anterior párrafo.

- RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:

Tabla 12: Empresas competidoras

NUEVOS	USADOS / ALQUILER
Agencia Alemana	Pintulac
Conauto	SEDIG
La Llave	Alcón Montacargas
Fatosla	Talleres DVG
Antonio Pino Ycaza & Cía	Famaco
DITECA	Montacargas MERA
JGC Importadores Industriales S.A	Montacargas Ecuador
Juan Eljuri	Rentalamsa
IIASA	I.L.G.A
Mepal Ecuador S.A	JET Grúas

Tomado de: la Superintendencia de Compañías, investigación exploratoria

Al realizar un análisis de las empresas competidoras en el mercado referente a los montacargas, se debe detallar que existen dos grupos de empresas, las que comercializan únicamente maquinaria nueva y las que venden maquinaria usada o para el alquiler. Dichos grupos se deben considerar bajo parámetros de igual importancia debido a que el negocio en cuestión radica en la comercialización de montacargas nuevos y usados.

En el caso de la ciudad de Quito, existen aproximadamente 20 empresas, de distintos tamaños, que se dedican a la venta de montacargas ocasionando una rivalidad *alta* para el negocio. Los competidores más cercanos al giro del negocio son: JGC Importadores Industriales, Agencia Alemana, Rentalamsa; si bien es cierto que empresas como: Pintulac, Juan Eljuri, Conauto, La Llave, Antonio Pino Ycaza, se dedican a la comercialización de montacargas, no se especializan en dicha área, siendo una oportunidad para ingresar una empresa especializada en la rama.

La ventaja y éxito de entrar a este segmento radica en la innovación, variedad de los servicios por parte de la empresa y la transmisión de confianza a los clientes.

En la siguiente tabla se detallan los valores de la competencia, referente a la comercialización de montacargas nuevos.

Tabla 13: Competencia en el mercado

Competencia	Valores	Porcentajes	Unidades
Importación directa	\$ 1.008.900,00	15%	40
IIASA	\$ 874.380,00	13%	35
La Llave	\$ 739.860,00	11%	29
Agencia Alemana	\$ 672.600,00	10%	27
JGC Importadores	\$ 672.600,00	10%	27
Mepal	\$ 672.600,00	10%	27
Juan ElJuri	\$ 538.080,00	8%	21
Conauto	\$ 403.560,00	6%	16
APY	\$ 403.560,00	6%	16
Fatosla	\$ 403.560,00	6%	16

Tomado de: la Aduana del Ecuador

- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

Tabla 14: Proveedores

PRINCIPALES 10 MERCADOS PROVEEDORES (8428.10.90.00) ACENSORES Y MONTACARGAS: LOS DEMÁS						
Rank.	Exportadores	Valor importada (Miles de dólares)				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	República de Corea	580,00	1.146,00	941,00	988,00	1.587,00
2	Brasil	3.614,00	2.073,00	1.649,00	1.456,00	1.004,00
3	Japón	188,00	142,00	20,00	121,00	876,00
4	Tailandia	215,00	391,00	27,00	234,00	703,00
5	China	93,00	109,00	262,00	851,00	676,00
6	Estados Unidos de América	18,00	244,00	380,00	330,00	567,00
7	Alemania	0,00	14,00	0,00	0,00	514,00
8	España	325,00	484,00	613,00	555,00	395,00
9	Colombia	176,00	2,00	264,00	225,00	273,00
10	Taipei Chino	67,00	75,00	99,00	67,00	93,00
Mundo		5.326,00	4.726,00	4.333,00	5.181,00	6.726,00

Tomado de: Trade Map

Los proveedores de montacargas en la ciudad de Quito deben ser necesariamente externos ya que el país no posee la tecnología necesaria para su fabricación. En la tabla 13 se registra el *ranking* de los principales diez países que exportan montacargas. Para el negocio, los de mayor interés radican en: Estados Unidos de América, México, China, Brasil y Alemania, al mantener cifras constantes de importación durante los últimos cinco años.

El poder de negociación que poseen los proveedores es *alto*, al imponer cantidades mínimas para realizar el negocio. Se estima que la importación se realizaría de 20 a 30 montacargas en el año, siendo esto una cantidad no representativa para ejercer poder al momento de la negociación.



Figura 14. Proveedores

- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:

En lo que se refiere a los clientes, el producto en cuestión se considera un bien diferenciado en el sector de la industria y comercio, debido a que se vuelve un bien de gran utilización al ser el músculo de las industrias. Por ello, se convierten en una herramienta obligatoria para trabajos de patio y fábricas, por su capacidad para mover artículos y materiales pesados, tornándose en una necesidad a cumplir por parte de los compradores en diversos sectores económicos, como lo antes mencionado en la industria y comercio, básicamente en bodegas, empresas logísticas, entre otras.

Existen varias opciones de máquinas movilizadoras de carga en el mercado que no necesariamente suplen la función de un montacargas que es de elevar y apilar mercadería; sin embargo cabe la opción de buscar diversos productos en distintos lugares u optar por la importación directa. En este caso, los compradores tienen un poder de negociación *alto*, es así que la última decisión de compra se basa en las necesidades que deseen satisfacer.

- AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos representan una amenaza *baja* para el negocio. Cabe destacar que los sustitutos son bienes que satisfacen una necesidad de una forma distinta. En el caso de los montacargas, la necesidad a cumplir es el de movilizar y apilar mercadería, carga pesada, tanto verticalmente como horizontalmente, de una manera rápida, segura y fácil. Por ello, a pesar de que existan productos que pueden ser considerados sustitutos, no cumplen con las necesidades antes mencionadas.

Una vez analizadas las cinco fuerzas de Porter, se observa que existe un alto grado de dificultad en los pilares examinados detallados en la tabla 15, por lo que en los siguientes capítulos se determinarán estrategias para contrarrestar dichas amenazas y determinar la factibilidad del negocio.

Tabla 15: Matriz de valoración fuerzas de Porter

MATRIZ DE VAORACIÓN FUERZAS DE PORTER		
FUERZAS	CALIFICACIÓN*	
Amenaza de nuevos competidores	7,0	Alta
Rivalidad entre competidores	7,3	Alta
Poder de negociación proveedores	7,8	Alta
Poder de negociación compradores	7,1	Alta
Amenaza de productos sustitutos	4,2	Baja

Nota: La calificación de cada fuerza se encuentran en la escala de 1 a 10, siendo 1 lo de bajo impacto y 10 lo de alto impacto.

2.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

En los últimos años, el crecimiento acelerado industrial y económico en la ciudad de Quito, ha impulsado a recurrir a la utilización de maquinaria industrial en las tareas dentro de las empresas, con el fin de minimizar tiempos y costos. Por ello, la brecha existente entre la comercialización de este tipo de maquinaria y la demanda del mismo, ha generado insatisfacción en este segmento del mercado. El mercado ecuatoriano no es productor de maquinaria industrial, específicamente montacargas, debido a que no posee la tecnología necesaria para el proceso, por ello la importación es la vía para satisfacer esta demanda del mercado.

2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.3.1 La Idea y El Modelo de Negocio

2.3.1.1 Concepto de Negocio

El giro del negocio radica en importar y comercializar maquinaria con altos estándares de calidad, específicamente montacargas, que cumplan el fin de movilizar y almacenar eficientemente los diferentes tipos de carga de la empresa dentro y/o fuera de la misma.

Al pensar en las distintas necesidades y disposiciones de capital por parte de los clientes, se considera de gran importancia ofrecer una línea de montacargas usados, con una amplia gama de marcas, modelos y así poder abarcar las necesidades de los demandantes a un menor costo.

Por otro lado, se tendrá de igual forma una línea de montacargas nuevos, bajo marcas como TOYOTA industrial, reconocida y con gran prestigio internacional de seguridad y duración. El objetivo de distribuir dicha marca es garantizar el ciento por ciento de satisfacción al cliente.

Además de proporcionar montacargas, la empresa mantendrá un alto nivel de compromiso con el cliente, ya que brindará un servicio totalmente especializado y ciento por ciento confiable para el mantenimiento de la maquinaria, basado en los siguientes puntos:

- Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo para todas las marcas.
- Servicio post-venta para los equipos.
- Asistencia técnica especializada.
- Servicio *In-House* (a domicilio)
- Capacitación técnico profesional permanente (cursos de manejo).
- Garantía para montacargas nuevos y usados.
- Información sobre la seguridad que se debe implementar al utilizar un montacargas.
- Repuestos de todas las marca de montacargas.

La empresa establecerá todos estos servicios con el fin de posicionarse en la mente del consumidor como: un lugar donde, en primer lugar, ofrecen variedad en montacargas bajo los mejores estándares del mercado y, a su vez, proporcionar servicios complementarios para la maquinaria. El beneficio radica en extender al máximo la vida útil del equipo minimizando los costos y tiempos de mantenimiento. Este es el pilar en que se basará el apoyo técnico.

Por otro lado, la empresa se preocupará en el bienestar de los compradores al momento de adquirir un montacargas, por ello, se implementarán cursos en los que se hable sobre la seguridad que se debe implementar en el uso de este

tipo de maquinaria, junto a cursos de manejo ya que, por la falta de dichos conocimientos, se provocan los mayores daños en la maquinaria y peor aún en los trabajadores.

Es precisamente de esta forma que se intenta abarcar los requerimientos por parte de los clientes y así generar lazos de confianza entre ellos y la empresa.

2.3.2 Estructura legal de la Empresa

2.3.2.1 Nombre de la Empresa/Razón Social

La razón social de la empresa será ICM (Importadora y Comercializadora de Montacargas) Cía. Ltda. El nombre elegido refleja el tipo de negocio que se va a llevar a cabo, con el fin de generar un impacto en la mente del consumidor.

2.3.2.2 Especie de Compañía de Comercio

Conforme con la sección V de la Codificación de la Ley de Compañías, la empresa se constituirá como Compañía de Responsabilidad Limitada, en la ciudad de Quito, sujetándose a lo estipulado por la ley.

La compañía será fundada por tres socios y el capital estará formado por sus aportaciones, de la siguiente manera.

Tabla 16: Capital de la Compañía

SOCIOS	APORTACIONES (%)
Socio 1	50%
Socio 2	25%
Socio 3	25%
TOTAL	100%

2.3.3 Filosofía Institucional

2.3.3.1 Misión

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección (David, 2003, p. 59). Por ello, se define la misión como:

- “Somos una empresa especializada en la importación, comercialización, mantenimiento y alquiler de montacargas, con soluciones integrales de excelencia y calidad, basada en principios de responsabilidad social y empresarial con nuestros clientes, proveedores y empleados”.

2.3.3.2 Visión

Una declaración de la visión deber responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser? (David, 2003, p. 56). La visión de la empresa es:

- Para el 2017 seremos la empresa líder en el mercado ecuatoriano, al proporcionar soluciones en movilización y almacenamiento de carga, contaremos con sucursales en Guayaquil, Manta, Ambato y Cuenca. Seremos reconocidos por los altos estándares de calidad y compromiso con los clientes, brindando un servicio especializado en el mantenimiento de maquinaria nueva y usada.

2.3.3.3 Objetivos de la Empresa

Tabla 17: Objetivos empresariales

OBJETIVOS	TEMAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
ECONÓMICOS	VENTAS	Llegar a vender como mínimo entre 10 y 12 montacargas en el semestre, con el fin de cubrir los costos operacionales.	Incrementar las ventas un 30% en el segundo año.	Lograr un aumento del 50% en la venta de montacargas en las sus diferentes líneas, llegando a un cumplimiento del 100% de las demandas.
	MARGEN DE UTILIDAD		Recuperar completamente la inversión inicial con un margen de utilidad del 10% más.	Llegar a cuadruplicar la utilidad en base al primer año de ganancia.
OBJETIVOS	TEMAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
ESTRATÉGICOS	CRECIMIENTO EN EL MERCADO	Implementar la opción de alquiler de montacargas para el primer trimestre de operación.	Abrir una sucursal al sur de Quito con el fin de ampliar la cobertura.	Introducir la empresa en las principales ciudades: Guayaquil, Manta, Ambato y Cuenca.
	POSICIONAMIENTO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR	Buscar que la empresa llegue a un posicionamiento de por lo menos 10% en el mercado de los montacargas.	Aumentar la imagen de la empresa, junto a la participación en un 30% más que el primer año.	Lograr un posicionamiento de la marca, bajo parámetros de calidad, buen servicio post-venta y agilidad en la entrega de la maquinaria, superando a la competencia.
	LEALTAD DE PARTE DE LOS CLIENTES	Satisfacer las necesidades de los clientes, logrando una inmediata lealtad a la empresa.	Ser percibidos como la mejor empresa en cuanto al ofrecimiento y disposición de montacargas.	Lograr un reconocimiento y lealtad del 100% de los clientes en nuestros servicios post-venta.
	AFIANZAR LAZOS CON LOS PROVEEDORES	Asegurar una reciprocidad en tiempos de pago y entrega de la maquinaria.		Garantizar un buen posicionamiento de la marca, con el fin de generar una mayor cantidad de negociaciones permanentes.
	RENDIMIENTO DE LOS CLIENTES INTERNOS	Incentivar a los empleados a brindar su mayor esfuerzo por el bien de la empresa.	Generar un sentido de compromiso y responsabilidad hacia la empresa, para el crecimiento mutuo.	Obtener un incremento en el rendimiento laboral de un 15% anual, ofreciendo un ambiente laboral estable y seguro.

Como objetivo general de la empresa se señala: proveer de maquinaria para la movilización y almacenamiento de carga (montacargas), con altos niveles de calidad y compromiso con los compradores, para lograr el 100 por ciento de satisfacción de los clientes tras cada producto vendido.

2.3.3.4 Valores Institucionales

Los valores de la empresa describen la cultura que va a regir las acciones diarias de la compañía, para lograr una la imagen de confianza para los proveedores, clientes internos y externos.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** se necesita del apoyo de todas las personas que conforman la empresa para brindar un servicio eficiente.

Juntos, lograremos alcanzar el éxito.

- **HONESTIDAD:** brindar transparencia en todos las actividades de la empresa, para fortalecer lazos de cordialidad.

La transparencia, el pilar de nuestras acciones.

- **ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE:** mantener una actitud de respeto, amabilidad e interés por las necesidades de nuestros clientes.

A todo momento a su disposición

- **CONFIANZA:** promover la confianza entre los clientes, proveedores y empleados, con el fin de generar un ambiente agradable para la realización de las tareas.

Generar confianza en cada una de nuestras actividades, es nuestro mayor anhelo.

- **LIDERAZGO:** alcanzar día tras día un mejoramiento continuo, para estar a la vanguardia de las necesidades existentes.

Ser líderes, el siguiente escalón por conseguir.

- **TIEMPOS DE ENTREGA:** entregar los pedidos acorde con lo estipulado, para de esta manera ayudar a los clientes con sus necesidades.

El tiempo es nuestro aliado, ya que siempre buscamos la puntualidad.

- **CALIDAD:** garantizar que todos nuestros productos mantengan los más altos niveles de calidad, conforme a la exigencia del mercado.

Nuestras acciones, son sinónimo de calidad.

2.4 EL PRODUCTO Y EL SERVICIO

2.4.1 Descripción del Producto

Al hablar de montacargas se debe tener en cuenta que existen diferentes tipos, modelos, pues varían las capacidades y la altura de los mástiles. En el siguiente cuadro se representan las diferentes clases de montacargas.

Tabla 18: Clasificación de montacargas

CLASE I	Montacargas eléctricos contrabalanceados.
CLASE II	Montacargas tipo pasillo angosto.
CLASE III	Carretillas eléctricas con y sin mástil.
CLASE IV	Montacargas de combustión interna contrabalanceados con llantas solidas.
CLASE V	Montacargas de combustión interna contrabalanceados con llantas neumáticas o rudo maticas.
CLASE VI	Tractores de arrastre.
CLASE VII	Montacargas todo terreno.

Tomado de: ITA (Industrial Truck Association)

Debido a la gran variedad de montacargas existentes y tomando en cuenta las necesidades actuales en el mercado, la empresa se centrará en un comienzo en las clases: I, II, IV y V de la (tabla 18), manteniendo la opción de abarcar todas las clases en un futuro.

Los montacargas a comercializar, cumplirán las especificaciones solicitadas por los clientes, ya que debe tener en cuenta que no es un bien estándar que se acopla para todas las empresas bajo las mismas características.

Un montacargas, debe ser seleccionado con el asesoramiento de la empresa junto al cliente, con el fin de cumplir y satisfacer sus necesidades existentes en una fábrica, empresa o industria.

Tabla 19: Especificaciones de montacargas

CAPACIDAD (TONELADAS)	MÁSTIL (ALTURA)	SISTEMA DE COMBUSTIÓN	LLANTAS	ESTADO
1 TON - 5 TON	1 M - 13 M	Gasolina	Maciza/ Neumática	Nuevo/ Usado
		Gas		
		Diesel		
		Eléctricos		
		Sistema dual		

En la tabla anterior, se señalan las diferentes especificaciones que se manejan en un montacargas, las mismas que dependerán de varios factores tales como: el lugar de trabajo para poder determinar el tipo de llanta y el sistema de combustión más conveniente, la capacidad requerida al igual que la altura a la que se desea apilar; se debe considerar que a mayor altura menor será la capacidad, los montacargas eléctricos son los que mayor altura alcanzan.

Con respecto a las marcas que se comercializarán, serán de gran prestigio y durabilidad, con el fin de establecer un lazo de confianza en los clientes y posicionar a la empresa como: oferentes de maquinaria de excelencia.

Las marcas que se dispondrán se presentan a continuación:



La selección rigurosa de los equipos a ser importados, garantizará que los mismos son montacargas que cumplen con las normas de funcionamiento, mantenimiento y seguridad de los países de origen. Por lo tanto, los montacargas serán equipos en buenas condiciones y con un historial de utilización correcto y adecuado.

Debido a los problemas de combustibles contaminados y sucios de la región (América del Sur), la importación de montacargas tendrán como año mínimo de fabricación del 2006, ya que el sistema de inyección de los montacargas de años anteriores al indicado, se dañan debido a la baja calidad de los tres combustibles (LP gas, gasolina y diesel) generando grandes gastos de reparación en equipos.

Además, la empresa actuará basándose en principios de responsabilidad social y empresarial, por lo que recurrirá a las nuevas tecnologías en las máquinas, para tener un mantenimiento amigable con el medio ambiente.

A continuación se presentan algunos modelos de montacargas.

Tabla 20: Ficha técnica de montacargas

NUEVOS				
				
MA RCA	TOYOTA	RAYMOND	YALE	CLARK
CAPACIDAD	2.5 toneladas	1.3 toneladas	5.0 toneladas	3.0 toneladas
COMBUSIÓN	Dual (Gas/Gasolina)	Eléctrico	Gas	Dual (Gas/Gasolina)
LLANTAS	Neumáticas	Sólidas	Neumáticas	Neumáticos
NÚMERO DE HORAS	Nuevo	Nuevo	Nuevo	Nuevo
ALTURA DE ELEVACIÓN	4.80 metros	11.60 metros	1.70 metros	4.80 metros
TAMAÑO DE UÑAS	1.10 metros	1 metro	1.20 metros	1.07 metros
		Pasillo: de 2.10 a 3.20 m ts		
USA DO S				
				
MA RCA	TOYOTA	CAT	HYS TER	CROW N
CAPACIDAD	4.0 toneladas	5.0 toneladas	4.0 toneladas	2.25 toneladas
COMBUSIÓN	Diesel	Gas	Gas	Eléctrico
LLANTAS	Neumáticas	Cushion	Cushion	Sólidas
NÚMERO DE HORAS	4200 horas	(año 2008)	7000 horas	2650 horas
ALTURA DE ELEVACIÓN	3.35 metros	1.85 metros	5.80 metros	7.32 metros
TAMAÑO DE UÑAS	1.20 metros	1.25 metros	1.20 metros	1 metro
				Pasillo mínimo de 2.80 m

2.5 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

2.5.1 Estrategia de Ingreso al Mercado

Para ingresar al mercado ecuatoriano, exactamente a la ciudad de Quito, la estrategia a emplear será la de diferenciación en la comercialización y el servicio brindado.

En un comienzo, se realizará un lanzamiento promocional con clientes potenciales, para ocasionar un impacto favorable en el mercado, se llevarían a cabo demostraciones del producto en las instalaciones de la empresa, que tendrá un área específica donde los interesados podrán ver el funcionamiento de los montacargas.

De igual forma, se realizarán demostraciones en el área de trabajo como: bodegas, patios, fábricas etc. en las diferentes empresas de la ciudad donde el uso del montacargas sea necesario. El cliente será quien observe el funcionamiento del equipo y se percate de las ventajas del mismo.

Con el fin de concretar lo antes mencionado, se tendrán vendedores totalmente capacitados en diferentes partes de la ciudad, para ofrecer los servicios y maquinaria en el momento oportuno.

Por otro lado, en busca de una diferenciación del servicio, la empresa ofrecerá cursos de manejo en las instalaciones de la misma o en su defecto en las empresas demandantes. Al tener una gran preocupación por la seguridad de los clientes, se dictarán cursos de seguridad y mantenimiento adecuado de la maquinaria, con el fin de consolidar lazos de confianza.

Continuando con la gama de servicios, la compañía garantizará una asistencia técnica especializada al poseer un taller dentro de la misma con clientes internos, debidamente comprometidos y capacitados al tratarse de

reparaciones mayores. En el caso de un mantenimiento preventivo y correctivo menor se tendrá el servicio *In-House*, con el fin de no demorar las actividades de los clientes: los técnicos se dirigirán a las instalaciones solicitantes, al existir algún percance, donde la maquinaria será examinada por algún tiempo pertinente. La empresa ofrecerá, de inmediato, un montacargas para que la fábrica no se vea afectada de ninguna manera. Es preciso mencionar que se adecuará un almacén de venta de repuestos para todas las marcas de los montacargas, con ello se trata de suplir las necesidades de los clientes.

2.5.2 Estrategia de Crecimiento

La empresa podrá tener un crecimiento en el ámbito de nuevos mercados, en un inicio dentro del país, es decir en diferentes ciudades como puntos estratégicos entre las cuales estarían: Guayaquil, Manta, Ambato y Cuenca. Posteriormente, mediante alianzas estratégicas con la fábrica de RAYMOND, líder en montacargas eléctricos, de gran prestigio a nivel mundial, se realizará la negociación para ser la primera empresa ecuatoriana que cuente con la distribución autorizada de dicha marca y ofrecer los beneficios de ser distribuidor a los clientes.

Por otra parte, si bien la empresa se centrará en montacargas con combustión interna y eléctrica, bajo las especificaciones ya mencionados, se tiene como estrategia de crecimiento el abarcar todas las clases de montacargas establecidas en la (tabla 18).

2.6 ANÁLISIS FODA

El FODA se considera como una herramienta analítica que permite trabajar con la información obtenida sobre el negocio, con el fin de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Una vez analizado el macro y micro entorno, se puede elaborar la siguiente matriz:

Tabla 21: Análisis FODA

		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		F1	Conocimiento técnico, personal capacitado.	D1	Ser una empresa nueva en el mercado.
		F2	Alto valor de compromiso empresarial	D2	Ausencia de un plan de marketing.
		F3	Especialización 100% en montacargas.	D3	Bajo poder de negociación con los proveedores.
		F4	Brindar un servicio completo post-venta.	D4	Inversión alta.
OPORTUNIDADES (O)		FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO)		DEBILIDADES - OPORTUNIDADES (DO)	
O1	Aumento del PIB	F2, O2	Ampliar la empresa en un lapso de cinco años, gracias a tasas de interés estables.	D1, D2, O4	Elaborar un plan de marketing, para minimizar efectos de ingresar a un nuevo mercado.
O2	Estabilidad en tasas de interés				
O3	Existencia de subocupados calificados	F1, O3	Capacitar efectivamente a los clientes internos, para formar un lazo de compromiso con la empresa (subocupados)	D3, O6	Buscar proveedores que garanticen calidad, y se mantengan acuerdos comerciales.
O4	Inexistencia de restricciones al importar montacargas				
O5	Desarrollo de factores tecnológicos, tendencia a mecanizar	F3, F4, O5	Establecer a la empresa como líder en la línea de montacargas, con un excelente servicio post-venta.	D4, O5	Realizar un estudio profundo del mercado donde se identifique la necesidad de los montacargas.
O6	Presencia de acuerdos comerciales con algunos países del continente				
O7	Procesos efectivos de nacionalización por parte de la Aduana del Ecuador	F5, O6, O7	Aprovechar los acuerdos comerciales con el fin de ofrecer las mejores marcas a precios competentes.	D4, O2	Analizar las diferentes opciones de inversión en las entidades bancarias.
AMENAZAS (A)		FORTALEZAS - AMENAZAS (FA)		DEBILIDADES - AMENAZAS (DA)	
A1	Aumento en la inflación	F3, F5, A2	Lograr un posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.	D1, A3	Elaborar un plan contingente en caso de cambios gubernamentales.
A2	Riesgo país				
A3	Cambio de las regulaciones gubernamentales	F1, F4, A4	Establecer actividades para abarcar la mayor parte del mercado objetivo.	D3, A1, A2, A5	Asegurar lazos de confianza con los proveedores, mediante cumplimiento de plazos.
A4	Competencia dentro de la industria				
A5	Existencia de productos sustitutos de menor costo.				

Tomado de: David, 2003. P. 203

3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS

La investigación de mercados es “La identificación, recopilación, análisis difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas de marketing” (Malhotra, 2008, p. 7).

En el presente capítulo se intenta determinar las necesidades y deseos del mercado, definir el segmento que se trata abarcar, de igual manera obtener información sobre la competencia. Las herramientas de investigación a utilizar son exploratorias, cualitativas y cuantitativas, entre las que encontraremos entrevistas a expertos y encuestas, en las que se indiquen puntos de gran interés para el mercado meta.

3.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



3.1.1 Problema de Investigación de Mercado

Los problemas que se reflejan al momento de la investigación son: la recopilación de información necesaria y confiable del mercado, de los posibles proveedores y de los clientes potenciales para establecer los niveles de aceptación del producto. También se requiere información para conocer sobre el medio actual por el que adquieren los montacargas, definir las marcas de preferencia por parte del cliente, establecer los sistemas de combustión de mayor uso y la frecuencia de compra por parte de las empresas para determinar la demanda insatisfecha en el mercado.

Por otro lado, existe el problema administrativo que enfrenta la persona que toma las decisiones, al preguntarse que necesita hacer para la investigación de mercados. Por ello, se establecerá una tabla con las necesidades de información para dicha investigación.

3.1.2 Objetivo de Investigación de Mercados

Determinar la factibilidad de la importación y comercialización de montacargas en la ciudad de Quito, mediante una investigación cualitativa cuantitativa, descriptiva y concluyente, en un plazo de 60 días en la ciudad de Quito.

3.1.3 Desarrollo del Enfoque del Problema

Una vez definidos los problemas y objetivos de la investigación, el siguiente paso es definir con exactitud la información necesaria, por lo que se desarrollará un plan para obtener dicha información.

Para ello, se elaborará un cuadro donde se establezcan las diferentes necesidades de información para la investigación.

3.1.4 Necesidades y Fuentes de Información

En la siguiente tabla se precisan las necesidades de los clientes, competencia, proveedores y sustitutos, al igual que la fuente de donde se adquirirá la información y la metodología a usar.

Tabla 22: Necesidades de información

NECESIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGÍA
MERCADO-CLIENTES			
Establecer negocios o empresas que requiere de montacargas	Empresas demandantes de montacargas	Superintendencia de Compañías	Encuestas, entrevistas, llamadas; búsqueda de información, observación e interpretación; investigación exploratoria
Determinar el tipo de combustión de mayor uso en los montacargas (interna- eléctrica)	Expertos		
	Empresas demandantes de montacargas		
Determinar la capacidad de carga requerida en los montacargas	Expertos		
	Empresas demandantes de montacargas		
Determinar especificaciones requeridas en los montacargas	Empresas demandantes de montacargas	Página web de empresas dedicadas a la venta de montacargas: montacargasec.com rentalamsa.com	
Determinar la preferencia de los clientes al adquirir un montacargas nuevo o usado	Empresas demandantes de montacargas		
Establecer año de fabricación requerido por el cliente	Empresas demandantes de montacargas		
Determinar el medio de comercialización del producto	Empresas demandantes de montacargas	Páginas web corporativas	
Establecer preferencia de marcas en los montacargas	Empresas demandantes de montacargas		
Determinar la frecuencia con la que adquieren o renuevan los montacargas	Empresas demandantes de montacargas		
Determinar la capacidad económica por parte de la empresa para la adquisición del montacargas	Empresas demandantes de montacargas		
SUSTITUTOS			
Determinar los productos que pueden sustituir al montacargas	Expertos	Revistas, guía telefónica, periódicos	Entrevistas, Búsqueda de información, observación e interpretación
Establecer los precios de los sustitutos	Empresas ofertante de sustitutos	Páginas web: de empresas comercializadores de guías	
Establecer la frecuencia de compra de sustitutos	Empresas ofertante de sustitutos	Páginas web corporativas	

PROVEEDORES			
Determinar la cantidad de proveedores existentes en los países a importar	Expertos Empresas en el exterior	Páginas web: de proveedores en los diferentes países	Entrevistas, llamadas, búsqueda de información, observación e interpretación, investigación exploratoria
Establecer el tipo de combustión ofrecida por cada proveedor	Empresas en el exterior		
Determinar los costos de importación de los diferentes países	Expertos	Página web: Aduana del Ecuador	
Determinar los medios por los cuales se va a importar	Empresas en el exterior	Página web: Aduana del Ecuador	
Determinar en forma general el procedimiento de negociación con los proveedores	Empresas en el exterior		
COMPETENCIA			
Establecer cuántas empresas relacionadas con la importación de montacargas existe en la ciudad de Quito	Expertos	Superintendencia de Compañías, guía telefónica, Página web de la competencia	Entrevistas, búsqueda de información, observación e interpretación
Identificar el segmento al que se encuentra enfocado	Empresas de la competencia	Páginas web de la competencia	
Determinar las empresas líderes en el mercado	Empresas demandantes de maquinaria industrial	Superintendencia de Compañías	
Establecer los precios de mercado y condiciones de entrega	Puntos de venta Expertos	Revistas especializadas, solicitud de proformas	
Identificar las estrategias de marketing utilizadas por empresas del mercado	Expertos Medios publicitarios		

3.2 FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

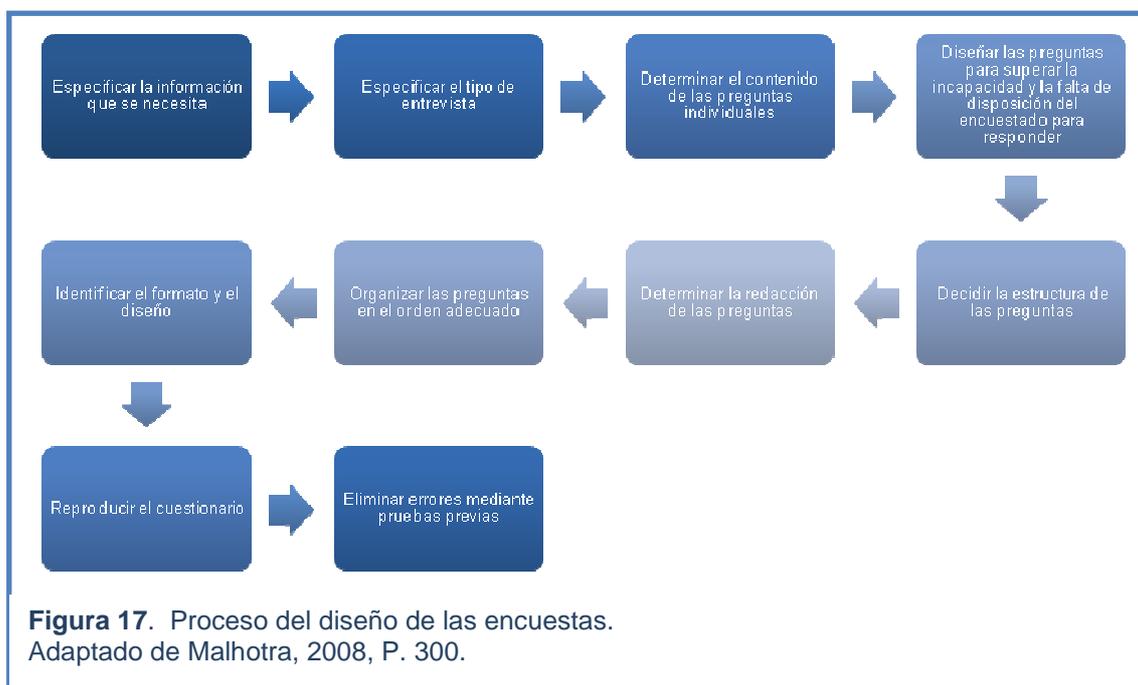
Para desarrollar el plan de investigación, se llevará a cabo una investigación cualitativa-descriptiva, mediante entrevistas con expertos en los temas establecidos. A su vez, se realizará una investigación cuantitativa-concluyente por medio de encuestas, todo esto con el fin de llegar a establecer conclusiones de gran valor para la empresa.

3.2.1 Investigación Cuantitativa

3.2.1.1 Encuestas

Técnica estructurada para recolección de datos que consiste en una serie de preguntas, orales o escritas, que responden los encuestados (Malhotra, 2008, p. 299).

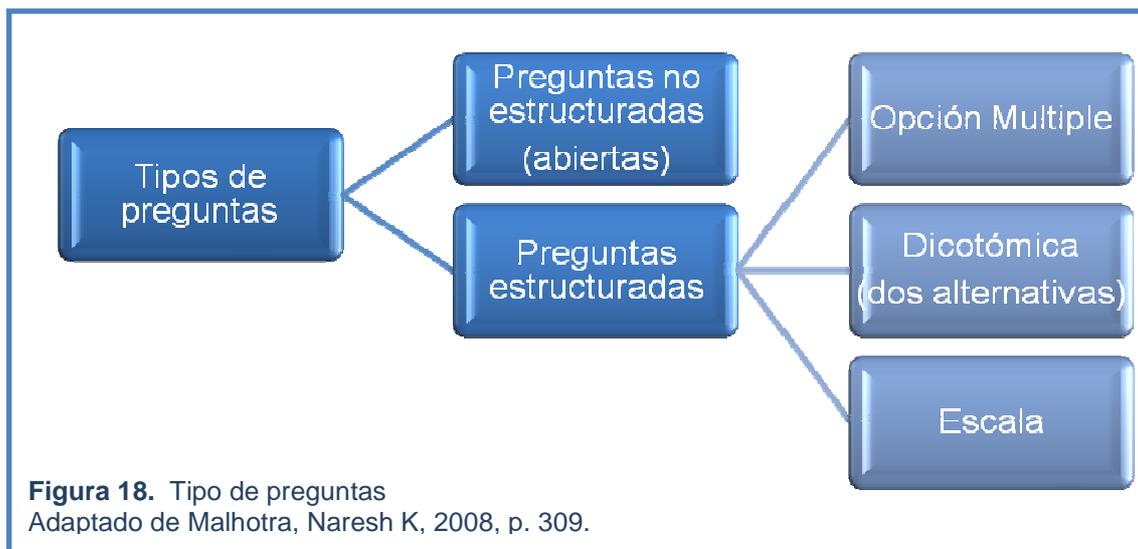
PROCESO DEL DISEÑO DE LAS ENCUESTAS



Para un correcto desarrollo de la encuesta se sugiere seguir los pasos detallados anteriormente.

El objetivo del cuestionario, es obtener conocimientos acerca de los requerimientos en la maquinaria de los clientes potenciales, al igual que la disposición de pago y métodos que garanticen la buena comercialización del mismo.

Las encuestas se las realizarán mediante cuestionario personal, telefónico y electrónico (básicamente por correos electrónicos), con el fin de abarcan la mayor cantidad de empresas en un menor tiempo. Se optará por preguntas estructuradas, tanto de opción múltiple, dicotómicas y de escala como lo indica en la (figura 17), con el fin de facilitar la tabulación y, sobre todo, obtener la información correcta y precisa conforme a lo solicitado.



Por otro lado, la elaboración de la encuesta permite obtener conocimientos de los requerimientos en las especificaciones de los montacargas, gustos y preferencia en cuestiones de marca, modelo, sistema de combustión, etc., información que facilite la correcta implementación de estrategias para ingresar al mercado. (Ver Anexo N°1).

3.2.1.2 Segmentación de Mercado

Al definir la segmentación de mercado es necesario establecer que consiste en “Dividir un mercado en grupos de compradores que tienen necesidades, características o comportamientos bien definidos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (Kotler & Armstrong, 2003, p. 61).

Por ello, para la comercialización de montacargas, el segmento del mercado se establecerá como empresas o compañías constituidas en la ciudad de Quito, que dentro de sus actividades recurran a la utilización de maquinaria industrial.

Por otro lado, dentro de esta segmentación existen los segmentos de mercado que son “grupos de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing” (Kotler & Armstrong, 2003, p. 61).

Con ello se puede determinar la segmentación basado en tres ejes:

- La capacidad requerida (medianas o grandes)
- Mayor relevancia entre marca o precio.
- Preferencia por montacargas nuevos o usados.

3.2.1.3 Mercado Objetivo

El mercado al cual se quiere llegar son empresas, industria: medianas y grandes, dedicadas a una actividad económica en las que requieran de montacargas. Mediante información obtenida de la Superintendencia de Compañías y de AIMA (Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera) se estableció un segmento en la ciudad de Quito de empresas constituidas. Cabe destacar que de dicha información se realizó una profunda filtración (1.207 llamadas), con el fin de determinar las empresas que efectivamente requieren, en sus actividades, de la maquinaria (Ver Anexo N°2), donde consta un listado desglosado de las empresas que confirmaron el uso de montacargas y las empresas obtenidas por las fuentes antes mencionadas.

La información detallada a continuación, engloba a los sectores de empresas potenciales para el producto

Tabla 23. Mercado objetivo

ACTIVIDAD ECONÓMICA	CANTIDAD
Logística	51
Transporte de carga	121
Transporte y almacenamiento	18
Madereras	25
Relacionadas con actividades textiles	52
Elaboración de plásticos	24
TOTAL	291

Tomado de: la Superintendencia de Compañías-Intendencia Nacional de Gestión Estratégico.

Por otro lado, se ha tomado en consideración al *ranking* de la revista *Vistazo*, publicada en el mes de septiembre del 2011, cuyo fin es ratificar el creciente

uso de montacargas en empresas importantes del país. Para este segmento se ha realizado una filtración de empresas confirmadas en el uso de la maquinaria y que efectúen actividades en la ciudad de Quito, determinando así un nicho de gran importancia para la empresa. (Revista Vistazo, 2011) (Ver Anexo N°3).

Tabla 24: Mercado objetivo

RANKING REVISTA VISTAZO	
ACTIVIDAD ECONÓMICA	CANTIDAD
Industrias	50
Comercio	30
Transporte	2
TOTAL	82

Tomado de: la Revista Vistazo, publicada el mes de Septiembre 2011.

Mediante los datos establecidos se realizará la determinación de las empresas objetivo por el método aleatorio simple, tomando en cuenta las tablas 23 y 24, con la siguiente fórmula (AFHA, p. 1)

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

En donde:

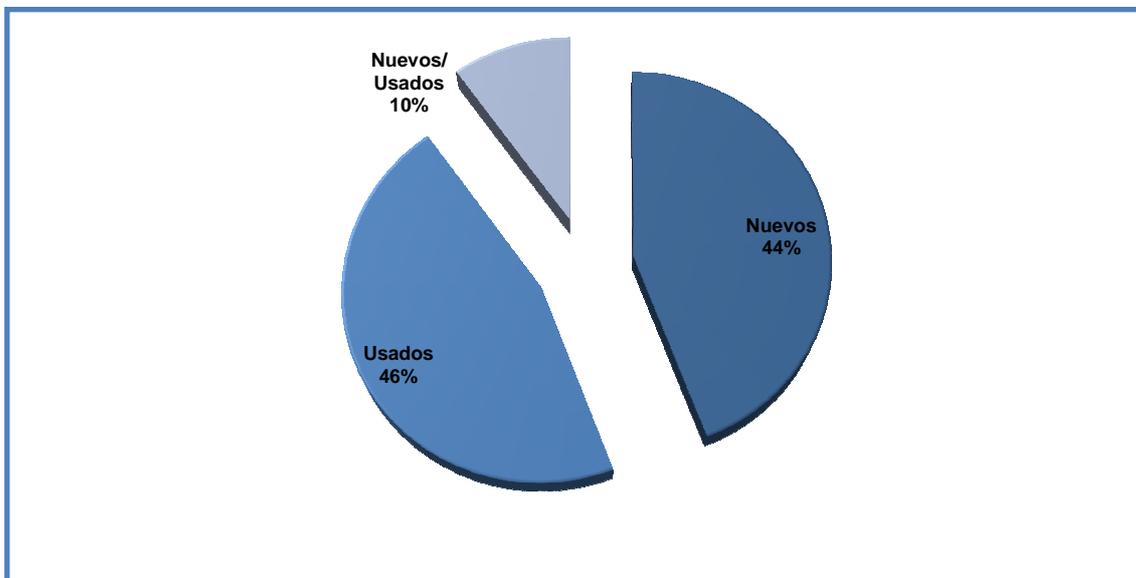
- N = 373 (universo)
- p = 0,5 (éxito)
- q = 0,5 (fracaso)
- Z_{α/2} = 1,96 (seguridad del 95 por ciento)
- e = 0,05 (error)

$$n = (1.96)^2 \frac{373 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 \cdot (373 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 189$$

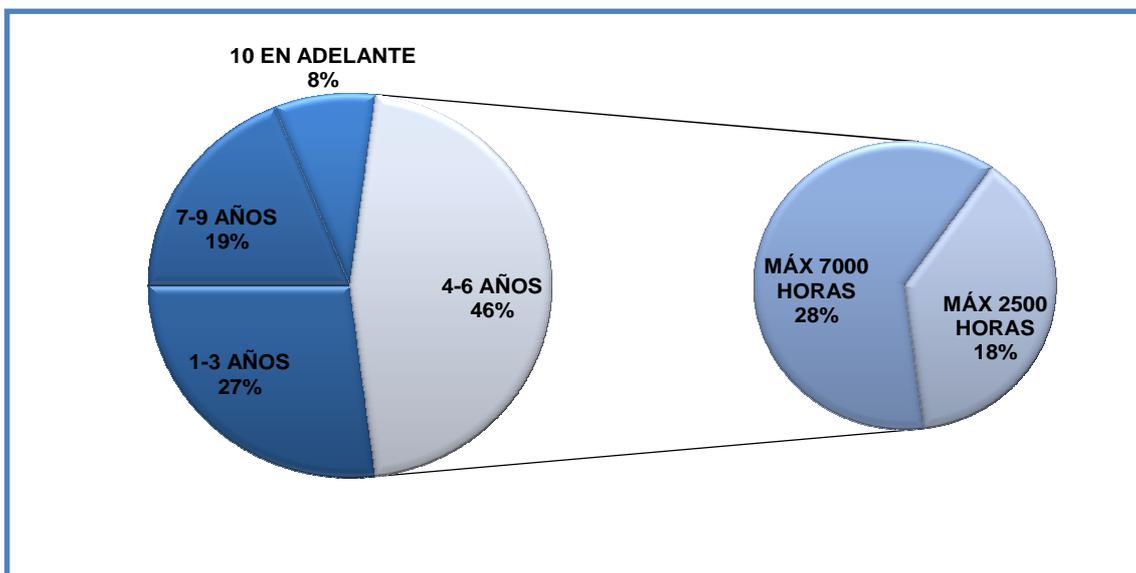
3.2.1.4 Resultados de las Encuestas

1. Tipo de montacargas que se desea adquirir



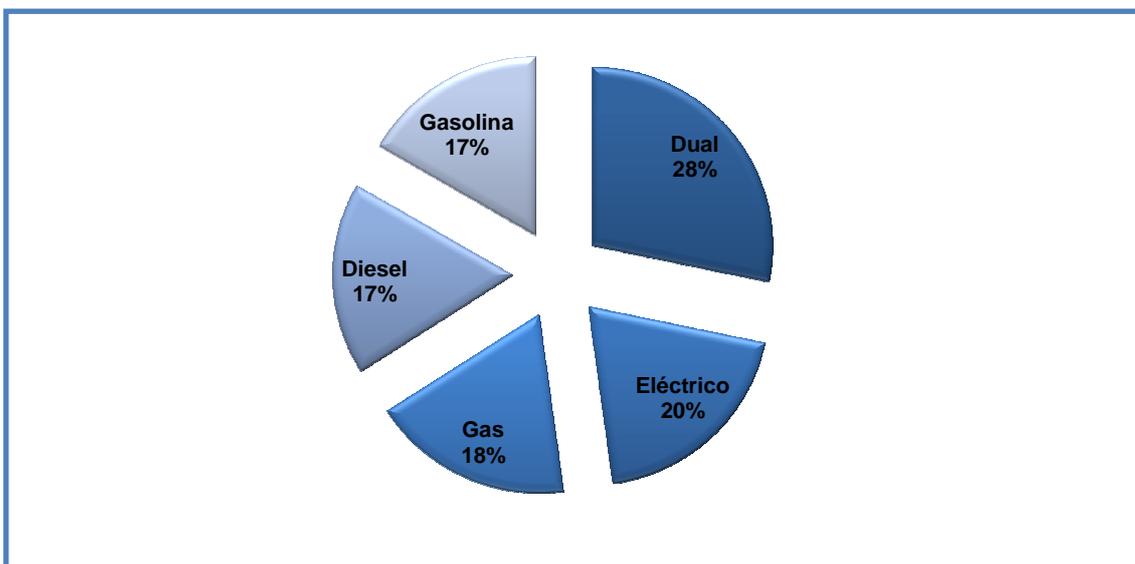
La tendencia en la preferencia del tipo de montacargas que se desea adquirir, muestra un leve favoritismo por maquinaria usada, con el 46 por ciento, sin dejar muy atrás la opción de adquirir del tipo nuevo con un 44 por ciento, con lo que se destaca que para ambas opciones existe buena aceptación.

2. Años de uso del montacargas (En caso de preferir usados)



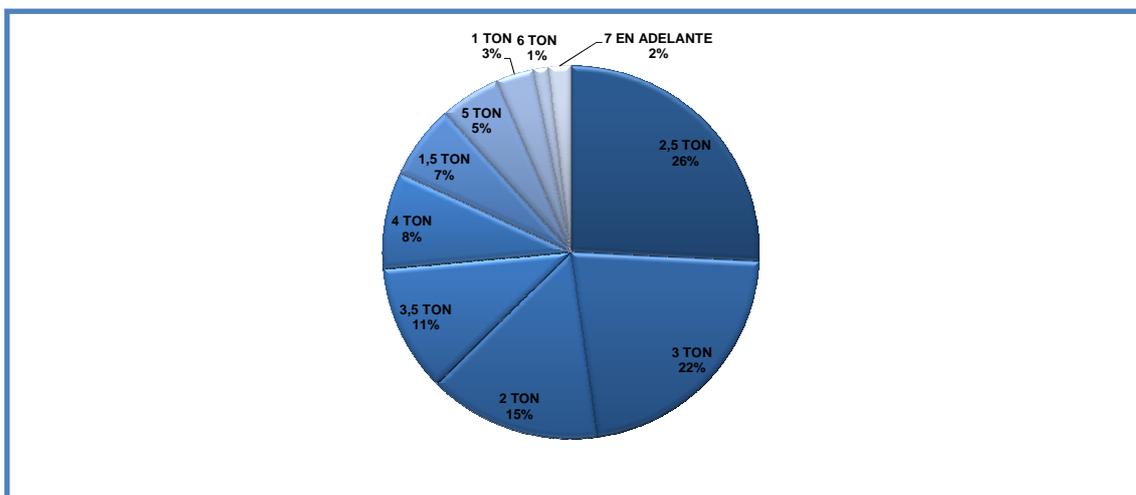
En caso de preferir del tipo usado, el rango de conformidad de uso es de 4 a 6 años; a su vez, debe cumplir con la característica de haber trabajado un máximo de 7.000 horas, lo que supone encontrar montacargas en buen estado.

3. Tipo de sistema de combustión que se prefiere en los montacargas



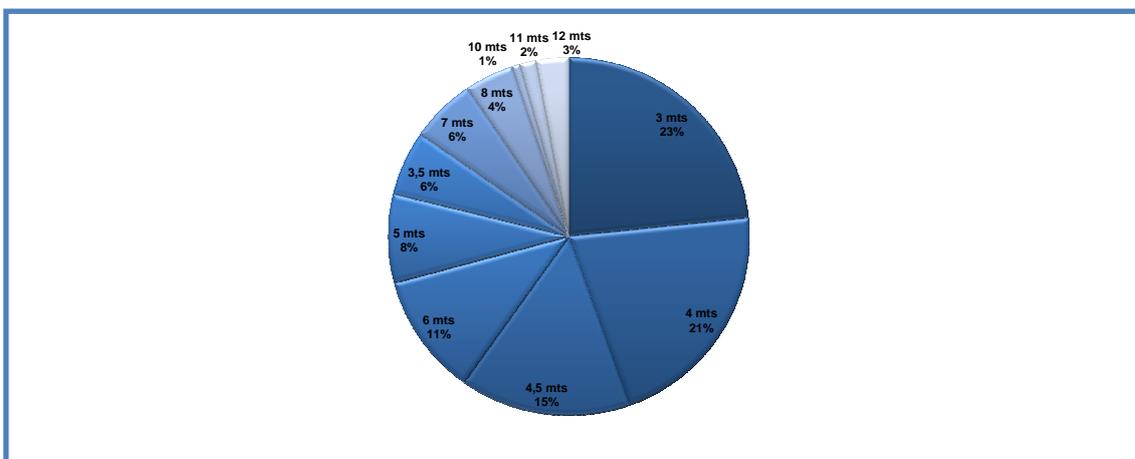
Con lo referente al sistema de combustión, existe una tendencia favorable con un 28 por ciento al sistema dual, seguido del eléctrico con el 20 por ciento, lo que demuestra una disposición a la adquisición de maquinaria amigable con el medio ambiente; la combustión de un solo tipo, sean estos: gas, gasolina o diesel se encuentra en parámetros similares.

4. Capacidades requeridas (toneladas)



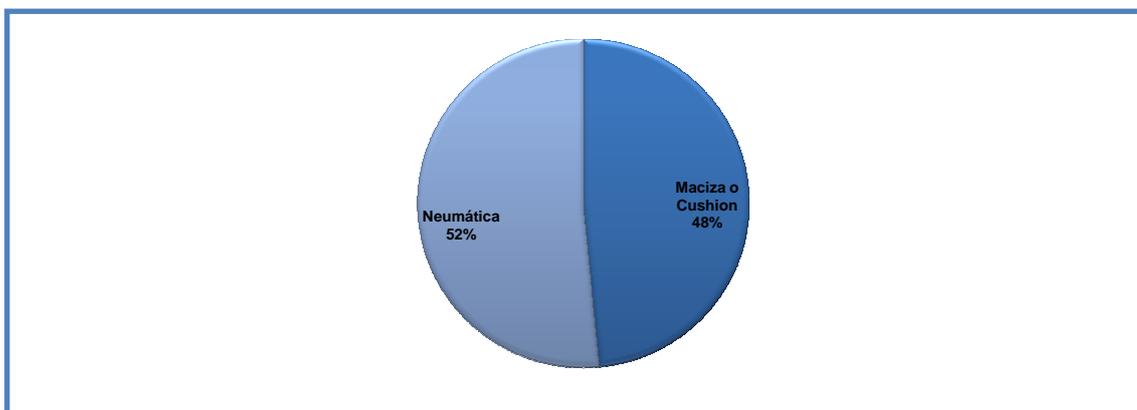
Según los datos recolectados, en cuanto a la capacidad requerida, un 26 por ciento se centra en montacargas de 2.5 toneladas, como el prototipo de mayor uso en las empresas. De igual forma, se tienen porcentajes interesantes en maquinaria de 2 y 3 toneladas, ratificando la preferencia en un promedio de estos dos últimos.

5. Capacidad de elevación del mástil (altura)



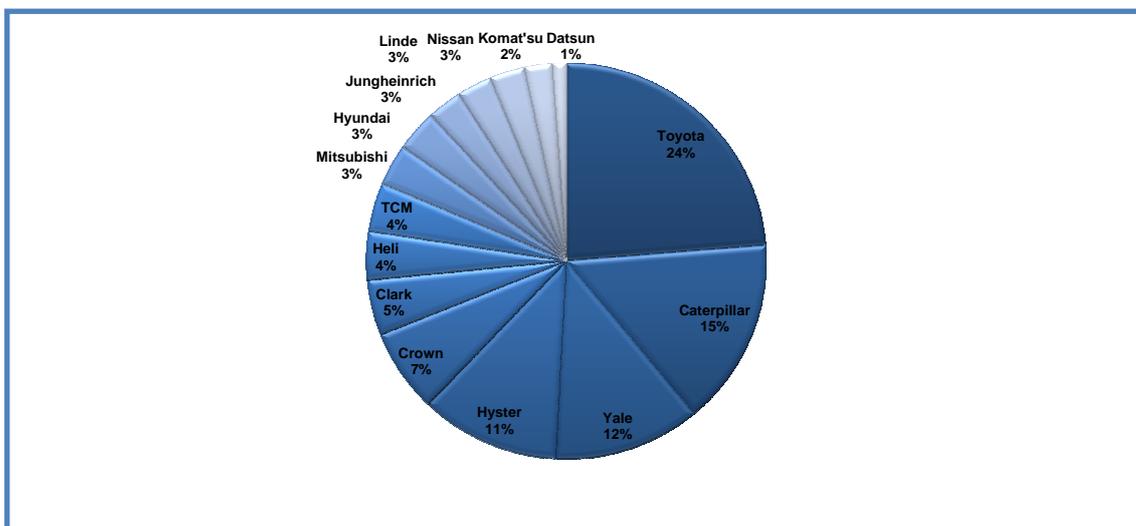
En cuanto al elevamiento requerido en un montacargas, los mayores porcentajes se encuentran entre 3 y 4 metros con el 23 y 21 por ciento, respectivamente, aclarando que se trata de maquinaria de combustión interna, ya que los montacargas eléctricos son solicitados especialmente por llegar a alturas mayores, siendo estos los de siete metros en adelante.

6. Tipo de llanta requerida



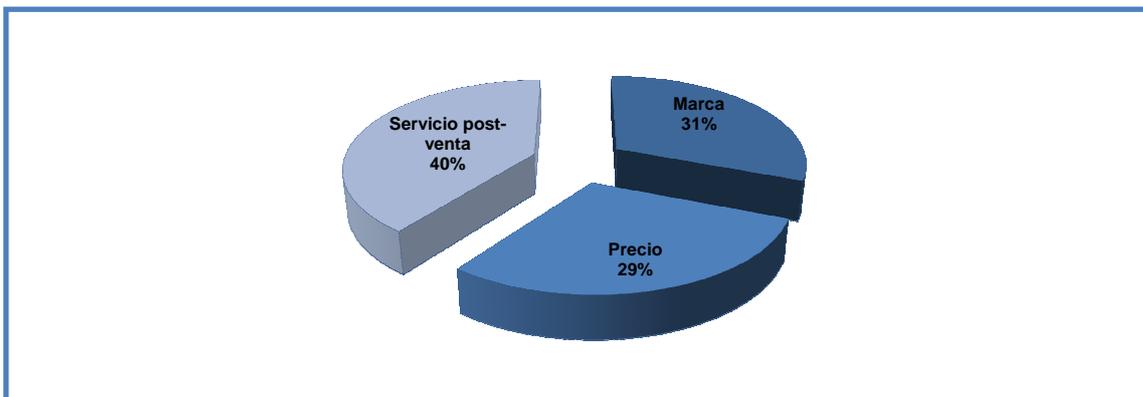
En el caso del tipo de llanta que requieren, las empresas no varía en gran proporción: con una leve mayoría se encuentran las neumáticas con un 52 por ciento a 48 por ciento de las cushion. Esto se debe a que la llanta se debe escoger específicamente dependiendo del tipo del suelo en el que se va a trabajar.

7. Establecer las marcas de preferencia



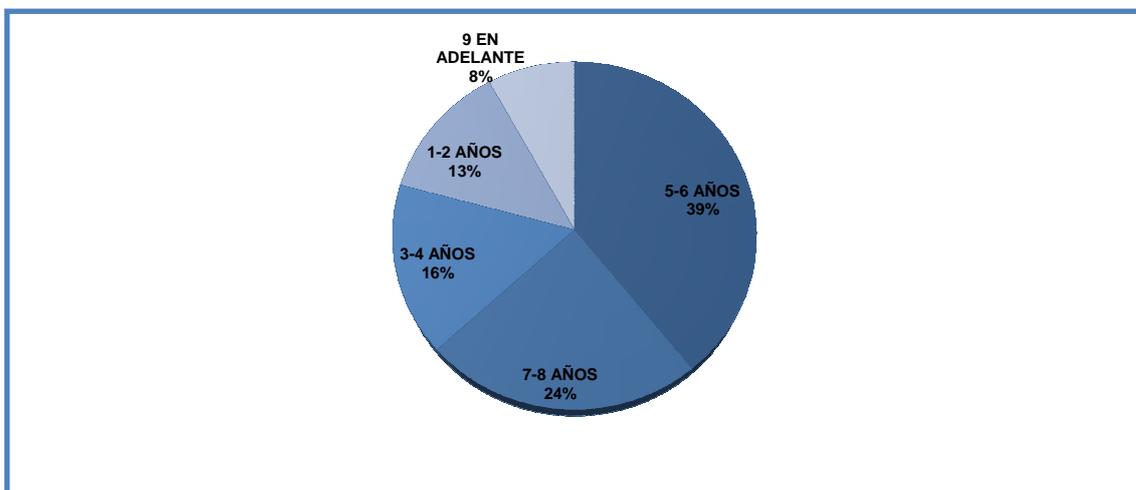
Este gráfico, muestra la gran mayoría de marcas que se manejan en el mercado de montacargas, logrando Toyota ser la de mayor aceptación con un 24 por ciento, seguida de Caterpillar con un 15 por ciento y Yale con 12 por ciento, se puede establecer que las empresas toman en cuenta en sus gustos y preferencias la marca conocida y el sinónimo de durabilidad.

8. Preferencias entre marca, precio y servicio



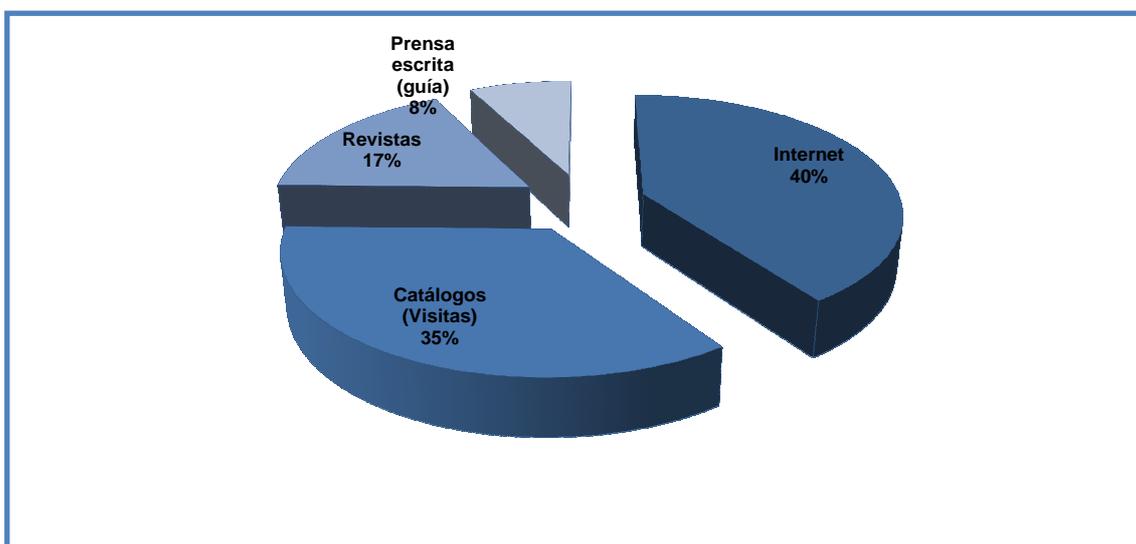
Al momento de preguntar las preferencias entre marca, precio y servicio, se obtuvo que la gran mayoría tiene un fuerte acercamiento con empresas que brinden un excelente servicio post-venta, hablese de garantía, repuestos, etc., sin dejar a un lado la marca y el factor económico; si bien los tres puntos se encuentran en posiciones de importancia, es necesario establecer los deseos de los clientes al momento de efectuar la venta

9. Frecuencia de adquisición y renovación de montacargas



En lo que se refiere a la frecuencia de adquisición de la maquinaria, se tiene que el rango de entre 5 a 6 años predomina con un 39 por ciento, factor de gran importancia para la empresa, para incurrir en otros servicios que no solo sea la venta de montacargas

10. Medios publicitarios

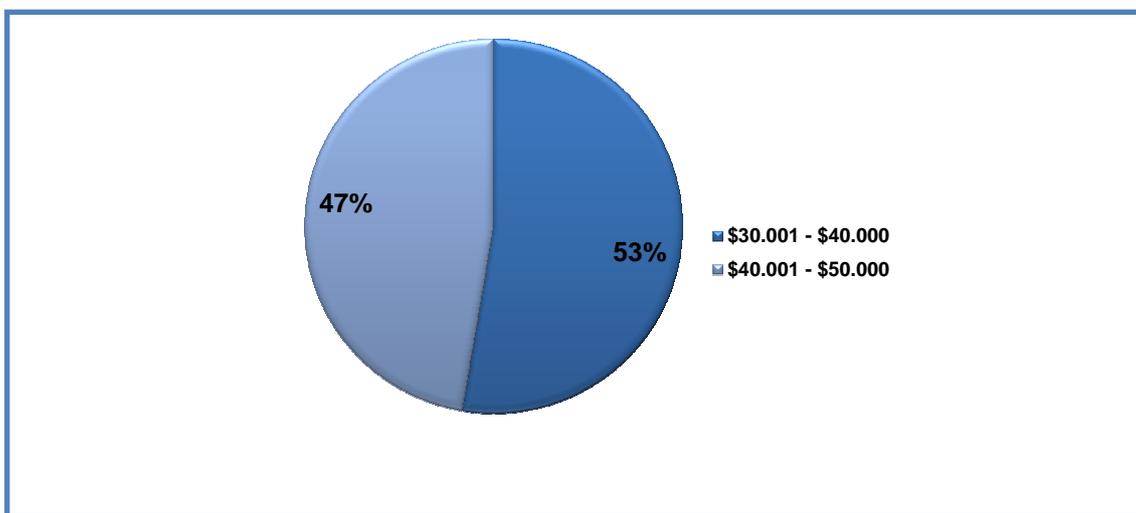


La opción en medios publicitarios de mayor aceptación es el internet con un 40 por ciento, lo que engloba: una página web corporativa en la que se detalle claramente los servicios y productos que se dispone, de igual manera envíos de correos electrónicos con las nuevas adquisiciones, etc. Con lo referente a catálogos y visitas se encuentran con un 35 por ciento y abarca las demostraciones de la maquinaria en las diferentes empresas.

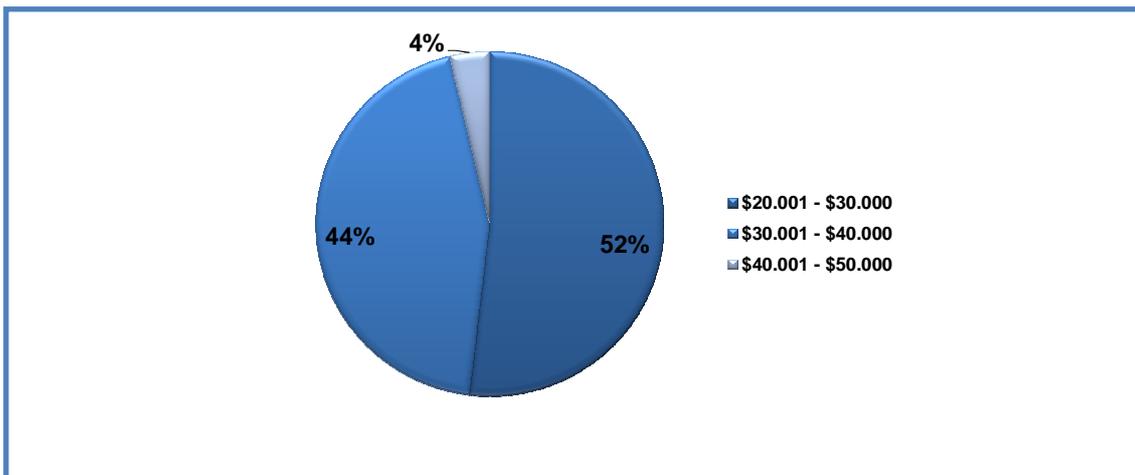
11. Disposición de pago

Para analizar los datos con relación al precio de los montacargas, se debe considerar que el mismo varía dependiendo de las especificaciones requeridas. Sin embargo, se estandarizarán los precios en un montacargas de 2.5 toneladas con un elevamiento de 3 metros y llantas neumáticas (combustión interna). En cuanto a los eléctricos, se utilizará para el análisis una capacidad de 2 toneladas y un elevamiento de 6 metros, tanto en nuevos y usados.

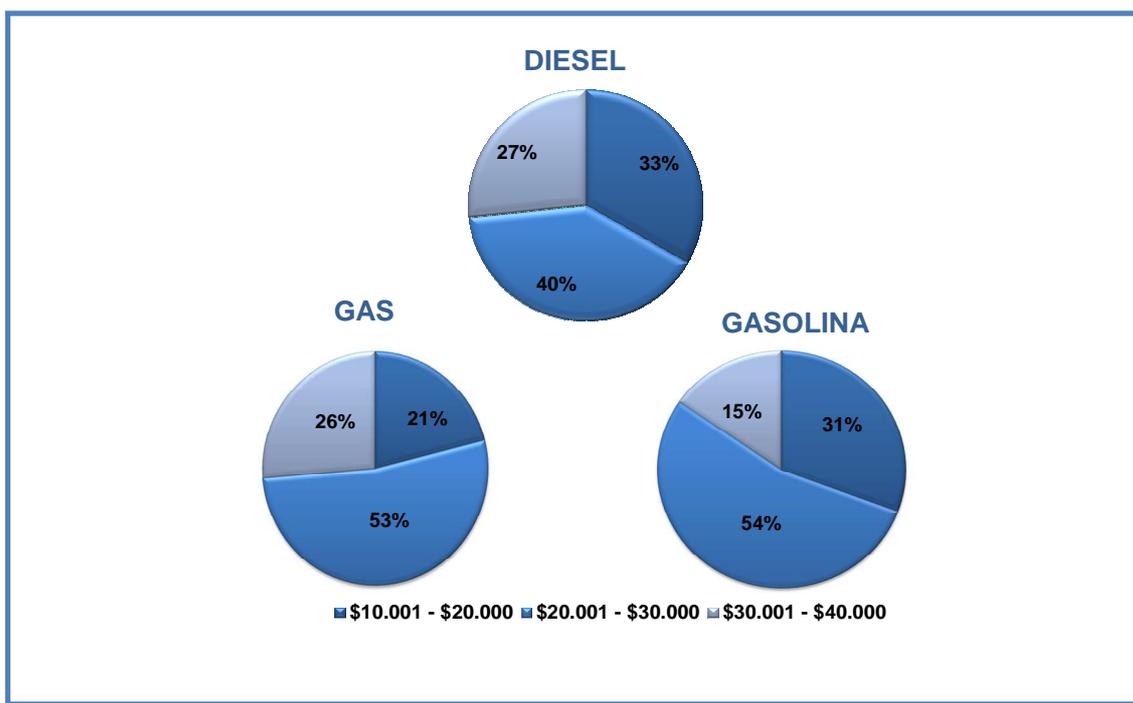
Nuevos



Al interpretar los datos obtenidos, los montacargas eléctricos de tipo nuevo, tienen un rango de disposición de pago preferente entre de \$30.001 a \$40.000, sin embargo, existe un segmento que estaría dispuesto a pagar un valor mayor, dependiendo de los requerimientos solicitados.

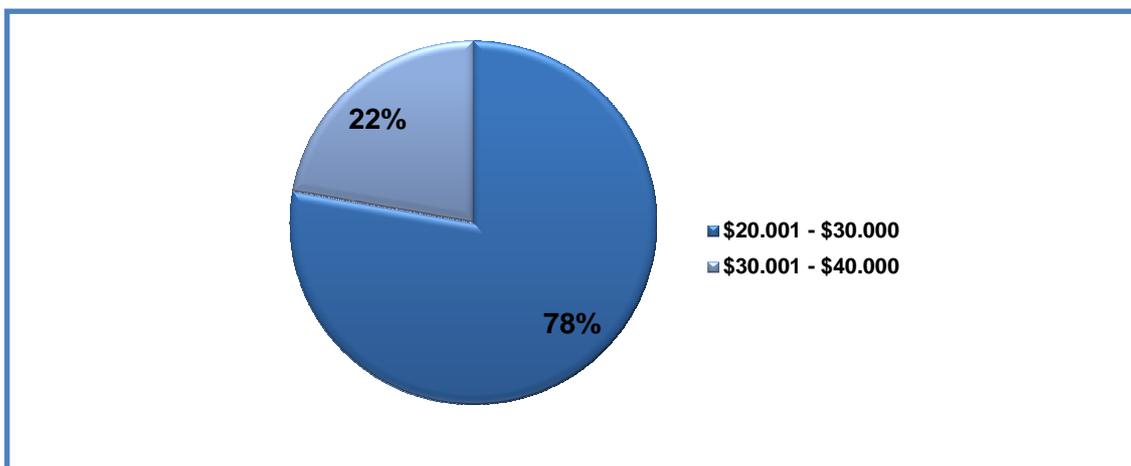


Un montacargas con un sistema de combustión dual, se colocará en un rango entre \$20.000 a \$30.000; de igual forma existe un porcentaje considerable en el rango superior al mencionado.

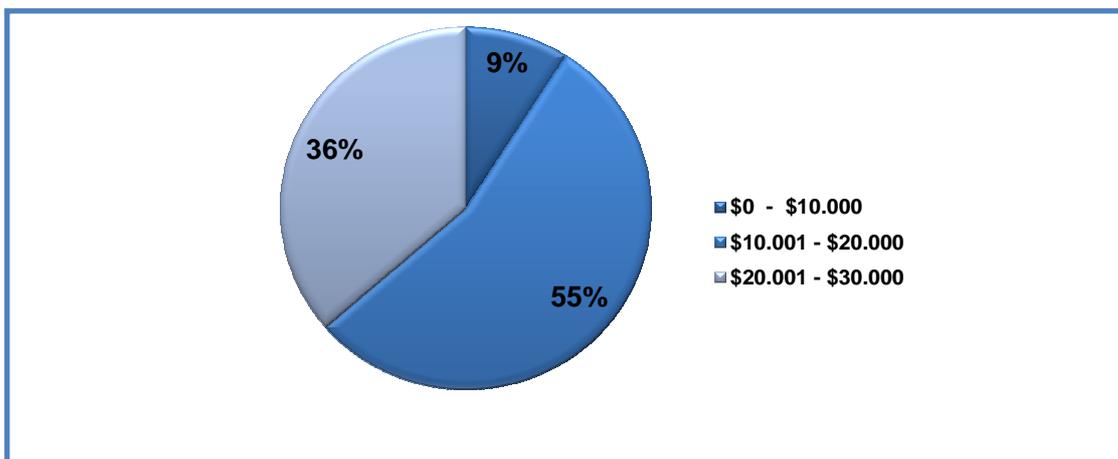


Al apreciar el gráfico, se advierte los diferentes porcentajes e inclinaciones de los precios de cada uno de los combustibles, manteniendo una mayoría en el intervalo de \$20.000 a \$30.000, el precio en este tipo de maquinaria, dependiendo en gran magnitud de las especificaciones que el cliente necesite.

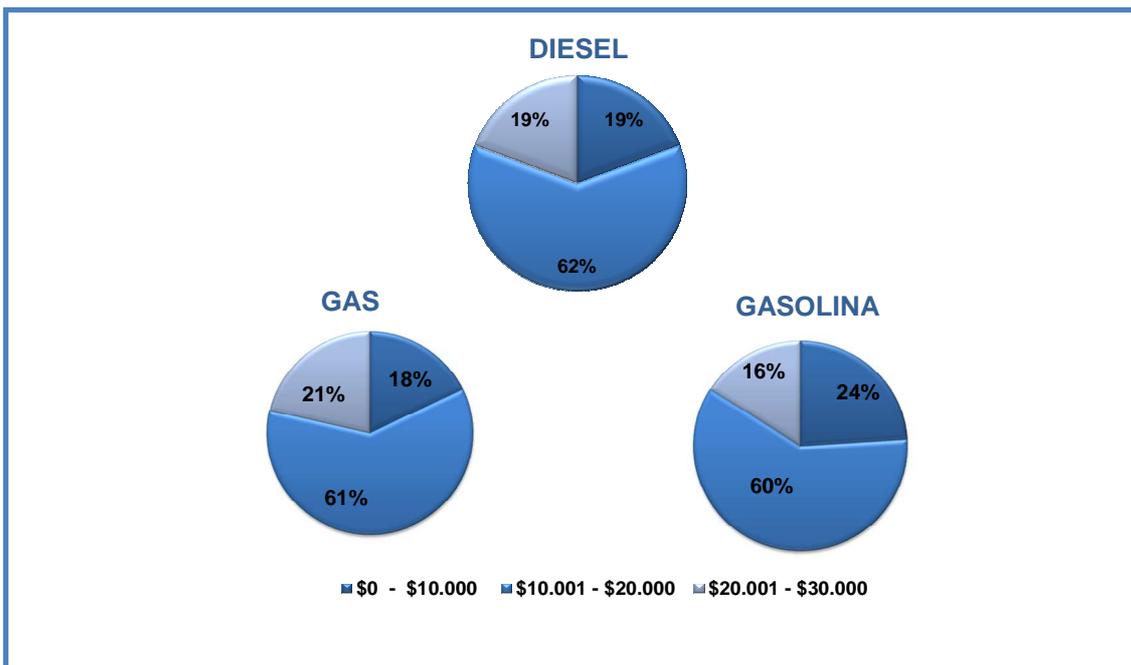
Usados



En montacargas eléctricos de tipo usado, el 78 por ciento de las empresas están dispuestos a pagar entre \$30.000 a \$40.000

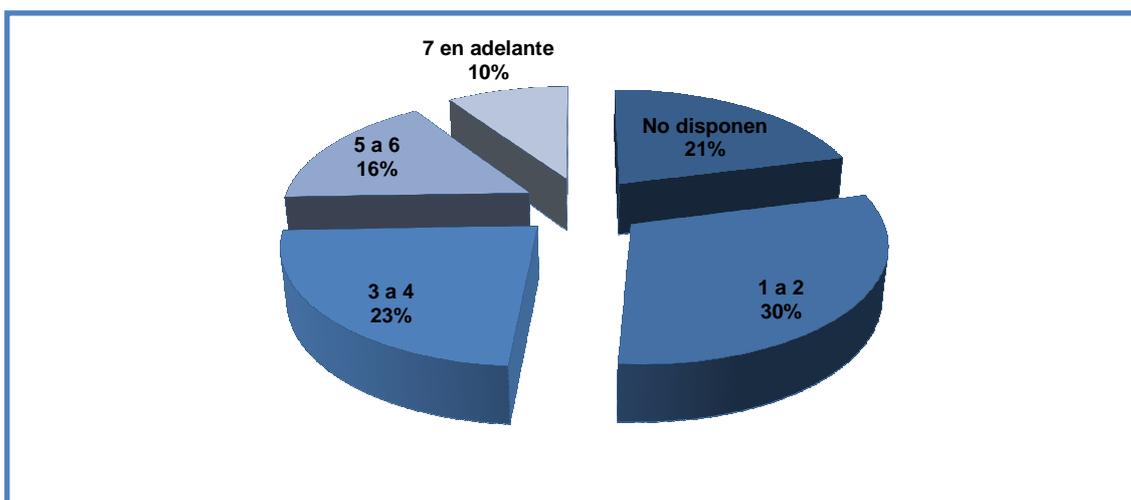


El sistema de combustión dual, es el que mayor uso tiene; el precio se establece entre el intervalo de \$10.000 a \$20.000, el mismo que puede variar dependiendo de las horas de trabajo que posea el montacargas y el estado en general de la maquinaria.



En el gráfico anterior, se aprecian los diferentes tipos de combustión con sus respectivos porcentajes de aceptación. En los tres casos existe, un aproximado del 60 por ciento que coinciden con el rango de \$10.000 a \$20.000. Depende, en gran medida, del lugar de trabajo para estipular el tipo de combustión que se vaya a utilizar.

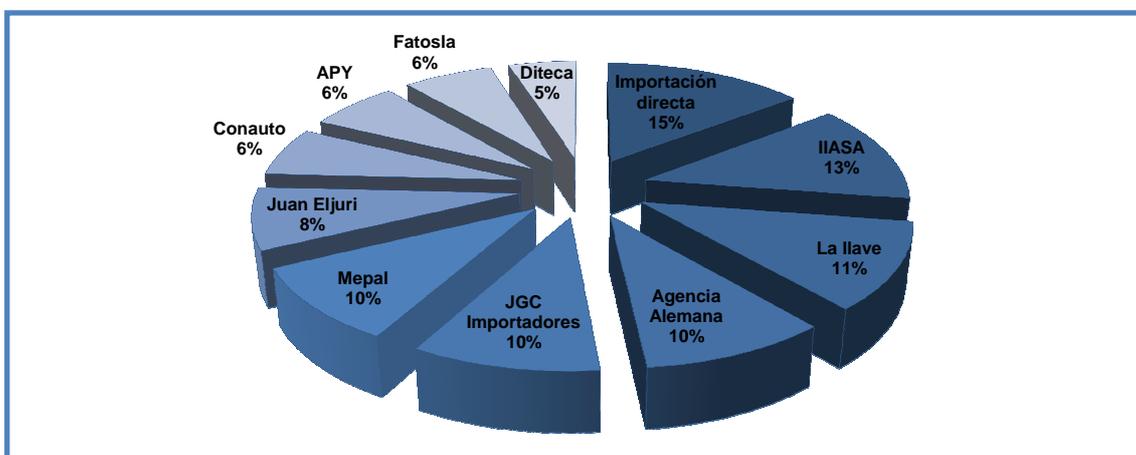
12. Establecer el número de montacargas en las empresas



Al analizar el número de montacargas que poseen las empresas, es importante señalar que existe un 21 por ciento que no disponen pero se encuentran en busca de montacargas y constituyen un mercado potencial. Por otro lado, se tienen las empresas que poseen de 1 a 2 con un 30 por ciento y buscan adquirir la maquinaria ya que se encuentran en crecimiento.

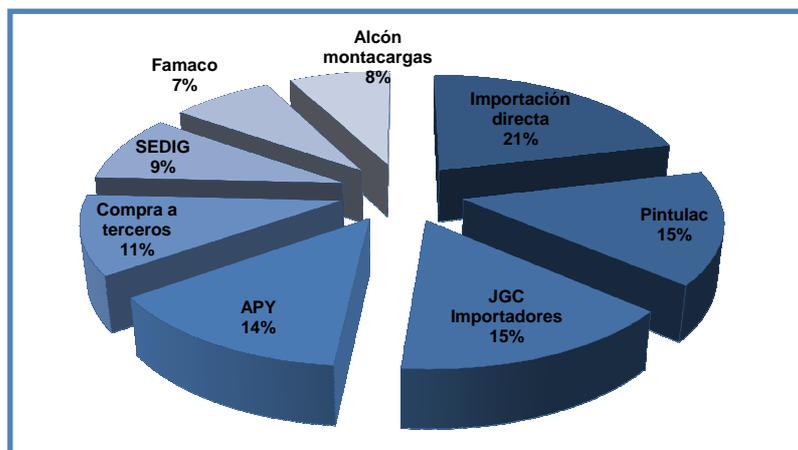
13. Determinación de la competencia

Nuevos



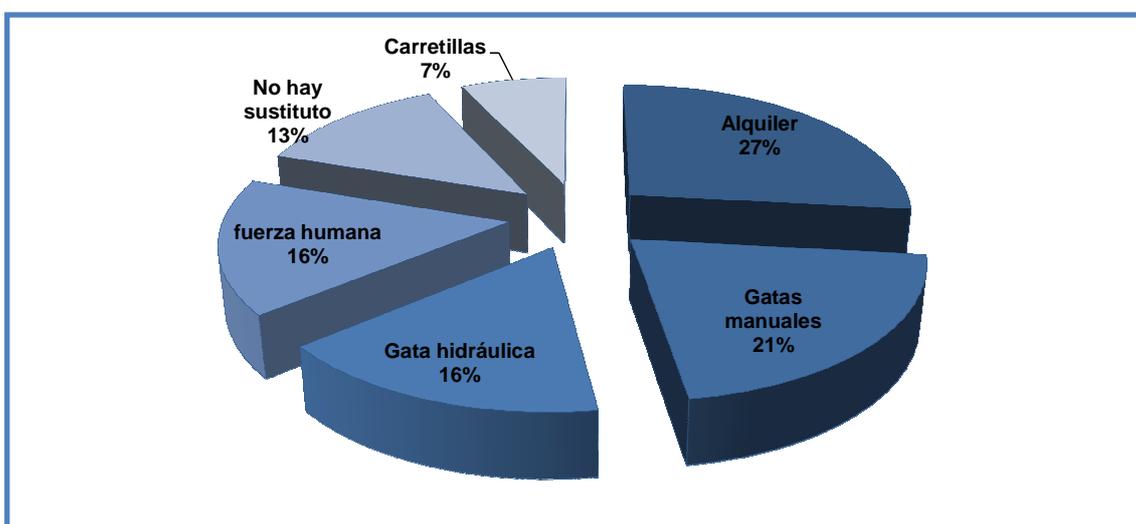
En cuestión de montacargas nuevos, existe un importante porcentaje de importación directa del 15 por ciento, por otro lado, las empresas con mayor participación son: IIASA, La Llave, Agencia Alemana, JGC. Importadores y Mepal.

Usados



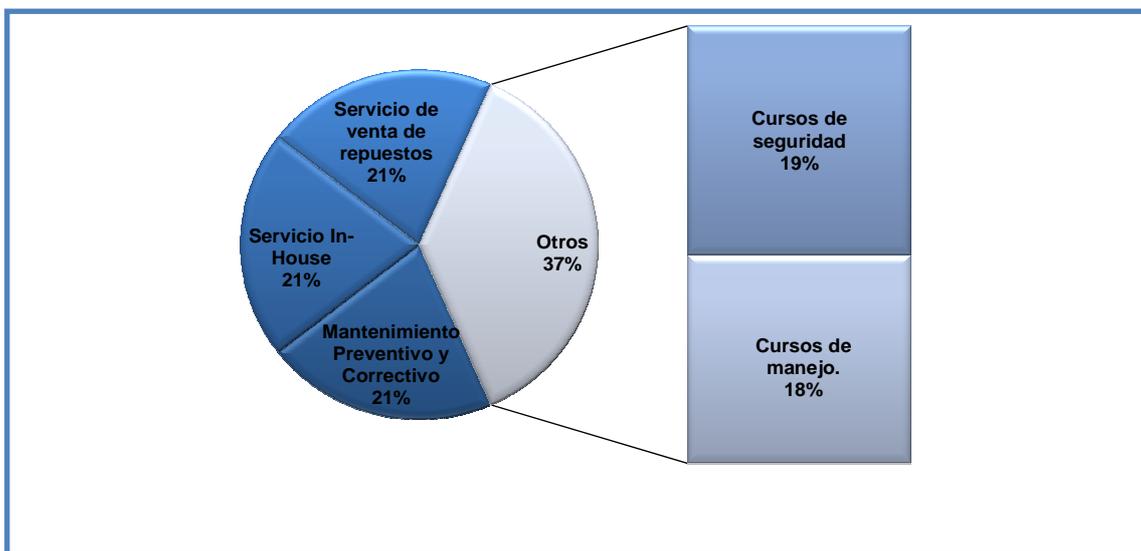
En montacargas usados, de igual manera, existe un 21 por ciento correspondiente a la importación directa; a nivel interno, como principales competidores se establece a Pintulac y JGC importadores.

14. Determinar productos sustitutos



Al no disponer de un montacargas, el 27 por ciento opta por alquilar la maquinaria, con el fin de solucionar el percance. Como bien sustituto se encuentran las gatas manuales e hidráulicas; lo interesante es que un 13 por ciento considera que no existe un sustituto acorde a sus requerimientos.

15. Determinar la importancia de los servicios brindados



Según datos recopilados, los servicios de mayor incidencia se encuentran en la circunferencia, los servicios representados en el rectángulo no se brindan por parte de las empresas de la competencia, creando así la oportunidad de satisfacer aquellas necesidades

Conclusiones de la encuesta

- La información recopilada en las encuestas proporciona un panorama de los gustos, preferencias y condiciones del mercado, con el fin de poder establecer estrategias, medidas de contingencia, etc.
- En lo referente a maquinaria nueva o usada, los datos reflejan una leve preferencia por lo usado, debido a los costos bajos, pero buscan empresas que brinden una garantía parecida a la de los montacargas nuevos.
- De igual manera, el segmento de empresas que prefieren montacargas nuevos se considera muy atractivo para el negocio; en este caso, se busca una marca de prestigio.

- Las especificaciones de los montacargas dependen exclusivamente de los requerimientos de los clientes; se deben evaluar varios aspectos al momento de realizar un asesoramiento eficaz: el ambiente de trabajo, suelo, capacidad y altura requerida, el sistema de combustión, el ritmo de trabajo que se va a desempeñar, el ancho de puertas y pasillos, en fin, cualquier aspecto que tenga relevancia.
- El éxito de la venta del montacargas se encuentra en satisfacer las necesidades del cliente a cabalidad, creando un ambiente de cordialidad, confianza y fidelidad del cliente hacia la empresa.
- Las marcas que se encuentran y tienen notabilidad en el mercado son: Toyota en primer lugar, seguido de Caterpillar, Yale, Hyster, Crown, Clark, entre otras. Cada marca tiene su fuerte; en el caso de Toyota tiene un historial favorable y está posicionada en el mercado, pese a no existir un distribuidor autorizado en la ciudad de Quito; en el caso de Caterpillar su mayor ventaja radica en poseer un servidor técnico lo que genera confianza a los demandantes.
- Un punto fundamental para el análisis se centra en la determinación que tiene la marca, precio o servicio post-venta al momento de adquirir maquinaria; por lo tanto se establece que es de suma importancia el servicio que se ofrezca luego de la adquisición, con el fin de garantizar la mercadería. La marca tiene una ligera superioridad frente al precio, debido a que la inversión a realizar es alta pero necesaria, por lo que los demandantes deben asegurarse de que la maquinaria perdure sin ningún problema.
- El período de adquisición de montacargas no es muy corto, por ello se debe implementar servicios que garanticen la fidelidad por parte de los clientes, además de la comercialización de maquinaria; se optará por la

venta de repuestos para montacargas y servicio de alquiler, con el fin de diversificar opciones para el cliente.

- Al tratar el tema de medios de comunicación para el producto, se notó un gran interés por la opción de visitas por parte de vendedores especializados a las empresas, donde se brindará una demostración del producto a los clientes muy interesados en la negociación, con el objetivo de demostrar el compromiso de la empresa y el buen funcionamiento de la maquinaria. Se utilizará el internet como herramienta indispensable para llegar al público objetivo, ya sea con una página web dinámica o un buen posicionamiento en los buscadores conocidos. Las revistas especializadas en maquinaria electrónicas serán de gran utilidad.
- Los precios de la maquinaria tienen una gran versatilidad, debido a que son productos elaborados bajo los requerimientos de los clientes, lo que si está establecido globalmente son la diferencia entre nuevos y usados.
- Las principales empresas competidoras en el mercado de la ciudad de Quito son:
 - IIASA con la marca Caterpillar
 - APY con la marca YALE.
 - La Llave con la marca HYSTER
 - La Agencia Americana con marcas Clark y Jungheinrich.
 - Pintulac con la comercialización de TOYOTA.
 - JGC. importadores con la marca TCM

Es preciso mencionar que Pintulac no es un distribuidor autorizado de la marca, se dedica a comercializar únicamente.

De gran importancia es rescatar que existen empresas que importan directamente por minimizar costos. El inconveniente se presenta al momento

del correcto mantenimiento y reparación, no cuentan con los beneficios de un lugar cercano y efectivo.

- En cuanto a los productos sustitutos, se presenta una ventaja para la empresa, ya que, según los usuarios, es indispensable la función de elevar y apilar mercadería de gran tamaño y peso con la facilidad del montacargas; por ello si se presenta algún inconveniente con la maquinaria su primera opción es la de alquilar un montacargas.
- Los servicios que prestará la empresa fueron de gran interés para los clientes, por abarcar las todas las necesidades que se puedan presentar en un mismo lugar. Los cursos, tanto de manejo y de seguridad, son una oportunidad que se debe aprovechar.
- La garantía es un pilar que atrae a varios clientes, ya que les interesa en gran magnitud un soporte extra por la maquinaria; por ello se establecerán buenas condiciones de garantía que satisfaga a los clientes y sea oportuno para el negocio.

3.2.2 Investigación Cualitativa

3.2.2.1 Entrevistas con Expertos

En esta situación se entabla una comunicación verbal, en la que una persona se somete a diferentes preguntas ya estipuladas con anterioridad, con el fin de receptar la mayor cantidad de información por parte del entrevistador.

Metodología:

Se llevarán impresas las preguntas que ya con anterioridad han sido revisadas y estructuradas adecuadamente, con el fin de que la persona a entrevistar tenga una idea de qué se va a tratar en la conversación; se debe procurar no

ser rígidos en las preguntas, ya que se pretende una fácil interacción. La duración de las entrevistas será de entre 20 a 25 minutos cada una; el lugar se determinará previamente bajo las disposiciones de los expertos.

Tabla 25: Cuadro de entrevistas con expertos

NOMBRES	EMPRESA	CARGO	CONTACTOS
Ing. David Espin	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	Jefe de Aforo Físico	091 404 471
Ing. Harry Alvarado	SIATIGROUP	Asesor Comercial	095 430 464 halvarado@siatigroup.com
Sr. Gustavo Valdiviezo	CONAUTO	Ventas del Mostrador	224 1555
Ing. Alejandro Aldás	Procesadora de aceros VYMSA	Supervisor de Producción	092 589 555
Ing. Katherine Galárraga	JGC importadores	Gerente de importaciones	247 9935 katherine.galarraga@jgcimportadores.com
Ing. Christian Saenz	TOYOCOSTA	Gerente de líneas comerciales	099 603746 csaenz@toyocosta.com

El formato y desarrollo de los cuestionarios utilizados para las entrevistas se encuentran en los Anexos N°4 y 5.

Conclusiones de las entrevistas con expertos:

- La información adquirida en las diversas encuestas ha sido de gran ayuda e importancia para forjar conocimientos acerca del tema en cuestión.
- En lo referente a trámites en la Aduana del Ecuador, se tomará en cuenta los procesos indicados, con el fin de agilizar la salida de la mercadería.
- Por otro lado, se debe obtener la mayor información posible sobre los requisitos del país de origen, al igual que se evaluará la confiabilidad y buena relación con los proveedores en el extranjero.
- Se tomará en consideración los puntos establecidos por el experto al momento de incursionar en la venta, lo cual se centra en brindar un adecuado asesoramiento al cliente, con el fin de generar lazos de confianza y satisfacción.

- Lo mencionado por el experto en lo referente a que se debe guiar al mercado a crear la necesidad y ser los primeros en satisfacer dicha necesidad, contempla la importancia de crear un departamento con el fin de captar los requisitos del mercado a la mayor brevedad posible.
- La innovación en los servicios, es considerada una excelente forma de penetración en el mercado; es en este punto donde se debe hacer hincapié para formular estrategias que generen beneficio a la empresa.
- Al no existir producción de montacargas en el país, es fundamental elaborar alianzas estratégicas con el fin de representar marcas de prestigio.
- Al incrementarse el sector industrial en el país, se ha generado la necesidad de acelerar los procesos con el fin de incrementar la producción, por ello la oportunidad de comercializar montacargas se vuelve atractiva.
- Las razones de adquirir un montacargas son de gran validez, lo que debe lograr la empresa es incentivar la compra mediante el ofrecimiento de servicios fuera de lo común, generar interdependencia entre cliente-empresa.
- Existe un nicho de empresas que se ven insatisfechas con la demora en la adquisición de montacargas específicos, por ello se deben evaluar y elaborar estrategias que permitan una mayor rapidez en la entrega de la maquinaria.
- Las empresas suelen preferir marcas ya conocidas, establecidas en el mercado, ya que su intención es tener referencias del buen funcionamiento. Esto no debería delimitar la opción de ingresar marcas de buen prestigio internacional que no se encuentren en el país; al

contrario se forja una oportunidad de generar una mayor competitividad de marcas.

- Las empresas, industrias y fábricas que necesitan de montacargas son varias, por lo que se debe establecer cuidadosamente un segmento objetivo al cual se dirigirán las estrategias posteriormente definidas.
- La estrategia de diferenciación por parte de la empresa tendrá como eje principal el valor agregado en el servicio, tanto antes de la venta, durante y posteriormente; al realizar la venta, la relación con el cliente no termina, al contrario, es justo en ese momento en que la jerarquía de la empresa se debe manifestar.

3.3 TAMAÑO DEL MERCADO

3.3.1 Demanda

Para la empresa ICM, la demanda potencial se concentra en las empresas e industrias de la ciudad de Quito, detalladas en las (tablas 23 y 24), las mismas que resultaron de la filtración de información mediante las llamadas realizadas, con el fin de verificar el uso y necesidad de la maquinaria en sus actividades. Dicho análisis arrojó un total de 373 empresas potenciales para el negocio dentro de las áreas de: venta, mantenimiento y alquiler de montacargas.

Tabla 26: Demanda

SECTOR	TAMAÑO	EMPRESAS	PREFERENCIA
Industrial comercio transporte y almacenamiento	Pequeñas	123	Usados
	Medianas	161	Nuevos/Usados
	Grandes	89	Nuevos

Tomado de: la Superintendencia de Compañías – Investigación del mercado

Según se expresó en la (tabla 26), se concluye que la predilección por montacargas tiene conexión directa entre el tamaño y preferencia, es decir, las

pequeñas optan por maquinaria usada, debido a sus ingresos moderados, mientras la empresa de mayor tamaño preferirá un montacargas nuevo.

Tabla 27: Ventas proyectadas

DESCRIPCIÓN	Estado	CANTIDADES ANUALES				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Montacargas eléctrico contrabalaceado	Nuevos	3	4	4	5	6
Montacargas eléctrico tipo pasillo angosto	Nuevos	2	2	2	3	4
Montacargas combustión interna contrabalaceados	Nuevos	12	14	17	18	22
	Usados	13	15	18	22	25
TOTAL		30	35	41	48	57

La compañía tiene una proyección de venta de 30 montacargas para el primer año, lo que significaría una venta de 2-3 montacargas mensuales, con un incremento del 20 por ciento.

3.4 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

El siguiente cuadro abarca las primordiales características de las principales empresas que conforman la competencia.

Tabla 28: Competencia

EMPRESAS	UBICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PRODUCTOS (MARCA)	SEGMENTO DE MERCADO	CONTACTO
IIASA	Av. Galo Plaza Lasso y Juan de Solís Sur Quito. Av. Maldonado y Cusubamba	*15 sucursales y agencias en 11 ciudades del país *Una sola fuente de suministros. *Garantía estándar de las piezas Cat. *Servicio post-venta amplio *Alto posicionamiento en el mercado	Equipos camineros, industriales y agrícolas bajo la marca CATERPILLAR	Abarcan un amplio segmento de: minería, agrícola, industrial y construcción	www.iasacat.com
LA LLAVE	Av. Amazonas y Av. El Inca.	*Sucursales en: Quito, Guayaquil, Cuenca y Sto. Domingo *Mantenimiento preventivo y correctivo *Disponibilidad de repuestos, *Capacitación técnica. *Posicionamiento en el mercado	Equipos industriales, equipos petroleros, automatización, suministros industriales, materiales industriales, montacargas marca HYSTER	Grandes empresas de construcción, petroleras, mineras de las principales ciudades del país	www.la-llave.com
AGENCIA ALEMANA	Av. Los Shyris y Rousseau Edif. Alomía Arias P3 OF8	*Sucursales en Quito y Guayaquil. *Servicio de alquiler *Servicio Post-Venta	Estanterías, equipos para muelles, traspaletas manuales, las marcas montacargas CLARK y JUNGHEINRICH	Empresas pequeñas y medianas en las ciudades de Quito y Guayaquil, principalmente farmacéuticas	www.agencia-alemana.com
JGC IMPORTADORES	Av. Sebastián Moreno y Francisco García	*Sucursales en Quito, Guayaquil y Manta. *Mantenimiento de montacargas *Alquiler	Montacargas y repuestos de la marca TCM	Empresas pequeñas y medianas comerciales, posicionamiento bajo	www.jgcimportadores.com
MEPAL ECUADOR SA	Av. Eloy Alfaro y Juan Severino	*El grupo Carvajal opera en cinco países: Panamá, Venezuela, Colombia, Ecuador y Perú *La empresa posee tres unidades estratégicas de negocio: almatec , tukasa y mepal.	En la unidad estratégica de negocio, Almatec se concentra la venta de estanterías, almacenes automáticos, puertas industriales, plataformas niveladoras, retenedores y montacargas marcas CROWN Y DOOSAN	Industrias principalmente de Quito y Guayaquil que requieren de servicios de logística en almacenamiento	www.carvajal-mepal.com
JUAN ELJURI	Av. 10 de Agosto e Isaac Albeniz	*Sucursales en las principales ciudades del país. *Montacargas Chino sin gran variedad *Experiencia en el mercado	Maquinaria y productos en el área industrial y climatización, la marca en el área de montacargas es HELI	Empresas pequeñas y medianas que buscan costos bajos en maquinaria. En el área de montacargas un bajo posicionamiento de la marca	www.almacenesjuaneljuri.com

EMPRESAS	UBICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PRODUCTOS (MARCA)	SEGMENTO DE MERCADO	CONTACTO
CONAUTO	Av. Amazonas y José Arízaga, Edif. Amazonas Plaza. Almacén: 10 de Agosto y Gaspar de Villarreal.	*La empresa tiene 40 años en el mercado, pero al hablar de la línea de montacargas tienen dos años en la venta de la maquinaria. * Seis sucursales en el país.	Maquinaria automotriz e industrial: lubricantes, filtros, baterías, llantas, equipos de perforación para construcción y minería. Montacargas marcas: LINDE y BAOLI	Construcción, minería junto con el mercado automotriz e industrial.	www.conauto.com.ec
APY	Río Amazonas y El Inca	*Sucursales en Guayaquil y Quito *Empresa con más de 75 años en el negocio automotriz e industrial	Llantas, baterías para autos y montacargas, carretillas y tecles, compresores, aceites y grasas, montacargas de la marca YALE	Empresas del sector automotriz e industrial, con gran aceptación en Guayaquil.	www.apy.com.ec
FATOSLA	Av. 10 de Agosto y Rumipamba	*10 años en la industria. *Disponen únicamente montacargas nuevos. *Poca variedad.	Maquinaria para la construcción, camiones, vehículos y montacargas de la marca HYUNDAI	Sector de la construcción y automotriz	www.fatosla.com
DITECA	Av. 10 de Agosto (Panamericana norte Km. 4.5)	*Sucursales en Quito y Guayaquil. *Poca variedad en montacargas, su fuerte es la construcción. *Distribuidores de las marcas KOMATSU, BOMAG, ADM, DIECI, GOMACO.	Equipos para la construcción y minería, al igual que repuestos de la maquinaria	Sector minero y de la construcción	www.diteca.com
PINTULAC	Av. Diego de Vásquez y Clemente Yerovi	*33 puntos a nivel nacional *Alquiler de maquinaria *Montacargas nuevos y usados	Mercado de la pintura y anexos de la construcción, montacargas diversas marcas.	Sector construcción	www.pintulac.com.ec

Para generar una comparación de precios de la competencia es necesario estandarizar características con el fin de que el análisis sea efectivo, por ello, se tomará en cuenta montacargas nuevos de 3 toneladas con sistema de combustión interna – dual. En el (Anexo N°6). Se encontrarán las proformas de la competencia.

Tabla 29: Precios

MONTACARGAS CONTRABALANCEADO COMBUSTIÓN INTERNA (DUAL) 3 TON		
COMPETENCIA	MARCA	PRECIO
JUAN EL JURÍ	HELI	\$ 31.857,00
AGENCIA ALEMANA	CLARK	\$ 31.920,00
JGC. IMPORTADORES	TCM	\$ 32.134,48
MEPAL ECUADOR	DOOSAN	\$ 34.120,00
APY	YALE	\$ 35.056,00
FATOSTA	HYUNDAI	\$ 35.426,14
LA LLAVE	HYSTER	\$ 35.616,00
DITECA	KOMATSU	\$ 37.721,60
CONAUTO	LINDE	\$ 38.140,17
PINTULAC	TOYOTA	\$ 43.680,00
IASA	CATERPILLAR	\$ 47.868,00

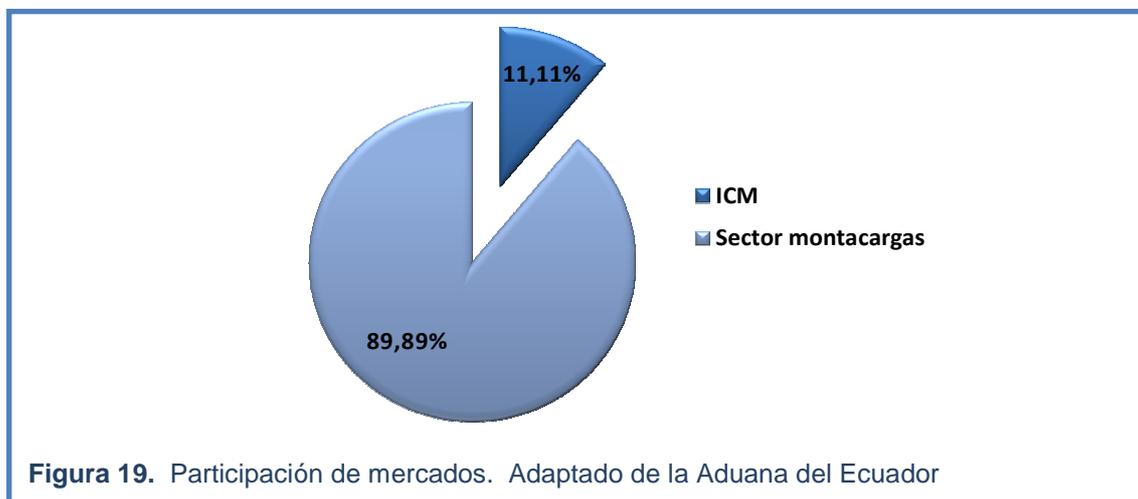
Tomado de: la Investigación de mercados – proformas de maquinaria

Mediante la Tabla 29 se puede destacar la variabilidad de los precios según la marca. ICM Cía. Ltda., al incursionar como una nueva opción para la importación de montacargas, se consolidará por el servicio brindado, con precios medios que solventen el costo de las diferentes maquinarias y marcas, agregando un margen de utilidad que permita un crecimiento sostenido de la empresa y ampliar mercado.

3.5 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

Para determinar la participación del mercado de la Importadora y Comercializadora de Montacargas (ICM), que se concentra en la industria de comercio al por mayor y menor, se ha tomado en cuenta el valor de las importaciones del último año, reflejado en la (tabla 11), el mismo que es de USD 6.726,000.

ICM ha proyectado una importación valorada en USD 74.6997,79 que hace referencia a 30 montacargas en el primer año, con los datos mencionados se tiene que la participación estimada de la empresa será del 11.11%



La empresa logrará dicha participación mediante la variedad de servicios que oferte, sobre todo por transmitir el compromiso hacia el cliente buscando la satisfacción del mismo.

3.6 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Se debe recalcar que el estudio de mercados es de gran importancia para la implementación del negocio y sus respectivas etapas de la vida del producto, por ello, la información recolectada hará referencia al ciclo del producto detallado en el siguiente capítulo.

4 CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo, se elaborará el plan de marketing, con el fin de desarrollar y analiza diferentes estrategias, herramientas y métodos para introducir el producto en el mercado de la ciudad de Quito de una manera exitosa y segura, al igual que lograr un posicionamiento adecuado para empresa.

Es una herramienta indispensable de gran alcance que sirve como eje para los siguientes planes de la empresa.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

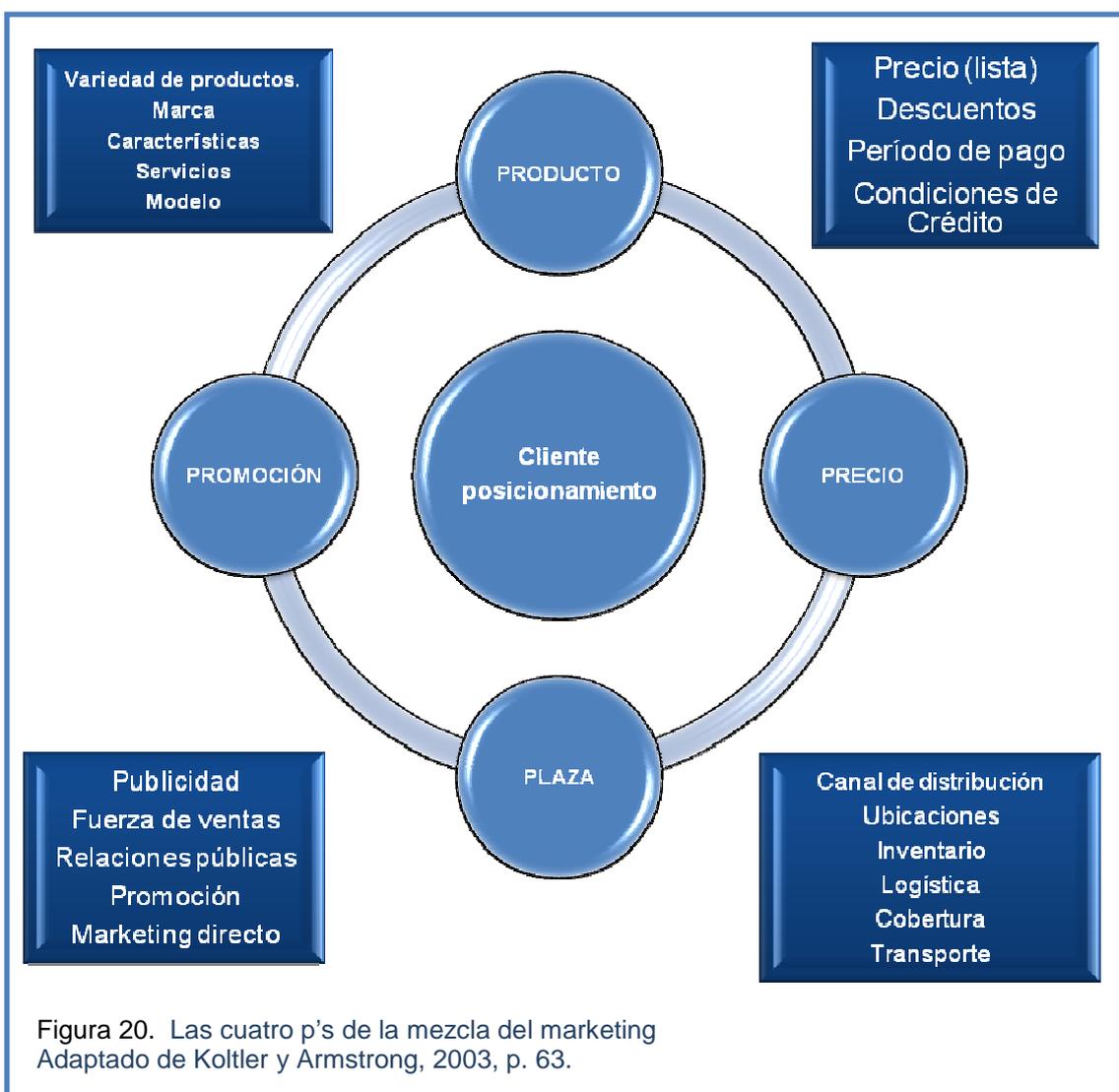
La empresa desarrollará un marketing concentrado, con el fin de obtener una participación importante en el mercado. Mediante la estrategia de penetración se busca conquistar clientes de gran potencial, clientes de la competencia al cubrir las necesidades demandadas que no han sido satisfechas correctamente, todo esto por lograr obtener la fidelidad de los mismos.

Es indispensable generar un posicionamiento distintivo en comparación a la competencia en la mente de los clientes con aspectos favorables para la empresa, entre los cuales predominan: el compromiso total hacia el cliente, la seriedad en tiempos de entrega, cumplimiento a cabalidad con lo ofrecido y eficiencia en el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria, para ello se debe contar con el apoyo de todo el personal ya que la imagen depende de la calidad del servicio y del producto.

La excelencia y diferenciación en los servicios brindados por la empresa, será la atracción del cliente, la fuerza del negocio radicará en generar lazos de confianza para lograr satisfacer las necesidades que presente el cliente.

4.2 MARKETING TÁCTICO

El *marketing mix* es el conjunto de herramientas que permiten determinar las diferentes estrategias a usarse en cada uno de los puntos: producto, precio, plaza y promoción.



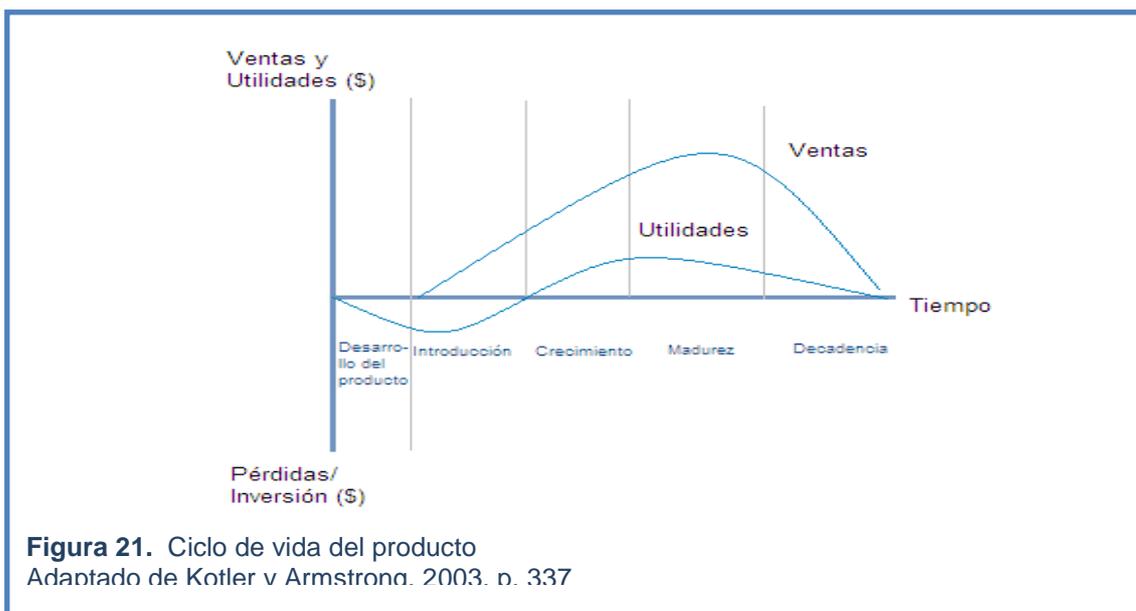
4.2.1 Estrategias del Producto

Los montacargas se consideran productos industriales pues colaboran en el proceso del negocio de las empresas clientes.

Dentro de los productos industriales existen tres grupos: los materiales y componentes, bienes de capital e insumos y servicios. Los montacargas se encuentran en el segundo grupo, bienes de capital específicamente connotados como equipo accesorio, ya que ayudan en las operaciones de los compradores.

4.2.1.1 Estrategias del Ciclo de Vida del Producto

El ciclo de vida determina la relación entre ventas y utilidades con respecto al tiempo. Es importante acotar que no todos los productos siguen la tendencia representada en la (figura 21); las diferentes etapas pueden variar en su duración. En el caso de los montacargas se realizará el análisis desde la etapa de introducción, puesto que no es un producto nuevo en el mercado.



ETAPA DE INTRODUCCIÓN

Esta etapa del ciclo de vida toma tiempo, normalmente se tienen fuertes gastos con el fin de introducirse en el.

La estrategia a efectuar es la de diferenciación en la comercialización y sobre todo en el servicio brindado por parte de la empresa. Es este punto el fuerte

del negocio, ya que se dictarán cursos de manejo, uso y seguridad de la maquinaria, al igual que se proporcionará un amplio inventario en repuestos y accesorios, culminando con un excelente servicio post-venta, todo esto con el ánimo de generar un adecuado posicionamiento en el mercado, aumentar el volumen de ventas.

En lo referente a la línea de montacargas nuevos, se enfatizará con la marca TOYOTA ya que es la de mayor aceptación en el mercado, sin dejar a un lado los pedidos de distintas marcas, teniendo la opción de ser distribuidores autorizados de la marca antes mencionada

ETAPA DE CRECIMIENTO

Para obtener un crecimiento oportuno frente a la competencia, se debe continuar en la busca de la fidelidad del cliente.

Se establecerán políticas de descuento dirigidas a clientes frecuentes o contratos representativos.

Haciendo referencia en el servicio de talleres, de igual manera se manejarán *kits* preferenciales para clientes constantes.

La disposición de marcas es un punto de gran trascendencia en el negocio ya que al tener un adecuado manejo de las líneas comerciales crea una gran ventaja frente a la competencia.

ETAPA DE MADUREZ

En esta etapa, la venta de montacargas se verá en un proceso frenado, por lo que el servicio seguirá siendo el fuerte del negocio, se incursionará en la estrategia de modificar la mezcla del marketing.

Se pondrá gran énfasis en los servicios de alquiler de la maquinaria. En cuanto a la línea de montacargas nuevos se optará por conseguir nuevos proveedores como RAYMOND, marca nueva en el país con altos estándares de calidad y aceptación en Estados Unidos, ocasionando en la mente del consumidor una imagen vanguardista.

ETAPA DE DECADENCIA

Estrategia de desarrollo de mercado, la misma que se enfoca en atraer nuevos mercados, mediante la expansión geográfica a ciudades del país tales como: Guayaquil, Cuenca, Manta y Ambato.

Se podría optar por la estrategia de cosechar el producto, lo que implica la reducción de costos, al igual que reducir los segmentos de mercado que no generen valor y concentrarse en los potenciales.

4.2.1.2 FODA del Producto

Tabla 30: FODA del producto- servicio

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ahorro en tiempo de trabajo	Crecimiento del mercado
Asesoría y garantía	Tendencias a mecanizar tareas
Marcas de prestigio	
Variedad	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Posicionamiento de la marca	Retrasos en procesos de importación
Inversión alta	Conflictos con los proveedores
Requiere de personal altamente calificado	Ingreso de competidores fuertes

4.2.1.3 Marca

El nombre comercial escogido para el negocio se expresa en las iniciales ICM, cuyo significado es Importadora y Comercializadora de Montacargas. Se optó

por dichas siglas con el fin de generar un rápido reconocimiento del giro del negocio y que sea fácil de recordar.

4.2.1.4 Colores Corporativos

Los colores distintivos de la empresa serán: naranja, gris y blanco, los mismos que se utilizarán en el logo, página web, publicidad, uniformes, instalaciones, entre otros.

El color naranja tiene una visibilidad muy alta, lo que permite captar la atención del cliente; representa el entusiasmo, creatividad, la determinación, éxito, generando estímulos a nivel corporativo.

El color gris estimula el respeto, debido a que tiene un efecto de estabilidad, sobriedad y éxito.

El color blanco por su lado, simboliza seguridad, positivismo y da un toque de sencillez.

4.2.1.5 Logotipo

El logotipo de la empresa, trata de acaparar la atención del cliente, mediante la elegancia, sencillez y el uso adecuado de los colores.

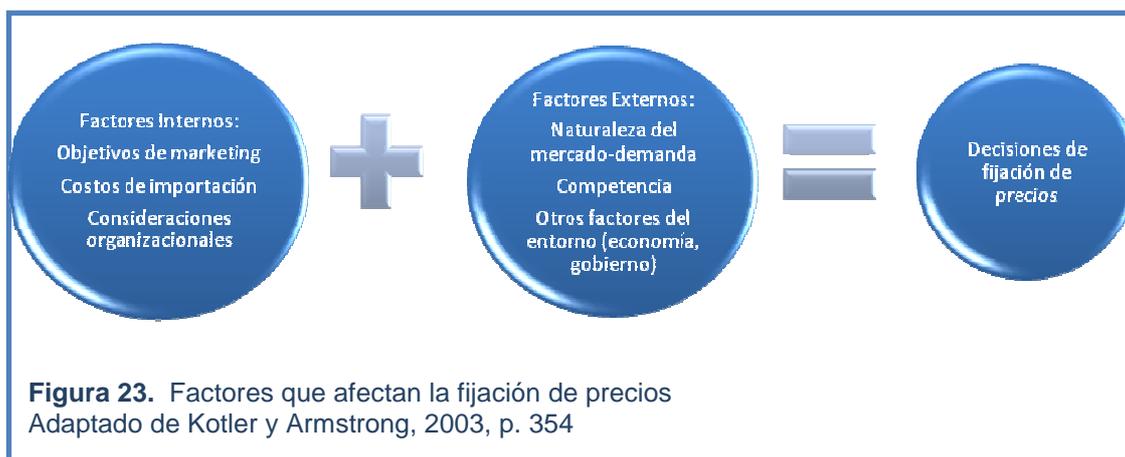


4.2.1.6 Slogan

El *slogan* de la empresa será “*Un acierto en su elección*”, ya que se quiere transmitir el compromiso por parte de la empresa al momento de guiar, asesorar a los clientes en la adquisición de un montacargas, unido a que ICM es la mejor opción en brindar mantenimiento y servicios de excelencia.

4.2.2 Política de Precios

Para establecer los diferentes precios de los montacargas es indispensable analizar los factores que afecta a las decisiones de fijación de precios:



Debido al análisis de los factores la fijación de precios, la estrategia a implementar está basada en el costo: el enfoque del contador y basada en la competencia.

En el primer caso, se hacen presunciones sobre cómo se venderá el producto y se fija un precio de venta tomando el precio al que se obtiene de los proveedores, costos de importación, marketing, además de una asignación de algún tipo para cubrir gastos generales y una cifra para un margen esperado. Cabe recalcar que este método ignora factores de mercado como la demanda y las acciones de los competidores, por lo que entra la segunda estrategia de fijación de precios basada en la competencia. Una vez establecidos los costos

generales se puede hacer una comparación con los de la competencia y luego decidir si establecer los precios por encima de los productos de los competidores por debajo o al mismo nivel.

ICM Cía. Ltda., deberá tener un enfoque amplio del valor que genera cada marca al consumidor. Mediante las encuestas realizadas se tiene que TOYOTA es la marca que tiene mayor aceptación en el mercado. Tomando en cuenta lo mencionado, ICM Cía. Ltda., hará énfasis en esta marca.

Para realizar un análisis de los precios de ICM se optará por considerar un montacargas de una marca.

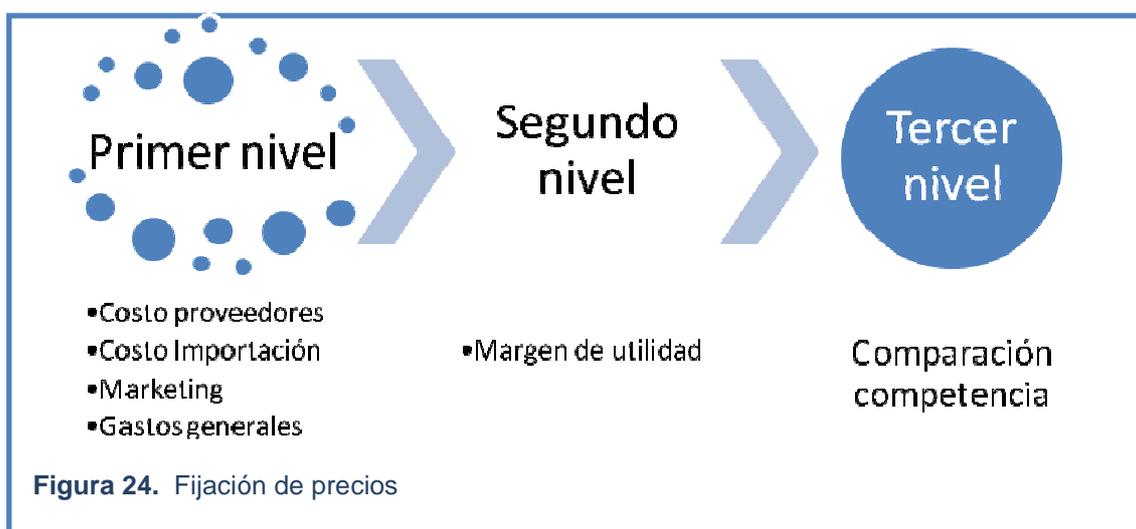
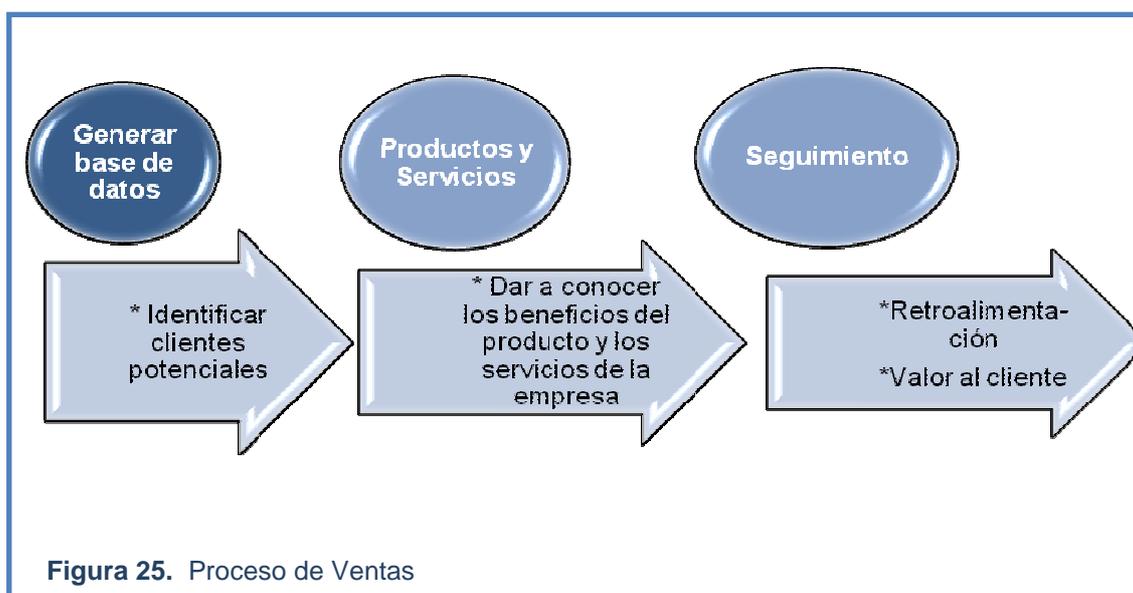


Tabla 31: Fijación de precios

		COSTO	PVP
MONTACARGAS ELÉCTRICOS CONTRABALANCEADOS	NUEVOS		
	2 TON	\$ 25.897,78	\$ 38.587,69
	3 TON	\$ 28.948,67	\$ 43.133,52
	4 TON	\$ 31.564,67	\$ 47.031,36
MONTACARGAS TIPO PASILLO ANGOSTO	NUEVOS		
	1 TON	\$ 21.934,87	\$ 32.682,96
	2 TON	\$ 23.785,45	\$ 35.440,32
MONTACARGAS COMBUSTIÓN INTERNA CONTRABALANCEADOS	NUEVOS		
	1 TON	\$ 16.245,67	\$ 24.206,05
	2 TON	\$ 20.345,23	\$ 30.314,39
	3 TON	\$ 24.237,78	\$ 36.114,29
	4 TON	\$ 26.323,23	\$ 39.221,61
	5 TON	\$ 28.345,23	\$ 42.234,39
	USADOS		
	1 TON	\$ 9.536,98	\$ 14.210,10
	2 TON	\$ 11.919,70	\$ 17.760,35
	3 TON	\$ 12.825,21	\$ 19.109,56
4 TON	\$ 14.902,10	\$ 22.204,13	
5 TON	\$ 16.078,34	\$ 23.956,73	

4.2.3 Táctica de Ventas

Para cumplir con los objetivos establecidos de la empresa en cuanto a ventas, se optará por un marketing relacional, el mismo que busca generar lazos de confianza con los clientes. El objetivo primordial es que el cliente perciba lo único e importante que es para nuestra empresa. Para llegar a lograr lo antes mencionado ICM seguirá un proceso que se detalla a continuación:



Cada pilar del proceso tiene sus respectivos objetivos y estrategias para su cumplimiento con el fin de impulsar el marketing relacional.

BASE DE DATOS

- Identificación de clientes potenciales.
- Estar en constante búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.
- Generación de estrategias para abarcar las necesidades de los clientes.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Dar a conocer los beneficios de la maquinaria, haciendo referencia a cada una de las marcas comerciales.
- Hacer demostraciones del funcionamiento y uso de los montacargas en las instalaciones de la empresa, en caso de ser necesario en las bodegas o patios de los clientes.
- Visitar las empresas interesadas en el producto con el fin de promover negocios.
- Elaborar catálogos con la información necesaria de los productos y servicios.
- Personalizar el servicio de venta bajo los requerimientos de los demandantes.
- Capacitar a los vendedores en el tema, con el fin de evaluar el área del trabajo y proporcionar las mejores opciones para el cliente.
- Mostrar los montacargas a los compradores en pleno uso, en infraestructuras de empresas clientes, con el objetivo de comprobar

mediante testimonios la calidad de las marcas y el servicio brindado por ICM.

- Para la empresa, el valor al cliente es fundamental, por ello, los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para la maquinaria se realizarán bajo los mejores estándares y profesionalismo.

SEGUIMIENTO

- Obtener una retroalimentación mediante comentarios, sugerencias, en el caso de existir quejas tomar las medidas correctivas en el asunto.
- Dar un seguimiento profundo del funcionamiento y satisfacción del cliente, ya que, el trabajo de ICM Cía. Ltda., no concluye con la salida de la mercadería.
- Realizar visitas, llamadas a los compradores con el propósito de verificar el correcto uso de los montacargas y así prolongar el funcionamiento de la maquinaria.

FINANCIAMIENTO

Tabla 32: Crédito

VENTA MAQUINARIA	OPCIÓN	CUOTA INICIAL	DIFERENCIA (DÍAS)	
	1	50%	30 - 60	sin intereses
	2	40%	180	10% intereses
	3	30%	360	16,5% intereses
SERVICIO TALLERES	30 DÍAS			

4.2.4 Políticas de Servicio y Garantía

4.2.4.1 Garantía Técnica

La garantía no cubre daños ocasionados por negligencia, mal manejo u operación de la maquinaria, al igual que mantenimientos o arreglos realizados fuera de las instalaciones de ICM.

Se deben seguir las recomendaciones del fabricante dadas en el manual de operaciones y mantenimiento del montacargas.

- Montacargas nuevos
 - 12 meses ó 2,000 horas, lo que se cumpla primero referente a partes mecánicas y 6 meses ó 1.000 horas, lo que se cumpla primero, en partes eléctricas.

- Montacargas usados
 - 6 meses ó 1.000 horas, lo que ocurra primero, referente a partes mecánicas y 3 meses ó 1.000 horas, lo que ocurra primero, en partes eléctricas.

Las principales políticas de servicio se engloban en responsabilidad, seriedad, asesoría y compromiso hacia el cliente.

El servicio Post-venta de ICM Cía. Ltda., abarca: mantenimiento preventivo y correctivo, almacén de repuestos y accesorios y capacitaciones de manejo, uso y normas de seguridad. Este último factor genera valor al cliente ya que la empresa se preocupa por brindar el conocimiento necesario en el objetivo de evitar negligencias y posibles daños a la máquina.

4.2.5 Promoción y Publicidad

Para lograr que ICM Cía. Ltda., alcance el posicionamiento deseado se optará por lo siguiente:

- Elaboración de una página web corporativa ver (Anexo N° 7), www.icm.com.ec, la misma que contará con información detallada de los productos y servicios que brinda la compañía, junto con los catálogos de los montacargas de las diferentes marcas, con el propósito de informar y guiar al cliente en sus decisiones.
- Se contará con perfiles en redes sociales como: Twitter y Facebook, con el objetivo de informar acerca de nuevas adquisiciones, promociones y noticias de la empresa.
- Se optará por obtener anuncios en buscadores de gran acogida.
- Como campaña de lanzamiento, se pretende organizar un pequeño evento en las instalaciones de la compañía e invitar a clientes potenciales con el objetivo de que aprecien el lugar de trabajo, bodega, imagen corporativa (*roll up*), el manejo de líneas comerciales, (Ver Anexo 8).
- Para dar a conocer la empresa existirá un grupo de personas que estarán atentos a oportunidades de negocio, para enseñar los productos de la empresa, como por ejemplo: el sector de Tababela con el nuevo aeropuerto de Quito, específicamente en operaciones logísticas.

The image displays two screenshots of social media profiles for ICM (Importadora y Comercializadora de Montacargas).

Facebook Profile:

- Header:** Facebook logo, search bar, and navigation links.
- Cover Photo:** A large orange and yellow graphic with the text "¡Un acierto en su elección!" and an image of a forklift.
- Profile Picture:** ICM logo.
- Page Name:** IMC - Importadora y Comercializadora de Montacargas.
- Stats:** 50,088 likes.
- Location:** Calle 10, Quito, Ecuador.
- Content:** A post with a photo of a warehouse filled with forklifts and another post showing mechanical parts.

Twitter Profile:

- Header:** Twitter navigation bar (Home, Connect, Discover, Search, Profile, Compose).
- Profile Card:**
 - Name:** ICM
 - Handle:** @ICMmontacargas
 - Bio:** Bienvenidos a la cuenta oficial de ICM - Importadora y Comercializadora de Montacargas. Ecuador - <http://www.icm.com.ec>
 - Stats:** 161 tweets, 685 following, 707 followers.
- Tweets:**
 - Tweet 1:** "Entérate de todos los productos y servicios que tenemos a su disposición." (6h)
 - Tweet 2:** "ICM esta dedicado a brindar a sus clientes un servicio excepcional en mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria." (26 Jul)
 - Tweet 3:** "ICM proporciona cursos completos y comprensivos para todo tipo de montacargas." (25 Jul)
 - Tweet 4:** "ICM - ¡Un acierto en su elección!" (25 Jul)
- Left Sidebar:** Navigation menu including Tweet, Tweets, Following, Followers, Favorites, Lists, and Recent images.

Figura 26. Publicidad ICM – Redes sociales

PORTADA - BROCHURE CERRADO



CONTRAPORTADA



Dirección: Calderón, Panamericana Norte
Km. 16 calle Los Álamos, Lote 10.

Teléfono: (593-2) 282 - 0258

← PRIMERA ABERTURA →

Productos

MONTACARGAS

ICM le ofrece la más amplia gama de montacargas de combustión interna y eléctrica. Bajo las líneas de nuevos y como nuevos, con las mejores marcas del mercado.

En ICM encontrará la solución para sus necesidades de almacenamiento y manejo de materiales, con un asesoramiento personalizado en busca de lograr su satisfacción y confianza.



La Compañía

MISIÓN

Somos una empresa especializada en la provisión y mantenimiento de montacargas con soluciones integrales de excelencia y calidad, segura y basada en principios de responsabilidad social y empresarial con nuestros clientes, proveedores y empleados.

VISIÓN

Para el 2017 somos la empresa líder en el mercado ecuatoriano al proporcionar soluciones en movilización y almacenamiento de carga, contamos con sucursales en Guayaquil, Manta, Ambato y Cuenca. Somos reconocidos por los altos estándares de calidad y compromiso con los clientes, brindando un servicio especializado en el mantenimiento de maquinaria nueva y usada.

← SEGUNDA ABERTURA →

Productos

MONTACARGAS

ICM le ofrece la más amplia gama de montacargas de combustión interna y eléctrica. Bajo las líneas de nuevos y como nuevos, con las mejores marcas del mercado.

En ICM encontrará la solución para sus necesidades de almacenamiento y manejo de materiales, con un asesoramiento personalizado en busca de lograr su satisfacción y confianza.



• Marca: Toyota
• Capacidad: 3.5 TON
• Gas: Gasolina

• Marca: Hyster
• Capacidad: 3.5 TON
• Gasolina

• Marca: Crown
• Capacidad: 1.5 TON

Para más modelos e información visite nuestra página web.

Productos



• Marca: Mitsubishi
• Capacidad: 2 TON

• A combustión, Ramas sólidas.
Nuevos - Como Nuevos
1 TON - 3 TON

• A combustión, Ramas no sólidas.
Nuevos - Como Nuevos
1 TON - 3 TON

ACCESORIOS Y REPUESTOS

ICM posee una línea de repuestos para todas las marcas de los montacargas, con el fin de brindar a sus clientes una disponibilidad de un stock de repuestos y generar mayor beneficio y satisfacción.



Servicios

ALQUILER

ICM le brinda a individuos y compañías un inventario de equipos fiables y recientes para rentar en corto o largo plazo. ICM tiene como meta ayudarlo con sus necesidades de equipo. Nuestros profesionales le brindarán asesoramiento sobre los equipos que le pueden ser útiles para cubrir todas sus necesidades y así llegar juntos a la mejor solución de trabajo.

SERVICIO-TALLERES

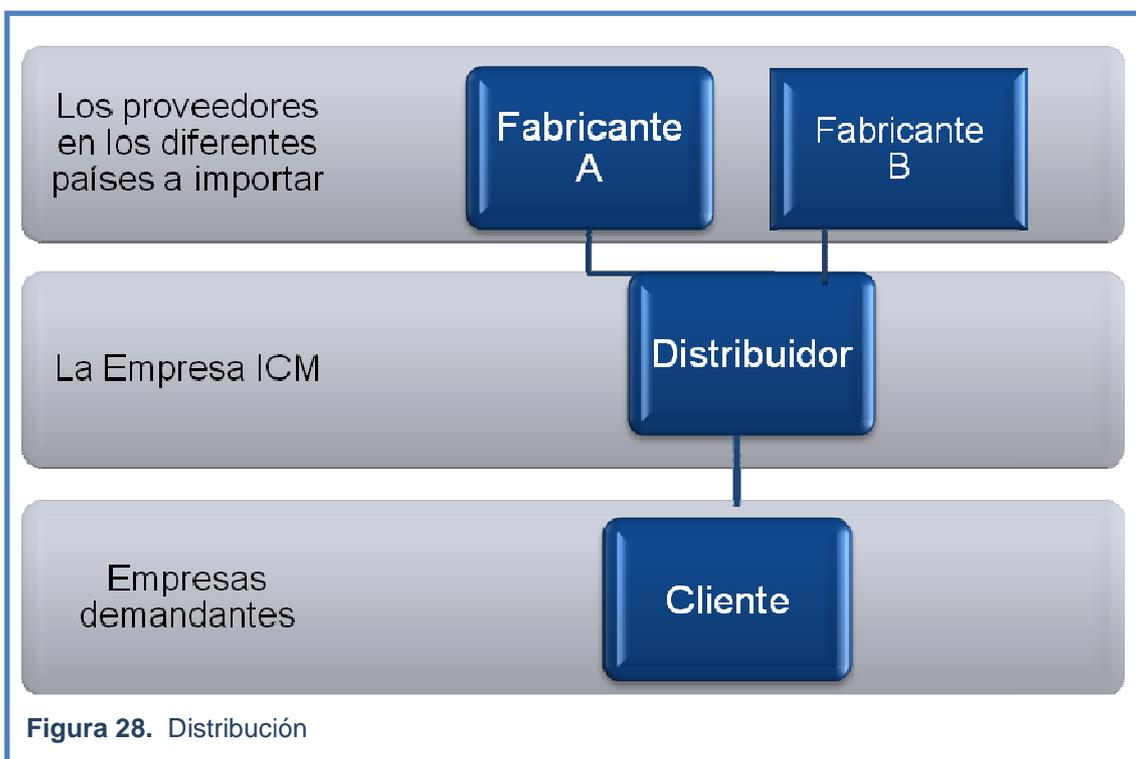
ICM esta dedicado a brindar a sus clientes un servicio excepcional en mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria. Nuestros técnicos están altamente capacitados para mantener sus equipos en condiciones óptimas, con el fin de alargar la vida útil de la unidad y reducir el tiempo de inactividad del equipo debido a reparaciones.

CAPACTACIONES

ICM proporciona cursos completos y comprensivos para todo tipo de montacargas. Estos cursos le garantizan que usted y sus trabajadores contarán con el conocimiento completo para el manejo y operación dentro de las normas de seguridad requeridas para el uso adecuado de montacargas. Nuestros cursos también pueden ser dictados en sus instalaciones y ser adaptados para grupos pequeños o grandes.

Figura 27. Publicidad ICM - Diseño de Brochure

4.2.6 Distribución



La distribución del canal de la empresa se realizará de forma directa, con el objetivo de reducir costos y tiempos.

ICM Cía. Ltda., se encargará de la importación y la venta al mercado objetivo. Las instalaciones de la empresa, específicamente las bodegas, desempeñan un rol importante ya que actúa como una herramienta de distribución, la misma que contará con sistemas de control de inventarios, donde se evalúe la rotación de inventario y demás.

5 CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En este capítulo se procederá a detallar el plan de operaciones junto con los requerimientos para la conformación e inicio de las actividades de la empresa.

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

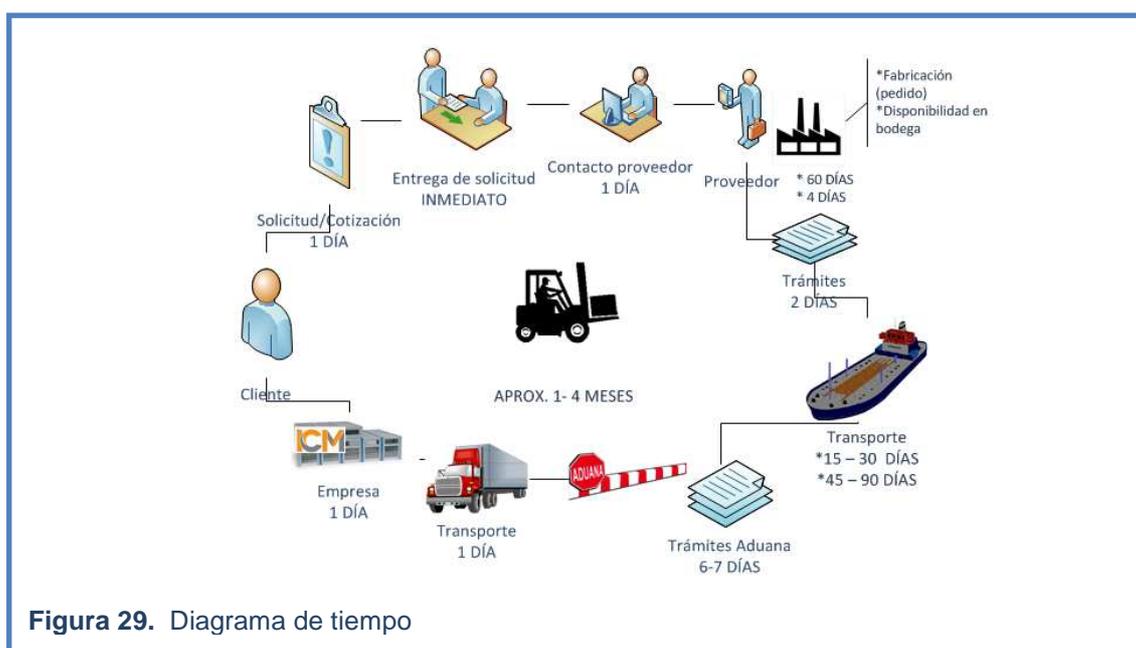


Figura 29. Diagrama de tiempo

La estrategia que se va a emplear en las operaciones de ICM Cía. Ltda., es buscar la reducción de tiempo en las importaciones, por lo cual se mantendrá en contacto con agentes internacionales, con el fin de reducir riesgos, como es el caso TRANSFER CARGO, ver (Anexo N° 9), la misma que posee instalaciones de interés para la empresa en el puerto de Miami, donde se encuentra uno de los principales proveedores de la empresa.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

En el siguiente cuadro se detallarán las operaciones dentro de la empresa ICM Cía. Ltda.

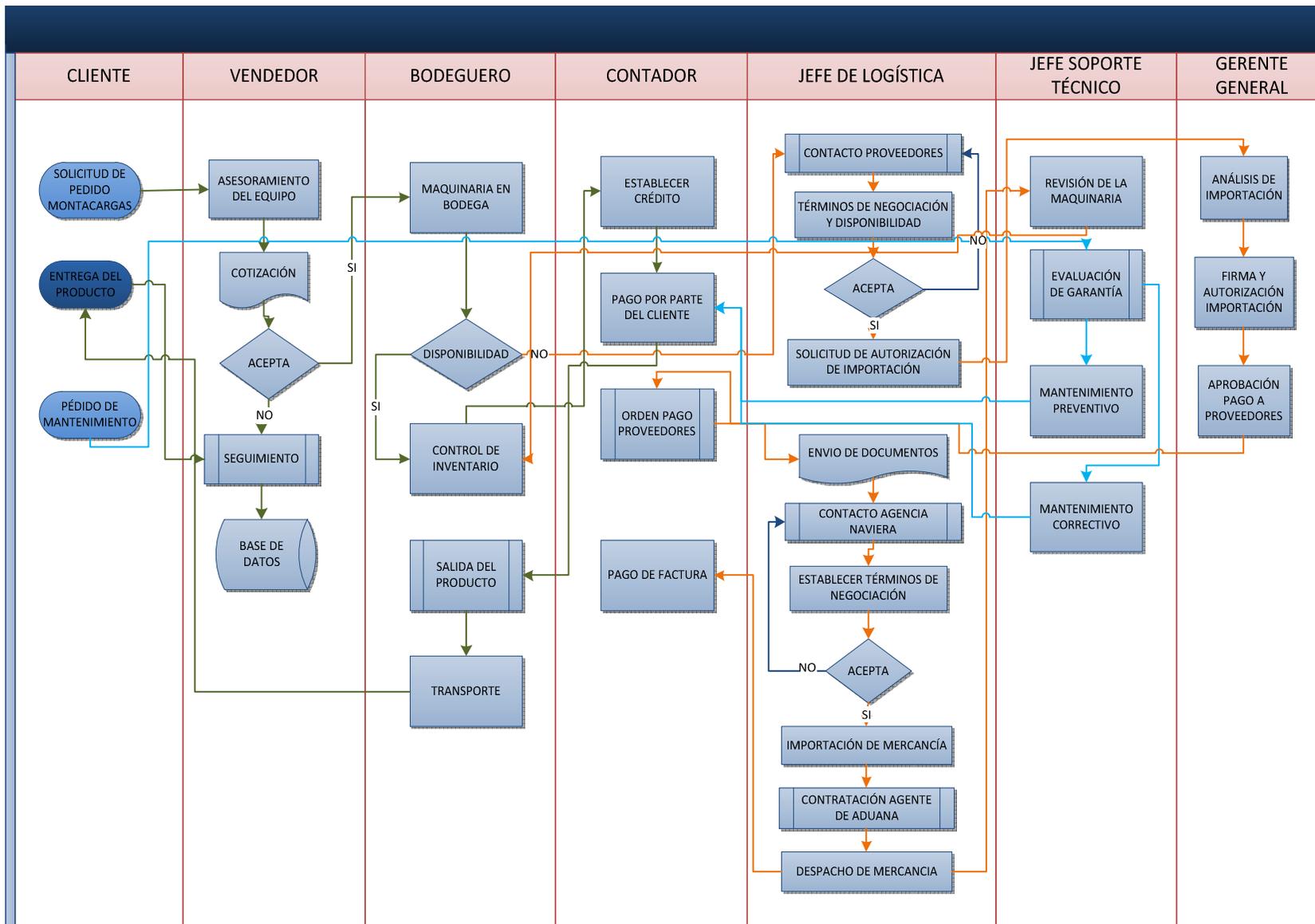


Figura 30. Flujo de operaciones ICM

5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS

La empresa ICM contará con el debido equipamiento en los talleres con el fin de brindar un alto servicio técnico a sus clientes.

Tabla 33: Equipo y herramientas

Maquinaria y Equipo	Costo Unitario	Cantidades	Valor
Pluma hidráulica	\$ 650,00	1	\$ 650,00
Compresor de aire Cambes	\$ 870,00	1	\$ 870,00
Esmeril	\$ 125,00	1	\$ 125,00
Armario herramientas	\$ 4.200,00	1	\$ 4.200,00
Caja de herramientas torques	\$ 1.380,00	1	\$ 1.380,00
Comprobadores, Manómetros	\$ 960,00	1	\$ 960,00
Gatas hidráulicas	\$ 156,00	2	\$ 312,00
TOTAL			\$ 8.497,00

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

Las instalaciones donde se implementará tanto las oficinas como bodega de la empresa ICM Cía. Ltda., tendrán las siguientes características:

- Un espacio de 1.441,28 m²
- Largo de 61,33 metros.
- Ancho de 23,5 metros.
- Altura de 4 metros cada piso (2 pisos).

En la planta baja se contará con la recepción, *show room* y un espacio informativo donde se observará las diferentes ventajas de los montacargas, su tecnología, capacidades y diversos usos en el área de trabajo.

En el mismo nivel se implementará una pista de pruebas y entrenamiento. El fin de esta área es proveer cursos de manejo y seguridad a los clientes; cuenta con una altura de 8 metros para realizar las diferentes maniobras sin ninguna dificultad.

En la parte posterior se contará con dos bodegas amplias para maquinaria nueva y usada, con el fin de no mezclar y tener un claro inventario.

También se contará con un espacio correspondiente para el taller de revisión y reparación, ya que el pilar del negocio es ofrecer un adecuado mantenimiento preventivo y correctivo.

En cuanto a la planta alta, se tendrá una vista directa de la recepción y la pista de entrenamiento en la parte frontal y de los talleres en la parte posterior, con el objetivo de, al momento de realizar el proceso de ventas, que el cliente pueda apreciar los montacargas en funcionamiento y controlar el adecuado desempeño del personal.

Las oficinas se encontrarán en el centro con las áreas de: Gerencia, Departamento de Comercio Exterior y Logística, Departamento de Marketing y Ventas junto a un área destinada a la venta, alquiler y post-venta, así como el Departamento Financiero, Caja, Sala de Reuniones, Archivo y Cafetería.

Se ha establecido esta distribución con el fin de brindar un ambiente confortable para los clientes internos y externos, garantizando un manejo y cumplimiento de sus necesidades Ver (Anexo N°10).

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Tabla 34: Localización

FACTOR	PESO	CALDERÓN		CARCELÉN		MITAD DEL MUNDO	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Disponibilidad del terreno	0,3	10	3	7	2,1	8	2,4
Costo del terreno	0,25	10	2,5	7	1,75	7	1,75
Cercanía mercados	0,25	8	2	9	2,25	7	1,75
Mano de obra disponible	0,1	7	0,7	8	0,8	6	0,6
Servicios básicos disponibles	0,1	9	0,9	9	0,9	7	0,7
TOTAL	1		9,1		7,8		7,2

Tomado de: Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, p. 209

Para determinar la localización de la empresa se recurrirá al método cualitativo por puntos, expresado en la (tabla 34), donde se detallan los factores de mayor relevancia, al igual que las zonas donde se pretende crear la empresa. (Las calificaciones de cada factor se encuentran en la escala de 1 al 10, siendo 1 lo menos conveniente y 10 lo más conveniente).

Del análisis se obtiene, que el sector más conveniente para la creación de la empresa es en Calderón, al ser la mejor opción que se ajusta a las necesidades y requerimientos de la empresa, como es el caso de disponibilidad y costo del terreno y sobre todo la cercanía de mercados objetivos.

A continuación, se presenta un mapa del sector donde se encontrarán las instalaciones de la empresa, ubicada en Calderón, Panamericana Norte, Km.16, Barrio Semillas, calle Los Álamos, lote 10.

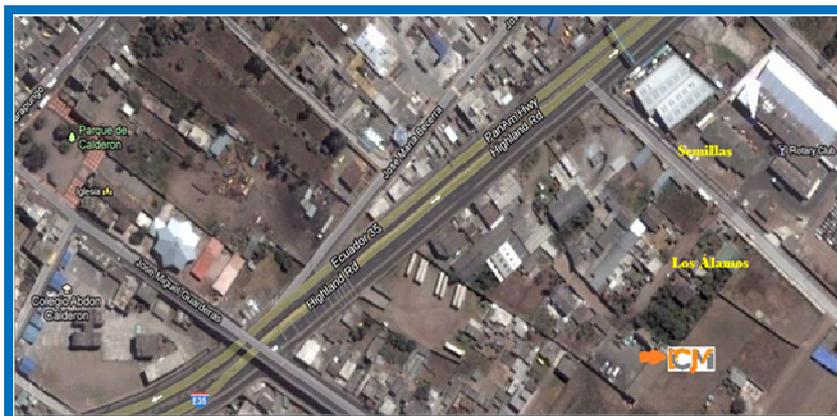


Figura 31. Localización – Imagen
Adaptado de Google Maps

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

ICM Cía. Ltda., dentro de sus instalaciones, contará con dos bodegas amplias para el almacenamiento de la maquinaria: en la primera se tendrá un *stock* de montacargas usados y para alquiler. Este tipo de equipo se procederá a importar bajo las mejores condiciones y analizando los de mayor uso en el mercado. Mientras que la otra bodega almacenará equipos nuevos, los mismos que se mantendrán menor tiempo en *stock*, debido a que la venta de montacargas se realizan, bajo especificaciones y necesidades del cliente.

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

De acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes en el país y lo establecido en la ley de compañías los requisitos para constituir una compañía son: (Ventanilla única empresarial, 2011)

- Aprobación del nombre de la compañía. Se debe llenar un formulario y presentar alternativas de nombres para la compañía, en la Superintendencia de Compañías.

- Apertura de cuenta de integración de capital. El monto mínimo para una Compañía Limitada es de USD \$400 y se lo realiza en cualquier banco de la ciudad.
- Celebrar la escritura pública.
- Aprobación de las escrituras de constitución. Se presenta en la Superintendencia de Compañías con la papeleta de la cuenta de integración de capital y tres copias de la escritura pública, con oficio de un abogado.
- Obtención de resolución de aprobación de las escrituras. La Superintendencia de Compañías, concederá las escrituras con su debida aprobación y extracto, además de tres resoluciones de aprobación de la escritura.
- Disposiciones de la Resolución. Se debe publicar el extracto de la escritura en un periódico de alta circulación, en el municipio que solicita la patente.
- Inscribir las escrituras en el registro mercantil.
- Nombramientos de la Directiva de la Compañía.
- Inscripción de nombramientos en el Registro Mercantil.
- Documentos a la Superintendencia de Compañías. Se reingresa el acta de la junta general, escrituras de la compañía, copia del pago de luz o agua del domicilio de la compañía, copia de la inscripción del registro mercantil y la publicación del extracto. Se recibirán las hojas de datos de la compañía con lo que se obtiene el RUC. Con esto se culmina la constitución de la compañía,

- Obtención del RUC. Se dirige al Servicio de Rentas Internas con los siguientes requisitos: Inscripción en el Registro Mercantil, copia de la escritura de constitución de la compañía, nombramiento del representante legal, copia de cédula de identidad y papeleta de votación del representante legal, copia de pago de servicios básicos, y formularios 01A y 01B con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías.
- Retirar la cuenta de integración de capital.
- Abrir una cuenta bancaria para la empresa.
- Trámite IESS. Registro de la empresa en la historia laboral.
- Permiso de emisión de facturas.

REGISTRO DE IMPORTADOR

Este trámite toma aproximadamente cinco días. Es necesario presentar una documentación previamente notariada; los pasos a seguir son:

- Se debe registrar los datos en la página: www.aduana.gob.ec, link: *OCE's (Operadores de Comercio Exterior)*, menú: *Registro de Datos* y enviarlo electrónicamente.
- Completar la Solicitud de *Concesión/Reinicio de Claves* y presentarla en cualquiera de las ventanillas de Atención al Usuario del SENA, firmada por el importador o representante legal.
- Adicional a esto debe obtener, de forma individual y personal, el digital para la firma electrónica y autenticación. Estos certificados se encuentran en: Banco Central del Ecuador www.eci.bce.ec/web/guest/ y Security Data www.securitydata.net.ec

Documentación requerida:

- Copia a color de cédula y papeleta de votación (notariada)
- Copia de RUC actualizado (notariado)
- Registro de firma. Ver (Anexo N°11).
- Solicitud de Concesión de clave del operador de comercio exterior. Ver (Anexo N°12).

6 CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La implementación de una estructura organizacional en la empresa es de gran importancia, debido a que genera una visión de la distribución de trabajo, autoridad y responsabilidades de los miembros, con el fin de alcanzar los distintos objetivos y metas empresariales.

6.1.1 Organigrama

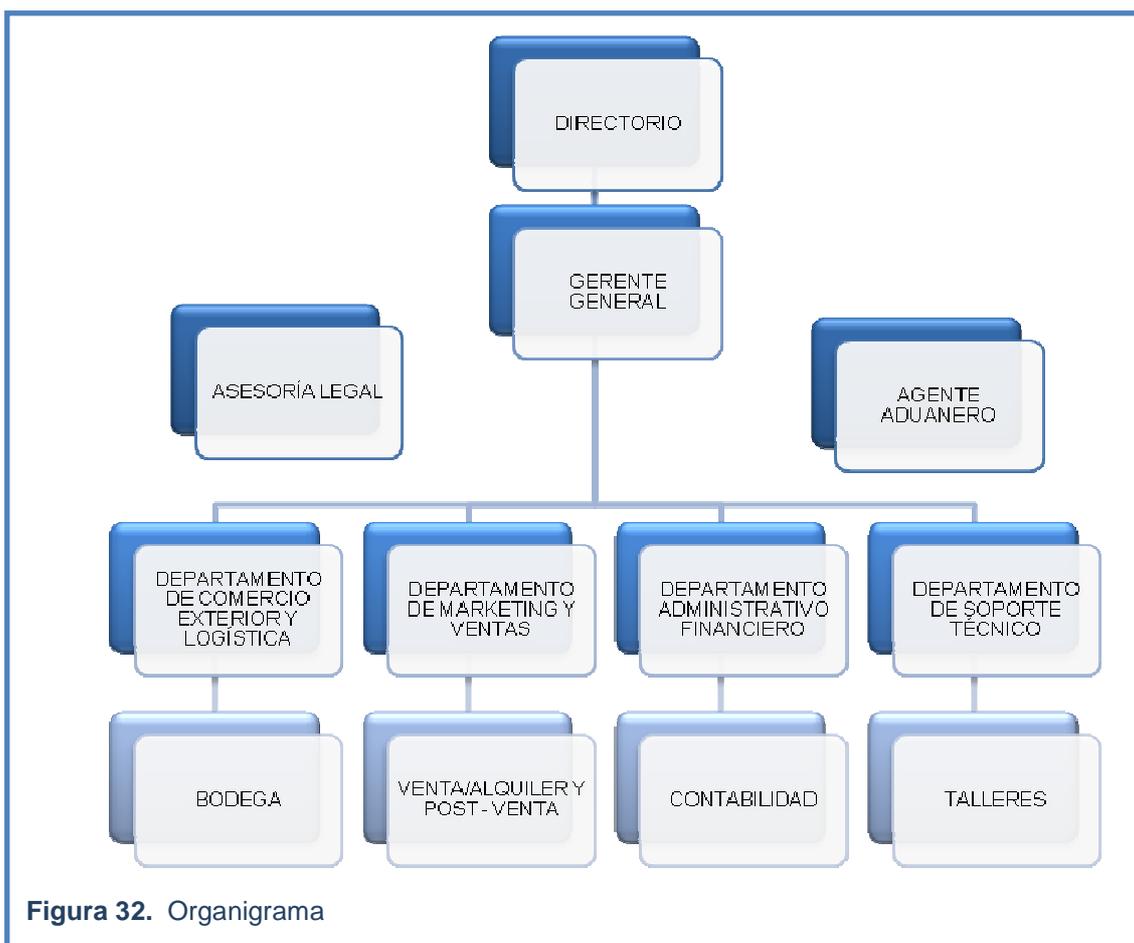
La estructura de la empresa es jerárquica e incentiva el trabajo en equipo, con el fin de tener un mayor control sobre las actividades y evaluar el correcto desempeño de los integrantes y a su vez establecer a quién se deben reportar las decisiones tomadas.

En la cúspide se encuentra el Directorio de la compañía, seguido del Gerente General, encargado de velar por el adecuado funcionamiento de la misma.

La organización consta de cuatro departamentos: Administrativo-Financiero, Marketing y Ventas, Comercio Exterior y Logística, y de Soporte Técnico. La creación de estos departamentos es con el fin de tener un óptimo manejo dentro y fuera de la empresa y transmitir confianza al cliente.

En lo referente a las líneas discontinuas, trata sobre los servicios externos de la empresa, tales como: asesoría legal y de un agente de aduana.

A continuación, se encuentra la estructura organizacional de ICM Cía. Ltda., con las características antes mencionadas.



6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS FUNCIONES

DIRECTORIO

- El directorio estará formado por los accionistas de la empresa.
- Reglamentar, fiscalizar e inspeccionar las operaciones de la empresa.
- Nombrar y remover al Gerente General y funcionarios o administradores que ejerzan cargos de dirección.
- Aprobar las cuentas y balances que sean presentados por los administradores y gerentes.

- Resolver formas de reparto de las utilidades.
- Decidir sobre el aumento o disminución del capital.
- Analizar opciones de inversiones de beneficio de la compañía.

GERENTE GENERAL

Tabla 35: Perfil Gerente General

PUESTO	GERENTE GENERAL
REPORTA	Directorio
SEXO	Femenino/ Masculino
EDAD	26 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Título de tercer nivel, relacionado con administración de empresas, Ingeniería en negocios o afines.
CONOCIMIENTOS	Actividades administrativas, análisis financiero, manejo presupuestal, comercio exterior, manejo de personal, informática.
EXPERIENCIA	2 años mínimo en puestos similares o 4 años de experiencia profesional.
IDIOMA	Dominio del idioma inglés.
HABILIDADES	Liderazgo, emprendedor, responsable, puntual, trabajo en equipo, compromiso.

- Actuar como representante legal de la empresa.
- Ser responsable ante el directorio por los resultados de las operaciones.
- Fomentar una adecuada comunicación y desempeño organizacional.
- Organizar, coordinar el funcionamiento interno y desarrollo de la compañía.
- Evaluar el cumplimiento y avance de los objetivos de cada área establecida.
- Ser el soporte de la organización a nivel conceptual y departamental.

- Desarrollar estrategias generales con el fin de alcanzar objetivos y metas propuestas.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño del proceso administrativo y la calidad del servicio.
- Proveer contactos y relaciones empresariales a la empresa a nivel nacional como internacional.
- Velar por mantener un contacto permanente con los clientes y proveedores.
- Ser el responsable de los procesos de planificación estratégica.

JEFE DE COMERCIO EXTERIOR

Tabla 36: Perfil Jefe de Comercio Exterior y Logística

PUESTO	JEFE DE COMERCIO EXTERIOR Y LOGÍSTICA
REPORTA	Gerente General
SEXO	Femenino/ Masculino
EDAD	26 años en adelante.
TÍTULO ACADÉMICO	Título de tercer nivel relacionado con comercio exterior.
CONOCIMIENTOS	Conocimiento del producto y del mercado, finanzas internacionales, procedimientos de comercio exterior y logísticos.
EXPERIENCIA	1 año mínimo en puestos similares o 3 años de experiencia profesional.
IDIOMA	Dominio de idiomas extranjeros, principalmente inglés.
HABILIDADES	Innovador, hábil negociador, alto nivel cultural, liderazgo

- Supervisar y coordinar todo el proceso de importación y transporte internacional.
- Evaluar las mejores opciones de generar negocios con los proveedores.
- Manejar las líneas comerciales (marcas) de la maquinaria.

- Analizar estratégicamente los parámetros que se establecerán para la importación de la maquinaria con el objetivo de reducir costos.
- Supervisar los procedimientos con los proveedores, aduana, operadores logísticos para tener un adecuado seguimiento de la mercadería.
- Preparar y revisar contratos y normas para la adecuada importación.
- Control de la cadena de distribución física de la maquinaria.
- Ser el responsable de los procesos de logística.

BODEGUERO

Tabla 37: Perfil Bodeguero

PUESTO	BODEGUERO
REPORTA	Jefe de Comercio Exterior y Logística/ Jefe de Soporte Técnico
SEXO	Masculino
EDAD	19 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Título de segundo nivel.
CONOCIMIENTOS	Conocimientos y manejo de montacargas, componentes, inventario, informática,
EXPERIENCIA	1 año en manejo de montacargas
HABILIDADES	Responsabilidad, buena actitud, puntualidad

- Ser responsable de la maquinaria e implementos existentes en la bodega.
- Llevar un adecuado control e inventario sobre la recepción y despacho de los bienes que están bajo su cargo.
- Registrar el movimiento de la mercancía en los programas informáticos de la empresa, con el objetivo de generar información necesaria para otros departamentos.

- Velar por el orden y aseo con el fin de optimizar el espacio disponible.
- Elaborar informes periódicos de todas las actividades que lleva a cabo.
- Ejecutar las instrucciones de sus superiores.

ASISTENTE DE MARKETING Y VENTAS

Tabla 38: Perfil de Asistente de Marketing y Ventas

PUESTO	ASISTENTE DE MARKETING Y VENTAS
REPORTA	Gerente General *
SEXO	Femenino/Masculino
EDAD	21 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Estudiante Ing. Marketing (noveno semestre).
CONOCIMIENTOS	Conocimientos en técnicas de mercadeo, ventas y planeación estratégica. Así como entendimiento en el ámbito de maquinaria industrial.
EXPERIENCIA	1 año mínimo de experiencia en pasantías en lo posible relacionado con equipos y maquinaria
HABILIDADES	Responsabilidad, proactividad, honestidad, liderazgo, creatividad

Elaboración: Autora.

* NB. Estructuralmente depende de un jefe del departamento, pero coyunturalmente dependerá del Gerente General.
 Nota*: Estructuralmente depende de un jefe del departamento, pero coyunturalmente dependerá del Gerente General, hasta que la compañía tenga los recursos necesarios

- Seleccionar y capacitar a los vendedores, con el propósito de generar el máximo conocimiento de los productos que ofertan.
- Realizar análisis del mercado con el objetivo de ampliar la cartera de clientes.
- Elaborar estudios sobre la demanda, proyección y presupuestos de ventas.
- Visitar a empresas para realizar una exposición del producto y sus beneficios.

- Estar en contacto permanente con los clientes para evaluar y conocer sus sugerencias y el nivel de satisfacción.
- Estar al tanto de la competencia, con el fin de poder realizar mejores estrategias del producto y precio.
- Ser el responsable del proceso de marketing y ventas.

VENDEDOR

Tabla 39: Perfil Vendedor

PUESTO	VENDEDOR
REPORTA	Jefe de Marketing y Ventas
SEXO	Femenino/ Masculino
EDAD	21 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Título de segundo nivel
CONOCIMIENTOS	Conocimientos de técnicas de ventas del producto, marcas, beneficios, funcionamiento, etc.
EXPERIENCIA	1 año mínimo en ventas de maquinaria pesada.
HABILIDADES	Carismático, respetuoso, responsabilidad, hábil, paciente.

- Brindar al cliente un servicio de alta calidad en la presentación de los productos.
- Visitar en terreno a clientes, con el fin de enseñar catálogos y beneficios de los bienes que se ofertan.
- Dar un adecuado asesoramiento técnico sobre la maquinaria.
- Mantener un seguimiento del proceso de venta y alquiler.
- Tener actualizada su cartera de clientes con la debida información.
- Explorar el mercado para detectar nuevos clientes.

- Presentar y vender la maquinaria por medio de técnicas de negociación.
- Entender y manejar los catálogos de la maquinaria (inglés).
- Solucionar las quejas y/o recomendaciones que se presenten por parte de los clientes, de igual forma dar un adecuado servicio post-venta.
- Realizar reportes semanales y mensuales sobre el trabajo realizado, a su superior.
- Determinar los clientes potenciales y darles preferencia con el propósito de elaborar planes de desarrollo.
- Ser el responsable de aumentar el proceso de ventas.

CONTADOR

Tabla 40: Perfil Contador

PUESTO	CONTADOR
REPORTA	Gerente General *
SEXO	Femenino/Masculino
EDAD	30 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Título de segundo nivel o tercer nivel.
CONOCIMIENTOS	Amplio desarrollo en la rama contable.
EXPERIENCIA	4 años de experiencia en el ámbito contable.
HABILIDADES	Honestidad, responsabilidad, confidencialidad.

Elaboración: Autora.

* NB. Estructuralmente depende de un jefe del departamento, pero coyunturalmente dependerá del Gerente General, Nota*: Estructuralmente depende de un jefe del departamento, pero coyunturalmente dependerá del Gerente General, hasta que la compañía tenga los recursos necesarios.

- Evaluar e interpretar los movimientos financieros, económicos e inventarios, para asignar de manera eficiente los recursos de la empresa.

- Estructurar la información financiera de manera que refleje el resultado de la gestión.
- Analizar los resultados económicos para descubrir la existencia de áreas críticas y ejecutar un plan de acción para mejoras.
- Asesorar a la gerencia en aspectos: fiscales, de financiamiento y planes económicos y financieros.
- Realizar oportunamente los pagos de impuestos, cuotas u obligaciones con el Servicio de Rentas Internas y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Entregar informes mensuales y anuales sobre los balances y funcionamiento de la empresa.
- Preparar y certificar los estados financieros al fin de cada ejercicio fiscal.
- Ser el responsable del proceso de planificación presupuestaria.

JEFE DE SOPORTE TÉCNICO

Tabla 41: Perfil Jefe de Soporte Técnico

PUESTO	JEFE DE SOPORTE TÉCNICO
REPORTA	Gerente General
SEXO	Masculino
EDAD	28 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Título de tercer nivel
CONOCIMIENTOS	Amplio conocimiento de mecánica y soporte a la maquinaria (montacargas).
EXPERIENCIA	4 años de experiencia en el ámbito de arreglo, inspección de maquinaria.
HABILIDADES	Puntualidad, responsabilidad, honestidad.

- Mantener y reparar los productos de la empresa.
- Atender al cliente en el área de soporte, garantía y reparación de la maquinaria.
- Manejar los reclamos por parte de los clientes, cuando se refiera a cuestiones técnicas de los montacargas.
- Coordinar y controlar las actividades del departamento de soporte técnico y evaluación de las garantías.
- Elaborar informes mensuales y anuales con los trabajos realizados.
- Dar soporte a la gerencia con decisiones referente al área.
- Inspeccionar técnicamente a la maquinaria al momento del ingreso y salida de la misma.
- Impartir cursos sobre el adecuado manejo y funcionamiento de los montacargas.
- Ser el responsable del proceso de planificación técnica.

ASISTENTE TÉCNICO

Tabla 42: Perfil Asistente técnico

PUESTO	ASISTENTE TÉCNICO
REPORTA	Jefe de Soporte Técnico
SEXO	Masculino
EDAD	20 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Título de segundo o tercer nivel
CONOCIMIENTOS	Conocimientos en mecánica, uso y funcionamiento de la maquinaria
EXPERIENCIA	1 año mínimo en el ámbito técnico de maquinaria
HABILIDADES	Responsabilidad, puntualidad, honestidad

- Brindar apoyo a su superior en las actividades que sean necesarias.
- Evaluar el estado de los montacargas al momento del ingreso y salida de los talleres de la empresa.
- Realizar informes periódicos sobre los trabajos e insumos utilizados a su inmediato superior.
- Ser el responsable del proceso de servicio técnico, con la asesoría del jefe de Soporte técnico.

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Los sueldos y salarios del personal administrativo y de producción, los mismos que se encuentran bajo contrato de relación de dependencia, se estipularán de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada puesto dentro de la empresa, cumpliendo con los beneficios de ley detallados en el Código de Trabajo del Ecuador.

Tabla 43: Nómina

PERSONAL ADMINISTRATIVO								
Cargo	Sueldo Nominal	Cantidad	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Total anual
Gerente General	\$ 1.200,00	1	\$ 14.400,00	\$ 1.200,00	\$ 292,00	\$ 1.605,60	\$ -	\$ 17.497,60
Jefe de Logística y Comercio Exterior	\$ 800,00	1	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 292,00	\$ 1.070,40	\$ -	\$ 11.762,40
Asistente de Marketing y Ventas	\$ 410,00	1	\$ 4.920,00	\$ 410,00	\$ 292,00	\$ 548,58	\$ -	\$ 6.170,58
Contador	\$ 550,00	1	\$ 6.600,00	\$ 550,00	\$ 292,00	\$ 735,90	\$ -	\$ 8.177,90
Secretaria	\$ 360,00	1	\$ 4.320,00	\$ 360,00	\$ 292,00	\$ 481,68	\$ -	\$ 5.453,68
Vendedor	\$ 400,00	1	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 292,00	\$ 535,20	\$ -	\$ 6.027,20
TOTAL	\$ 3.720,00	6	\$ 44.640,00	\$ 3.720,00	\$ 1.752,00	\$ 4.977,36	\$ -	\$ 55.089,36
PERSONAL OPERATIVO								
Cargo	Sueldo Nominal	Cantidad	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Total anual
Jefe de Soporte Técnico	\$ 800,00	1	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 292,00	\$ 1.070,40	\$ -	\$ 11.762,40
Operarios	\$ 350,00	3	\$ 12.600,00	\$ 350,00	\$ 292,00	\$ 468,30	\$ -	\$ 13.710,30
Asistente Técnico	\$ 350,00	1	\$ 4.200,00	\$ 350,00	\$ 292,00	\$ 468,30	\$ -	\$ 5.310,30
Bodeguero	\$ 320,00	1	\$ 3.840,00	\$ 320,00	\$ 292,00	\$ 428,16	\$ -	\$ 4.880,16
TOTAL	\$ 1.820,00	6	\$ 30.240,00	\$ 1.820,00	\$ 1.168,00	\$ 2.435,16	\$ -	\$ 35.663,16
TOTAL A PAGAR ANUAL	\$ 90.752,52							

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

La empresa ICM Cía. Ltda., busca velar por generar un ambiente agradable de trabajo, donde se practique el respeto, responsabilidad, integración personal sin ningún tipo de discriminación u hostigamiento sexual.

La selección del personal se realizará bajo los mejores estándares, con el fin de incluir en la compañía talento humano de gran jerarquía y que estén dispuestos a crecer junto a la empresa. La contratación se efectuará bajo el control de la gerencia y el departamento de marketing y ventas.

ICM Cía. Ltda., ofrecerá una capacitación permanente a su personal, con el objetivo de reforzar conocimientos y generar un mejor desempeño corporativo.

Para un mayor detalle del reglamento interno de la empresa "ICM" ver el (Anexo N° 13).

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Los accionistas mayoritarios son quienes conforman el directorio. La política de la empresa bajo este apartado establece que:

- La participación de los miembros del directorio se funda en la cantidad de acciones en la empresa.
- Los socios, con la ayuda del departamento financiero, estipularán los porcentajes correspondientes que se cancelarán a los accionistas como dividendos.
- Para promover la reinversión y el crecimiento de la empresa se pagará los dividendos a partir del quinto año de constitución de la empresa, con el fin de consolidar el patrimonio y lograr una evolución en el mercado.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

La empresa ICM Cía. Ltda., con el objetivo de emprender el nuevo negocio se ve en la necesidad de contar el apoyo en el área de:

- Asesoría Legal: empresa o profesional con altos niveles de experiencia y desempeño en el ámbito legal, con el fin de proporcionar asesoría en los procesos de importancia para el negocio.
- Agente Aduanero: encargado de los procesos en la Aduana, con experiencia y agilidad en el campo.

7 CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL

En el siguiente capítulo se presentará la planificación detallada para la apertura del negocio, y se establecerán tiempos de inicio y finalización.

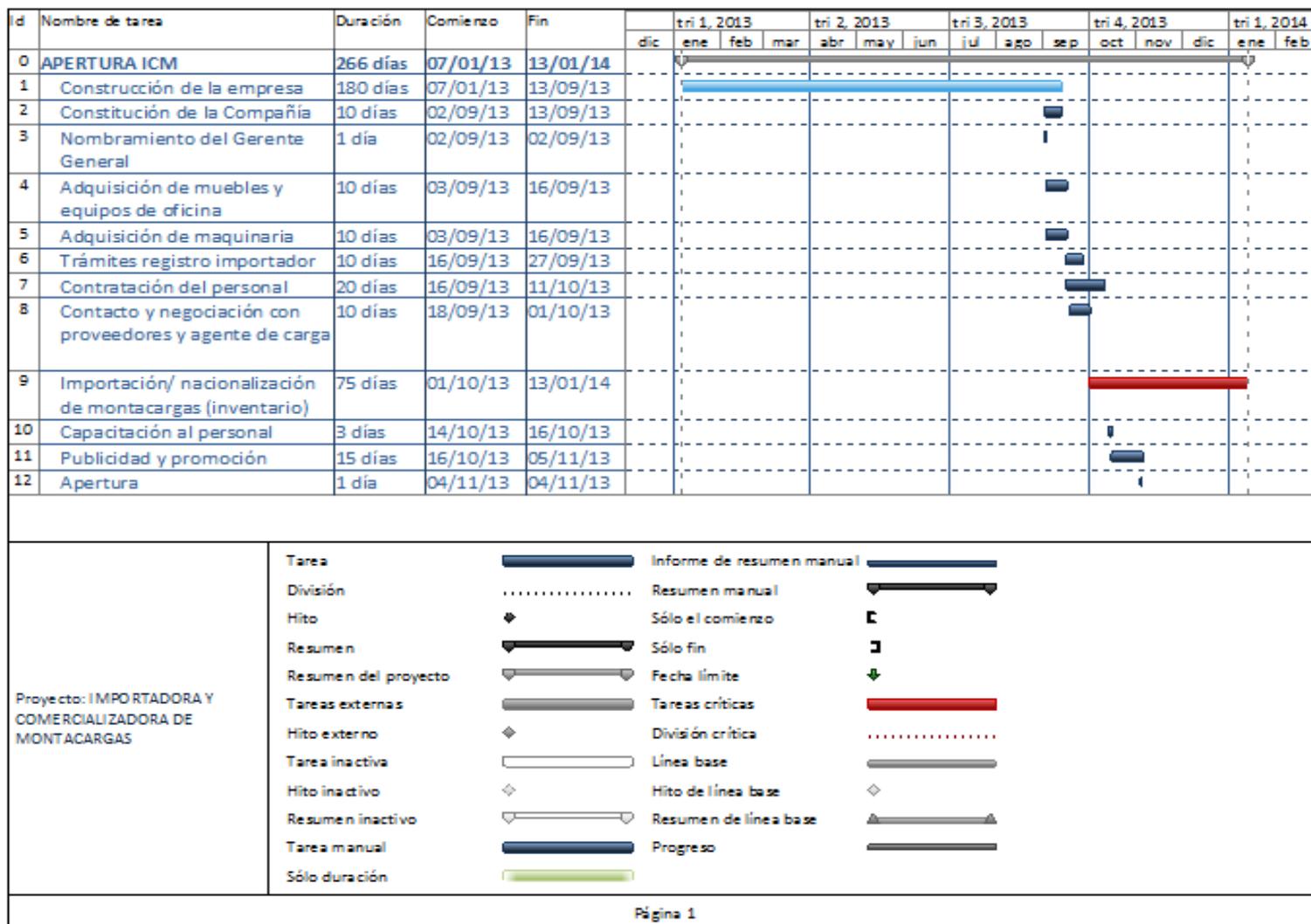
7.1 ACTIVIDADES Y DIAGRAMA

En la tabla 44 se especifican las actividades, con sus respectivas fechas de inicio y el tiempo que dura cada acción mediante un diagrama de Gantt.

El proyecto tiene un período aproximado de ejecución de 266 días, en los que la actividad que mayor tiempo toma es el proceso de importación, por ello para ICM Cía. Ltda., es de gran prioridad agilizar dicho tiempo estableciendo acuerdos con los agentes internacionales y proveedores.

En el caso de tener problemas en los tiempos establecidos de importación, la empresa, con el fin de cumplir con los requerimientos de los clientes, optará por brindar el servicio de alquiler a un menor costo.

Tabla 44: Diagrama de Gantt



8 CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

La empresa ICM Cía. Ltda., al querer consolidarse como una nueva opción integral en la importación y comercialización de montacargas gravitados en la calidad de servicio ha identificado diferentes supuestos.

Al ingresar a un mercado, el objetivo a cumplir es posicionar la compañía, por ello, la empresa, con el afán de abarcar altos niveles de ventas pero sin dejar de ser realistas en los cálculos, ha proyectado ventas de entre 24 a 30 montacargas anuales, con una tendencia de crecimiento de un 20 por ciento, lo que implicaría una venta promedio de 2-3 montacargas mensuales.

En cuanto al mercado objetivo se han identificado varios sectores: industrial, comercial y de transporte; allí destacan empresas dedicadas a la logística, transporte y almacenamiento, recicladoras, madereras e industrias de plástico.

El canal de distribución para ICM abarca dos peldaños. En sus inicios la empresa se concentrará en ser comercializadora de las diferentes marcas de preferencia por parte del cliente, manteniendo abierta la gran oportunidad de ser sub-distribuidores de TOYOCOSTA, quienes operan y controlan la distribución de la marca TOYOTA INDUSTRIAL, la misma que no tiene un representante en Quito, lo que implicaría reducir costos y tiempos de importación.

Se ha establecido que en cuanto a permisos de funcionamiento y legales, la empresa cumplirá con todo lo requerido.

ICM Cía. Ltda., contará con oficinas y bodegas con domicilio en la Panamericana Norte Km 16, Barrio Semillas, calle Los Álamos, lote 10 de esta

ciudad de Quito, cuyo terreno constituye patrimonio de uno de los fundadores de la empresa.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- Restricciones a la importación de montacargas.
- Cambios gubernamentales.
- Disminución de la cantidad permitida a importar.
- Aumento de los aranceles e impuestos.

Actualmente, los montacargas no presentan restricciones ni limitaciones para su importación. Sin ignorar un futuro cambio en lo antes mencionado, la empresa ICM deberá contar con proveedores en diferentes países con el fin de buscar siempre el bienestar del negocio.

La empresa, además de la venta de la maquinaria, contará con el servicio de alquiler y mantenimiento, con lo que se asegura un ingreso diferente a la de la venta de montacargas.

- Posibles demoras en el proceso de importación.
- Falta de *stock* del proveedor.
- Demora en el embarque.
- Problemas en el transporte: condiciones climáticas, trasbordos, etc.
- Incompatibilidades en las declaraciones aduaneras.
- Trámites aduaneros (falta de documentos).

Este conflicto puede ser muy común en las importaciones, por ello ICM Cía. Ltda., busca la seriedad y compromiso en los proveedores, con el interés de establecer toda la información requerida, a fin de que los riesgos sean menores.

Si la demora es extensa, la empresa procederá a brindar la opción de alquiler del montacargas a un menor costo, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

- Problemas de ejecución dentro de la empresa
- Retrasos en el pago por parte de los clientes.
- Cambios en los pedidos del producto.
- Insatisfacción con la maquinaria recibida.

Con el fin de evitar estos imprevistos, la empresa brindará un extenso asesoramiento en el tipo de maquinaria acorde para las actividades de los clientes para no caer en la mala decisión de compra. Si existiere un cambio de pedido, el cliente debe hacerse responsable por el costo que esto represente, ya que la empresa debe asegurarse para realizar la importación mediante un anticipo del valor de la mercadería.

- Problemas legales
- Cambio de regulaciones del uso de suelo.
- Permisos del municipio.

Los cambios en las normativas del suelo, provoca una preocupación en el funcionamiento, por ello la empresa contará un asesoramiento eficiente con el fin de evitar cualquier inconveniente.

- Riesgos de liquidez

ICM Cía. Ltda., en el caso de incurrir en falta de liquidez, tendrá un fondo destinado exclusivamente para problemas de este tipo, que se establecerá por parte de los socios y posteriormente contará con las utilidades de la empresa.

- Cambio en las preferencias del mercado

En cuanto a las preferencias del mercado industrial no suelen haber mayores cambios; sin embargo, la empresa como parte de sus actividades de marketing, deberá realizar informes y estudios sobre gustos y preferencias. De existir una nueva opción en la maquinaria se deberá optar por la misma.

- Niveles menores a los proyectados

Las proyecciones de venta se realizaron de manera conservadora, pese a ello puede existir una venta menor de lo ya estipulado; en ese caso, la empresa contará con más servicios que le permitirá obtener ingresos.

- Reacción de la competencia

ICM se mantendrá en constante vigilancia sobre los cambios de la industria y competencia, ya que si el negocio tiene un éxito inmediato como se lo espera, la competidores desearán incurrir en el negocio, debido a esto se debe lograr lazos de confianza con los clientes con el objetivo de fortalecer la preferencia para la empresa.

9 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión requerida por ICM Cía. Ltda., es de USD \$182.267 la misma que contempla tres pilares: el detalle de cada una se encuentran en el (Anexo N° 14). En el capital de trabajo se reflejan los costos de importación, la nómina y los gastos necesarios para el negocio.

Tabla 45: Inversión Inicial

Activo fijo	\$ 151.547
Activo intangible	\$ 1.480
Capital de trabajo	\$ 29.240
TOTAL	\$ 182.267

9.2 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos del negocio contemplan cuatro factores, ventas de montacargas, mantenimiento preventivo y correctivo, repuestos y el servicio de alquiler. En lo que se refiere a las ventas proyectadas serán en base a las estrategias de marketing expuestas en el capítulo IV y al crecimiento evaluado para la empresa.

Tabla 46: Fuente de ingresos

VENTAS ICM CIA. LTDA					
AÑO	1	2	3	4	5
Montacargas	\$ 618.879	\$ 730.278	\$ 863.957	\$ 1.020.205	\$ 1.209.873
Nuevos	\$ 442.160	\$ 530.593	\$ 636.711	\$ 760.805	\$ 911.428
Eléctrico	\$ 103.002	\$ 123.602	\$ 148.323	\$ 177.164	\$ 212.184
Pasillo Angosto	\$ 54.499	\$ 65.398	\$ 78.478	\$ 93.738	\$ 112.267
Combustión Interna	\$ 284.660	\$ 341.592	\$ 409.910	\$ 489.904	\$ 586.977
Usados	\$ 176.718	\$ 199.686	\$ 227.246	\$ 259.400	\$ 298.444
Combustión Interna	\$ 176.718	\$ 199.686	\$ 227.246	\$ 259.400	\$ 298.444
Talleres	\$ 599.844	\$ 620.912	\$ 642.204	\$ 663.720	\$ 685.459
Preventivo	\$ 101.973	\$ 106.445	\$ 111.142	\$ 116.061	\$ 121.205
Correctivo	\$ 497.871	\$ 514.467	\$ 531.063	\$ 547.658	\$ 564.254
Repuestos	\$ 63.453	\$ 66.228	\$ 69.192	\$ 72.267	\$ 75.432
Arriendos de Montacargas	\$ 40.781	\$ 42.594	\$ 44.505	\$ 46.495	\$ 48.577
Ventas	\$ 1.322.957	\$ 1.460.013	\$ 1.619.859	\$ 1.802.687	\$ 2.019.340

9.3 ESTRUCTURA DE COSTOS

9.3.1 Costos Variables

Los costos variables que se deben tomar en cuenta son los rubros atados con la variación de la venta de la maquinaria, ya que dependiendo de las cantidades de la demanda del mercado objetivo, los costos pueden aumentar o disminuir, como por ejemplo comisiones por ventas.

9.3.2 Costos Fijos

Para la empresa, los costos fijos se determinan en las siguientes cuentas:

- Nómina administrativa y operativa
- Amortizaciones
- Depreciaciones
- Impuestos fijos
- Servicios públicos
- Servicio de Internet.

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

En las siguientes tablas se puntualizan los márgenes bruto y operativo proyectados bajo el escenario normal.

Tabla 47: Márgenes de utilidad - Apalancado

AÑOS	1	2	3	4	5
Margen bruto	16,64%	16,13%	16,06%	15,74%	15,68%
Variaciones en margen bruto	0,00%	11,03%	11,03%	11,71%	12,10%
Margen operativo	8,05%	7,79%	8,23%	8,45%	8,85%
Variaciones en margen operativo	0,00%	7,19%	4,16%	3,63%	5,00%
Margen neto	4,94%	4,88%	5,26%	5,49%	5,81%
Variaciones en margen neto	0,00%	8,92%	19,79%	16,00%	18,66%

Tabla 48: Márgenes de utilidad – Desapalancado

AÑOS	1	2	3	4	5
Margen bruto	16,64%	16,13%	16,06%	15,74%	15,68%
Variaciones en margen bruto	0,00%	11,03%	11,03%	11,71%	12,10%
Margen operativo	8,05%	7,79%	8,23%	8,45%	8,85%
Variaciones en margen operativo	0,00%	7,19%	4,16%	3,63%	5,00%
Margen neto	5,34%	5,16%	5,46%	5,60%	5,86%
Variaciones en margen neto	0,00%	6,77%	17,30%	14,24%	17,23%

9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de resultados resume las pérdidas y ganancias del negocio proyectado a cinco años, considerando los escenarios: apalancado y sin apalancar, Las proyecciones de ventas se realizaron mediante el estudio efectuado a lo largo del proyecto. Ver (Anexo N° 1 7).

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El Balance General al igual que el Estado de Resultados está proyectado a cinco años en los escenarios: apalancado y sin apalancar. Haciendo referencia a los dividendos, la empresa opta por reinvertir los primeros años, con el fin de posicionar a la empresa y generar el mayor desarrollo posible, ya en años posteriores se incrementa el porcentaje destinado a dividendos.

Los Balances Generales se muestran en los (Anexos N° 19 Y 20).

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

Mediante el estado de flujo de efectivo se registran los movimientos de efectivo de la empresa. El análisis se lleva a cabo mediante tres escenarios: esperado, optimista y pesimista, ya que en cada uno se consideran las opciones de apalancamiento y sin apalancamiento.

El desarrollo de los flujos de efectivo se encuentra en los (Anexos N° 21 y 22). El costo de oportunidad del negocio con el que fueron evaluados los flujos, sigue el modelo CAPM donde se tomaron variables como:

- Coeficiente Beta
- Tasa libre de riesgo
- Prima de riesgo
- Rendimiento del mercado

Tabla 49: Costo de Oportunidad

	Apalancado	Desapalancado
CPPC	14,18%	16,18%
Kd	10,85%	10,85%
Ke	19,02%	16,18%
Rf	0,77%	0,77%
Bd	1,04	1,04
Ba	1,48	1,04
(Rm-Rf)	6,43%	6,43%
Deuda	40,00%	0,00%
Patrimonio	60,00%	100,00%

Tomado de: (Bloomberg, 2012) (Damodaran, 2012)

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el análisis con respecto al punto de equilibrio del negocio, que busca determinar las cantidades requeridas para la venta con el fin de cubrir los costos totales del negocio, se toman en cuenta los productos de la empresa, es

decir: venta de montacargas, repuestos, servicio de mantenimiento y alquiler de los mismos, con lo que se obtienen los siguiente datos

Tabla 50: Punto de Equilibrio

Venta de montacargas	16
Mantenimiento preventivo	243
Mantenimiento correctivo	32
Repuestos	325
Alquiler de montacargas (Horas)	766

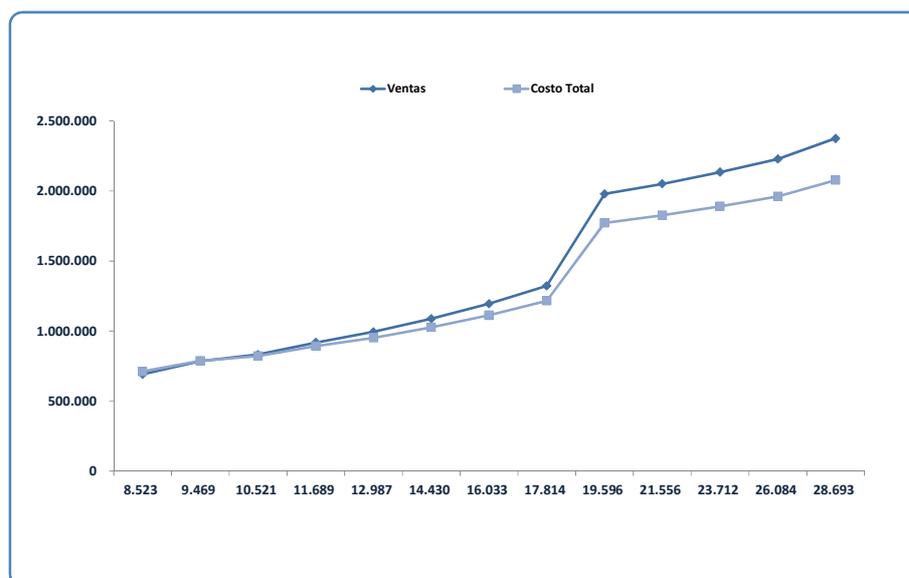


Figura 33. Punto de equilibrio

9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

9.9.1 Sensibilidad

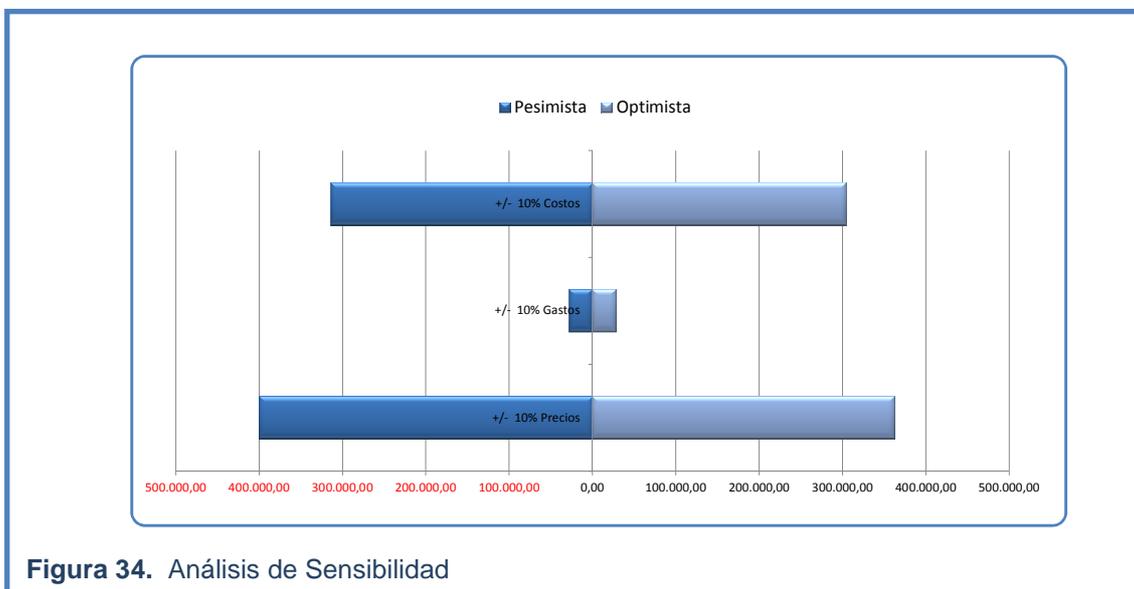


Figura 34. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad del negocio permite evaluar las variaciones de los principales factores del negocio. En este caso las variables a considerar son: precio, costo y gastos, con lo que se obtiene que mediante una variación del 10 por ciento en dichas variables existe un alto cambio, el mismo que se detalla en la figura 34, donde el precio y costo son las de mayor incidencia.

9.9.2 Índices Financieros

9.9.2.1 Liquidez

Con el objetivo de analizar el desempeño de la empresa en el tiempo se han determinado los índices de: razón corriente y prueba ácida (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009, p. 21),

Tabla 51: Índice de liquidez apalancado

Razón ácida (activo corriente - inventarios / pasivo corriente)	0,85	0,96	1,07	1,19	1,25
Liquidez (activo corriente/pasivo corriente)	1,16	1,27	1,39	1,51	1,52

Tabla 52: Índice de liquidez sin apalancar

Razón ácida (activo corriente - inventarios / pasivo corriente)	0,88	1,02	1,17	1,33	1,41
Liquidez (activo corriente/pasivo corriente)	1,19	1,35	1,51	1,68	1,70

La empresa ICM Cía. Ltda., refleja índices de liquidez dentro del rango estipulado por la industria a la que pertenece (Superintendencia de Compañías, 2012), revelando una estabilidad financiera. (Ver Anexo N°25)

9.9.2.2 Rentabilidad

Tabla 53: Índice de rentabilidad apalancado

Razón deuda / patrimonio	78,85%	72,24%	66,28%	61,16%	60,91%
Razón patrimonio / deuda	21,15%	27,76%	33,72%	38,84%	39,09%
Margen bruto	16,64%	16,13%	16,06%	15,74%	15,68%
ROI (Rendimiento /valor promedio invertido)	35,9%	39,1%	46,8%	54,3%	64,4%
ROA (Utilidad operacional/Activos totales promedio)	29,7%	13,8%	15,1%	15,9%	17,3%
ROE (Utilidad neta/Patrimonio promedio)	37,4%	28,9%	26,4%	24,6%	24,3%

Tabla 54: Índice de Rentabilidad sin apalancar

Razón deuda / patrimonio	70,38%	63,97%	58,34%	53,64%	54,46%
Razón patrimonio / deuda	29,62%	36,03%	41,66%	46,36%	45,54%
Margen bruto	16,64%	16,13%	16,06%	15,74%	15,68%
ROI (Rendimiento /valor promedio invertido)	38,7%	41,4%	48,5%	55,4%	65,0%
ROA (Utilidad operacional/Activos totales promedio)	29,7%	13,3%	14,6%	15,6%	16,9%
ROE (Utilidad neta/Patrimonio promedio)	27,9%	23,0%	21,7%	20,7%	20,7%

Los *ratios* de rentabilidad de la empresa son márgenes óptimos. Para el inicio del negocio, bajo el escenario de apalancamiento, se tiene que dicho márgenes están dentro del rango expuesto por la industria. (Superintendencia de Compañías, 2012).

9.9.2.3 Desempeño

Tabla 55: Índices

OPERATIVOS					
Días de clientes (Clientes/Vtas. diarias) Montacargas	180	180	180	180	180
Días de clientes (Clientes/Vtas. diarias) Talleres / Repuestos	75	75	75	75	75
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	30	30	30	30	30
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	90	90	90	90	90
DESEMPEÑO					
Rotación de inventarios	0,66	0,72	0,81	0,90	1,02
Rotación en I. en días	552	506	453	404	359
Rotación de CxC	0,89	0,99	1,09	1,22	1,36
Rotación CxC en días	409	370	334	300	268

ICM Cía. Ltda., al tener como giro de negocio la importación y venta de montacargas, y brindar servicios de talleres y repuestos, debe manejar distintos tiempos de crédito, ya que el costo de la maquinaria es considerable. La empresa debe tratar de minimizar el mayor tiempo de inventarios con el fin de reducir costos.

9.10 VALUACIÓN

La rentabilidad esperado para la empresa se puede calcular mediante el modelo para la valoración de los activos de capital CAPM (Sapag Chain, Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, 2011, p. 373)

El criterio del valor actual neto (VAN), se debe aceptar cuando el valor es igual o superior a cero (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y Evaluación de proyectos, 2008, p. 321).

En lo que se refiere a la TIR, se establece que es la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y Evaluación de proyectos, 2008, p. 323)

Los escenarios a evaluar serán bajo el factor de apalancamiento y sin apalancar. Se debe mencionar que, para el desarrollo estratégico del negocio

se tomó en cuenta el crecimiento de los últimos años de la industria donde se desarrolla el negocio, con el fin de establecer los porcentajes de crecimiento y decrecimiento. De igual forma se analizó las variaciones de las importaciones del bien, con el objeto de asociar la industria con las importaciones.

Tabla 56: Resultados económicos ICM apalancado

Escenario	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	148.678	53,61%	(182.267)	2,39
Normal	193.847	60,85%	(182.267)	2,27
Optimista	248.893	68,37%	(182.267)	2,18

Tabla 57: Resultados económicos ICM sin apalancar

Escenario	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	144.734	42,31%	(182.267)	2,24
Normal	186.901	47,70%	(182.267)	2,14
Optimista	238.215	53,43%	(182.267)	2,07

10 CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Tabla 58: Financiamiento ICM

INVERSIÓN INICIAL		Necesidad de recursos	
Activo fijo	\$ 151.547		\$ 182.267
Activo intangible	\$ 1.480		
Capital de trabajo	\$ 29.240	Apalancamiento	\$ 72.907
TOTAL	\$ 182.267	Recursos propios	\$ 109.360

La inversión inicial de la empresa ICM Cía. Ltda., será de \$182.267, mismos que serán financiados mediante la contribución de los socios y un crédito por parte de una entidad bancaria, a una tasa promedio del 10,85 por ciento que será amortizada a cinco años.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La inversión inicial para el negocio tendrá un apalancamiento del cuarenta por ciento que consiste en \$72.907 y el resto será financiado por los socios, las aportaciones se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 59: Capital de socios

SOCIOS	APORTACIONES (%)
Socio 1	50%
Socio 2	25%
Socio 3	25%
TOTAL	100%

Tabla 60: Estructura de capital

Deuda corto plazo	49,24%	49,24%
Deuda largo plazo	0,00%	20,31%
Recursos propios	49,24%	28,93%

10.3 CAPITALIZACIÓN

La empresa ICM Cía. Ltda. contará con el aporte de tres socios fundadores como se detalla en la tabla 59, los mismos que tomarán decisiones pertinentes al negocio en busca de generar el progreso de la compañía. Se debe considerar la posibilidad de que en un futuro incrementen los accionistas de la empresa, dependiendo del curso de crecimiento del negocio.

10.4 USO DE FONDOS

El uso de fondos del negocio consta de todos los rubros para emprender el negocio, llegando a obtener la inversión total.

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

En los siguientes cuadros se detalla claramente el retorno para el inversionista bajo los escenarios antes analizados (esperado, optimista y pesimista).

Tabla 61: Resultados económico – Socios

	APALANCADO				DESAPALANCADO			
	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	100.403	49,35%	(109.360)	2,01	119.454	39,01%	(182.267)	2,26
Normal	131.349	56,02%	(109.360)	1,91	153.386	43,86%	(182.267)	2,16
Optimista	168.532	62,96%	(109.360)	1,82	194.247	49,04%	(182.267)	2,08

11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- La elaboración del plan de negocios mostró un amplio panorama de los factores que ejercen influencia en el desarrollo del mismo. En cada capítulo fue de suma importancia la validación de los datos con el fin de establecer estrategias en base a datos reales.
- En los últimos años, se ha acentuado un incremento del sector industrial, estimulando la tendencia de mecanización en la mayoría de las actividades, con el objetivo de maximizar recursos y reducir de tiempos y costos, creando así la necesidad de adquirir maquinaria que facilite acciones de almacenamiento y transporte de carga, por lo que se presenta una oportunidad atractiva para la realización del proyecto.
- Al ser un proyecto basado en la importación, se debe mantener un amplio interés en los factores externos que afecten al negocio, especialmente políticas, acuerdos internacionales y restricciones establecidas por el gobierno. Por ello, se debe establecer una buena relación con distintos proveedores, a fin de tener opciones en el caso de existir algún conflicto con un país del cual se importa.
- La estructura de la industria en la cual se encuentra la importación y comercialización de montacargas, no es uniforme ya que existen empresas de gran tamaño que tienen a la venta de los montacargas como un *ítem* más dentro de sus actividades y al poseer varios productos no ofrecen una especialización en el servicio de montacargas, lo cual crea una oportunidad para el negocio en mención.
- La empresa tendrá como elemento distintivo la calidad y eficiencia en el servicio al cliente en todo el proceso de venta: se brindará un

asesoramiento profundo de la maquinaria para no incurrir en errores y gastos innecesarios, de igual forma luego del negocio se brindará el servicio post-venta con el fin de afianzar a los clientes.

- Las alianzas estratégicas con los proveedores de las diferentes marcas de montacargas será un pilar de gran importancia para lograr minimizar tiempos de importación y costos. Por esto, se debe hacer énfasis en la opción de ser sub-distribuidor de una marca posicionada en el mercado, logrando así una mayor participación en el mismo.
- Mediante la investigación de mercados realizada en la ciudad de Quito, se pudo determinar las variables claves para la planificación estratégica y marketing, así como las preferencias y necesidades del mercado objetivo. En cuanto a gustos y preferencias por maquinaria nueva o usada se llega a concluir que se tiene una relación directa con el tamaño e ingresos de la compañía cliente, por tal motivo la empresa ofertará opciones de maquinaria que abarquen las diferentes necesidades de los clientes en cuanto a marca y estado del bien.
- La planificación operativa de una empresa determina un factor fundamental para lograr el éxito de la misma, mayor aún en el caso de ser una importadora. Por ello, ICM Cía. Ltda., se enfocará en mantener un control extremado en los tiempos de entrega y control de recursos.
- El ambiente organizacional será un componente de gran importancia para la empresa, por lo que se invertirá en capacitaciones periódicas, eventos motivacionales, con el fin de generar una mayor integración y desarrollo laboral.
- El control y cumplimiento de los plazos establecidos en el cronograma general del proyecto se debe considerar como un elemento de aporte

para la empresa, ya que permite tener una visión amplia de cada actividad a realizar dentro y fuera de la misma.

- El proyecto que se presenta genera una oportunidad atractiva para la inversión. Mediante el análisis financiero se establece: la importancia de optimizar recursos, los distintos escenarios al que se enfrentará el negocio, la planificación financiera y demás factores de importancia que se analizaron en el capítulo respectivo.
- Por lo antes mencionado se establece que los resultados económicos de ICM Cía. Ltda. en el escenario normal apalancado son: VAN de \$193.847 y una TIR de 60,85 por ciento. Por otro lado, en el escenario sin apalancamiento normal se tiene un VAN de \$186.901 y una TIR de 47,70 por ciento, concluyendo así, que el negocio es viable con un mayor beneficio en el escenario apalancado.

11.2 RECOMENDACIONES

- Es recomendable estar alertas a los posibles cambios que afecten al negocio, ya sean dentro del entorno de la empresa o fuera del mismo, con el fin de poder actuar de una forma ágil y precisa.
- La viabilidad del negocio es un factor positivo, por lo que se recomienda la aplicación del estudio realizado en un período de tiempo corto.
- Se debe hacer hincapié en la mejora de las relaciones con los proveedores, nuevas estrategias, de tal forma que en el mediano y largo plazo se pueda establecer a la empresa como sub-distribuidor de marcas elites en el mercado ecuatoriano, con la ventaja de reducir costos, tiempos y el asesoramiento en el mantenimiento y capacitación del personal.

- De igual manera, no se debe dejar a un lado la opción de ser distribuidor a nivel del continente de marcas de gran jerarquía que aun no han incursionado en mercados latinos.
- Dentro de la logística se debe considerar elementos tales como: el nuevo aeropuerto de Quito, sus vías de acceso, el aumento de empresas en el sector, generando así aportaciones al proyecto e inclusive la incursión en nuevos mercados.
- La empresa deberá establecer revisiones periódicas de las políticas internas con el fin de consolidar las mismas o actualizarlas de ser necesario, esto con el fin de instaurar un ambiente organizacional claro y agradable.
- El valor agregado de la empresa se enfatiza en la generación de lazos de confianza con los clientes, mediante un servicio profesional e integral en todo el proceso de comercialización del equipo, junto con la innovación y uso de métodos orientados al cliente.

REFERENCIAS

Libros:

- David, F. (2003). *Concepto de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Heyne, P. (1998). *Conceptos de Economía el mundo según los economistas*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Mochón, F. (2006). Conceptos básicos de macroeconomía. En F. Mochón, *Principios de economía* (p. 167). Madrid, España: McGraw Hill.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Décima tercera ed.). México: Continental, S.A de C.V.
- Ross, S. A., Westerfield, R. , & Jaffe, J. (2009). *Finanzas Corporativas* (Octava ed.). México: McGraw Hill.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación* (Segunda ed.). Chile: Pearson Educación.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de proyectos* (Quinta ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Documentos de Internet:

- *Aduana del Ecuador*. (2011). Recuperado el 16 de noviembre de 2011, de Arancel Integrado: <http://sice1.aduana.gov.ec/ied/arancel/index.jsp>
- AFHA, G. (s.f.). *Metodología del muestreo*. Recuperado el 12 de marzo de 2012, de Cálculo del tamaño de la muestra: <http://www.cesdonbosco.com/cii/documentos/IT%20METODOLOG%20DA%20DE%20MUESTREO.pdf>

- *Banco Central del Ecuador*. (2011). Recuperado el 25 de noviembre de 2011, de Boletines Estadísticos: <http://www.bce.fin.ec>
- *Bloomberg*. (2012). Recuperado el 17 de mayo de 2012, de <http://www.bloomberg.com/markets>
- *COMEXI Resolución N° 539*. (2010). Recuperado el 12 de abril de 2012, de <http://www.comexi.gob.ec/comexi/resoluciones.shtml>
- *Damodaran*. (2012). Recuperado el 13 de julio de 2012, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>
- *INEC*. (2011). Recuperado el 19 de febrero de 2012, de Estadísticas: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>
- *ITC, C*. (2011). *Trade map*. Recuperado el 14 de octubre de 2011, de Internacional Trade Center: <http://www.trademap.org/Product>
- *Montacargas*. (2011). Recuperado el 24 de mayo de 2011, de Tipo de montacargas: <http://www.montacargas.ws>
- *Pro Ecuador*. (2010). Recuperado el 17 de febrero de 2012, de Boletines: <http://www.proecuador.gob.ec/publicaciones/boletines>
- *Revista Vistazo*. (2011). Recuperado el 25 de enero de 2012, de <http://www.vistazo.com/500Empresas.pdf>
- *Servicio de Rentas Internas*. (2012). Recuperado el 2012 de mayo de 10, de Impuesto a la salida de divisas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/isd>
- *Superintendencia de Compañías*. (2012). Recuperado el 12 de mayo de 2012, de Índices Financieros: <http://www.supercias.gob.ec/home.php>
- *Superintendencia de Compañías*. (2012). Recuperado el 5 de febrero de 2012, de Código CIIU4: <http://www.supercias.gob.ec>
- *Tovar, A*. (27 de febrero de 2012). *Finanzas para mi*. Recuperado el 14 de marzo de 2012, de <http://www.finanzasparami.com>
- *TRADE MAP*. (2011). Recuperado el 22 de febrero de 2012, de <http://www.trademap.org>
- *Ventanilla única empresarial*. (2011). Recuperado el 21 de marzo de 2012, de Requisitos para constituir una compañía: <http://www.otavaloempresarial.com/servicios-de-la-vue/requisitos-para-constituir-una-compania>

ANEXOS





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN DE MONTACARGAS
NUEVOS Y USADOS CON SISTEMA DE COMBUSTIÓN INTERNA
Y ELÉCTRICA, EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía:
Ing. Niky Armas

Autora:
Andrea Carolina Llerena Cadena

Año
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Niky Armas
Ingeniero
C.I.: 171011931-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Andrea Carolina Llerena Cadena

C.I.: 171215826-8

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para cumplir con una etapa más en mi vida. A mi familia, por su apoyo incondicional.

DEDICATORIA

A mi padre, por todo el amor, esfuerzo y soporte incondicional a lo largo de mi vida, quien con su ejemplo me ha enseñado a alcanzar mis metas.

A mi madre, por su ternura, paciencia y confianza, quien siempre ha estado apoyándome en todo momento de mi vida.

A mi hermano, por su cariño, apoyo y alegría.
Les quiero mucho.

RESUMEN

La presente tesis consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la creación de la empresa "ICM" (Importadora y Comercializadora de Montacargas), que tendrá como actividad principal la importación y venta de montacargas nuevos y usados, con sistema de combustión interna y eléctrica en la ciudad de Quito, con el fin de brindar una gama de maquinaria acorde con los presupuestos del mercado objetivo.

ICM incursionará en el mercado ecuatoriano como una nueva opción en la comercialización de montacargas, mediante la estrategia de diferenciación, basada en proporcionar un servicio integral al cliente, con el objetivo de generar lazos de confianza.

El desarrollo de los parques industriales en la ciudad genera una gran oportunidad para este tipo de maquinaria, la misma que permite agilizar procesos y la disminución de recursos tales como: espacio, tiempo y mano de obra.

Además, ICM quiere consolidarse como una empresa especializada en montacargas, que brinde un asesoramiento completo en el proceso y funcionamiento de la maquinaria.

Los segmentos de mercado a los que se pretenderá ingresar son industrias madereras, textiles y de plástico, al igual que empresas dedicadas al transporte de carga, almacenamiento y logística.

De acuerdo a este enfoque, se propone una alternativa de negocio que cumpla con los requerimientos y necesidades de los clientes, mediante la incursión en actividades de importación que reduzcan tiempos de entrega, gracias a la ejecución de estrategias con proveedores y agentes internacionales de transporte.

El análisis financiero establece que se requiere de una inversión inicial aproximada de \$182.267, de los cuales el cuarenta por ciento será financiado mediante deuda. El VAN en el escenario normal apalancado es de \$193.847 y la TIR es del 60.85 por ciento, con lo que se concluye que el negocio es viable.

Lo antes mencionado será expuesto a profundidad en los once capítulos que abarca la elaboración del plan de negocios, con el propósito de detallar las estrategias, planificación, toma de decisiones y estipular los escenarios de mayor beneficio para el negocio.

ABSTRACT

The present work consists in developing a business plan for the creation of the company "ICM" (Importer and Distributor of Forklifts), to be principally engaged in the importation and sale of new and used forklifts with internal combustion system electricity in the city of Quito, in order to provide a range of machinery in accordance with the budgets of the target market.

ICM will enter the Ecuadorian market as a new option in the forklift market through differentiation strategy based on providing a comprehensive customer service, in order to build trust.

The development of industrial parks in the city creates a great opportunity for this type of machinery, the same processes and speeds up the decline in resources such as space, time and labor.

In addition, ICM aims to consolidate as a company specializing in forklifts, to provide comprehensive advice on the process and operating machinery.

The market segments that we will try to enter are industries, textiles and plastics, as well as companies involved in freight forwarding, warehousing and logistics.

According to this approach, we propose an alternative business that meets the requirements and needs of customers through the raid on import activities to reduce lead times, through the implementation of strategies with international suppliers and transport operators.

The financial analysis states that it requires an initial investment of approximately \$ 182,267, of which forty percent will be financed by debt. The Net Present Value (NPV) in the normal levered up scene is \$ 193,847 and the Internal Return Rate (IRR) is 60.85 percent, it was concluded that the business is viable.

The foregoing is set out at length in the eleven chapters covering the development of the business plan, in order to detail the strategies, planning, decision making and provide greater benefit scenarios for the business.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	2
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2 CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	5
2.1 LA INDUSTRIA.....	5
2.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).....	5
2.1.2 Tendencias	6
2.1.3 Estructura	7
2.1.4 Análisis del Macroentorno.....	8
2.1.4.1 Factores Económicos.....	8
2.1.4.2 Factores Políticos- Legales	18
2.1.4.3 Factores Sociales.....	20
2.1.4.4 Factores Tecnológicos	22
2.1.4.5 Factores Internacionales.....	23
2.1.5 Análisis del Microentorno.....	23
2.1.5.1 Enfoque de Procesos – Cadena de Valor	23
2.1.6 Análisis del Mesoentorno.....	27
2.1.6.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	27
2.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	33
2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	33
2.3.1 La Idea y El Modelo de Negocio	33
2.3.1.1 Concepto de Negocio.....	33
2.3.2 Estructura legal de la Empresa.....	35
2.3.2.1 Nombre de la Empresa/Razón Social	35
2.3.2.2 Especie de Compañía de Comercio.....	35
2.3.3 Filosofía Institucional	36
2.3.3.1 Misión.....	36
2.3.3.2 Visión	36
2.3.3.3 Objetivos de la Empresa	37
2.3.3.4 Valores Institucionales	38
2.4 EL PRODUCTO Y EL SERVICIO.....	39
2.4.1 Descripción del Producto	39
2.5 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	43
2.5.1 Estrategia de Ingreso al Mercado	43
2.5.2 Estrategia de Crecimiento.....	44
2.6 ANÁLISIS FODA	44

3	CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS.....	46
3.1	PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	46
3.1.1	Problema de Investigación de Mercado.....	47
3.1.2	Objetivo de Investigación de Mercados.....	47
3.1.3	Desarrollo del Enfoque del Problema.....	47
3.1.4	Necesidades y Fuentes de Información.....	48
3.2	FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.2.1	Investigación Cuantitativa.....	49
3.2.1.1	Encuestas.....	49
3.2.1.2	Segmentación de Mercado.....	51
3.2.1.3	Mercado Objetivo.....	52
3.2.1.4	Resultados de las Encuestas.....	54
3.2.2	Investigación Cualitativa.....	73
3.2.2.1	Entrevistas con Expertos.....	73
3.3	TAMAÑO DEL MERCADO.....	76
3.3.1	Demanda.....	76
3.4	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	77
3.5	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA.....	80
3.6	EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN.....	81
4	CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....	82
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	82
4.2	MARKETING TÁCTICO.....	83
4.2.1	Estrategias del Producto.....	83
4.2.1.1	Estrategias del Ciclo de Vida del Producto.....	84
4.2.1.2	FODA del Producto.....	86
4.2.1.3	Marca.....	86
4.2.1.4	Colores Corporativos.....	87
4.2.1.5	Logotipo.....	87
4.2.1.6	Slogan.....	88
4.2.2	Política de Precios.....	88
4.2.3	Táctica de Ventas.....	90
4.2.4	Políticas de Servicio y Garantía.....	93
4.2.4.1	Garantía Técnica.....	93
4.2.5	Promoción y Publicidad.....	94
4.2.6	Distribución.....	97
5	CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	98
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	98
5.2	CICLO DE OPERACIONES.....	98
5.3	REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS.....	100

5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	100
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	102
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	103
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	103
6	CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL.....	107
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	107
6.1.1	Organigrama.....	107
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS FUNCIONES	108
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	117
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	119
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	119
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	120
7	CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL.....	121
7.1	ACTIVIDADES Y DIAGRAMA	121
8	CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	123
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	123
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	124
9	CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....	127
9.1	INVERSIÓN INICIAL	127
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	127
9.3	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	128
9.3.1	Costos Variables.....	128
9.3.2	Costos Fijos	128
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	128
9.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	129
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	129
9.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	130
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	130
9.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	132
9.9.1	Sensibilidad.....	132
9.9.2	Índices Financieros.....	132
9.9.2.1	Liquidez.....	132

9.9.2.2	Rentabilidad	133
9.9.2.3	Desempeño.....	134
9.10	VALUACIÓN.....	134
10	CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO	136
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	136
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	136
10.3	CAPITALIZACIÓN.....	137
10.4	USO DE FONDOS	137
10.5	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	137
11	CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
11.1	CONCLUSIONES.....	138
11.2	RECOMENDACIONES	140
	Referencias	142
	Anexos	144

INTRODUCCIÓN

El proyecto propuesto a lo largo del presente trabajo tiene como objetivo plasmar la idea de un nuevo negocio que busca establecerse en el mercado ecuatoriano, específicamente en la ciudad de Quito, como una importadora y comercializadora de montacargas, brindando asesoría y un servicio integral y especializado para generar en los clientes satisfacción y confianza.

La empresa no solo busca generar rentabilidad sino proyectar una imagen de compromiso con el cliente en sus diversos requerimientos y necesidades, con el propósito de consolidar lazos entre cliente-empresa y posicionar a la compañía en la mente del consumidor.

Luego de haber realizado una profunda investigación y tomando en cuenta todos los lineamientos que este mercado requiere, se determina que el uso de montacargas en el sector industrial y comercial tiene una gran acogida dentro de las actividades del sector, debido a los beneficios que otorga la maquinaria.

Este plan de importación y comercialización está basado en información y recopilación de datos reales, objetivos y confiables, mismos que consideran varios factores tales como: costos, competencia, políticas y procesos utilizados en la cadena del negocio. Por ello se puede garantizar la validez de dicha información y se tiene un mayor conocimiento sobre los gustos y preferencias del mercado, al igual que es factible establecer las normas necesarias para la ejecución del proyecto.

1 CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

El presente capítulo abarcará un breve informe de lo que se va a tratar a lo largo del trabajo

1.1 ANTECEDENTES

Los montacargas, son el músculo moderno de muchas industrias. A menudo, son una herramienta obligatoria para trabajos de patio y fábricas por su capacidad para mover artículos y materiales pesados, lo que permite un mejor desempeño y ahorro de tiempo en la realización de actividades cotidianas en el ámbito industrial.

Los montacargas, en el ámbito industrial, son superiores a un automóvil: el sistema de dirección del automóvil actúa sobre las ruedas delanteras, mientras que el montacargas lo hace sobre las ruedas traseras, lo que permite al montacargas maniobrar con menor radio de giro que el automóvil.

Ecuador, al ser un país que no se dedica a la fabricación de montacargas, provoca que en el mercado se cree la necesidad de importar maquinaria industrial de otros países tales como Estados Unidos, México, China, Alemania, entre otros.

Las importaciones de montacargas muestran una tendencia creciente, llegando a un valor de 6.726.000 dólares en el 2010 (ITC, 2011) lo que confirma un aumento en el uso de la maquinaria en el mercado ecuatoriano.

El problema radica en que, pese a las importaciones realizadas, el sector industrial presenta un crecimiento cada vez mayor, provocando una demanda insatisfecha de este sector al momento de adquirir la maquinaria, lo cual crea una oportunidad para la importación.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para la importación de montacargas nuevos y usados con sistema de combustión interna y eléctrica, en la ciudad de Quito

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno en donde se desenvolverá el negocio de los montacargas, para establecer las potenciales oportunidades o amenazas que se presentan en el mismo.
- Elaborar una investigación de mercados para determinar el nivel de aceptación y demanda del producto en el mercado, así como establecer la competencia existente.
- Identificar y realizar una comparación entre el precio nacional e internacional para establecer si resulta viable la importación del producto.
- Establecer un plan estratégico de marketing que permita el posicionamiento del producto en el segmento determinado.
- Elaborar un plan de operaciones del posible negocio.
- Determinar las diferentes estrategias comerciales que aseguren el éxito del negocio.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa con sus respectivas funciones.
- Determinar la factibilidad financiera del negocio mediante la utilización de índices financieros.

- Analizar los posibles riesgos del negocio y desarrollar un plan de contingencia.

2 CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En el presente capítulo se analizarán los factores relevantes en el entorno externo e interno del negocio.

2.1 LA INDUSTRIA

2.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

Según la Codificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4) de la Superintendencia de Compañías, tabla 1, el negocio se desarrollará bajo la actividad económica G4610.14, que se refiere a la intermediación del comercio de maquinaria, equipo industrial, embarcaciones y aeronaves. Es fundamental tener en claro el sector en cual se va a desenvolver el negocio, ya que esto facilitará determinar los factores que influyen en el mismo. (Superintendencia de Compañías, 2012).

Tabla 1: Código industrial internacional uniforme (CIIU4)

Sector Económico	G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
Subsector económico	G46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
Subdivisión económica	G4610	Venta al por mayor a cambio de una comisión o por contrato.
<u>Actividad económica</u>	G4610.14	Intermediarios del comercio de maquinaria, equipo industrial, embarcaciones y aeronaves.

Tomado de: Superintendencias de Compañías

2.1.2 Tendencias

En los últimos años, las industrias, empresas y organizaciones se han desarrollado para mantener o conquistar nuevos mercados, asentados en estrategias de competitividad sostenibles y de valor para los clientes, quienes cada vez son más exigente en cuestiones de calidad, precio, tiempos de entrega y cumplimiento de las especificaciones particulares de los productos y servicios que consumen.

Actualmente, existe un ambiente de grandes expectativas e incertidumbre, debido a los rápidos cambios de la tecnología, también surgen cambios en el orden económico y político. Entre todos estos cambios uno de los de mayor influencia es el desarrollo de nuevas políticas mundiales de mercados abiertos, específicamente la globalización.

Todo esto habla de una libre competencia y surge la necesidad de adecuar las industrias a fin de que puedan satisfacer el reto de los próximos años. La opción que se está adoptando frente a esto es la reconversión de las industrias, introduciendo el elemento de mecanización.

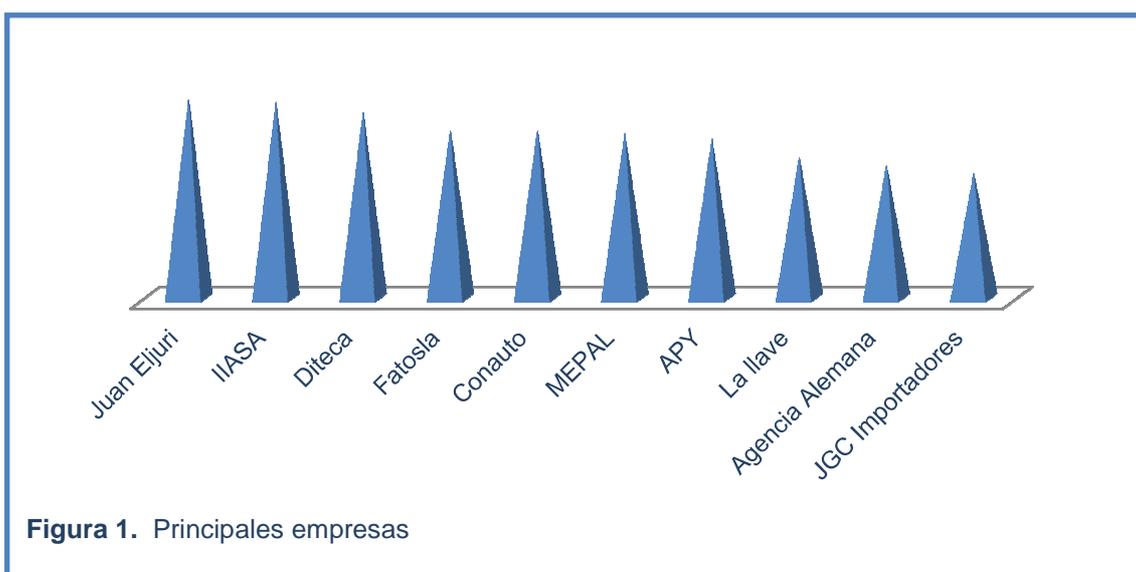
Los procesos de mecanizado tienen una gran importancia en toda actividad económica, debido a la flexibilidad para dar forma a los componentes mecánicos, su importancia industrial es muy elevada, tanto desde un punto de vista económico como técnico.

Esta tendencia de mecanizar la mayor cantidad de tareas dentro de una empresa crea una oportunidad para los montacargas, ya que dicha maquinaria permite reducir tiempos y, a su vez, las mercancías tienen un mejor trato al momento de su movilización. Por otro lado, cabe recalcar que en los últimos años el cuidado del medio ambiente es esencial, por lo que se advierte una tendencia al uso de maquinaria no contaminante, como es el caso de montacargas eléctricos.

2.1.3 Estructura

Mediante la estructura de la industria se definen, en gran parte, las reglas de la competencia y las estrategias disponibles para el negocio, por lo que dependiendo de la fuerza de la competencia varía la rentabilidad de las empresas que se encuentran en la industria.

En el caso del negocio de los montacargas, existe una estructura industrial concentrada, definiéndose así, por la poca existencia de participantes en la industria debido a factores como: barreras de entrada, el costo de transporte, la regulación del gobierno, la curva de experiencia en cuanto a tecnología de la maquinaria.



En la figura anterior, se encuentran las empresas de mayor incidencia en el mercado de maquinaria industrial de la ciudad de Quito. Se ha tomado en cuenta el número de bienes que comercializan para fijar el tamaño de la compañía.

Cabe destacar que Agencia Alemana y JGC importadores son las únicas empresas que tienen, como giro del negocio, la venta de montacargas a diferencia de las otras compañías, que se dedican a la comercialización de

distintos bienes como maquinaria agrícola, de construcción, vehículos y accesorios, entre otros.

Dada esta perspectiva, se ha visto la oportunidad de la creación de una empresa especializada en montacargas, para satisfacer cualquier inquietud o demanda por parte de los clientes. Se trata de consolidar una empresa líder específicamente en el mercado de los montacargas, mediante técnicas de diferenciación, las mismas que abarcan un servicio calificado en el asesoramiento al cliente y mantenimiento garantizado de la maquinaria.

2.1.4 Análisis del Macroentorno

La macroeconomía se ocupa del estudio del funcionamiento de la economía en su conjunto. Su propósito es obtener una visión simplificada de la economía, pero que al mismo tiempo permita conocer y actuar sobre el nivel de la actividad económica de un país determinado o de un conjunto de países. (Mochón, 2006, p. 163)

2.1.4.1 Factores Económicos

Los factores que se van a mencionar tienen un impacto en la realización de un negocio. En este caso, se analizarán variables económicas tales como producto interno bruto, tasas de interés, inflación, riesgo país y la balanza comercial, con el fin de establecer el panorama al que se enfrenta el incursionar en un nuevo negocio.

- **ANÁLISIS DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

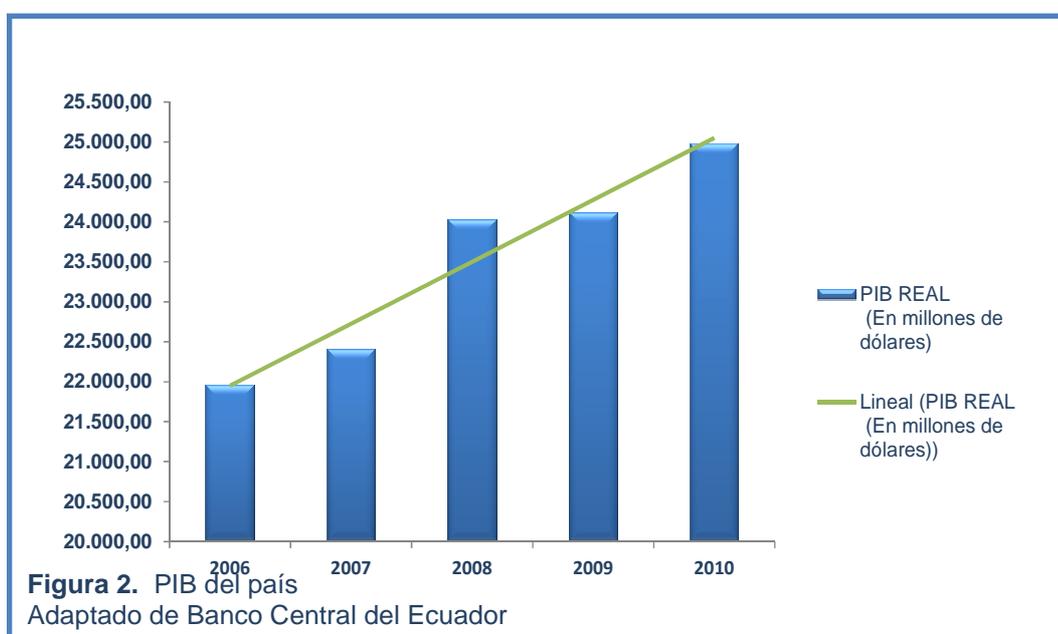
El Producto Interno Bruto, “mide el valor monetario total de los bienes y servicios finales producidos para el mercado durante un año dado, dentro de las fronteras de un país” (Mochón, 2006, p. 167).

- PAÍS

Tabla 2: PIB del País

AÑO	PIB REAL (En millones de dólares)	TASAS DE VARIACIÓN ANUAL PIB (Miles de dólares de 2000)
2006	21.962,13	4,75%
2007	22.409,65	2,04%
2008	24.032,49	7,24%
2009	24.119,46	0,36%
2010	24.983,32	3,58%

Tomado de: Banco Central del Ecuador.



Al realizar un análisis de los últimos cinco años, se puede rescatar que, a pesar del positivo impacto que para la economía ecuatoriana significa el aumento del precio del petróleo, el crecimiento económico para el año 2010 fue moderado, pues el crecimiento del país fue de un 3,58 por ciento, se compara con el 2009 que fue de 0,36 por ciento, sin alcanzar tampoco el 7,24 del año 2008. Pese a ello, el PIB del 2010, representa la cifra más alta de los últimos años. (Banco Central del Ecuador, 2011).

Manteniendo al margen las variaciones de las tasas anuales del PIB, se nota una tendencia de crecimiento, con lo cual se proyecta un beneficio para la economía del país y las ramas productivas, a la vez que conlleva un mayor interés para la inversión privada con la creación de nuevas empresas.

- INDUSTRIA

Tabla 3: Composición del PIB por actividad económica

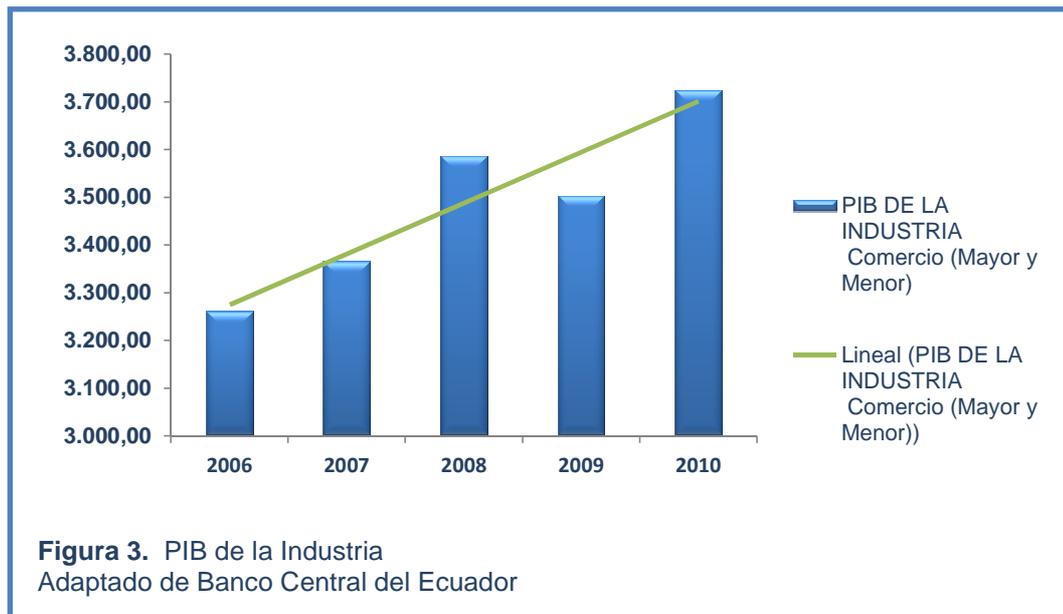
AÑO 2010	
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	6,44%
B. Explotación de minas y canteras	15,51%
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	9,01%
D. Suministro de electricidad y agua	1,03%
E. Construcción y obras públicas	10,38%
F. Comercio al por mayor y al por menor	11,31%
G. Transporte y almacenamiento	6,48%
H. Servicios de Intermediación financiera	2,53%
I. Otros servicios	28,07%
J. Servicios gubernamentales	5,71%
K. Servicio doméstico	0,12%
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-2,52%
Otros elementos del PIB	5,93%
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100,00%

Tomado de: Pro Ecuador

Tabla 4: PIB de la Industria

AÑO	PIB DE LA INDUSTRIA Comercio (Mayor y Menor)
2006	3.260,98
2007	3.365,41
2008	3.586,58
2009	3.503,29
2010	3.724,60

Tomado de: Banco Central del Ecuador



Si se analiza a las industrias y su influencia en el crecimiento del PIB, se destaca que, según las Cuentas Nacionales, este crecimiento fue producto de la mejora en casi todos los sectores de la economía real.

Al tomar en cuenta los diferentes porcentajes pertenecientes a las actividades económicas que forman parte del Producto Interno Bruto, se destaca que el mayor aporte proviene del sector de: Otros servicios, con el 28,07 por ciento, seguido por la actividad de Comercio al por mayor y al por menor, con el 11.31 por ciento (figura 3), siendo este último donde se desarrolla el negocio de importación y comercialización de montacargas. Al ser el segundo aporte más alto de la composición del PIB, se demuestra la importancia del sector al momento de obtener ingresos para el país (Pro Ecuador, 2010).

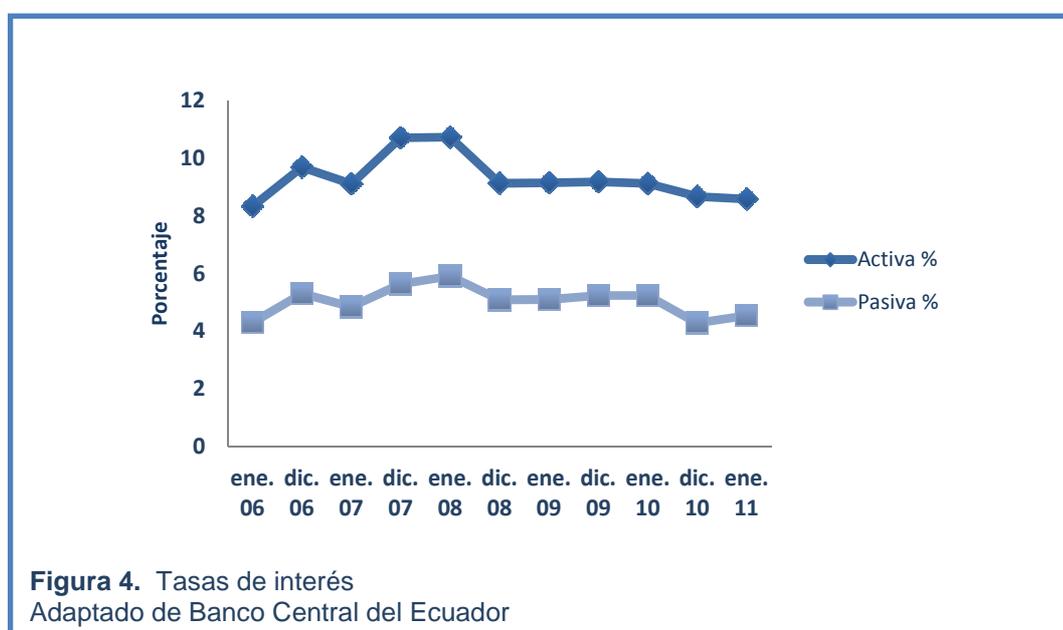
Por otro lado, al observar la figura de la industria del Comercio (mayor y menor), se establece una oportunidad de impacto bajo, debido al crecimiento paulatino en los últimos cinco años, a su vez se denota una proyección positiva lo que, refleja mayores ingresos de los negocios pertenecientes a la industria.

- TASAS DE INTERÉS

Tabla 5: Tasas de interés

	Activa %	Pasiva %
ene. 06	8,34	4,3
dic. 06	9,7	5,31
ene. 07	9,12	4,85
dic. 07	10,72	5,64
ene. 08	10,74	5,91
dic. 08	9,14	5,09
ene. 09	9,16	5,1
dic. 09	9,19	5,24
ene. 10	9,13	5,24
dic. 10	8,68	4,28
ene. 11	8,59	4,55

Tomado de: Banco Central del Ecuador



Al hablar sobre las tasas de interés activa y pasiva, se debe mencionar que la primera tasa es el porcentaje que reciben las instituciones financieras por préstamos otorgados; en cuanto a la tasa pasiva, se refiere al porcentaje que pagan las instituciones financieras por el dinero captado.

Desde una perspectiva económica las tasas de interés representan el costo del dinero, entendiendo a este último como el costo de tener dinero

disponible para realizar transacciones y no en una institución financiera con un determinado rendimiento. (Tovar, 2012)

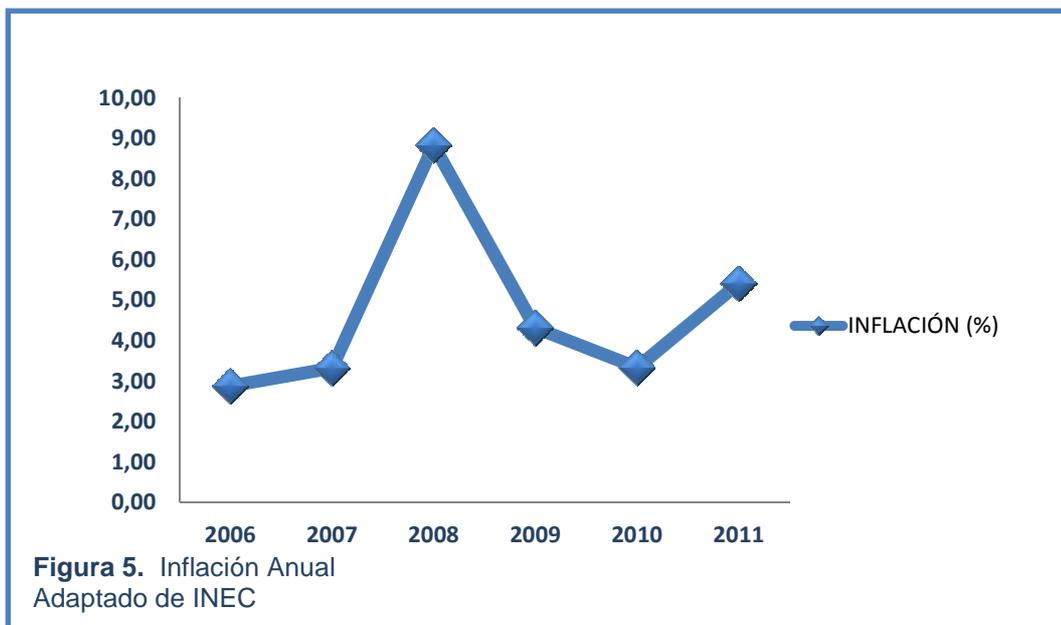
En la figura que hace referencia a los últimos cinco años, se destaca una relativa estabilidad en las tasas de interés, con una leve tendencia a la baja de la tasa activa, reflejando una oportunidad de impacto bajo para la empresa al momento de obtener el préstamo para la ejecución de la misma.

- INFLACIÓN

Tabla 6: Inflación anual

AÑO	INFLACIÓN (%)
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41

Tomado de: INEC

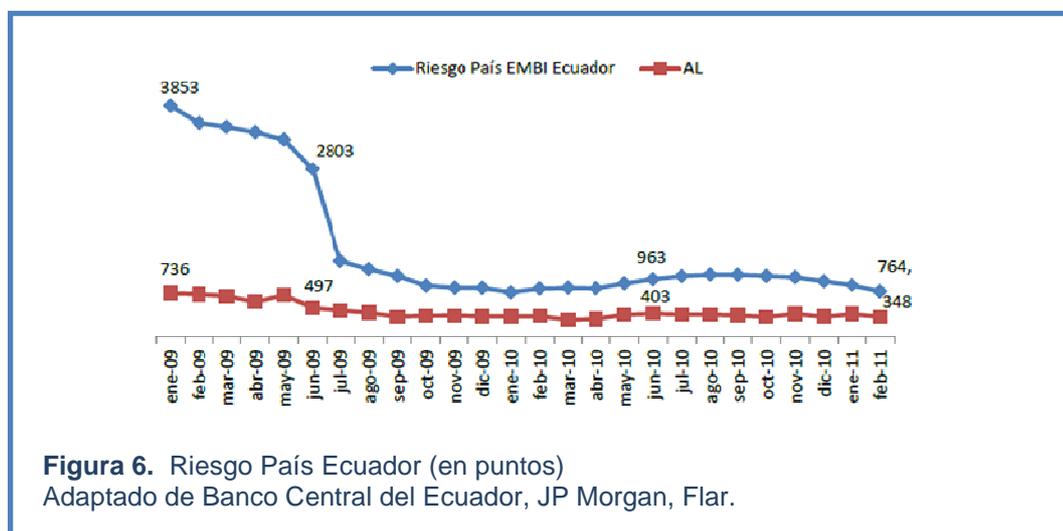


“La inflación no es una subida en el coste de la vida. La inflación es básicamente una caída en el valor o el poder adquisitivo del dinero” (Heyne, 1998, p. 331).

Según los datos obtenidos, se destaca una tendencia a la baja hasta el 2010 en que se situó en 3,33 por ciento, lo que demuestra una desaceleración de la inflación, siendo una de las más bajas de los últimos períodos. El año 2011 refleja un cambio en su tendencia: el aumento en la inflación de este año, representa el segundo más alto en los últimos años, con un 5,41 por ciento. (INEC, 2011).

El ritmo de crecimiento de los precios en el último año ha sido mayor que los anteriores, presentando así una amenaza para el negocio, de impacto medio-alto.

- RIESGO PAÍS



El Riesgo País, es la sobretasa que se paga en relación con los intereses de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, (Banco Central del Ecuador, 2011). Mide la probabilidad de que un país no cumpla con sus obligaciones, el análisis se realiza mediante el índice Plus de los bonos de

los mercados emergentes, dentro de las variables que se consideran en el análisis se destacan la deuda, el índice de precios al consumidor, liquidez, las exportaciones e importaciones en términos FOB, el saldo de la balanza, entre otras.

En febrero del 2011, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 764,18 puntos; con un decrecimiento de aproximadamente, -11,93 por ciento comparado con el mes anterior. Al contrastar con el promedio de América Latina (348 puntos), se observa que está muy por encima de 416 puntos al promedio de la región.

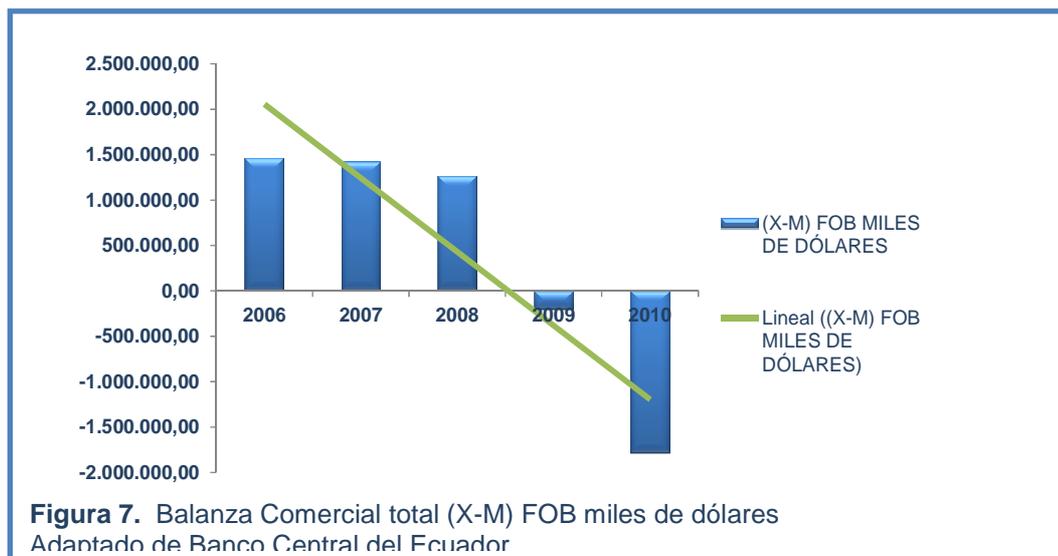
Se tiene que el riesgo país genera una amenaza de impacto bajo para el negocio ya que, engloba variables del país que influyen tanto en la estabilidad de las empresas y en la imagen que se proyecta a nivel internacional.

- **BALANZA COMERCIAL**

Tabla 7: Balanza Comercial total

AÑO	(X-M) FOB MILES DE DÓLARES
2006	1.462.129,07
2007	1.426.075,10
2008	1.266.395,74
2009	-208.394,98
2010	-1.788.780,27

Tomado de: Banco Central del Ecuador



La balanza comercial se especifica como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo dentro de un país.

Las exportaciones ecuatorianas, desde el año 2001, experimentaban un crecimiento debido a factores como la estabilidad que generó la moneda.

Lamentablemente, el año 2008, debido a la crisis mundial, la disminución de los precios y del poder de compra de consumidores, junto a las fluctuaciones del costo del petróleo, reflejó una reducción en las exportaciones, es así que, en la (tabla 7) se evidencia que para los años 2009 y 2010, el país sufre un déficit en su balanza comercial total. Se debe destacar que los datos incluyen las exportaciones petroleras, ya que sin tomar dicho bien la diferencia sería mayor.

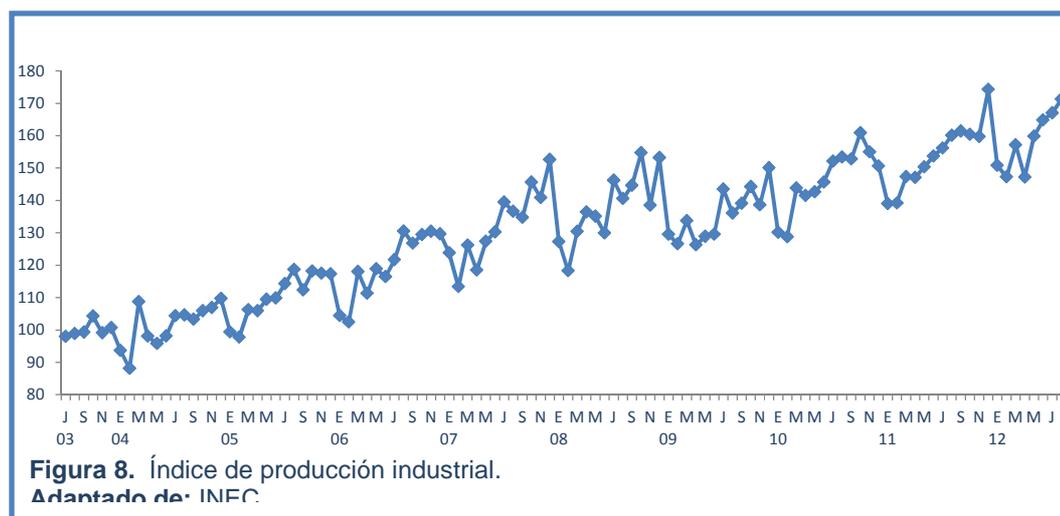
Por otro lado, pese a las medidas restrictivas por parte del gobierno en las importaciones de diferentes productos, la balanza no se ha podido ubicar en cantidades positivas. Esta variable, para el negocio, representa un impacto bajo, debido a que normalmente las restricciones no afectan a insumos de producción, generando así una oportunidad para el negocio.

- DESARROLLO INDUSTRIAL

Tabla 8 Producción industrial

ÍNDICE GENERAL DE LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL JULIO-DICIEMBRE 2003 SERIE HISTÓRICA MENSUAL												
MESES	ENE.	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO.	SBRE.	OBRE.	NBRE.	DBRE.
AÑOS												
2003							97,97	98,81	99,29	104,23	99,06	100,64
2004	93,56	88,09	108,73	98,02	95,73	98,09	104,33	104,58	103,25	105,86	106,85	109,66
2005	99,36	97,68	106,20	105,89	109,42	109,83	114,24	118,68	112,31	118,12	117,50	117,25
2006	104,40	102,40	118,02	111,24	118,86	116,40	121,66	130,49	126,76	129,40	130,42	129,65
2007	123,75	113,34	126,20	118,45	127,37	130,24	139,45	136,61	134,73	145,61	140,85	152,60
2008	127,19	118,24	130,36	136,36	135,05	129,92	146,22	140,57	144,61	154,72	138,48	153,19
2009	129,49	126,57	133,73	126,26	128,85	129,54	143,44	136,05	139,07	144,23	138,58	150,04
2010	130,12	128,74	143,78	141,47	142,61	145,59	152,07	153,35	152,74	160,89	154,97	150,60
2011	138,95	139,16	147,33	147,08	150,35	153,69	156,18	160,07	161,37	160,36	159,69	174,25
2012	150,77	147,22	157,13	147,20	159,58	163,95	164,29	171,27				

Tomado de: INEC



En la figura anterior, se denota una proyección positiva en el índice de producción de las diferentes industrias del país, al igual que el crecimiento del sector industrial y comercial. Para el negocio de montacargas, esto representa una oportunidad de impacto alto ya que, al existir una expansión en las actividades tanto industriales como comerciales genera el crecimiento potencial en el uso de montacargas en las actividades de producción o comercialización.

2.1.4.2 Factores Políticos- Legales

Los factores políticos gubernamentales y legales son de gran importancia para determinar oportunidades o amenazas para la empresa, ya que tienen una fuerte repercusión en el funcionamiento de la misma.

En el país rigen políticas gubernamentales claramente proteccionistas en cuanto a la industria nacional, según resoluciones del año 2011 del Comité de Comercio Exterior (COMEX). Se asumen medidas para reducir las importaciones al país tales como: la resolución N° 17 y N° 24, referentes a las licencias para importación, creando así obstáculos para la importación de determinados productos.

Se debe mencionar que en la resolución N° 539 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), se destaca:

Se permitirá la importación de otros vehículos automotores terrestres usados cuando, se demuestre que sus características, condiciones de fabricación y destino o uso natural, impidan la normal circulación de estos vehículos en las vías públicas y dentro de la red de carreteras del país, tales como: vehículos barredoras, grúas autopropulsadas, vehículos para recolección de cosechas, go-karts, carros de golf, cuadrones y vehículos similares, siempre que su año de fabricación corresponda a los últimos 15 años anteriores a la fecha de nacionalización. Mediante esta resolución se ratifica la factibilidad de importar montacargas usados hasta 15 años. (COMEXI Resolución N°539, 2010)

Actualmente, en el Arancel Nacional Integrado se tiene la siguiente clasificación para determinar la partida de los montacargas.

Tabla 9 Clasificación de partida de los montacargas

Sección XVI	Máquinas y aparatos, material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos
Capítulo 84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos
Partida Sist. Armonizado 8428	Las demás máquinas y aparatos de elevación, carga, descarga o manipulación (por ejemplo: ascensores, escaleras mecánicas, transportadores, teleféricos)
SubPartida Sist. Armonizado 8428.10	Ascensores y Montacargas
SubPartida Regional 8428.10.90	Los demás
SubPartida Nacional <u>8428.10.90.00</u>	LOS DEMÁS

Tomado de: I Arancel Nacional Integrado

En el Arancel Nacional Integrado, la partida (8428.10.90.00) pertenece al producto que se desea importar. Es indispensable acotar que dicha partida no presenta ninguna restricción para la importación.

Con respecto a los tributos al comercio exterior, son derechos arancelarios, impuestos, establecidos en leyes orgánicas y ordinarias, tasas por servicios aduaneros que se deben liquidar, en este caso (Aduana del Ecuador, 2011).

- El AD-VALOREM (Arancel cobrado a las mercancías) es del 15 por ciento.
- El FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) es de 0.5 por ciento sobre la base imponible de la importación.

- El IVA (Impuesto al valor agregado) que corresponde al 12 por ciento sobre la base imponible, AD-VALOREM y FODINFA.

Por otra parte, el Servicio de Rentas Internas (SRI) menciona el impuesto a la salida de divisas, también denominado (ISD).

El ISD debe ser pagado por todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades privadas, nacionales y extranjeras.

El impuesto se carga sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen hacia exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero siendo dicho impuesto del 5 por ciento, el mismo que sufrió una alza, ya que en años anteriores el impuesto se situaba en 2 por ciento. (Servicio de Rentas Internas, 2012)

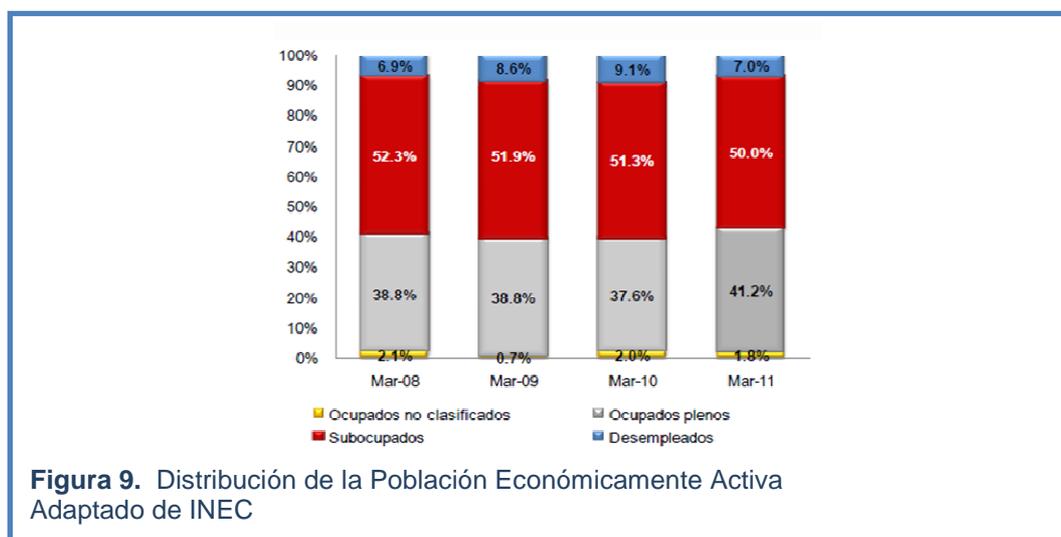
En referencia al párrafo anterior, se destaca que las áreas productivas del país sufrirán un incremento en los precios, y los que afrontan dicho aumento, son los consumidores finales.

Se puede recalcar, con respecto a las importaciones que, si bien es cierto que existen barreras y aumento de ciertos tributos, para el negocio representa una oportunidad al no existir restricciones de mayor incidencia en la importación de montacargas. Habrá un impacto alto para el negocio, si se crean restricciones o limitantes para las importaciones del bien en mención.

2.1.4.3 Factores Sociales

Los cambios en los factores sociales, impactan en gran magnitud en los mercados. Se analizará la variable del desempleo ya que es de gran importancia para el desarrollo del país.

- DESEMPLEO



Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (BCE) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) se destaca que si bien el desempleo alcanza a un 7.0 por ciento de la población económicamente activa, se puede mencionar que el país se encuentra, aparentemente, en un buen índice. El mayor problema se centra en los subocupados que representan un 50 por ciento del total, lo que significa que si existe mano de obra en el país, pero lo que hace falta son fuentes de empleo, creando así la oportunidad de una buena aceptación, por parte de la población, a la creación de nuevas empresas. Este factor tiene un impacto bajo para el negocio.

La estructura del mercado laboral ecuatoriano, con respecto a la Población Económicamente Activa (PEA), en marzo del 2011, se ha mantenido constante; la mayor parte de la PEA se ubicó en los subocupados: 50 por ciento del total; la tasa de ocupación plena fue la segunda en importancia al situarse en 41.2 por ciento, le sigue la tasa de desocupación total 7.0 por ciento.

Estos resultados, con respecto al mes de marzo 2010, evidencian que los subocupados y los desempleados disminuyeron en 1.3 y 2.1 puntos porcentuales, respectivamente, en tanto que los ocupados plenos aumentaron en 3.6 puntos porcentuales.

2.1.4.4 Factores Tecnológicos

Existen diferentes tipos de montacargas que se pueden encontrar en el mercado de artefactos elevadores y su clasificación se da a basándose en diferentes criterios, lo que permite su codificación para satisfacer las diferentes necesidades.

Una clasificación se puede realizar bajo los parámetros de identificar el tipo de mecanismo que se utilice: combustible o energía, la capacidad de levantamiento según el peso, el lugar donde se llevará a cabo el trabajo, los diferentes usos del montacargas, etc.

Según el tipo de mecanismo que utilice para el desplazamiento se pueden clasificar en hidráulico o eléctricos, de igual forma en el sistema de combustión donde su división está dada en: alimentación eléctrica, combustión de gases o aceites. (Montacargas, 2011).

En el caso de los motores a diesel, la contaminación es ligeramente mayor, por lo cual su uso se realiza en espacios abiertos. En cuanto a los motores eléctricos, su mantenimiento es más económico que otros tipos creando una ventaja para los clientes. También existen los motores de combustión interna accionados por GNC (gas natural comprimido) y GLP (gas licuado de petróleo).

Los tipos de montacargas más comunes son los que funcionan con horquillas y se utilizan para el transporte de mercadería, es así que el negocio se enfoca en la comercialización de este tipo de máquinas.

2.1.4.5 Factores Internacionales

Tabla 10: Acuerdos Comerciales en vigor – Ecuador

Tipos de acuerdos	País (es) miembros	Fecha de suscripción
Acuerdos Multilaterales	Miembros de la OMC	21 de enero 1996
Uniones Aduaneras	Comunidad Andina	26 de mayo 1969
Acuerdos Marco	Comunidad Andina-MERCOSUR (ACE 59)	18 de octubre 2004
	Comunidad Andina-MERCOSUR (ACE 56)	06 de diciembre 2002
Acuerdos de alcance parcial	Comunidad Andina-Argentina (ACE 48)	29 de junio 2000
	Comunidad Andina-Brasil (ACE 39)	12 de agosto 1999
	Cuba (ACE 46)	10 de mayo 2000
	Chile (ACE 65)	10 de marzo 2008
	México (ACE 29)	31 de mayo 1993
	Paraguay	15 de septiembre 1994
	Uruguay	01 de mayo 1994
Acuerdos Regionales	Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	12 de agosto 1980
	Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)	8 de diciembre de 2004

Tomado de: SICE

Los acuerdos comerciales se consideran un convenio bilateral o multilateral entre países, con el fin de resolver los intereses de las partes involucradas y aumentar la integración comercial.

Con referencia al cuadro arriba presentado, existen varios acuerdos vigentes que permiten un mayor intercambio de bienes y servicios entre los países. En el caso del negocio de importación de montacargas, esto representa una ventaja de alto impacto, ya que facilita y disminuye las barreras arancelarias entre dichos países.

2.1.5 Análisis del Microentorno

2.1.5.1 Enfoque de Procesos – Cadena de Valor

Las actividades de la empresa se detallan en las figuras 10 y 11, que evidencian el enfoque de procesos de la compañía. Se establecen los factores de entrada, sus controles y metodología para obtener los factores de salida.

En el siguiente nivel, se desglosa la cadena de valor, que busca mantener control y comunicación adecuados entre los eslabones del proceso para generar el mayor valor posible para los clientes.

Al analizar los canales de distribución, dentro de la industria ecuatoriana, se destacan dos métodos.

El primero cuando se busca ser un representante legal de la marca y se vuelve un distribuidor a nivel país y se entrega a sub-distribuciones lo cual implica un fuerte desembolso de dinero.

En el segundo caso, se trata de ingresar al mercado bajo el modelo de comercializador, los costos son mucho menores y la venta del producto es de forma directa. Por ello, la empresa tendrá un canal de distribución directo con la proyección de ser un distribuidor país. Los principales proveedores del mercado de los montacargas se concentran en Estados Unidos, Japón, México y Brasil.

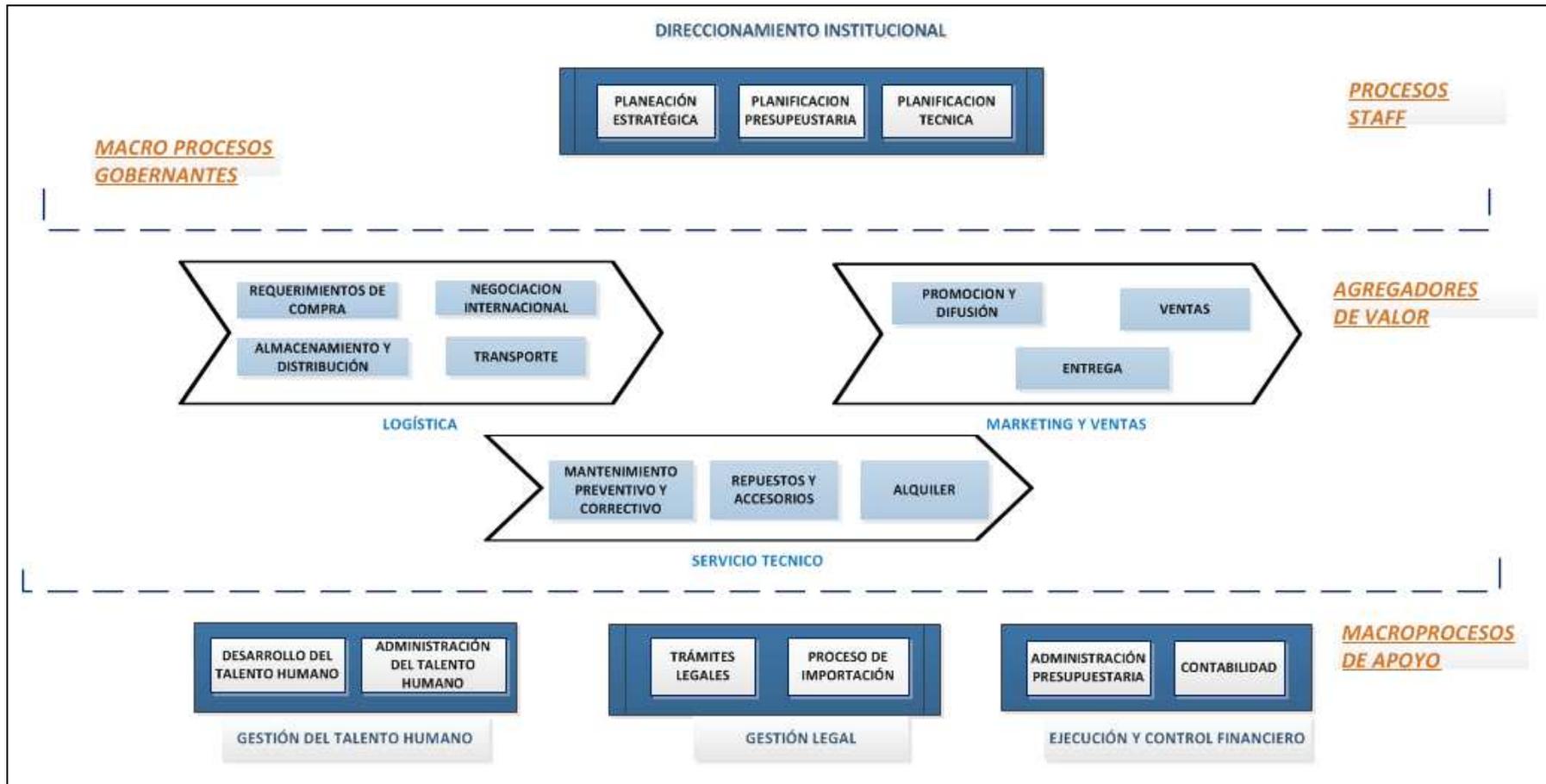


Figura 10. Enfoque de Procesos – Cadena de Valor Nivel 1
 Tomado de: Porter, 1996, p. 64.

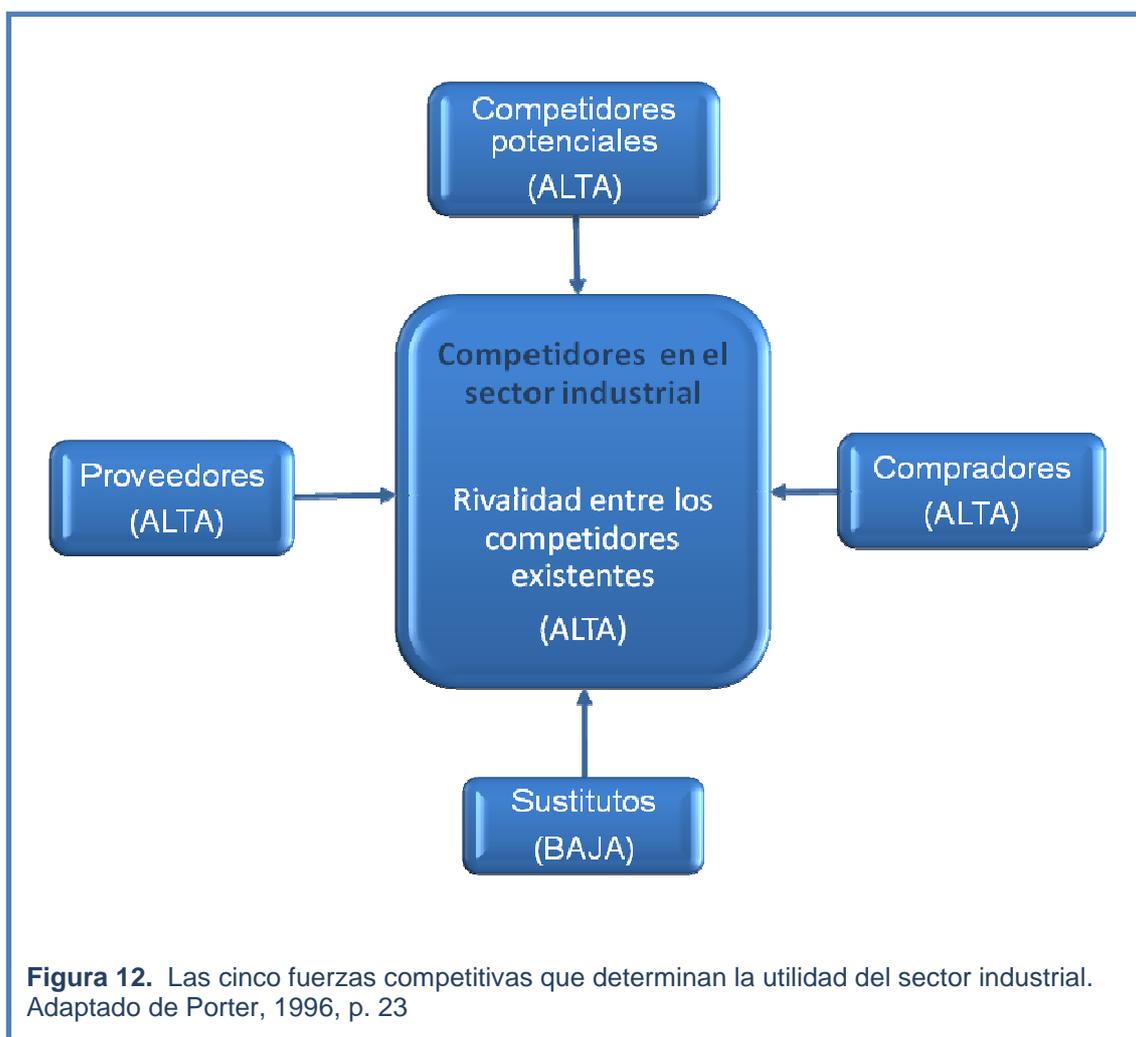


Figura 11 Enfoque de Procesos – Cadena de Valor Nivel 2
 Tomado de: Porter, 1996, p. 64.

2.1.6 Análisis del Mesoentorno

En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional, que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. (Porter, 1996, p. 22)

2.1.6.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

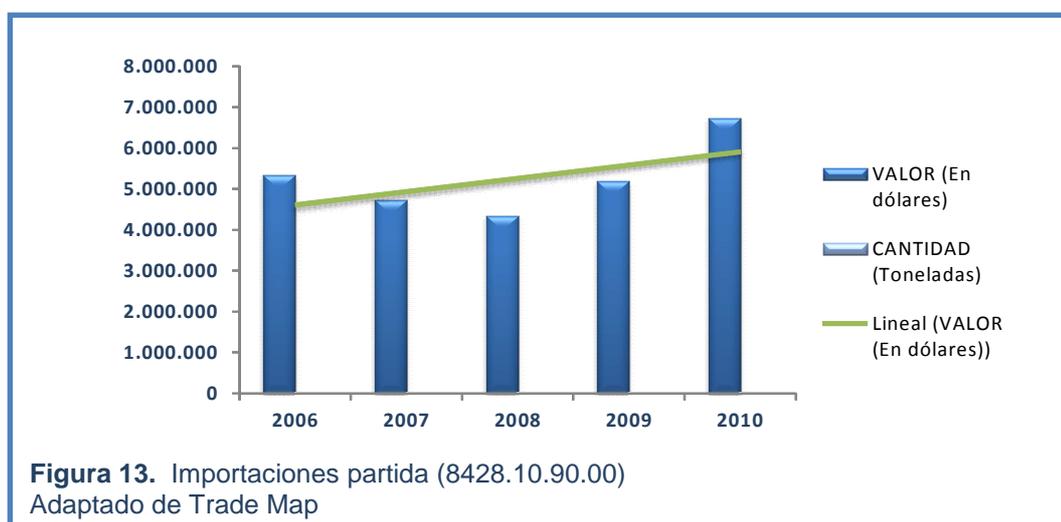


- AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:

Tabla 11: Importaciones partida (8428.10.90.00)

APARATOS ELEVADORES O TRANSPORTADORES NEUMÁTICOS		
AÑO	VALOR (En dólares)	CANTIDAD (Toneladas)
2006	5.326.000	1052
2007	4.726.000	1206
2008	4.333.000	1049
2009	5.181.000	1227
2010	6.726.000	1385

Tomado de: Trade Map



Al hacer referencia de los últimos cinco años sobre las importaciones de la partida (8428.10.90.00), a la que pertenecen los montacargas, se evidencia una tendencia creciente en los valores importados, alcanzando los USD 6.725.000 en el 2010 (TRADE MAP, 2011). De esta manera, las importaciones del bien no han experimentado un crecimiento abrupto, sino un aumento leve, por lo que se concluye que la amenaza de nuevos competidores es alta.

Por otro lado, para incursionar en este negocio los requerimientos de capital son altos, los tiempos que se emplean en los procesos de

importación son considerables y se debe mantener gran atención en los cambios de las regulaciones gubernamentales, lo cual ratifica lo concluido en el anterior párrafo.

- RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:

Tabla 12: Empresas competidoras

NUEVOS	USADOS / ALQUILER
Agencia Alemana	Pintulac
Conauto	SEDIG
La Llave	Alcón Montacargas
Fatosla	Talleres DVG
Antonio Pino Ycaza & Cía	Famaco
DITECA	Montacargas MERA
JGC Importadores Industriales S.A	Montacargas Ecuador
Juan Eljuri	Rentalamsa
IIASA	I.L.G.A
Mepal Ecuador S.A	JET Grúas

Tomado de: la Superintendencia de Compañías, investigación exploratoria

Al realizar un análisis de las empresas competidoras en el mercado referente a los montacargas, se debe detallar que existen dos grupos de empresas, las que comercializan únicamente maquinaria nueva y las que venden maquinaria usada o para el alquiler. Dichos grupos se deben considerar bajo parámetros de igual importancia debido a que el negocio en cuestión radica en la comercialización de montacargas nuevos y usados.

En el caso de la ciudad de Quito, existen aproximadamente 20 empresas, de distintos tamaños, que se dedican a la venta de montacargas ocasionando una rivalidad *alta* para el negocio. Los competidores más cercanos al giro del negocio son: JGC Importadores Industriales, Agencia Alemana, Rentalamsa; si bien es cierto que empresas como: Pintulac, Juan Eljuri, Conauto, La Llave, Antonio Pino Ycaza, se dedican a la comercialización de montacargas, no se especializan en dicha área, siendo una oportunidad para ingresar una empresa especializada en la rama.

La ventaja y éxito de entrar a este segmento radica en la innovación, variedad de los servicios por parte de la empresa y la transmisión de confianza a los clientes.

En la siguiente tabla se detallan los valores de la competencia, referente a la comercialización de montacargas nuevos.

Tabla 13: Competencia en el mercado

Competencia	Valores	Porcentajes	Unidades
Importación directa	\$ 1.008.900,00	15%	40
IIASA	\$ 874.380,00	13%	35
La Llave	\$ 739.860,00	11%	29
Agencia Alemana	\$ 672.600,00	10%	27
JGC Importadores	\$ 672.600,00	10%	27
Mepal	\$ 672.600,00	10%	27
Juan ElJuri	\$ 538.080,00	8%	21
Conauto	\$ 403.560,00	6%	16
APY	\$ 403.560,00	6%	16
Fatosla	\$ 403.560,00	6%	16

Tomado de: la Aduana del Ecuador

- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

Tabla 14: Proveedores

PRINCIPALES 10 MERCADOS PROVEEDORES (8428.10.90.00) ACENSORES Y MONTACARGAS: LOS DEMÁS						
Rank.	Exportadores	Valor importada (Miles de dólares)				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	República de Corea	580,00	1.146,00	941,00	988,00	1.587,00
2	Brasil	3.614,00	2.073,00	1.649,00	1.456,00	1.004,00
3	Japón	188,00	142,00	20,00	121,00	876,00
4	Tailandia	215,00	391,00	27,00	234,00	703,00
5	China	93,00	109,00	262,00	851,00	676,00
6	Estados Unidos de América	18,00	244,00	380,00	330,00	567,00
7	Alemania	0,00	14,00	0,00	0,00	514,00
8	España	325,00	484,00	613,00	555,00	395,00
9	Colombia	176,00	2,00	264,00	225,00	273,00
10	Taipei Chino	67,00	75,00	99,00	67,00	93,00
Mundo		5.326,00	4.726,00	4.333,00	5.181,00	6.726,00

Tomado de: Trade Map

Los proveedores de montacargas en la ciudad de Quito deben ser necesariamente externos ya que el país no posee la tecnología necesaria para su fabricación. En la tabla 13 se registra el *ranking* de los principales diez países que exportan montacargas. Para el negocio, los de mayor interés radican en: Estados Unidos de América, México, China, Brasil y Alemania, al mantener cifras constantes de importación durante los últimos cinco años.

El poder de negociación que poseen los proveedores es *alto*, al imponer cantidades mínimas para realizar el negocio. Se estima que la importación se realizaría de 20 a 30 montacargas en el año, siendo esto una cantidad no representativa para ejercer poder al momento de la negociación.



- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:

En lo que se refiere a los clientes, el producto en cuestión se considera un bien diferenciado en el sector de la industria y comercio, debido a que se vuelve un bien de gran utilización al ser el músculo de las industrias. Por ello, se convierten en una herramienta obligatoria para trabajos de patio y fábricas, por su capacidad para mover artículos y materiales pesados, tornándose en una necesidad a cumplir por parte de los compradores en diversos sectores económicos, como lo antes mencionado en la industria y comercio, básicamente en bodegas, empresas logísticas, entre otras.

Existen varias opciones de máquinas movilizadoras de carga en el mercado que no necesariamente suplen la función de un montacargas que es de elevar y apilar mercadería; sin embargo cabe la opción de buscar diversos productos en distintos lugares u optar por la importación directa. En este caso, los compradores tienen un poder de negociación *alto*, es así que la última decisión de compra se basa en las necesidades que deseen satisfacer.

- AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos representan una amenaza *baja* para el negocio. Cabe destacar que los sustitutos son bienes que satisfacen una necesidad de una forma distinta. En el caso de los montacargas, la necesidad a cumplir es el de movilizar y apilar mercadería, carga pesada, tanto verticalmente como horizontalmente, de una manera rápida, segura y fácil. Por ello, a pesar de que existan productos que pueden ser considerados sustitutos, no cumplen con las necesidades antes mencionadas.

Una vez analizadas las cinco fuerzas de Porter, se observa que existe un alto grado de dificultad en los pilares examinados detallados en la tabla 15, por lo que en los siguientes capítulos se determinarán estrategias para contrarrestar dichas amenazas y determinar la factibilidad del negocio.

Tabla 15: Matriz de valoración fuerzas de Porter

MATRIZ DE VAORACIÓN FUERZAS DE PORTER		
FUERZAS	CALIFICACIÓN*	
Amenaza de nuevos competidores	7,0	Alta
Rivalidad entre competidores	7,3	Alta
Poder de negociación proveedores	7,8	Alta
Poder de negociación compradores	7,1	Alta
Amenaza de productos sustitutos	4,2	Baja

Nota: La calificación de cada fuerza se encuentran en la escala de 1 a 10, siendo 1 lo de bajo impacto y 10 lo de alto impacto.

2.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

En los últimos años, el crecimiento acelerado industrial y económico en la ciudad de Quito, ha impulsado a recurrir a la utilización de maquinaria industrial en las tareas dentro de las empresas, con el fin de minimizar tiempos y costos. Por ello, la brecha existente entre la comercialización de este tipo de maquinaria y la demanda del mismo, ha generado insatisfacción en este segmento del mercado. El mercado ecuatoriano no es productor de maquinaria industrial, específicamente montacargas, debido a que no posee la tecnología necesaria para el proceso, por ello la importación es la vía para satisfacer esta demanda del mercado.

2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.3.1 La Idea y El Modelo de Negocio

2.3.1.1 Concepto de Negocio

El giro del negocio radica en importar y comercializar maquinaria con altos estándares de calidad, específicamente montacargas, que cumplan el fin de movilizar y almacenar eficientemente los diferentes tipos de carga de la empresa dentro y/o fuera de la misma.

Al pensar en las distintas necesidades y disposiciones de capital por parte de los clientes, se considera de gran importancia ofrecer una línea de montacargas usados, con una amplia gama de marcas, modelos y así poder abarcar las necesidades de los demandantes a un menor costo.

Por otro lado, se tendrá de igual forma una línea de montacargas nuevos, bajo marcas como TOYOTA industrial, reconocida y con gran prestigio internacional de seguridad y duración. El objetivo de distribuir dicha marca es garantizar el ciento por ciento de satisfacción al cliente.

Además de proporcionar montacargas, la empresa mantendrá un alto nivel de compromiso con el cliente, ya que brindará un servicio totalmente especializado y ciento por ciento confiable para el mantenimiento de la maquinaria, basado en los siguientes puntos:

- Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo para todas las marcas.
- Servicio post-venta para los equipos.
- Asistencia técnica especializada.
- Servicio *In-House* (a domicilio)
- Capacitación técnico profesional permanente (cursos de manejo).
- Garantía para montacargas nuevos y usados.
- Información sobre la seguridad que se debe implementar al utilizar un montacargas.
- Repuestos de todas las marca de montacargas.

La empresa establecerá todos estos servicios con el fin de posicionarse en la mente del consumidor como: un lugar donde, en primer lugar, ofrecen variedad en montacargas bajo los mejores estándares del mercado y, a su vez, proporcionar servicios complementarios para la maquinaria. El beneficio radica en extender al máximo la vida útil del equipo minimizando los costos y tiempos de mantenimiento. Este es el pilar en que se basará el apoyo técnico.

Por otro lado, la empresa se preocupará en el bienestar de los compradores al momento de adquirir un montacargas, por ello, se implementarán cursos en los que se hable sobre la seguridad que se debe implementar en el uso de este

tipo de maquinaria, junto a cursos de manejo ya que, por la falta de dichos conocimientos, se provocan los mayores daños en la maquinaria y peor aún en los trabajadores.

Es precisamente de esta forma que se intenta abarcar los requerimientos por parte de los clientes y así generar lazos de confianza entre ellos y la empresa.

2.3.2 Estructura legal de la Empresa

2.3.2.1 Nombre de la Empresa/Razón Social

La razón social de la empresa será ICM (Importadora y Comercializadora de Montacargas) Cía. Ltda. El nombre elegido refleja el tipo de negocio que se va a llevar a cabo, con el fin de generar un impacto en la mente del consumidor.

2.3.2.2 Especie de Compañía de Comercio

Conforme con la sección V de la Codificación de la Ley de Compañías, la empresa se constituirá como Compañía de Responsabilidad Limitada, en la ciudad de Quito, sujetándose a lo estipulado por la ley.

La compañía será fundada por tres socios y el capital estará formado por sus aportaciones, de la siguiente manera.

Tabla 16: Capital de la Compañía

SOCIOS	APORTACIONES (%)
Socio 1	50%
Socio 2	25%
Socio 3	25%
TOTAL	100%

2.3.3 Filosofía Institucional

2.3.3.1 Misión

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección (David, 2003, p. 59). Por ello, se define la misión como:

- “Somos una empresa especializada en la importación, comercialización, mantenimiento y alquiler de montacargas, con soluciones integrales de excelencia y calidad, basada en principios de responsabilidad social y empresarial con nuestros clientes, proveedores y empleados”.

2.3.3.2 Visión

Una declaración de la visión deber responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser? (David, 2003, p. 56). La visión de la empresa es:

- Para el 2017 seremos la empresa líder en el mercado ecuatoriano, al proporcionar soluciones en movilización y almacenamiento de carga, contaremos con sucursales en Guayaquil, Manta, Ambato y Cuenca. Seremos reconocidos por los altos estándares de calidad y compromiso con los clientes, brindando un servicio especializado en el mantenimiento de maquinaria nueva y usada.

2.3.3.3 Objetivos de la Empresa

Tabla 17: Objetivos empresariales

OBJETIVOS	TEMAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
E C O N Ó M I C O S	VENTAS	Llegar a vender como mínimo entre 10 y 12 montacargas en el semestre, con el fin de cubrir los costos operacionales.	Incrementar las ventas un 30% en el segundo año.	Lograr un aumento del 50% en la venta de montacargas en las sus diferentes líneas, llegando a un cumplimiento del 100% de las demandas.
	MARGEN DE UTILIDAD		Recuperar completamente la inversión inicial con un margen de utilidad del 10% más.	Llegar a cuadruplicar la utilidad en base al primer año de ganancia.
OBJETIVOS	TEMAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
E S T R A T É G I C O S	CRECIMIENTO EN EL MERCADO	Implementar la opción de alquiler de montacargas para el primer trimestre de operación.	Abrir una sucursal al sur de Quito con el fin de ampliar la cobertura.	Introducir la empresa en las principales ciudades: Guayaquil, Manta, Ambato y Cuenca.
	POSICIONAMIENTO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR	Buscar que la empresa llegue a un posicionamiento de por lo menos 10% en el mercado de los montacargas.	Aumentar la imagen de la empresa, junto a la participación en un 30% más que el primer año.	Lograr un posicionamiento de la marca, bajo parámetros de calidad, buen servicio post-venta y agilidad en la entrega de la maquinaria, superando a la competencia.
	LEALTAD DE PARTE DE LOS CLIENTES	Satisfacer las necesidades de los clientes, logrando una inmediata lealtad a la empresa.	Ser percibidos como la mejor empresa en cuanto al ofrecimiento y disposición de montacargas.	Lograr un reconocimiento y lealtad del 100% de los clientes en nuestros servicios post-venta.
	AFIANZAR LAZOS CON LOS PROVEEDORES	Asegurar una reciprocidad en tiempos de pago y entrega de la maquinaria.		Garantizar un buen posicionamiento de la marca, con el fin de generar una mayor cantidad de negociaciones permanentes.
	RENDIMIENTO DE LOS CLIENTES INTERNOS	Incentivar a los empleados a brindar su mayor esfuerzo por el bien de la empresa.	Generar un sentido de compromiso y responsabilidad hacia la empresa, para el crecimiento mutuo.	Obtener un incremento en el rendimiento laboral de un 15% anual, ofreciendo un ambiente laboral estable y seguro.

Como objetivo general de la empresa se señala: proveer de maquinaria para la movilización y almacenamiento de carga (montacargas), con altos niveles de calidad y compromiso con los compradores, para lograr el 100 por ciento de satisfacción de los clientes tras cada producto vendido.

2.3.3.4 Valores Institucionales

Los valores de la empresa describen la cultura que va a regir las acciones diarias de la compañía, para lograr una la imagen de confianza para los proveedores, clientes internos y externos.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** se necesita del apoyo de todas las personas que conforman la empresa para brindar un servicio eficiente.

Juntos, lograremos alcanzar el éxito.

- **HONESTIDAD:** brindar transparencia en todos las actividades de la empresa, para fortalecer lazos de cordialidad.

La transparencia, el pilar de nuestras acciones.

- **ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE:** mantener una actitud de respeto, amabilidad e interés por las necesidades de nuestros clientes.

A todo momento a su disposición

- **CONFIANZA:** promover la confianza entre los clientes, proveedores y empleados, con el fin de generar un ambiente agradable para la realización de las tareas.

Generar confianza en cada una de nuestras actividades, es nuestro mayor anhelo.

- **LIDERAZGO:** alcanzar día tras día un mejoramiento continuo, para estar a la vanguardia de las necesidades existentes.

Ser líderes, el siguiente escalón por conseguir.

- **TIEMPOS DE ENTREGA:** entregar los pedidos acorde con lo estipulado, para de esta manera ayudar a los clientes con sus necesidades.

El tiempo es nuestro aliado, ya que siempre buscamos la puntualidad.

- **CALIDAD:** garantizar que todos nuestros productos mantengan los más altos niveles de calidad, conforme a la exigencia del mercado.

Nuestras acciones, son sinónimo de calidad.

2.4 EL PRODUCTO Y EL SERVICIO

2.4.1 Descripción del Producto

Al hablar de montacargas se debe tener en cuenta que existen diferentes tipos, modelos, pues varían las capacidades y la altura de los mástiles. En el siguiente cuadro se representan las diferentes clases de montacargas.

Tabla 18: Clasificación de montacargas

CLASE I	Montacargas eléctricos contrabalanceados.
CLASE II	Montacargas tipo pasillo angosto.
CLASE III	Carretillas eléctricas con y sin mástil.
CLASE IV	Montacargas de combustión interna contrabalanceados con llantas solidas.
CLASE V	Montacargas de combustión interna contrabalanceados con llantas neumáticas o rudo maticas.
CLASE VI	Tractores de arrastre.
CLASE VII	Montacargas todo terreno.

Tomado de: ITA (Industrial Truck Association)

Debido a la gran variedad de montacargas existentes y tomando en cuenta las necesidades actuales en el mercado, la empresa se centrará en un comienzo en las clases: I, II, IV y V de la (tabla 18), manteniendo la opción de abarcar todas las clases en un futuro.

Los montacargas a comercializar, cumplirán las especificaciones solicitadas por los clientes, ya que debe tener en cuenta que no es un bien estándar que se acopla para todas las empresas bajo las mismas características.

Un montacargas, debe ser seleccionado con el asesoramiento de la empresa junto al cliente, con el fin de cumplir y satisfacer sus necesidades existentes en una fábrica, empresa o industria.

Tabla 19: Especificaciones de montacargas

CAPACIDAD (TONELADAS)	MÁSTIL (ALTURA)	SISTEMA DE COMBUSTIÓN	LLANTAS	ESTADO
1 TON - 5 TON	1 M - 13 M	Gasolina	Maciza/ Neumática	Nuevo/ Usado
		Gas		
		Diesel		
		Eléctricos		
		Sistema dual		

En la tabla anterior, se señalan las diferentes especificaciones que se manejan en un montacargas, las mismas que dependerán de varios factores tales como: el lugar de trabajo para poder determinar el tipo de llanta y el sistema de combustión más conveniente, la capacidad requerida al igual que la altura a la que se desea apilar; se debe considerar que a mayor altura menor será la capacidad, los montacargas eléctricos son los que mayor altura alcanzan.

Con respecto a las marcas que se comercializarán, serán de gran prestigio y durabilidad, con el fin de establecer un lazo de confianza en los clientes y posicionar a la empresa como: oferentes de maquinaria de excelencia.

Las marcas que se dispondrán se presentan a continuación:



Figura 15. Marcas

La selección rigurosa de los equipos a ser importados, garantizará que los mismos son montacargas que cumplen con las normas de funcionamiento, mantenimiento y seguridad de los países de origen. Por lo tanto, los montacargas serán equipos en buenas condiciones y con un historial de utilización correcto y adecuado.

Debido a los problemas de combustibles contaminados y sucios de la región (América del Sur), la importación de montacargas tendrán como año mínimo de fabricación del 2006, ya que el sistema de inyección de los montacargas de años anteriores al indicado, se dañan debido a la baja calidad de los tres combustibles (LP gas, gasolina y diesel) generando grandes gastos de reparación en equipos.

Además, la empresa actuará basándose en principios de responsabilidad social y empresarial, por lo que recurrirá a las nuevas tecnologías en las máquinas, para tener un mantenimiento amigable con el medio ambiente.

A continuación se presentan algunos modelos de montacargas.

Tabla 20: Ficha técnica de montacargas

NUEVOS				
MARCA	TOYOTA	RAYMOND	YALE	CLARK
CAPACIDAD	2.5 toneladas	1.3 toneladas	5.0 toneladas	3.0 toneladas
COMBUSTIÓN	Dual (Gas/Gasolina)	Eléctrico	Gas	Dual (Gas/Gasolina)
LLANTAS	Neumáticas	Sólidas	Neumáticas	Neumáticos
NÚMERO DE HORAS	Nuevo	Nuevo	Nuevo	Nuevo
ALTURA DE ELEVACIÓN	4.80 metros	11.60 metros	1.70 metros	4.80 metros
TAMAÑO DE UÑAS	1.10 metros	1 metro	1.20 metros	1.07 metros
		Pasillo: de 2.10 a 3.20 m ts		
USADOS				
MARCA	TOYOTA	CAT	HYSTER	CROWN
CAPACIDAD	4.0 toneladas	5.0 toneladas	4.0 toneladas	2.25 toneladas
COMBUSTIÓN	Diesel	Gas	Gas	Eléctrico
LLANTAS	Neumáticas	Cushion	Cushion	Sólidas
NÚMERO DE HORAS	4200 horas	(año 2008)	7000 horas	2650 horas
ALTURA DE ELEVACIÓN	3.35 metros	1.85 metros	5.80 metros	7.32 metros
TAMAÑO DE UÑAS	1.20 metros	1.25 metros	1.20 metros	1 metro
				Pasillo mínimo de 2.80 m

2.5 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

2.5.1 Estrategia de Ingreso al Mercado

Para ingresar al mercado ecuatoriano, exactamente a la ciudad de Quito, la estrategia a emplear será la de diferenciación en la comercialización y el servicio brindado.

En un comienzo, se realizará un lanzamiento promocional con clientes potenciales, para ocasionar un impacto favorable en el mercado, se llevarían a cabo demostraciones del producto en las instalaciones de la empresa, que tendrá un área específica donde los interesados podrán ver el funcionamiento de los montacargas.

De igual forma, se realizarán demostraciones en el área de trabajo como: bodegas, patios, fábricas etc. en las diferentes empresas de la ciudad donde el uso del montacargas sea necesario. El cliente será quien observe el funcionamiento del equipo y se percate de las ventajas del mismo.

Con el fin de concretar lo antes mencionado, se tendrán vendedores totalmente capacitados en diferentes partes de la ciudad, para ofrecer los servicios y maquinaria en el momento oportuno.

Por otro lado, en busca de una diferenciación del servicio, la empresa ofrecerá cursos de manejo en las instalaciones de la misma o en su defecto en las empresas demandantes. Al tener una gran preocupación por la seguridad de los clientes, se dictarán cursos de seguridad y mantenimiento adecuado de la maquinaria, con el fin de consolidar lazos de confianza.

Continuando con la gama de servicios, la compañía garantizará una asistencia técnica especializada al poseer un taller dentro de la misma con clientes internos, debidamente comprometidos y capacitados al tratarse de

reparaciones mayores. En el caso de un mantenimiento preventivo y correctivo menor se tendrá el servicio *In-House*, con el fin de no demorar las actividades de los clientes: los técnicos se dirigirán a las instalaciones solicitantes, al existir algún percance, donde la maquinaria será examinada por algún tiempo pertinente. La empresa ofrecerá, de inmediato, un montacargas para que la fábrica no se vea afectada de ninguna manera. Es preciso mencionar que se adecuará un almacén de venta de repuestos para todas las marcas de los montacargas, con ello se trata de suplir las necesidades de los clientes.

2.5.2 Estrategia de Crecimiento

La empresa podrá tener un crecimiento en el ámbito de nuevos mercados, en un inicio dentro del país, es decir en diferentes ciudades como puntos estratégicos entre las cuales estarían: Guayaquil, Manta, Ambato y Cuenca. Posteriormente, mediante alianzas estratégicas con la fábrica de RAYMOND, líder en montacargas eléctricos, de gran prestigio a nivel mundial, se realizará la negociación para ser la primera empresa ecuatoriana que cuente con la distribución autorizada de dicha marca y ofrecer los beneficios de ser distribuidor a los clientes.

Por otra parte, si bien la empresa se centrará en montacargas con combustión interna y eléctrica, bajo las especificaciones ya mencionados, se tiene como estrategia de crecimiento el abarcar todas las clases de montacargas establecidas en la (tabla 18).

2.6 ANÁLISIS FODA

El FODA se considera como una herramienta analítica que permite trabajar con la información obtenida sobre el negocio, con el fin de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Una vez analizado el macro y micro entorno, se puede elaborar la siguiente matriz:

Tabla 21: Análisis FODA

		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		F1	Conocimiento técnico, personal capacitado.	D1	Ser una empresa nueva en el mercado.
		F2	Alto valor de compromiso empresarial	D2	Ausencia de un plan de marketing.
		F3	Especialización 100% en montacargas.	D3	Bajo poder de negociación con los proveedores.
		F4	Brindar un servicio completo post-venta.	D4	Inversión alta.
OPORTUNIDADES (O)		FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO)		DEBILIDADES - OPORTUNIDADES (DO)	
O1	Aumento del PIB	F2, O2	Ampliar la empresa en un lapso de cinco años, gracias a tasas de interés estables.	D1, D2, O4	Elaborar un plan de marketing, para minimizar efectos de ingresar a un nuevo mercado.
O2	Estabilidad en tasas de interés				
O3	Existencia de subocupados calificados	F1, O3	Capacitar efectivamente a los clientes internos, para formar un lazo de compromiso con la empresa (subocupados)	D3, O6	Buscar proveedores que garanticen calidad, y se mantengan acuerdos comerciales.
O4	Inexistencia de restricciones al importar montacargas				
O5	Desarrollo de factores tecnológicos, tendencia a mecanizar	F3, F4, O5	Establecer a la empresa como líder en la línea de montacargas, con un excelente servicio post-venta.	D4, O5	Realizar un estudio profundo del mercado donde se identifique la necesidad de los montacargas.
O6	Presencia de acuerdos comerciales con algunos países del continente				
O7	Procesos efectivos de nacionalización por parte de la Aduana del Ecuador	F5, O6, O7	Aprovechar los acuerdos comerciales con el fin de ofrecer las mejores marcas a precios competentes.	D4, O2	Analizar las diferentes opciones de inversión en las entidades bancarias.
AMENAZAS (A)		FORTALEZAS - AMENAZAS (FA)		DEBILIDADES - AMENAZAS (DA)	
A1	Aumento en la inflación	F3, F5, A2	Lograr un posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.	D1, A3	Elaborar un plan contingente en caso de cambios gubernamentales.
A2	Riesgo país				
A3	Cambio de las regulaciones gubernamentales	F1, F4, A4	Establecer actividades para abarcar la mayor parte del mercado objetivo.	D3, A1, A2, A5	Asegurar lazos de confianza con los proveedores, mediante cumplimiento de plazos.
A4	Competencia dentro de la industria				
A5	Existencia de productos sustitutos de menor costo.				

Tomado de: David, 2003. P. 203

3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS

La investigación de mercados es “La identificación, recopilación, análisis difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas de marketing” (Malhotra, 2008, p. 7).

En el presente capítulo se intenta determinar las necesidades y deseos del mercado, definir el segmento que se trata abarcar, de igual manera obtener información sobre la competencia. Las herramientas de investigación a utilizar son exploratorias, cualitativas y cuantitativas, entre las que encontraremos entrevistas a expertos y encuestas, en las que se indiquen puntos de gran interés para el mercado meta.

3.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



3.1.1 Problema de Investigación de Mercado

Los problemas que se reflejan al momento de la investigación son: la recopilación de información necesaria y confiable del mercado, de los posibles proveedores y de los clientes potenciales para establecer los niveles de aceptación del producto. También se requiere información para conocer sobre el medio actual por el que adquieren los montacargas, definir las marcas de preferencia por parte del cliente, establecer los sistemas de combustión de mayor uso y la frecuencia de compra por parte de las empresas para determinar la demanda insatisfecha en el mercado.

Por otro lado, existe el problema administrativo que enfrenta la persona que toma las decisiones, al preguntarse que necesita hacer para la investigación de mercados. Por ello, se establecerá una tabla con las necesidades de información para dicha investigación.

3.1.2 Objetivo de Investigación de Mercados

Determinar la factibilidad de la importación y comercialización de montacargas en la ciudad de Quito, mediante una investigación cualitativa cuantitativa, descriptiva y concluyente, en un plazo de 60 días en la ciudad de Quito.

3.1.3 Desarrollo del Enfoque del Problema

Una vez definidos los problemas y objetivos de la investigación, el siguiente paso es definir con exactitud la información necesaria, por lo que se desarrollará un plan para obtener dicha información.

Para ello, se elaborará un cuadro donde se establezcan las diferentes necesidades de información para la investigación.

3.1.4 Necesidades y Fuentes de Información

En la siguiente tabla se precisan las necesidades de los clientes, competencia, proveedores y sustitutos, al igual que la fuente de donde se adquirirá la información y la metodología a usar.

Tabla 22: Necesidades de información

NECESIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGÍA
MERCADO-CLIENTES			
Establecer negocios o empresas que requiere de montacargas	Empresas demandantes de montacargas	Superintendencia de Compañías	Encuestas, entrevistas, llamadas; búsqueda de información, observación e interpretación; investigación exploratoria
Determinar el tipo de combustión de mayor uso en los montacargas (interna- eléctrica)	Expertos		
	Empresas demandantes de montacargas		
Determinar la capacidad de carga requerida en los montacargas	Expertos		
	Empresas demandantes de montacargas		
Determinar especificaciones requeridas en los montacargas	Empresas demandantes de montacargas	Página web de empresas dedicadas a la venta de montacargas: montacargasec.com rentalamsa.com	
Determinar la preferencia de los clientes al adquirir un montacargas nuevo o usado	Empresas demandantes de montacargas		
Establecer año de fabricación requerido por el cliente	Empresas demandantes de montacargas		
Determinar el medio de comercialización del producto	Empresas demandantes de montacargas	Páginas web corporativas	
Establecer preferencia de marcas en los montacargas	Empresas demandantes de montacargas		
Determinar la frecuencia con la que adquieren o renuevan los montacargas	Empresas demandantes de montacargas		
Determinar la capacidad económica por parte de la empresa para la adquisición del montacargas	Empresas demandantes de montacargas		
SUSTITUTOS			
Determinar los productos que pueden sustituir al montacargas	Expertos	Revistas, guía telefónica, periódicos	Entrevistas, Búsqueda de información, observación e interpretación
Establecer los precios de los sustitutos	Empresas ofertante de sustitutos	Páginas web: de empresas comercializadores de guías	
Establecer la frecuencia de compra de sustitutos	Empresas ofertante de sustitutos	Páginas web corporativas	

PROVEEDORES			
Determinar la cantidad de proveedores existentes en los países a importar	Expertos Empresas en el exterior	Páginas web: de proveedores en los diferentes países	Entrevistas, llamadas, búsqueda de información, observación e interpretación, investigación exploratoria
Establecer el tipo de combustión ofrecida por cada proveedor	Empresas en el exterior		
Determinar los costos de importación de los diferentes países	Expertos	Página web: Aduana del Ecuador	
Determinar los medios por los cuales se va a importar	Empresas en el exterior	Página web: Aduana del Ecuador	
Determinar en forma general el procedimiento de negociación con los proveedores	Empresas en el exterior		
COMPETENCIA			
Establecer cuántas empresas relacionadas con la importación de montacargas existe en la ciudad de Quito	Expertos	Superintendencia de Compañías, guía telefónica, Página web de la competencia	Entrevistas, búsqueda de información, observación e interpretación
Identificar el segmento al que se encuentra enfocado	Empresas de la competencia	Páginas web de la competencia	
Determinar las empresas líderes en el mercado	Empresas demandantes de maquinaria industrial	Superintendencia de Compañías	
Establecer los precios de mercado y condiciones de entrega	Puntos de venta Expertos	Revistas especializadas, solicitud de proformas	
Identificar las estrategias de marketing utilizadas por empresas del mercado	Expertos Medios publicitarios		

3.2 FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el plan de investigación, se llevará a cabo una investigación cualitativa-descriptiva, mediante entrevistas con expertos en los temas establecidos. A su vez, se realizará una investigación cuantitativa-concluyente por medio de encuestas, todo esto con el fin de llegar a establecer conclusiones de gran valor para la empresa.

3.2.1 Investigación Cuantitativa

3.2.1.1 Encuestas

Técnica estructurada para recolección de datos que consiste en una serie de preguntas, orales o escritas, que responden los encuestados (Malhotra, 2008, p. 299).

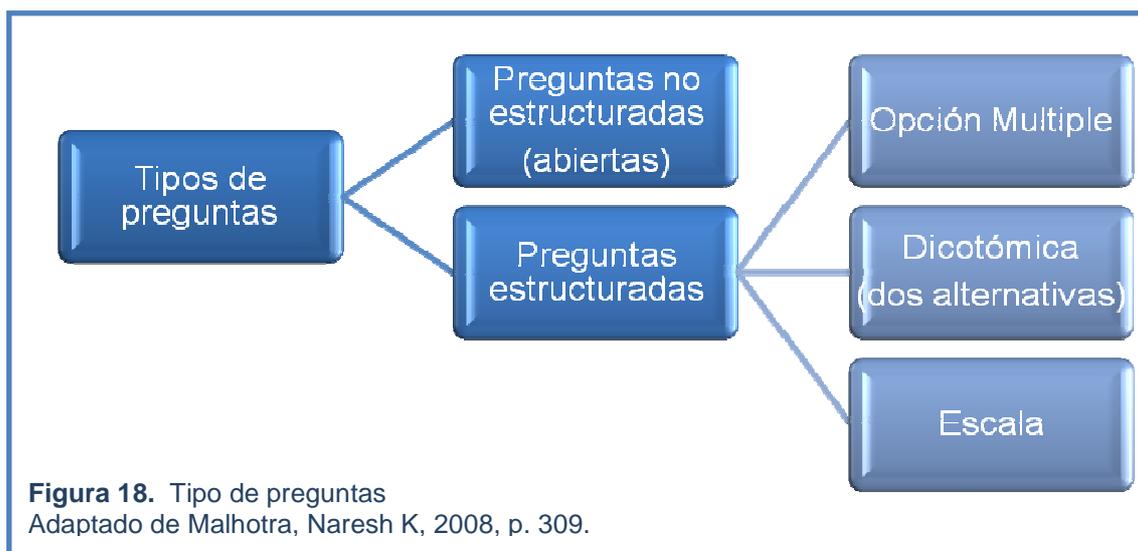
PROCESO DEL DISEÑO DE LAS ENCUESTAS



Para un correcto desarrollo de la encuesta se sugiere seguir los pasos detallados anteriormente.

El objetivo del cuestionario, es obtener conocimientos acerca de los requerimientos en la maquinaria de los clientes potenciales, al igual que la disposición de pago y métodos que garanticen la buena comercialización del mismo.

Las encuestas se las realizarán mediante cuestionario personal, telefónico y electrónico (básicamente por correos electrónicos), con el fin de abarcan la mayor cantidad de empresas en un menor tiempo. Se optará por preguntas estructuradas, tanto de opción múltiple, dicotómicas y de escala como lo indica en la (figura 17), con el fin de facilitar la tabulación y, sobre todo, obtener la información correcta y precisa conforme a lo solicitado.



Por otro lado, la elaboración de la encuesta permite obtener conocimientos de los requerimientos en las especificaciones de los montacargas, gustos y preferencia en cuestiones de marca, modelo, sistema de combustión, etc., información que facilite la correcta implementación de estrategias para ingresar al mercado. (Ver Anexo N°1).

3.2.1.2 Segmentación de Mercado

Al definir la segmentación de mercado es necesario establecer que consiste en “Dividir un mercado en grupos de compradores que tienen necesidades, características o comportamientos bien definidos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (Kotler & Armstrong, 2003, p. 61).

Por ello, para la comercialización de montacargas, el segmento del mercado se establecerá como empresas o compañías constituidas en la ciudad de Quito, que dentro de sus actividades recurran a la utilización de maquinaria industrial.

Por otro lado, dentro de esta segmentación existen los segmentos de mercado que son “grupos de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing” (Kotler & Armstrong, 2003, p. 61).

Con ello se puede determinar la segmentación basado en tres ejes:

- La capacidad requerida (medianas o grandes)
- Mayor relevancia entre marca o precio.
- Preferencia por montacargas nuevos o usados.

3.2.1.3 Mercado Objetivo

El mercado al cual se quiere llegar son empresas, industria: medianas y grandes, dedicadas a una actividad económica en las que requieran de montacargas. Mediante información obtenida de la Superintendencia de Compañías y de AIMA (Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera) se estableció un segmento en la ciudad de Quito de empresas constituidas. Cabe destacar que de dicha información se realizó una profunda filtración (1.207 llamadas), con el fin de determinar las empresas que efectivamente requieren, en sus actividades, de la maquinaria (Ver Anexo N°2), donde consta un listado desglosado de las empresas que confirmaron el uso de montacargas y las empresas obtenidas por las fuentes antes mencionadas.

La información detallada a continuación, engloba a los sectores de empresas potenciales para el producto

Tabla 23. Mercado objetivo

ACTIVIDAD ECONÓMICA	CANTIDAD
Logística	51
Transporte de carga	121
Transporte y almacenamiento	18
Madereras	25
Relacionadas con actividades textiles	52
Elaboración de plásticos	24
TOTAL	291

Tomado de: la Superintendencia de Compañías-Intendencia Nacional de Gestión Estratégico.

Por otro lado, se ha tomado en consideración al *ranking* de la revista *Vistazo*, publicada en el mes de septiembre del 2011, cuyo fin es ratificar el creciente

uso de montacargas en empresas importantes del país. Para este segmento se ha realizado una filtración de empresas confirmadas en el uso de la maquinaria y que efectúen actividades en la ciudad de Quito, determinando así un nicho de gran importancia para la empresa. (Revista Vistazo, 2011) (Ver Anexo N°3).

Tabla 24: Mercado objetivo

RANKING REVISTA VISTAZO	
ACTIVIDAD ECONÓMICA	CANTIDAD
Industrias	50
Comercio	30
Transporte	2
TOTAL	82

Tomado de: la Revista Vistazo, publicada el mes de Septiembre 2011.

Mediante los datos establecidos se realizará la determinación de las empresas objetivo por el método aleatorio simple, tomando en cuenta las tablas 23 y 24, con la siguiente fórmula (AFHA, p. 1)

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

En donde:

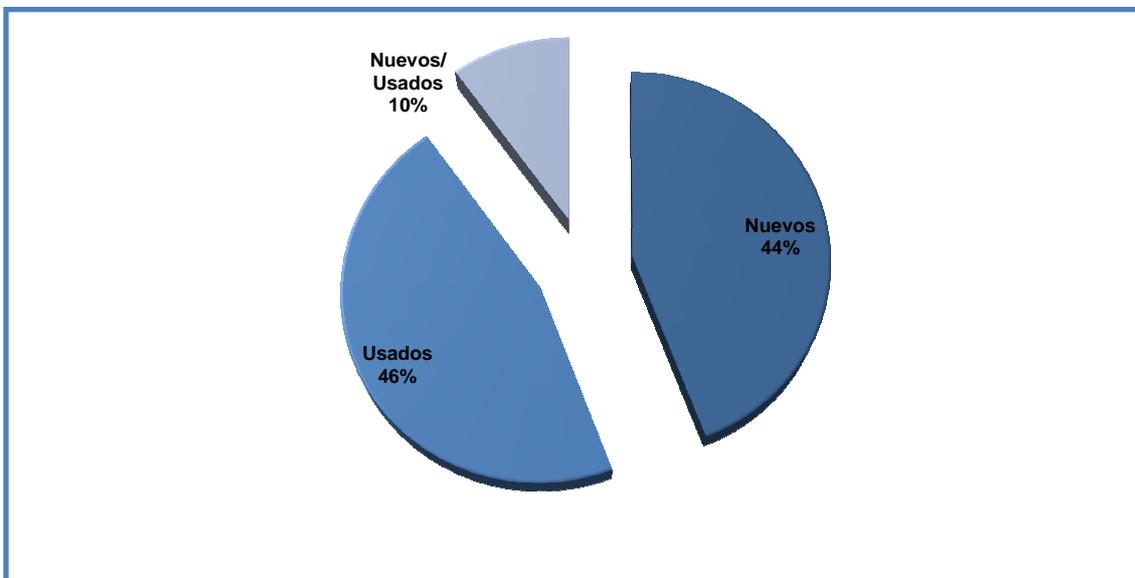
- N = 373 (universo)
- p = 0,5 (éxito)
- q = 0,5 (fracaso)
- Z_{α/2} = 1,96 (seguridad del 95 por ciento)
- e = 0,05 (error)

$$n = (1.96)^2 \frac{373 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 \cdot (373 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 189$$

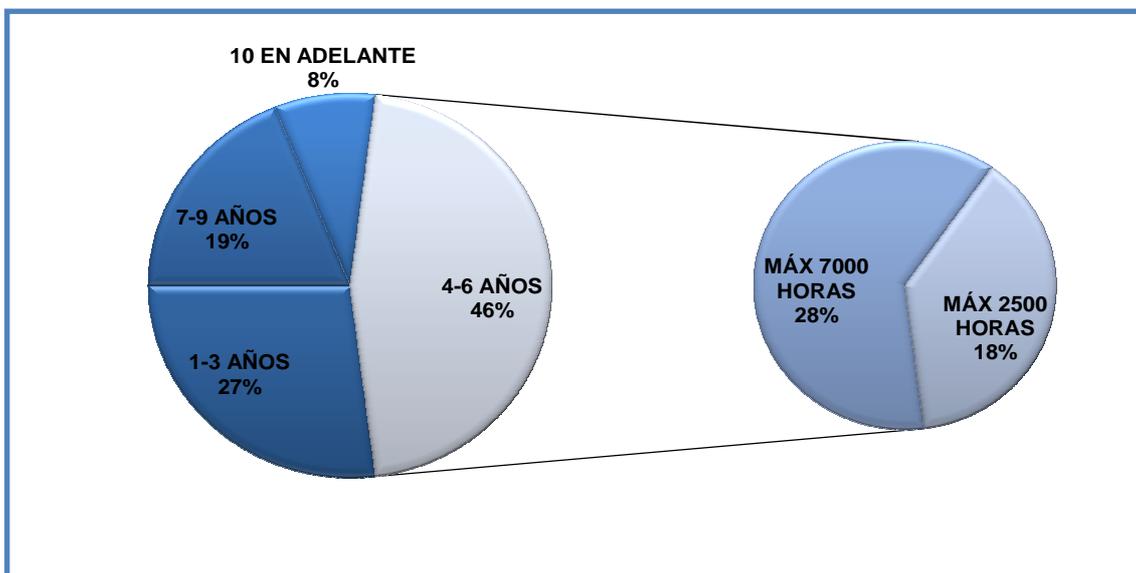
3.2.1.4 Resultados de las Encuestas

1. Tipo de montacargas que se desea adquirir



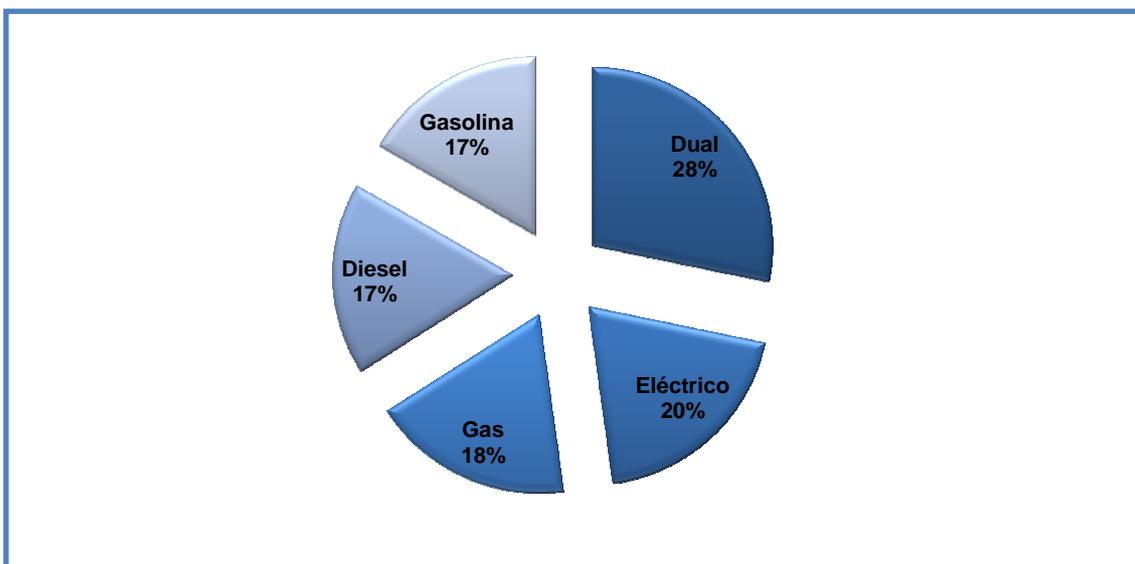
La tendencia en la preferencia del tipo de montacargas que se desea adquirir, muestra un leve favoritismo por maquinaria usada, con el 46 por ciento, sin dejar muy atrás la opción de adquirir del tipo nuevo con un 44 por ciento, con lo que se destaca que para ambas opciones existe buena aceptación.

2. Años de uso del montacargas (En caso de preferir usados)



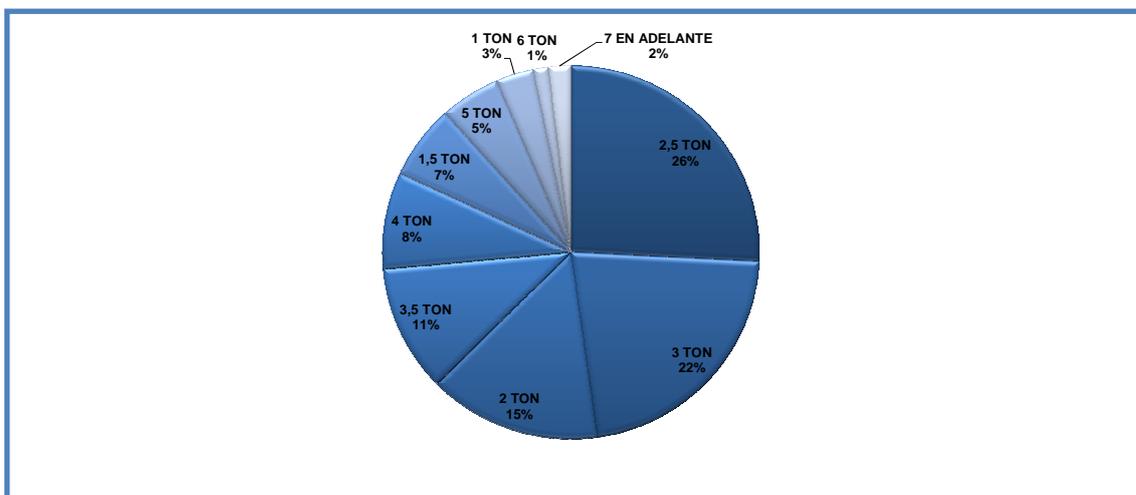
En caso de preferir del tipo usado, el rango de conformidad de uso es de 4 a 6 años; a su vez, debe cumplir con la característica de haber trabajado un máximo de 7.000 horas, lo que supone encontrar montacargas en buen estado.

3. Tipo de sistema de combustión que se prefiere en los montacargas



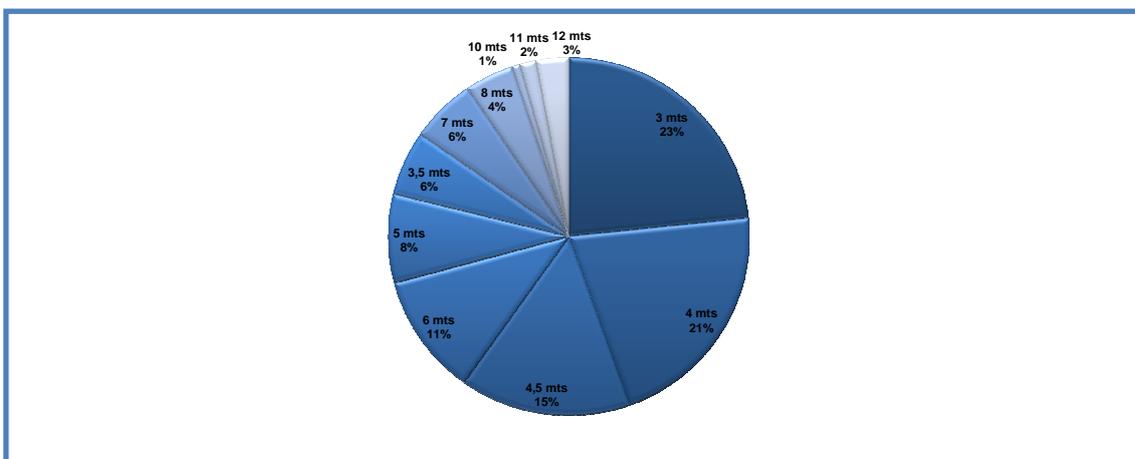
Con lo referente al sistema de combustión, existe una tendencia favorable con un 28 por ciento al sistema dual, seguido del eléctrico con el 20 por ciento, lo que demuestra una disposición a la adquisición de maquinaria amigable con el medio ambiente; la combustión de un solo tipo, sean estos: gas, gasolina o diesel se encuentra en parámetros similares.

4. Capacidades requeridas (toneladas)



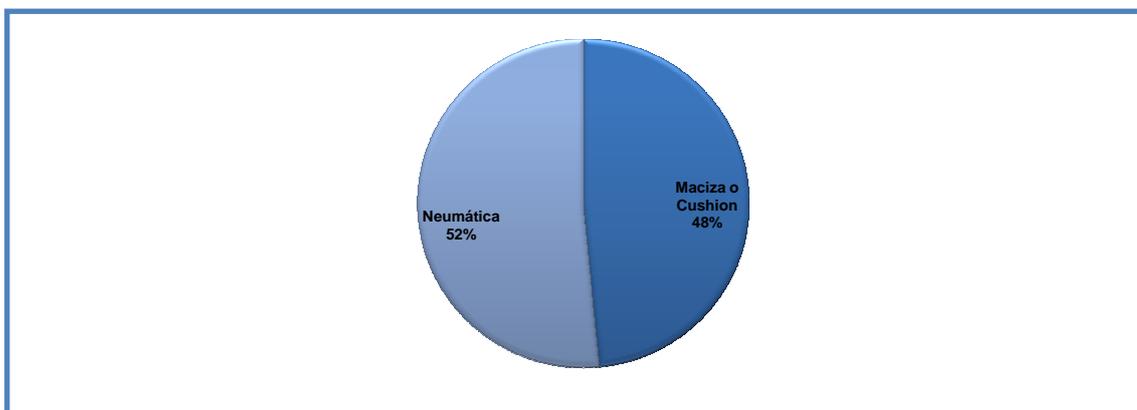
Según los datos recolectados, en cuanto a la capacidad requerida, un 26 por ciento se centra en montacargas de 2.5 toneladas, como el prototipo de mayor uso en las empresas. De igual forma, se tienen porcentajes interesantes en maquinaria de 2 y 3 toneladas, ratificando la preferencia en un promedio de estos dos últimos.

5. Capacidad de elevación del mástil (altura)



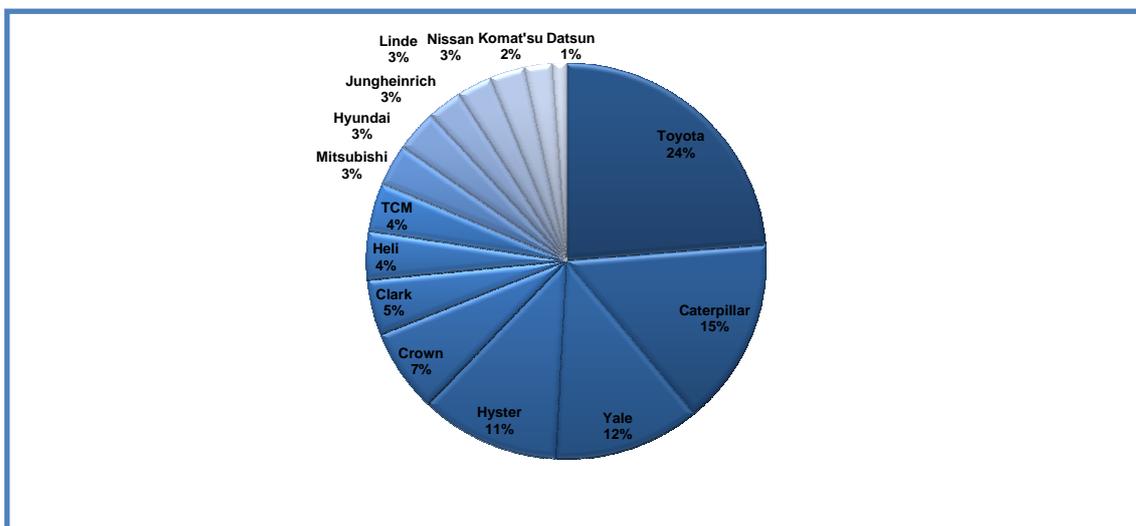
En cuanto al elevamiento requerido en un montacargas, los mayores porcentajes se encuentran entre 3 y 4 metros con el 23 y 21 por ciento, respectivamente, aclarando que se trata de maquinaria de combustión interna, ya que los montacargas eléctricos son solicitados especialmente por llegar a alturas mayores, siendo estos los de siete metros en adelante.

6. Tipo de llanta requerida



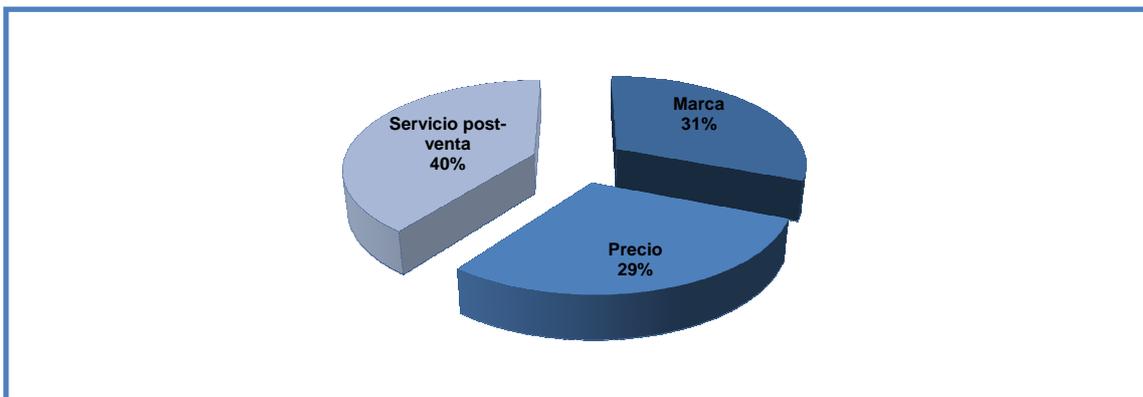
En el caso del tipo de llanta que requieren, las empresas no varía en gran proporción: con una leve mayoría se encuentran las neumáticas con un 52 por ciento a 48 por ciento de las cushion. Esto se debe a que la llanta se debe escoger específicamente dependiendo del tipo del suelo en el que se va a trabajar.

7. Establecer las marcas de preferencia



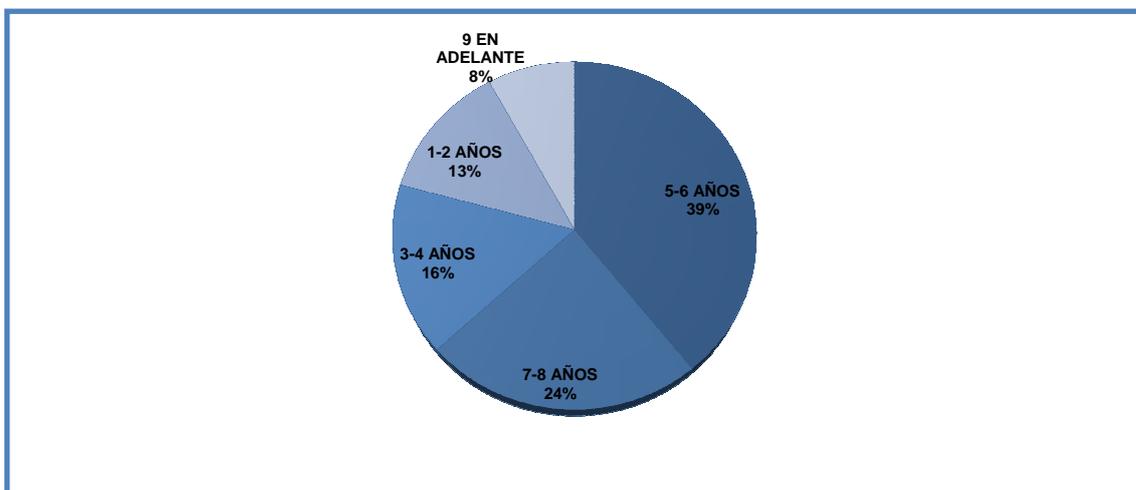
Este gráfico, muestra la gran mayoría de marcas que se manejan en el mercado de montacargas, logrando Toyota ser la de mayor aceptación con un 24 por ciento, seguida de Caterpillar con un 15 por ciento y Yale con 12 por ciento, se puede establecer que las empresas toman en cuenta en sus gustos y preferencias la marca conocida y el sinónimo de durabilidad.

8. Preferencias entre marca, precio y servicio



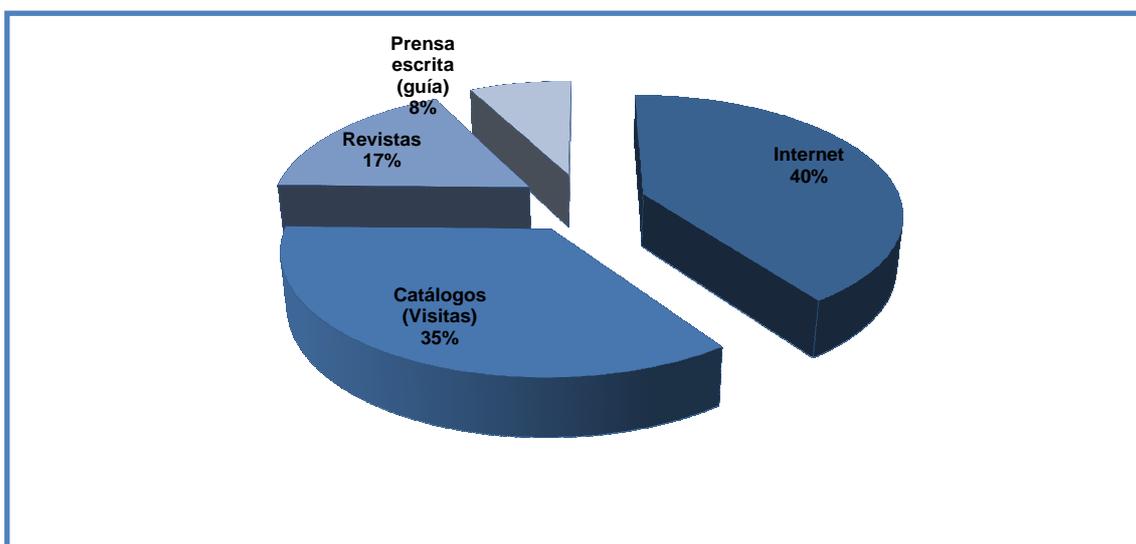
Al momento de preguntar las preferencias entre marca, precio y servicio, se obtuvo que la gran mayoría tiene un fuerte acercamiento con empresas que brinden un excelente servicio post-venta, hablese de garantía, repuestos, etc., sin dejar a un lado la marca y el factor económico; si bien los tres puntos se encuentran en posiciones de importancia, es necesario establecer los deseos de los clientes al momento de efectuar la venta

9. Frecuencia de adquisición y renovación de montacargas



En lo que se refiere a la frecuencia de adquisición de la maquinaria, se tiene que el rango de entre 5 a 6 años predomina con un 39 por ciento, factor de gran importancia para la empresa, para incurrir en otros servicios que no solo sea la venta de montacargas

10. Medios publicitarios

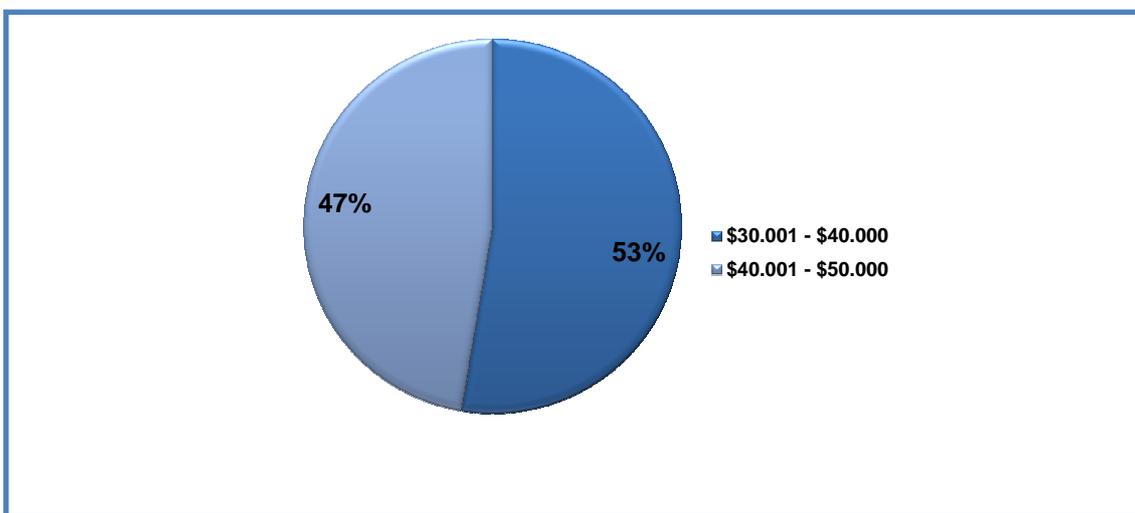


La opción en medios publicitarios de mayor aceptación es el internet con un 40 por ciento, lo que engloba: una página web corporativa en la que se detalle claramente los servicios y productos que se dispone, de igual manera envíos de correos electrónicos con las nuevas adquisiciones, etc. Con lo referente a catálogos y visitas se encuentran con un 35 por ciento y abarca las demostraciones de la maquinaria en las diferentes empresas.

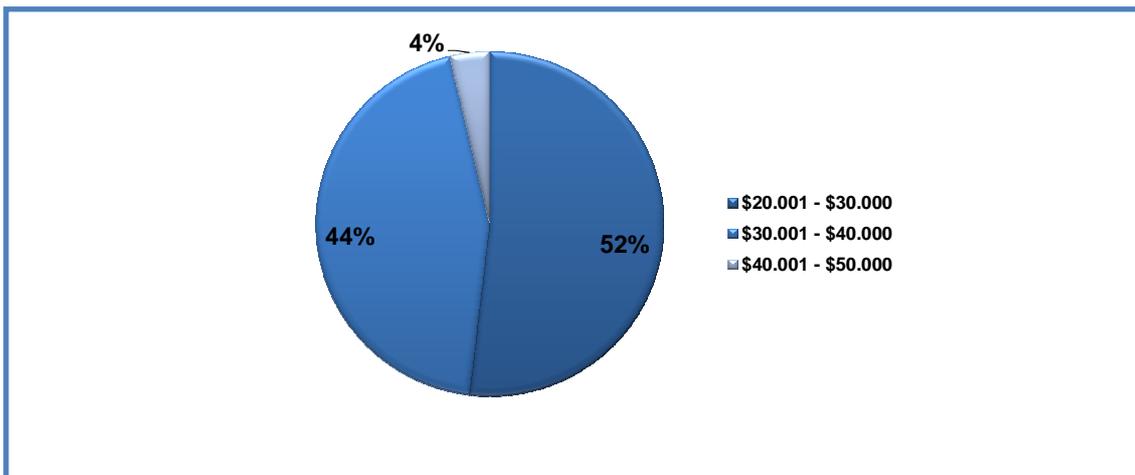
11. Disposición de pago

Para analizar los datos con relación al precio de los montacargas, se debe considerar que el mismo varía dependiendo de las especificaciones requeridas. Sin embargo, se estandarizarán los precios en un montacargas de 2.5 toneladas con un elevamiento de 3 metros y llantas neumáticas (combustión interna). En cuanto a los eléctricos, se utilizará para el análisis una capacidad de 2 toneladas y un elevamiento de 6 metros, tanto en nuevos y usados.

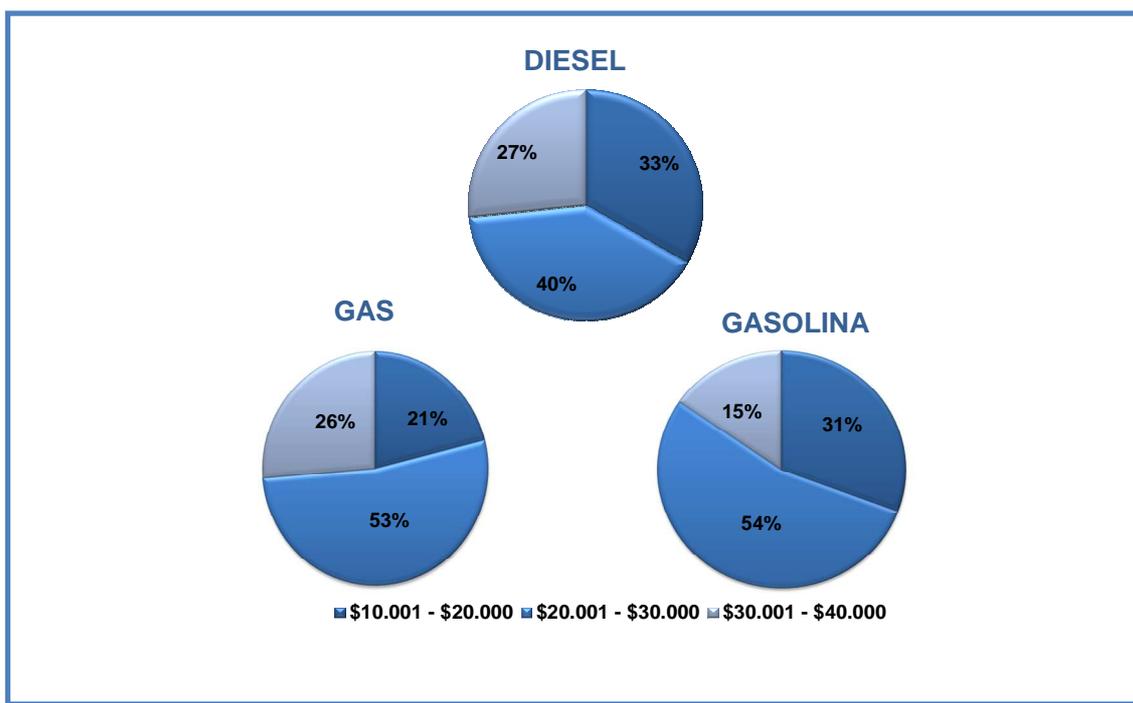
Nuevos



Al interpretar los datos obtenidos, los montacargas eléctricos de tipo nuevo, tienen un rango de disposición de pago preferente entre de \$30.001 a \$40.000, sin embargo, existe un segmento que estaría dispuesto a pagar un valor mayor, dependiendo de los requerimientos solicitados.

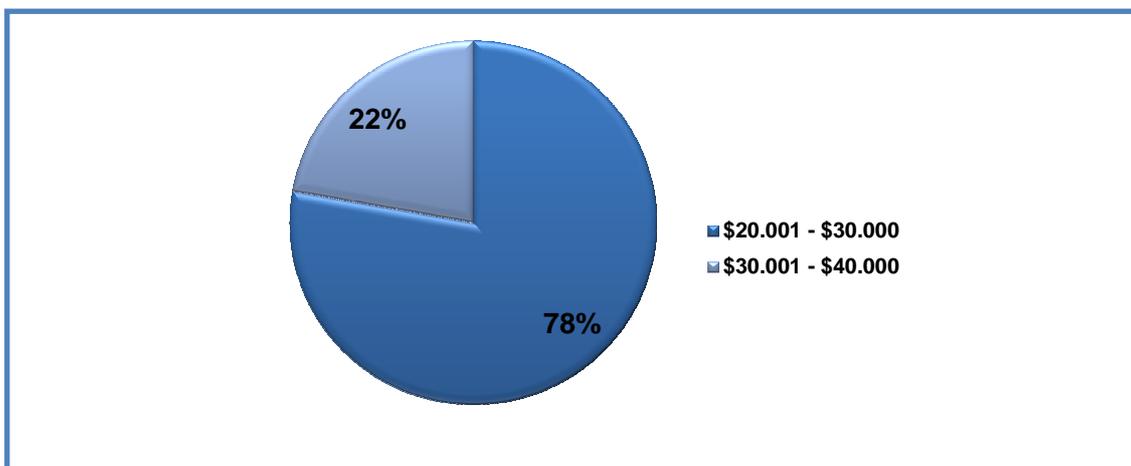


Un montacargas con un sistema de combustión dual, se colocará en un rango entre \$20.000 a \$30.000; de igual forma existe un porcentaje considerable en el rango superior al mencionado.

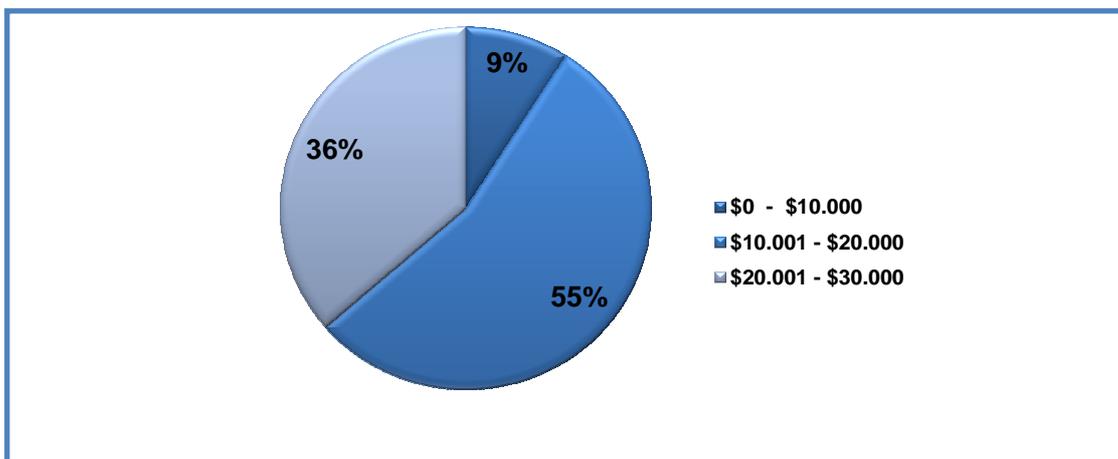


Al apreciar el gráfico, se advierte los diferentes porcentajes e inclinaciones de los precios de cada uno de los combustibles, manteniendo una mayoría en el intervalo de \$20.000 a \$30.000, el precio en este tipo de maquinaria, dependiendo en gran magnitud de las especificaciones que el cliente necesite.

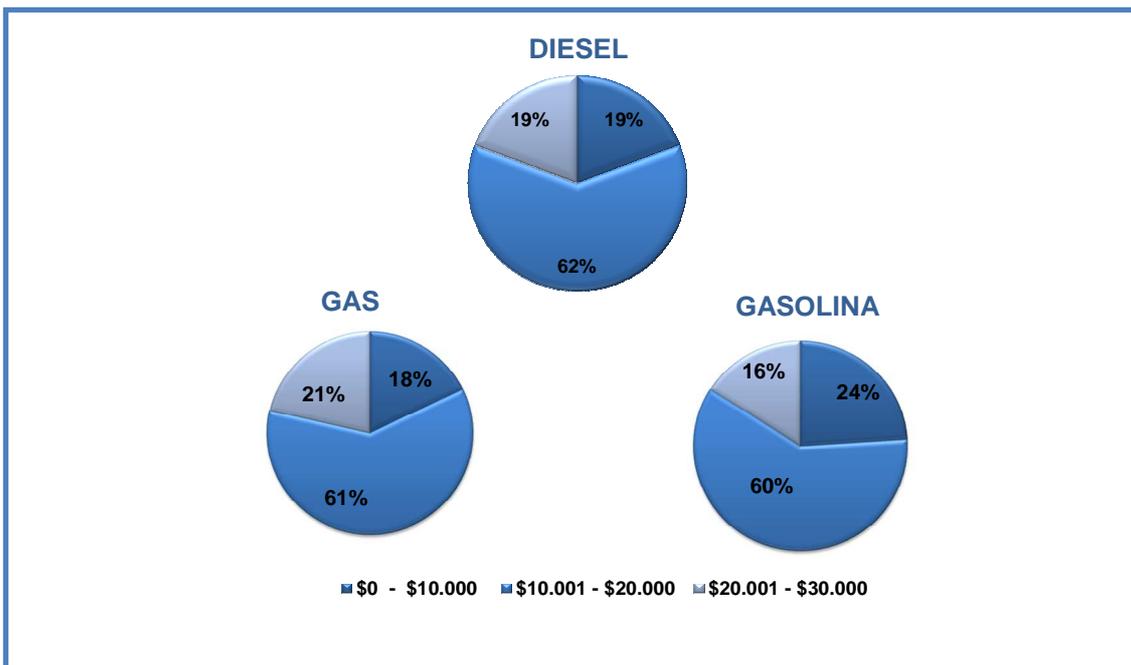
Usados



En montacargas eléctricos de tipo usado, el 78 por ciento de las empresas están dispuestos a pagar entre \$30.000 a \$40.000

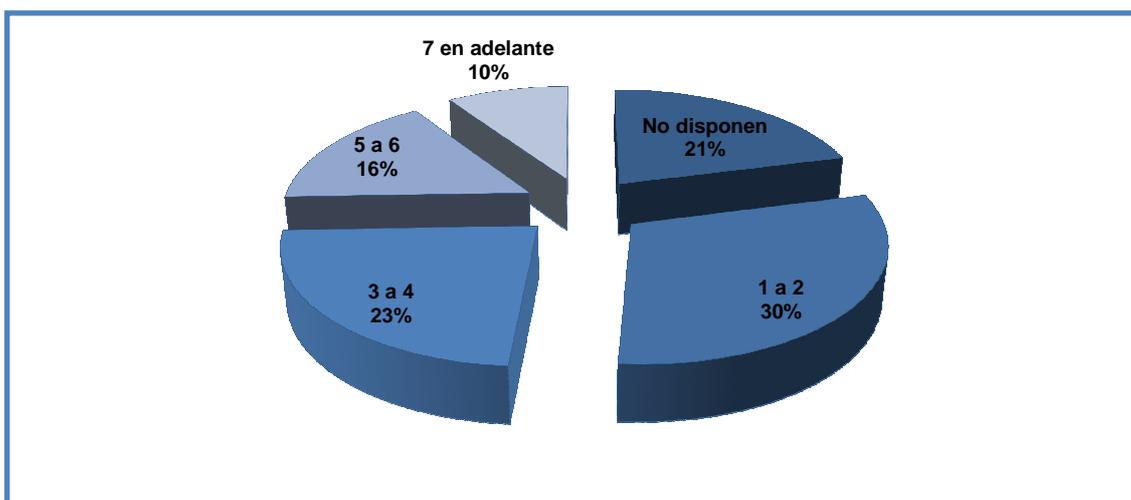


El sistema de combustión dual, es el que mayor uso tiene; el precio se establece entre el intervalo de \$10.000 a \$20.000, el mismo que puede variar dependiendo de las horas de trabajo que posea el montacargas y el estado en general de la maquinaria.



En el gráfico anterior, se aprecian los diferentes tipos de combustión con sus respectivos porcentajes de aceptación. En los tres casos existe, un aproximado del 60 por ciento que coinciden con el rango de \$10.000 a \$20.000. Depende, en gran medida, del lugar de trabajo para estipular el tipo de combustión que se vaya a utilizar.

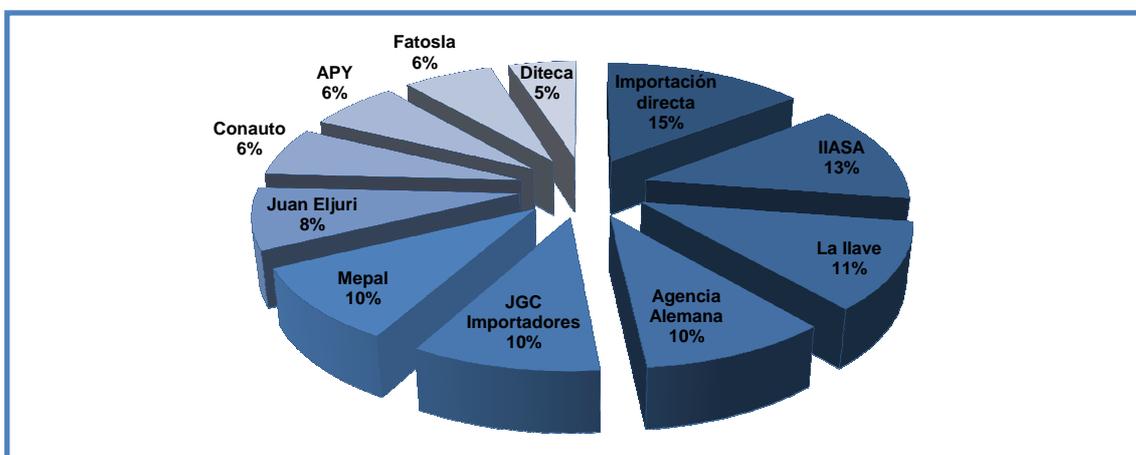
12. Establecer el número de montacargas en las empresas



Al analizar el número de montacargas que poseen las empresas, es importante señalar que existe un 21 por ciento que no disponen pero se encuentran en busca de montacargas y constituyen un mercado potencial. Por otro lado, se tienen las empresas que poseen de 1 a 2 con un 30 por ciento y buscan adquirir la maquinaria ya que se encuentran en crecimiento.

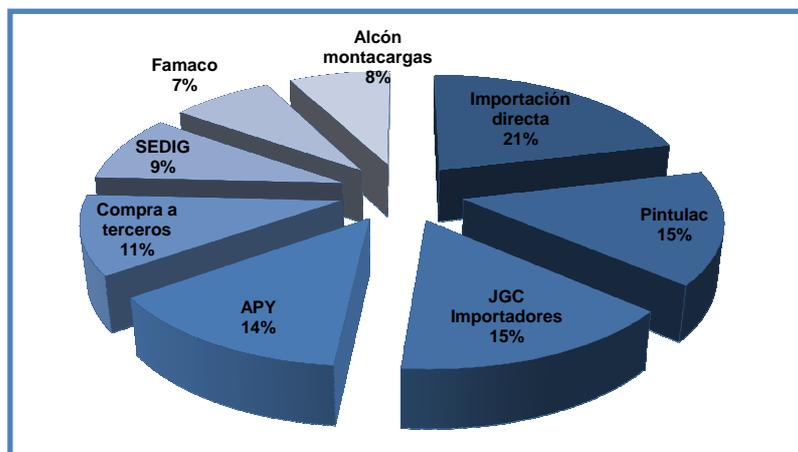
13. Determinación de la competencia

Nuevos



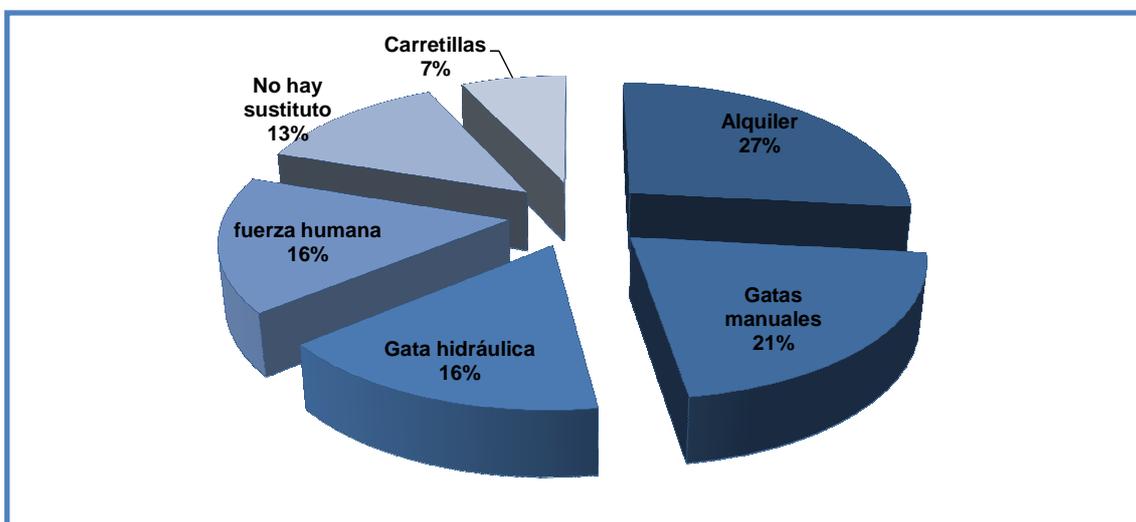
En cuestión de montacargas nuevos, existe un importante porcentaje de importación directa del 15 por ciento, por otro lado, las empresas con mayor participación son: IIASA, La Llave, Agencia Alemana, JGC. Importadores y Mepal.

Usados



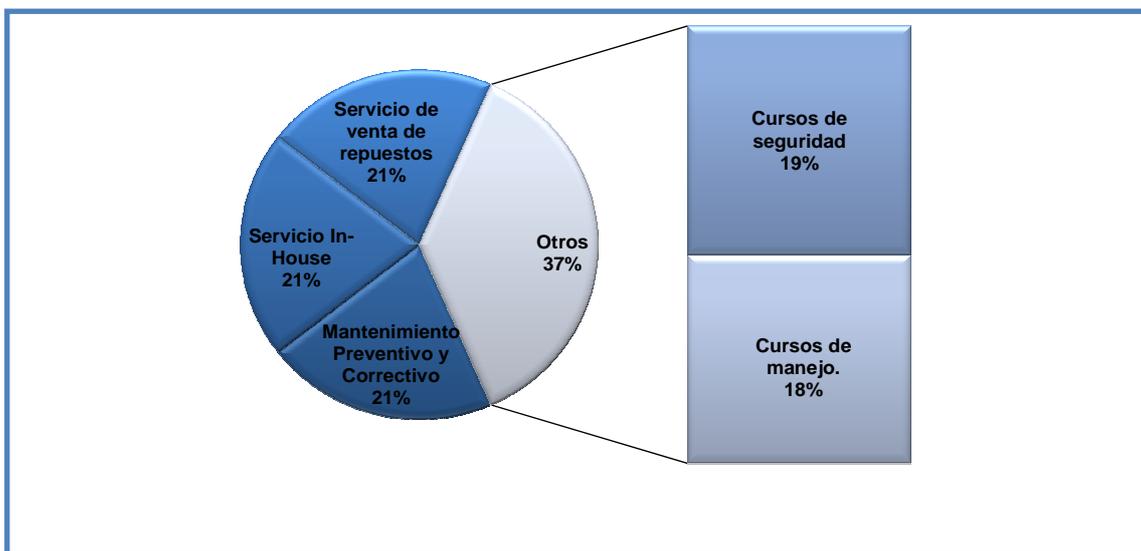
En montacargas usados, de igual manera, existe un 21 por ciento correspondiente a la importación directa; a nivel interno, como principales competidores se establece a Pintulac y JGC importadores.

14. Determinar productos sustitutos



Al no disponer de un montacargas, el 27 por ciento opta por alquilar la maquinaria, con el fin de solucionar el percance. Como bien sustituto se encuentran las gatas manuales e hidráulicas; lo interesante es que un 13 por ciento considera que no existe un sustituto acorde a sus requerimientos.

15. Determinar la importancia de los servicios brindados



Según datos recopilados, los servicios de mayor incidencia se encuentran en la circunferencia, los servicios representados en el rectángulo no se brindan por parte de las empresas de la competencia, creando así la oportunidad de satisfacer aquellas necesidades

Conclusiones de la encuesta

- La información recopilada en las encuestas proporciona un panorama de los gustos, preferencias y condiciones del mercado, con el fin de poder establecer estrategias, medidas de contingencia, etc.
- En lo referente a maquinaria nueva o usada, los datos reflejan una leve preferencia por lo usado, debido a los costos bajos, pero buscan empresas que brinden una garantía parecida a la de los montacargas nuevos.
- De igual manera, el segmento de empresas que prefieren montacargas nuevos se considera muy atractivo para el negocio; en este caso, se busca una marca de prestigio.

- Las especificaciones de los montacargas dependen exclusivamente de los requerimientos de los clientes; se deben evaluar varios aspectos al momento de realizar un asesoramiento eficaz: el ambiente de trabajo, suelo, capacidad y altura requerida, el sistema de combustión, el ritmo de trabajo que se va a desempeñar, el ancho de puertas y pasillos, en fin, cualquier aspecto que tenga relevancia.
- El éxito de la venta del montacargas se encuentra en satisfacer las necesidades del cliente a cabalidad, creando un ambiente de cordialidad, confianza y fidelidad del cliente hacia la empresa.
- Las marcas que se encuentran y tienen notabilidad en el mercado son: Toyota en primer lugar, seguido de Caterpillar, Yale, Hyster, Crown, Clark, entre otras. Cada marca tiene su fuerte; en el caso de Toyota tiene un historial favorable y está posicionada en el mercado, pese a no existir un distribuidor autorizado en la ciudad de Quito; en el caso de Caterpillar su mayor ventaja radica en poseer un servidor técnico lo que genera confianza a los demandantes.
- Un punto fundamental para el análisis se centra en la determinación que tiene la marca, precio o servicio post-venta al momento de adquirir maquinaria; por lo tanto se establece que es de suma importancia el servicio que se ofrezca luego de la adquisición, con el fin de garantizar la mercadería. La marca tiene una ligera superioridad frente al precio, debido a que la inversión a realizar es alta pero necesaria, por lo que los demandantes deben asegurarse de que la maquinaria perdure sin ningún problema.
- El período de adquisición de montacargas no es muy corto, por ello se debe implementar servicios que garanticen la fidelidad por parte de los clientes, además de la comercialización de maquinaria; se optará por la

venta de repuestos para montacargas y servicio de alquiler, con el fin de diversificar opciones para el cliente.

- Al tratar el tema de medios de comunicación para el producto, se notó un gran interés por la opción de visitas por parte de vendedores especializados a las empresas, donde se brindará una demostración del producto a los clientes muy interesados en la negociación, con el objetivo de demostrar el compromiso de la empresa y el buen funcionamiento de la maquinaria. Se utilizará el internet como herramienta indispensable para llegar al público objetivo, ya sea con una página web dinámica o un buen posicionamiento en los buscadores conocidos. Las revistas especializadas en maquinaria electrónicas serán de gran utilidad.
- Los precios de la maquinaria tienen una gran versatilidad, debido a que son productos elaborados bajo los requerimientos de los clientes, lo que si está establecido globalmente son la diferencia entre nuevos y usados.
- Las principales empresas competidoras en el mercado de la ciudad de Quito son:
 - IIASA con la marca Caterpillar
 - APY con la marca YALE.
 - La Llave con la marca HYSTER
 - La Agencia Americana con marcas Clark y Jungheinrich.
 - Pintulac con la comercialización de TOYOTA.
 - JGC. importadores con la marca TCM

Es preciso mencionar que Pintulac no es un distribuidor autorizado de la marca, se dedica a comercializar únicamente.

De gran importancia es rescatar que existen empresas que importan directamente por minimizar costos. El inconveniente se presenta al momento

del correcto mantenimiento y reparación, no cuentan con los beneficios de un lugar cercano y efectivo.

- En cuanto a los productos sustitutos, se presenta una ventaja para la empresa, ya que, según los usuarios, es indispensable la función de elevar y apilar mercadería de gran tamaño y peso con la facilidad del montacargas; por ello si se presenta algún inconveniente con la maquinaria su primera opción es la de alquilar un montacargas.
- Los servicios que prestará la empresa fueron de gran interés para los clientes, por abarcar las todas las necesidades que se puedan presentar en un mismo lugar. Los cursos, tanto de manejo y de seguridad, son una oportunidad que se debe aprovechar.
- La garantía es un pilar que atrae a varios clientes, ya que les interesa en gran magnitud un soporte extra por la maquinaria; por ello se establecerán buenas condiciones de garantía que satisfaga a los clientes y sea oportuno para el negocio.

3.2.2 Investigación Cualitativa

3.2.2.1 Entrevistas con Expertos

En esta situación se entabla una comunicación verbal, en la que una persona se somete a diferentes preguntas ya estipuladas con anterioridad, con el fin de receptar la mayor cantidad de información por parte del entrevistador.

Metodología:

Se llevarán impresas las preguntas que ya con anterioridad han sido revisadas y estructuradas adecuadamente, con el fin de que la persona a entrevistar tenga una idea de qué se va a tratar en la conversación; se debe procurar no

ser rígidos en las preguntas, ya que se pretende una fácil interacción. La duración de las entrevistas será de entre 20 a 25 minutos cada una; el lugar se determinará previamente bajo las disposiciones de los expertos.

Tabla 25: Cuadro de entrevistas con expertos

NOMBRES	EMPRESA	CARGO	CONTACTOS
Ing. David Espin	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	Jefe de Aforo Físico	091 404 471
Ing. Harry Alvarado	SIATIGROUP	Asesor Comercial	095 430 464 halvarado@siatigroup.com
Sr. Gustavo Valdiviezo	CONAUTO	Ventas del Mostrador	224 1555
Ing. Alejandro Aldás	Procesadora de aceros VYMSA	Supervisor de Producción	092 589 555
Ing. Katherine Galárraga	JGC importadores	Gerente de importaciones	247 9935 katherine.galarraga@jgcimportadores.com
Ing. Christian Saenz	TOYOCOSTA	Gerente de líneas comerciales	099 603746 csaenz@toyocosta.com

El formato y desarrollo de los cuestionarios utilizados para las entrevistas se encuentran en los Anexos N°4 y 5.

Conclusiones de las entrevistas con expertos:

- La información adquirida en las diversas encuestas ha sido de gran ayuda e importancia para forjar conocimientos acerca del tema en cuestión.
- En lo referente a trámites en la Aduana del Ecuador, se tomará en cuenta los procesos indicados, con el fin de agilizar la salida de la mercadería.
- Por otro lado, se debe obtener la mayor información posible sobre los requisitos del país de origen, al igual que se evaluará la confiabilidad y buena relación con los proveedores en el extranjero.
- Se tomará en consideración los puntos establecidos por el experto al momento de incursionar en la venta, lo cual se centra en brindar un adecuado asesoramiento al cliente, con el fin de generar lazos de confianza y satisfacción.

- Lo mencionado por el experto en lo referente a que se debe guiar al mercado a crear la necesidad y ser los primeros en satisfacer dicha necesidad, contempla la importancia de crear un departamento con el fin de captar los requisitos del mercado a la mayor brevedad posible.
- La innovación en los servicios, es considerada una excelente forma de penetración en el mercado; es en este punto donde se debe hacer hincapié para formular estrategias que generen beneficio a la empresa.
- Al no existir producción de montacargas en el país, es fundamental elaborar alianzas estratégicas con el fin de representar marcas de prestigio.
- Al incrementarse el sector industrial en el país, se ha generado la necesidad de acelerar los procesos con el fin de incrementar la producción, por ello la oportunidad de comercializar montacargas se vuelve atractiva.
- Las razones de adquirir un montacargas son de gran validez, lo que debe lograr la empresa es incentivar la compra mediante el ofrecimiento de servicios fuera de lo común, generar interdependencia entre cliente-empresa.
- Existe un nicho de empresas que se ven insatisfechas con la demora en la adquisición de montacargas específicos, por ello se deben evaluar y elaborar estrategias que permitan una mayor rapidez en la entrega de la maquinaria.
- Las empresas suelen preferir marcas ya conocidas, establecidas en el mercado, ya que su intención es tener referencias del buen funcionamiento. Esto no debería delimitar la opción de ingresar marcas de buen prestigio internacional que no se encuentren en el país; al

contrario se forja una oportunidad de generar una mayor competitividad de marcas.

- Las empresas, industrias y fábricas que necesitan de montacargas son varias, por lo que se debe establecer cuidadosamente un segmento objetivo al cual se dirigirán las estrategias posteriormente definidas.
- La estrategia de diferenciación por parte de la empresa tendrá como eje principal el valor agregado en el servicio, tanto antes de la venta, durante y posteriormente; al realizar la venta, la relación con el cliente no termina, al contrario, es justo en ese momento en que la jerarquía de la empresa se debe manifestar.

3.3 TAMAÑO DEL MERCADO

3.3.1 Demanda

Para la empresa ICM, la demanda potencial se concentra en las empresas e industrias de la ciudad de Quito, detalladas en las (tablas 23 y 24), las mismas que resultaron de la filtración de información mediante las llamadas realizadas, con el fin de verificar el uso y necesidad de la maquinaria en sus actividades. Dicho análisis arrojó un total de 373 empresas potenciales para el negocio dentro de las áreas de: venta, mantenimiento y alquiler de montacargas.

Tabla 26: Demanda

SECTOR	TAMAÑO	EMPRESAS	PREFERENCIA
Industrial comercio transporte y almacenamiento	Pequeñas	123	Usados
	Medianas	161	Nuevos/Usados
	Grandes	89	Nuevos

Tomado de: la Superintendencia de Compañías – Investigación del mercado

Según se expresó en la (tabla 26), se concluye que la predilección por montacargas tiene conexión directa entre el tamaño y preferencia, es decir, las

pequeñas optan por maquinaria usada, debido a sus ingresos moderados, mientras la empresa de mayor tamaño preferirá un montacargas nuevo.

Tabla 27: Ventas proyectadas

DESCRIPCIÓN	Estado	CANTIDADES ANUALES				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Montacargas eléctrico contrabalaceado	Nuevos	3	4	4	5	6
Montacargas eléctrico tipo pasillo angosto	Nuevos	2	2	2	3	4
Montacargas combustión interna contrabalaceados	Nuevos	12	14	17	18	22
	Usados	13	15	18	22	25
TOTAL		30	35	41	48	57

La compañía tiene una proyección de venta de 30 montacargas para el primer año, lo que significaría una venta de 2-3 montacargas mensuales, con un incremento del 20 por ciento.

3.4 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

El siguiente cuadro abarca las primordiales características de las principales empresas que conforman la competencia.

Tabla 28: Competencia

EMPRESAS	UBICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PRODUCTOS (MARCA)	SEGMENTO DE MERCADO	CONTACTO
IIASA	Av. Galo Plaza Lasso y Juan de Solís Sur Quito. Av. Maldonado y Cusubamba	*15 sucursales y agencias en 11 ciudades del país *Una sola fuente de suministros. *Garantía estándar de las piezas Cat. *Servicio post-venta amplio *Alto posicionamiento en el mercado	Equipos camineros, industriales y agrícolas bajo la marca CATERPILLAR	Abarcan un amplio segmento de: minería, agrícola, industrial y construcción	www.iasacat.com
LA LLAVE	Av. Amazonas y Av. El Inca.	*Sucursales en: Quito, Guayaquil, Cuenca y Sto. Domingo *Mantenimiento preventivo y correctivo *Disponibilidad de repuestos, *Capacitación técnica. *Posicionamiento en el mercado	Equipos industriales, equipos petroleros, automatización, suministros industriales, materiales industriales, montacargas marca HYSTER	Grandes empresas de construcción, petroleras, mineras de las principales ciudades del país	www.la-llave.com
AGENCIA ALEMANA	Av. Los Shyris y Rousseau Edif. Alomía Arias P3 OF8	*Sucursales en Quito y Guayaquil. *Servicio de alquiler *Servicio Post-Venta	Estanterías, equipos para muelles, traspaletas manuales, las marcas montacargas CLARK y JUNGHEINRICH	Empresas pequeñas y medianas en las ciudades de Quito y Guayaquil, principalmente farmacéuticas	www.agencia-alemana.com
JGC IMPORTADORES	Av. Sebastián Moreno y Francisco García	*Sucursales en Quito, Guayaquil y Manta. *Mantenimiento de montacargas *Alquiler	Montacargas y repuestos de la marca TCM	Empresas pequeñas y medianas comerciales, posicionamiento bajo	www.jgcimportadores.com
MEPAL ECUADOR SA	Av. Eloy Alfaro y Juan Severino	*El grupo Carvajal opera en cinco países: Panamá, Venezuela, Colombia, Ecuador y Perú *La empresa posee tres unidades estratégicas de negocio: almatec , tukasa y mepal.	En la unidad estratégica de negocio, Almatec se concentra la venta de estanterías, almacenes automáticos, puertas industriales, plataformas niveladoras, retenedores y montacargas marcas CROWN Y DOOSAN	Industrias principalmente de Quito y Guayaquil que requieren de servicios de logística en almacenamiento	www.carvajal-mepal.com
JUAN ELJURI	Av. 10 de Agosto e Isaac Albeniz	*Sucursales en las principales ciudades del país. *Montacargas Chino sin gran variedad *Experiencia en el mercado	Maquinaria y productos en el área industrial y climatización, la marca en el área de montacargas es HELI	Empresas pequeñas y medianas que buscan costos bajos en maquinaria. En el área de montacargas un bajo posicionamiento de la marca	www.almacenesjuaneljuri.com

EMPRESAS	UBICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PRODUCTOS (MARCA)	SEGMENTO DE MERCADO	CONTACTO
CONAUTO	Av. Amazonas y José Arízaga, Edif. Amazonas Plaza. Almacén: 10 de Agosto y Gaspar de Villarroel.	*La empresa tiene 40 años en el mercado, pero al hablar de la línea de montacargas tienen dos años en la venta de la maquinaria. * Seis sucursales en el país.	Maquinaria automotriz e industrial: lubricantes, filtros, baterías, llantas, equipos de perforación para construcción y minería. Montacargas marcas: LINDE y BAOLI	Construcción, minería junto con el mercado automotriz e industrial.	www.conauto.com.ec
APY	Río Amazonas y El Inca	*Sucursales en Guayaquil y Quito *Empresa con más de 75 años en el negocio automotriz e industrial	Llantas, baterías para autos y montacargas, carretillas y tecles, compresores, aceites y grasas, montacargas de la marca YALE	Empresas del sector automotriz e industrial, con gran aceptación en Guayaquil.	www.apy.com.ec
FATOSLA	Av. 10 de Agosto y Rumipamba	*10 años en la industria. *Disponen únicamente montacargas nuevos. *Poca variedad.	Maquinaria para la construcción, camiones, vehículos y montacargas de la marca HYUNDAI	Sector de la construcción y automotriz	www.fatosla.com
DITECA	Av. 10 de Agosto (Panamericana norte Km. 4.5)	*Sucursales en Quito y Guayaquil. *Poca variedad en montacargas, su fuerte es la construcción. *Distribuidores de las marcas KOMATSU, BOMAG, ADM, DIECI, GOMACO.	Equipos para la construcción y minería, al igual que repuestos de la maquinaria	Sector minero y de la construcción	www.diteca.com
PINTULAC	Av. Diego de Vásquez y Clemente Yerovi	*33 puntos a nivel nacional *Alquiler de maquinaria *Montacargas nuevos y usados	Mercado de la pintura y anexos de la construcción, montacargas diversas marcas.	Sector construcción	www.pintulac.com.ec

Para generar una comparación de precios de la competencia es necesario estandarizar características con el fin de que el análisis sea efectivo, por ello, se tomará en cuenta montacargas nuevos de 3 toneladas con sistema de combustión interna – dual. En el (Anexo N°6). Se encontrarán las proformas de la competencia.

Tabla 29: Precios

MONTACARGAS CONTRABALANCEADO COMBUSTIÓN INTERNA (DUAL) 3 TON		
COMPETENCIA	MARCA	PRECIO
JUAN EL JURÍ	HELI	\$ 31.857,00
AGENCIA ALEMANA	CLARK	\$ 31.920,00
JGC. IMPORTADORES	TCM	\$ 32.134,48
MEPAL ECUADOR	DOOSAN	\$ 34.120,00
APY	YALE	\$ 35.056,00
FATOSTA	HYUNDAI	\$ 35.426,14
LA LLAVE	HYSTER	\$ 35.616,00
DITECA	KOMATSU	\$ 37.721,60
CONAUTO	LINDE	\$ 38.140,17
PINTULAC	TOYOTA	\$ 43.680,00
IASA	CATERPILLAR	\$ 47.868,00

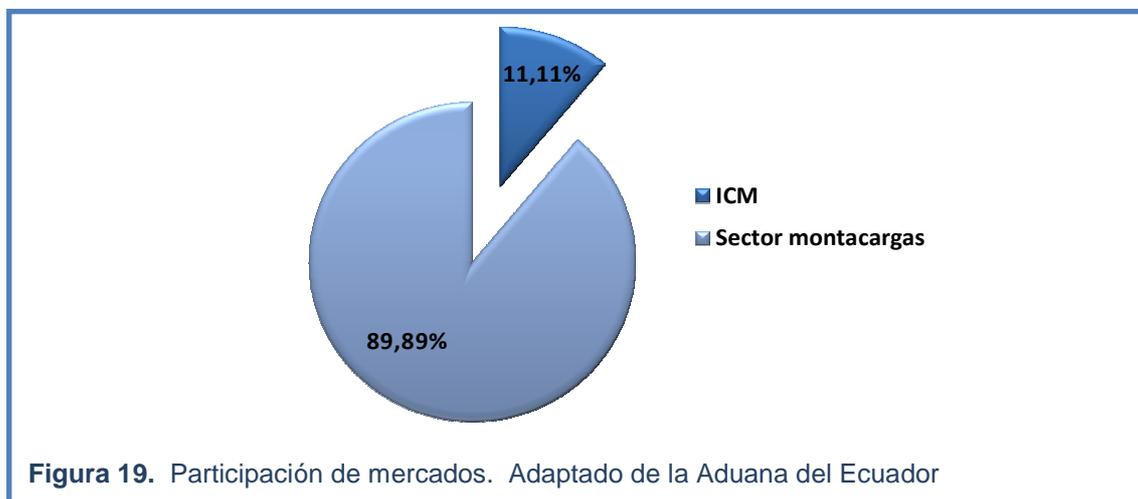
Tomado de: la Investigación de mercados – proformas de maquinaria

Mediante la Tabla 29 se puede destacar la variabilidad de los precios según la marca. ICM Cía. Ltda., al incursionar como una nueva opción para la importación de montacargas, se consolidará por el servicio brindado, con precios medios que solventen el costo de las diferentes maquinarias y marcas, agregando un margen de utilidad que permita un crecimiento sostenido de la empresa y ampliar mercado.

3.5 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

Para determinar la participación del mercado de la Importadora y Comercializadora de Montacargas (ICM), que se concentra en la industria de comercio al por mayor y menor, se ha tomado en cuenta el valor de las importaciones del último año, reflejado en la (tabla 11), el mismo que es de USD 6.726,000.

ICM ha proyectado una importación valorada en USD 74.6997,79 que hace referencia a 30 montacargas en el primer año, con los datos mencionados se tiene que la participación estimada de la empresa será del 11.11%



La empresa logrará dicha participación mediante la variedad de servicios que oferte, sobre todo por transmitir el compromiso hacia el cliente buscando la satisfacción del mismo.

3.6 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Se debe recalcar que el estudio de mercados es de gran importancia para la implementación del negocio y sus respectivas etapas de la vida del producto, por ello, la información recolectada hará referencia al ciclo del producto detallado en el siguiente capítulo.

4 CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo, se elaborará el plan de marketing, con el fin de desarrollar y analiza diferentes estrategias, herramientas y métodos para introducir el producto en el mercado de la ciudad de Quito de una manera exitosa y segura, al igual que lograr un posicionamiento adecuado para empresa.

Es una herramienta indispensable de gran alcance que sirve como eje para los siguientes planes de la empresa.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

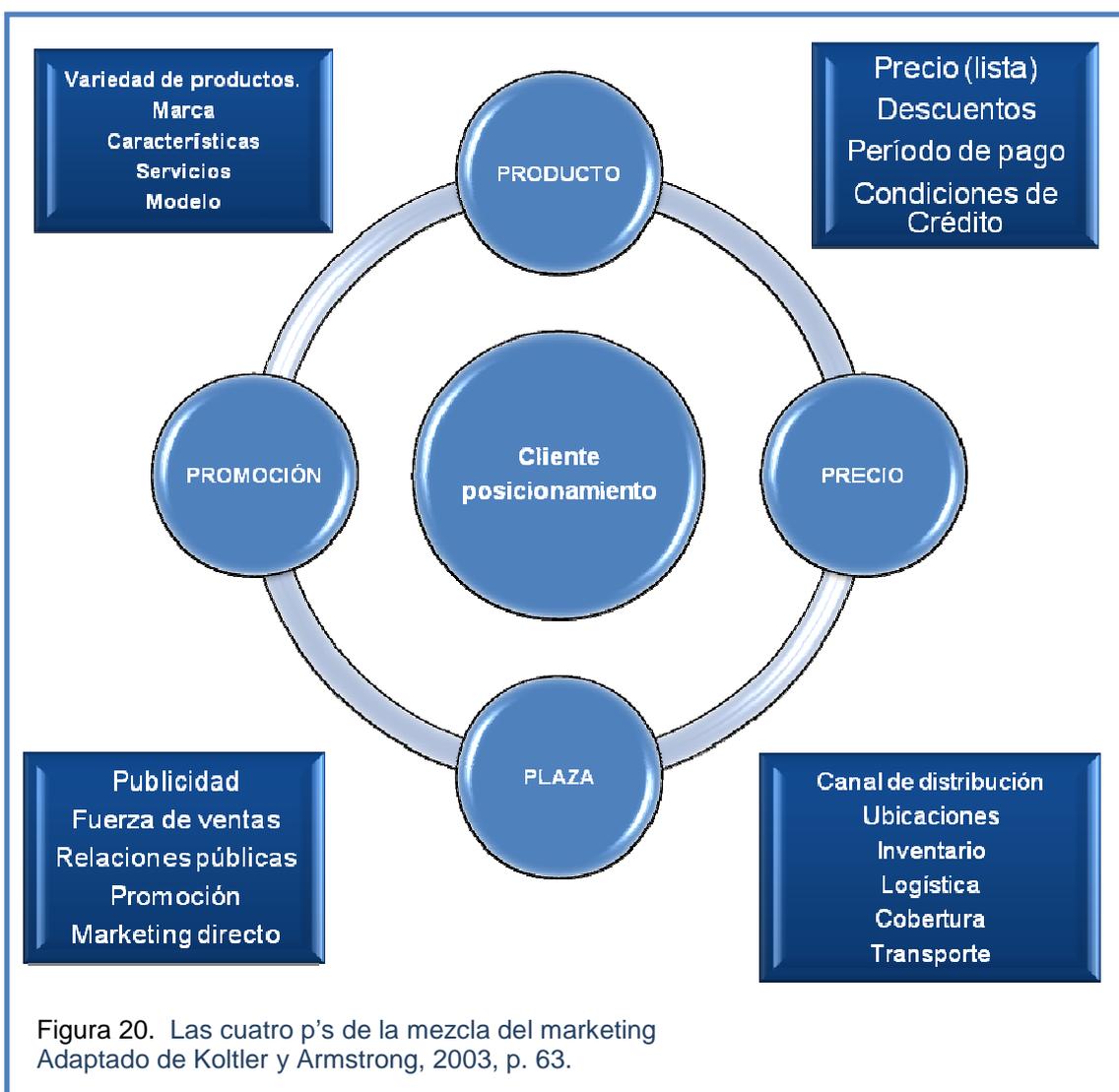
La empresa desarrollará un marketing concentrado, con el fin de obtener una participación importante en el mercado. Mediante la estrategia de penetración se busca conquistar clientes de gran potencial, clientes de la competencia al cubrir las necesidades demandadas que no han sido satisfechas correctamente, todo esto por lograr obtener la fidelidad de los mismos.

Es indispensable generar un posicionamiento distintivo en comparación a la competencia en la mente de los clientes con aspectos favorables para la empresa, entre los cuales predominan: el compromiso total hacia el cliente, la seriedad en tiempos de entrega, cumplimiento a cabalidad con lo ofrecido y eficiencia en el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria, para ello se debe contar con el apoyo de todo el personal ya que la imagen depende de la calidad del servicio y del producto.

La excelencia y diferenciación en los servicios brindados por la empresa, será la atracción del cliente, la fuerza del negocio radicará en generar lazos de confianza para lograr satisfacer las necesidades que presente el cliente.

4.2 MARKETING TÁCTICO

El *marketing mix* es el conjunto de herramientas que permiten determinar las diferentes estrategias a usarse en cada uno de los puntos: producto, precio, plaza y promoción.



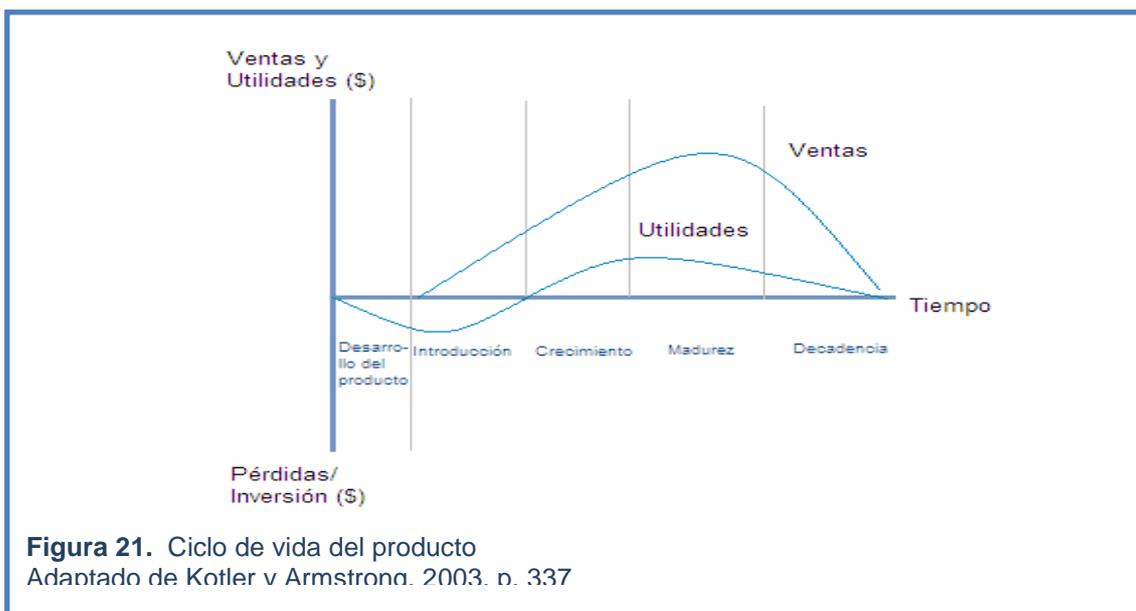
4.2.1 Estrategias del Producto

Los montacargas se consideran productos industriales pues colaboran en el proceso del negocio de las empresas clientes.

Dentro de los productos industriales existen tres grupos: los materiales y componentes, bienes de capital e insumos y servicios. Los montacargas se encuentran en el segundo grupo, bienes de capital específicamente connotados como equipo accesorio, ya que ayudan en las operaciones de los compradores.

4.2.1.1 Estrategias del Ciclo de Vida del Producto

El ciclo de vida determina la relación entre ventas y utilidades con respecto al tiempo. Es importante acotar que no todos los productos siguen la tendencia representada en la (figura 21); las diferentes etapas pueden variar en su duración. En el caso de los montacargas se realizará el análisis desde la etapa de introducción, puesto que no es un producto nuevo en el mercado.



ETAPA DE INTRODUCCIÓN

Esta etapa del ciclo de vida toma tiempo, normalmente se tienen fuertes gastos con el fin de introducirse en el.

La estrategia a efectuar es la de diferenciación en la comercialización y sobre todo en el servicio brindado por parte de la empresa. Es este punto el fuerte

del negocio, ya que se dictarán cursos de manejo, uso y seguridad de la maquinaria, al igual que se proporcionará un amplio inventario en repuestos y accesorios, culminando con un excelente servicio post-venta, todo esto con el ánimo de generar un adecuado posicionamiento en el mercado, aumentar el volumen de ventas.

En lo referente a la línea de montacargas nuevos, se enfatizará con la marca TOYOTA ya que es la de mayor aceptación en el mercado, sin dejar a un lado los pedidos de distintas marcas, teniendo la opción de ser distribuidores autorizados de la marca antes mencionada

ETAPA DE CRECIMIENTO

Para obtener un crecimiento oportuno frente a la competencia, se debe continuar en la busca de la fidelidad del cliente.

Se establecerán políticas de descuento dirigidas a clientes frecuentes o contratos representativos.

Haciendo referencia en el servicio de talleres, de igual manera se manejarán *kits* preferenciales para clientes constantes.

La disposición de marcas es un punto de gran trascendencia en el negocio ya que al tener un adecuado manejo de las líneas comerciales crea una gran ventaja frente a la competencia.

ETAPA DE MADUREZ

En esta etapa, la venta de montacargas se verá en un proceso frenado, por lo que el servicio seguirá siendo el fuerte del negocio, se incursionará en la estrategia de modificar la mezcla del marketing.

Se pondrá gran énfasis en los servicios de alquiler de la maquinaria. En cuanto a la línea de montacargas nuevos se optará por conseguir nuevos proveedores como RAYMOND, marca nueva en el país con altos estándares de calidad y aceptación en Estados Unidos, ocasionando en la mente del consumidor una imagen vanguardista.

ETAPA DE DECADENCIA

Estrategia de desarrollo de mercado, la misma que se enfoca en atraer nuevos mercados, mediante la expansión geográfica a ciudades del país tales como: Guayaquil, Cuenca, Manta y Ambato.

Se podría optar por la estrategia de cosechar el producto, lo que implica la reducción de costos, al igual que reducir los segmentos de mercado que no generen valor y concentrarse en los potenciales.

4.2.1.2 FODA del Producto

Tabla 30: FODA del producto- servicio

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ahorro en tiempo de trabajo	Crecimiento del mercado
Asesoría y garantía	Tendencias a mecanizar tareas
Marcas de prestigio	
Variedad	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Posicionamiento de la marca	Retrasos en procesos de importación
Inversión alta	Conflictos con los proveedores
Requiere de personal altamente calificado	Ingreso de competidores fuertes

4.2.1.3 Marca

El nombre comercial escogido para el negocio se expresa en las iniciales ICM, cuyo significado es Importadora y Comercializadora de Montacargas. Se optó

por dichas siglas con el fin de generar un rápido reconocimiento del giro del negocio y que sea fácil de recordar.

4.2.1.4 Colores Corporativos

Los colores distintivos de la empresa serán: naranja, gris y blanco, los mismos que se utilizarán en el logo, página web, publicidad, uniformes, instalaciones, entre otros.

El color naranja tiene una visibilidad muy alta, lo que permite captar la atención del cliente; representa el entusiasmo, creatividad, la determinación, éxito, generando estímulos a nivel corporativo.

El color gris estimula el respeto, debido a que tiene un efecto de estabilidad, sobriedad y éxito.

El color blanco por su lado, simboliza seguridad, positivismo y da un toque de sencillez.

4.2.1.5 Logotipo

El logotipo de la empresa, trata de acaparar la atención del cliente, mediante la elegancia, sencillez y el uso adecuado de los colores.



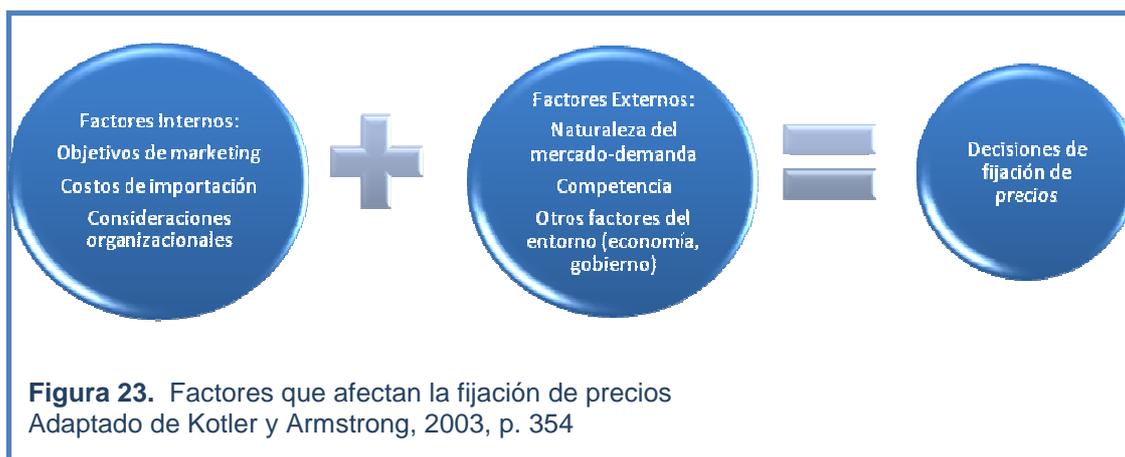
FIGURA 22. Logotipo

4.2.1.6 Slogan

El *slogan* de la empresa será “*Un acierto en su elección*”, ya que se quiere transmitir el compromiso por parte de la empresa al momento de guiar, asesorar a los clientes en la adquisición de un montacargas, unido a que ICM es la mejor opción en brindar mantenimiento y servicios de excelencia.

4.2.2 Política de Precios

Para establecer los diferentes precios de los montacargas es indispensable analizar los factores que afecta a las decisiones de fijación de precios:



Debido al análisis de los factores la fijación de precios, la estrategia a implementar está basada en el costo: el enfoque del contador y basada en la competencia.

En el primer caso, se hacen presunciones sobre cómo se venderá el producto y se fija un precio de venta tomando el precio al que se obtiene de los proveedores, costos de importación, marketing, además de una asignación de algún tipo para cubrir gastos generales y una cifra para un margen esperado. Cabe recalcar que este método ignora factores de mercado como la demanda y las acciones de los competidores, por lo que entra la segunda estrategia de fijación de precios basada en la competencia. Una vez establecidos los costos

generales se puede hacer una comparación con los de la competencia y luego decidir si establecer los precios por encima de los productos de los competidores por debajo o al mismo nivel.

ICM Cía. Ltda., deberá tener un enfoque amplio del valor que genera cada marca al consumidor. Mediante las encuestas realizadas se tiene que TOYOTA es la marca que tiene mayor aceptación en el mercado. Tomando en cuenta lo mencionado, ICM Cía. Ltda., hará énfasis en esta marca.

Para realizar un análisis de los precios de ICM se optará por considerar un montacargas de una marca.

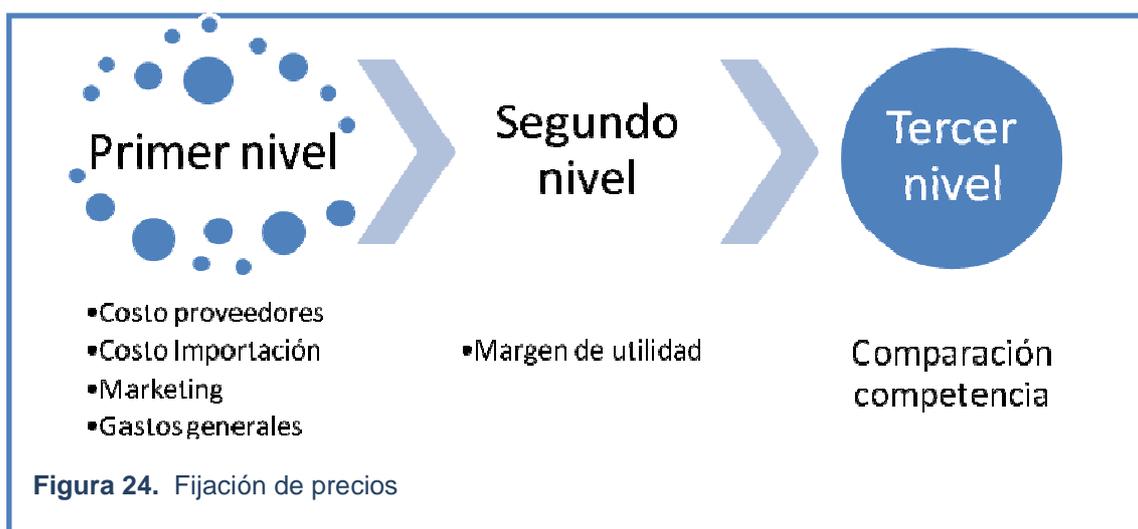
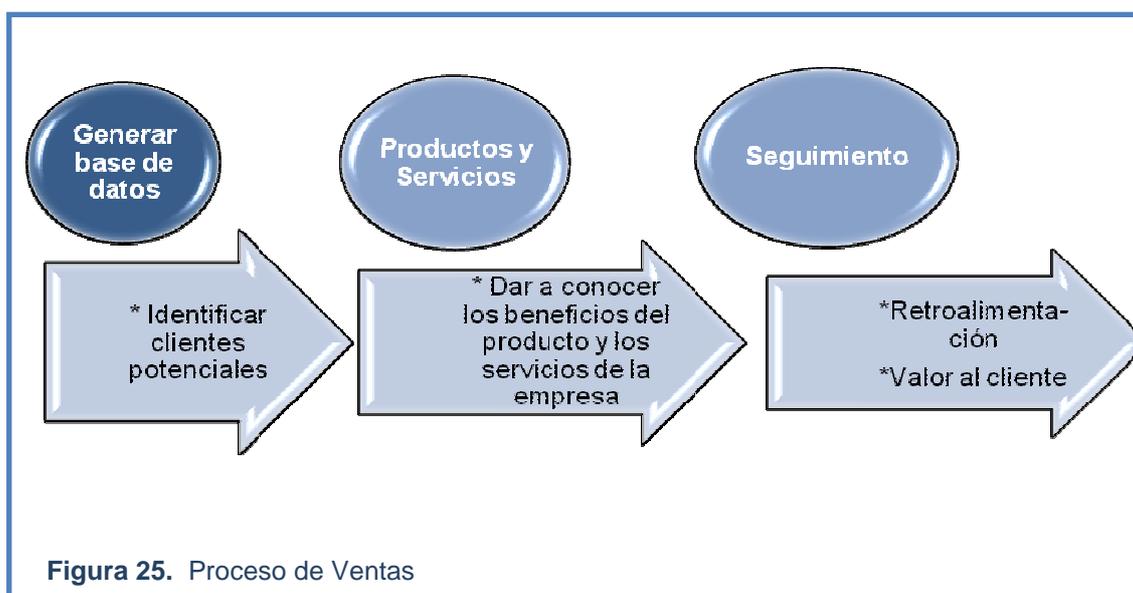


Tabla 31: Fijación de precios

		COSTO	PVP
MONTACARGAS ELÉCTRICOS CONTRABALANCEADOS	NUEVOS		
	2 TON	\$ 25.897,78	\$ 38.587,69
	3 TON	\$ 28.948,67	\$ 43.133,52
	4 TON	\$ 31.564,67	\$ 47.031,36
MONTACARGAS TIPO PASILLO ANGOSTO	NUEVOS		
	1 TON	\$ 21.934,87	\$ 32.682,96
	2 TON	\$ 23.785,45	\$ 35.440,32
MONTACARGAS COMBUSTIÓN INTERNA CONTRABALANCEADOS	NUEVOS		
	1 TON	\$ 16.245,67	\$ 24.206,05
	2 TON	\$ 20.345,23	\$ 30.314,39
	3 TON	\$ 24.237,78	\$ 36.114,29
	4 TON	\$ 26.323,23	\$ 39.221,61
	5 TON	\$ 28.345,23	\$ 42.234,39
	USADOS		
	1 TON	\$ 9.536,98	\$ 14.210,10
	2 TON	\$ 11.919,70	\$ 17.760,35
	3 TON	\$ 12.825,21	\$ 19.109,56
4 TON	\$ 14.902,10	\$ 22.204,13	
5 TON	\$ 16.078,34	\$ 23.956,73	

4.2.3 Táctica de Ventas

Para cumplir con los objetivos establecidos de la empresa en cuanto a ventas, se optará por un marketing relacional, el mismo que busca generar lazos de confianza con los clientes. El objetivo primordial es que el cliente perciba lo único e importante que es para nuestra empresa. Para llegar a lograr lo antes mencionado ICM seguirá un proceso que se detalla a continuación:



Cada pilar del proceso tiene sus respectivos objetivos y estrategias para su cumplimiento con el fin de impulsar el marketing relacional.

BASE DE DATOS

- Identificación de clientes potenciales.
- Estar en constante búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.
- Generación de estrategias para abarcar las necesidades de los clientes.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Dar a conocer los beneficios de la maquinaria, haciendo referencia a cada una de las marcas comerciales.
- Hacer demostraciones del funcionamiento y uso de los montacargas en las instalaciones de la empresa, en caso de ser necesario en las bodegas o patios de los clientes.
- Visitar las empresas interesadas en el producto con el fin de promover negocios.
- Elaborar catálogos con la información necesaria de los productos y servicios.
- Personalizar el servicio de venta bajo los requerimientos de los demandantes.
- Capacitar a los vendedores en el tema, con el fin de evaluar el área del trabajo y proporcionar las mejores opciones para el cliente.
- Mostrar los montacargas a los compradores en pleno uso, en infraestructuras de empresas clientes, con el objetivo de comprobar

mediante testimonios la calidad de las marcas y el servicio brindado por ICM.

- Para la empresa, el valor al cliente es fundamental, por ello, los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para la maquinaria se realizarán bajo los mejores estándares y profesionalismo.

SEGUIMIENTO

- Obtener una retroalimentación mediante comentarios, sugerencias, en el caso de existir quejas tomar las medidas correctivas en el asunto.
- Dar un seguimiento profundo del funcionamiento y satisfacción del cliente, ya que, el trabajo de ICM Cía. Ltda., no concluye con la salida de la mercadería.
- Realizar visitas, llamadas a los compradores con el propósito de verificar el correcto uso de los montacargas y así prolongar el funcionamiento de la maquinaria.

FINANCIAMIENTO

Tabla 32: Crédito

VENTA MAQUINARIA	OPCIÓN	CUOTA INICIAL	DIFERENCIA (DÍAS)	
	1	50%	30 - 60	sin intereses
	2	40%	180	10% intereses
	3	30%	360	16,5% intereses
SERVICIO TALLERES	30 DÍAS			

4.2.4 Políticas de Servicio y Garantía

4.2.4.1 Garantía Técnica

La garantía no cubre daños ocasionados por negligencia, mal manejo u operación de la maquinaria, al igual que mantenimientos o arreglos realizados fuera de las instalaciones de ICM.

Se deben seguir las recomendaciones del fabricante dadas en el manual de operaciones y mantenimiento del montacargas.

- Montacargas nuevos
 - 12 meses ó 2,000 horas, lo que se cumpla primero referente a partes mecánicas y 6 meses ó 1.000 horas, lo que se cumpla primero, en partes eléctricas.

- Montacargas usados
 - 6 meses ó 1.000 horas, lo que ocurra primero, referente a partes mecánicas y 3 meses ó 1.000 horas, lo que ocurra primero, en partes eléctricas.

Las principales políticas de servicio se engloban en responsabilidad, seriedad, asesoría y compromiso hacia el cliente.

El servicio Post-venta de ICM Cía. Ltda., abarca: mantenimiento preventivo y correctivo, almacén de repuestos y accesorios y capacitaciones de manejo, uso y normas de seguridad. Este último factor genera valor al cliente ya que la empresa se preocupa por brindar el conocimiento necesario en el objetivo de evitar negligencias y posibles daños a la máquina.

4.2.5 Promoción y Publicidad

Para lograr que ICM Cía. Ltda., alcance el posicionamiento deseado se optará por lo siguiente:

- Elaboración de una página web corporativa ver (Anexo N° 7), www.icm.com.ec, la misma que contará con información detallada de los productos y servicios que brinda la compañía, junto con los catálogos de los montacargas de las diferentes marcas, con el propósito de informar y guiar al cliente en sus decisiones.
- Se contará con perfiles en redes sociales como: Twitter y Facebook, con el objetivo de informar acerca de nuevas adquisiciones, promociones y noticias de la empresa.
- Se optará por obtener anuncios en buscadores de gran acogida.
- Como campaña de lanzamiento, se pretende organizar un pequeño evento en las instalaciones de la compañía e invitar a clientes potenciales con el objetivo de que aprecien el lugar de trabajo, bodega, imagen corporativa (*roll up*), el manejo de líneas comerciales, (Ver Anexo 8).
- Para dar a conocer la empresa existirá un grupo de personas que estarán atentos a oportunidades de negocio, para enseñar los productos de la empresa, como por ejemplo: el sector de Tababela con el nuevo aeropuerto de Quito, específicamente en operaciones logísticas.

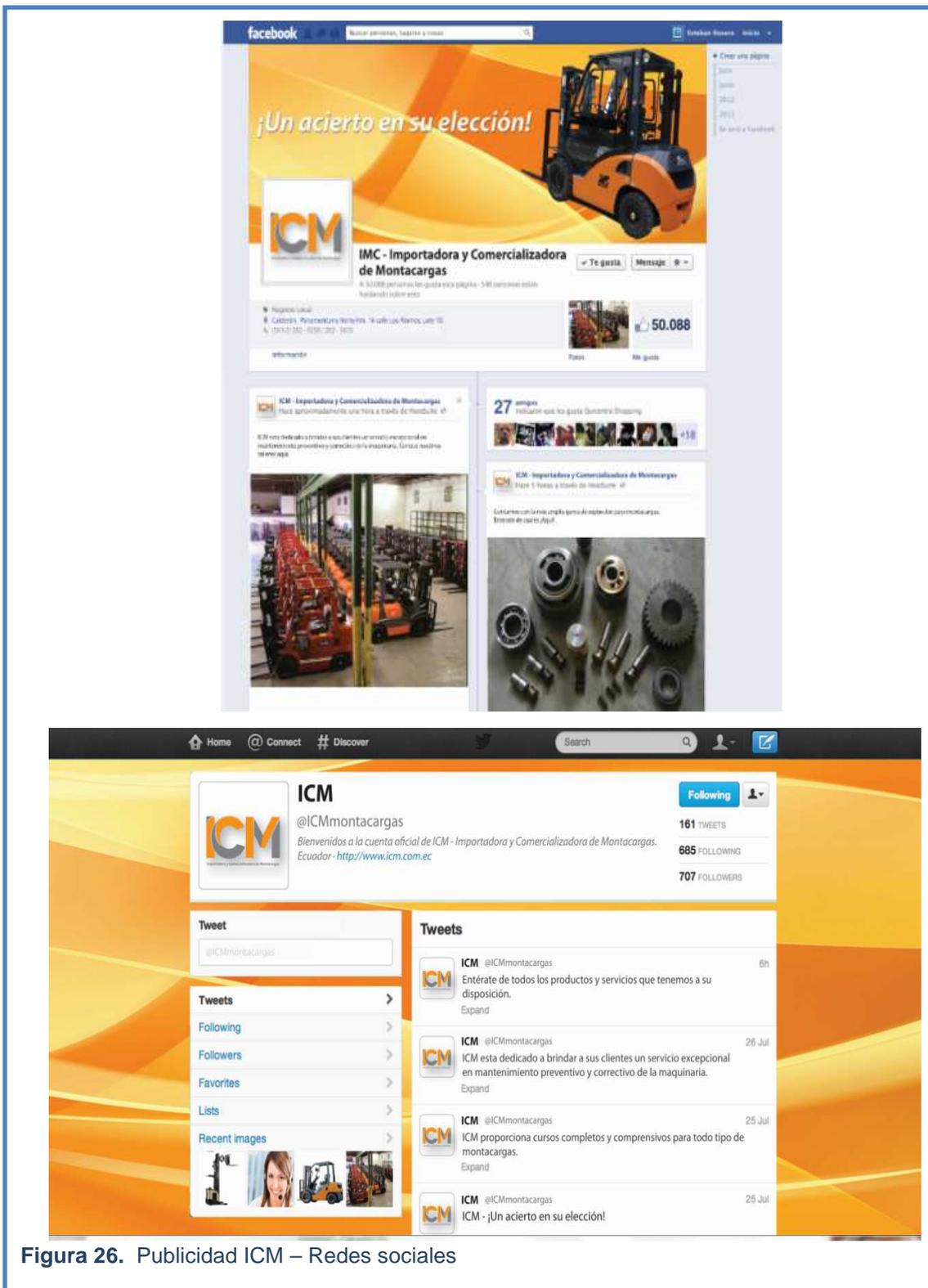
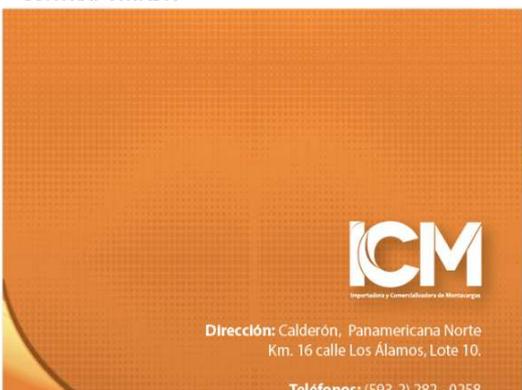


Figura 26. Publicidad ICM – Redes sociales

PORTADA - BROCHURE CERRADO



CONTRAPORTADA



Dirección: Calderón, Panamericana Norte
Km. 16 calle Los Álamos, Lote 10.

Teléfono: (593-2) 282 - 0258

← PRIMERA ABERTURA →

Productos

MONTACARGAS

ICM le ofrece la más amplia gama de montacargas de combustión interna y eléctrica. Bajo las líneas de nuevos y como nuevos, con las mejores marcas del mercado.

En ICM encontrará la solución para sus necesidades de almacenamiento y manejo de materiales, con un asesoramiento personalizado en busca de lograr su satisfacción y confianza.



La Compañía

MISIÓN

Somos una empresa especializada en la provisión y mantenimiento de montacargas con soluciones integrales de excelencia y calidad, segura y basada en principios de responsabilidad social y empresarial con nuestros clientes, proveedores y empleados.

VISIÓN

Para el 2017 somos la empresa líder en el mercado ecuatoriano al proporcionar soluciones en movilización y almacenamiento de carga, contamos con sucursales en Guayaquil, Manta, Ambato y Cuenca. Somos reconocidos por los altos estándares de calidad y compromiso con los clientes, brindando un servicio especializado en el mantenimiento de maquinaria nueva y usada.

← SEGUNDA ABERTURA →

Productos

MONTACARGAS

ICM le ofrece la más amplia gama de montacargas de combustión interna y eléctrica. Bajo las líneas de nuevos y como nuevos, con las mejores marcas del mercado.

En ICM encontrará la solución para sus necesidades de almacenamiento y manejo de materiales, con un asesoramiento personalizado en busca de lograr su satisfacción y confianza.



• Marca: Toyota
• Capacidad: 3.5 TON
• Gas: Gasolina

• Marca: Hyster
• Capacidad: 3.5 TON
• Gasolina

• Marca: Crown
• Capacidad: 1.5 TON

Para más modelos e información visite nuestra página web.

Productos



• Marca: Mitsubishi
• Capacidad: 2 TON

• A combustión interna sólidas
Nuevas - Como Nuevas
1 TON - 3 TON

• A combustión interna no metálicas
Nuevas - Como Nuevas
1 TON - 3 TON

ACCESORIOS Y REPUESTOS

ICM posee una línea de repuestos para todas las marcas de los montacargas, con el fin de brindar a sus clientes una disponibilidad de un stock de repuestos y generar mayor beneficio y satisfacción.



Servicios

ALQUILER

ICM le brinda a individuos y compañías un inventario de equipos fiables y recientes para rentar en corto o largo plazo. ICM tiene como meta ayudarle con sus necesidades de equipo. Nuestros profesionales le brindarán asesoramiento sobre los equipos que le pueden ser útiles para cubrir todas sus necesidades y así llegar juntos a la mejor solución de trabajo.

SERVICIO-TALLERES

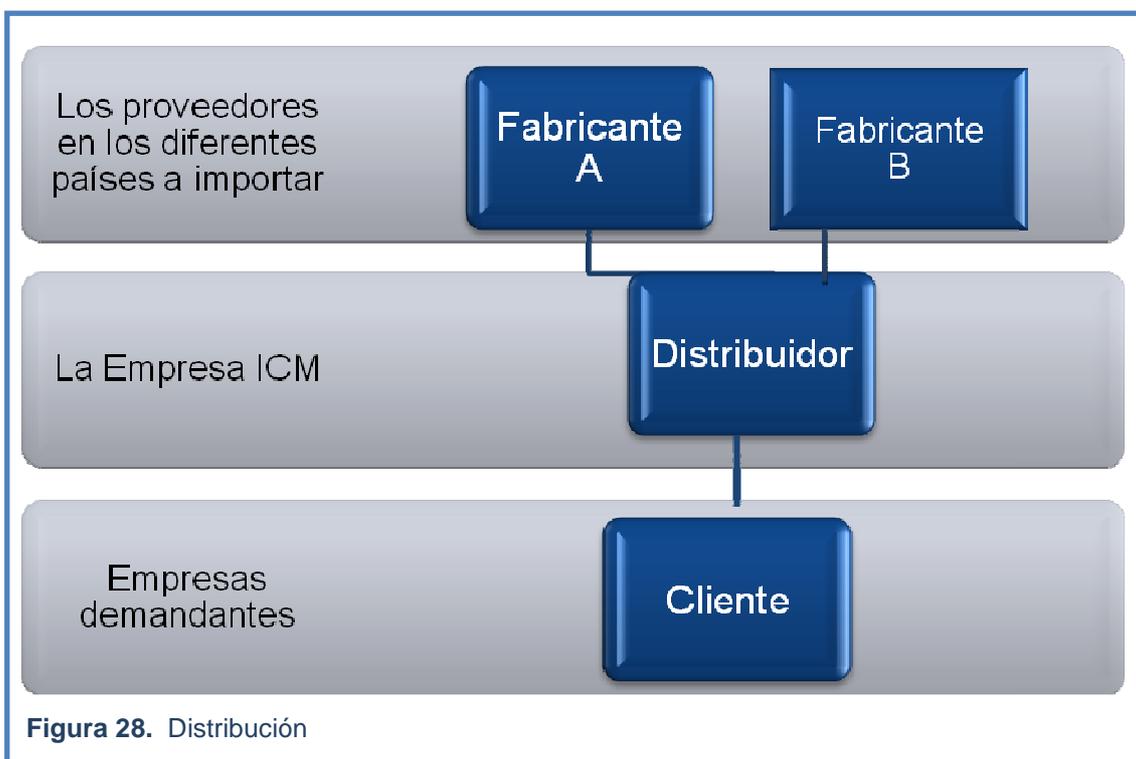
ICM esta dedicado a brindar a sus clientes un servicio excepcional en mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria. Nuestros técnicos están altamente capacitados para mantener sus equipos en condiciones óptimas, con el fin de alargar la vida útil de la unidad y reducir el tiempo de inactividad del equipo debido a reparaciones.

CAPACTACIONES

ICM proporciona cursos completos y comprensivos para todo tipo de montacargas. Estos cursos le garantizan que usted y sus trabajadores contarán con el conocimiento completo para el manejo y operación dentro de las normas de seguridad requeridas para el uso adecuado de montacargas. Nuestros cursos también pueden ser dictados en sus instalaciones y ser adaptados para grupos pequeños o grandes.

Figura 27. Publicidad ICM - Diseño de Brochure

4.2.6 Distribución



La distribución del canal de la empresa se realizará de forma directa, con el objetivo de reducir costos y tiempos.

ICM Cía. Ltda., se encargará de la importación y la venta al mercado objetivo. Las instalaciones de la empresa, específicamente las bodegas, desempeñan un rol importante ya que actúa como una herramienta de distribución, la misma que contará con sistemas de control de inventarios, donde se evalúe la rotación de inventario y demás.

5 CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En este capítulo se procederá a detallar el plan de operaciones junto con los requerimientos para la conformación e inicio de las actividades de la empresa.

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

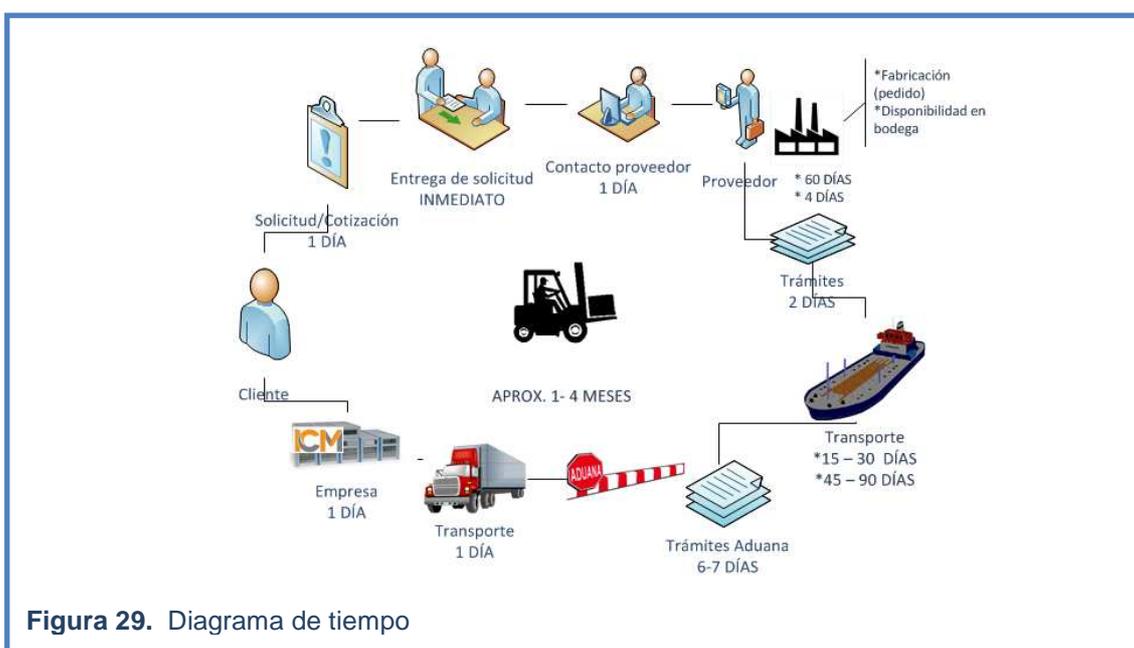


Figura 29. Diagrama de tiempo

La estrategia que se va a emplear en las operaciones de ICM Cía. Ltda., es buscar la reducción de tiempo en las importaciones, por lo cual se mantendrá en contacto con agentes internacionales, con el fin de reducir riesgos, como es el caso TRANSFER CARGO, ver (Anexo N° 9), la misma que posee instalaciones de interés para la empresa en el puerto de Miami, donde se encuentra uno de los principales proveedores de la empresa.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

En el siguiente cuadro se detallarán las operaciones dentro de la empresa ICM Cía. Ltda.

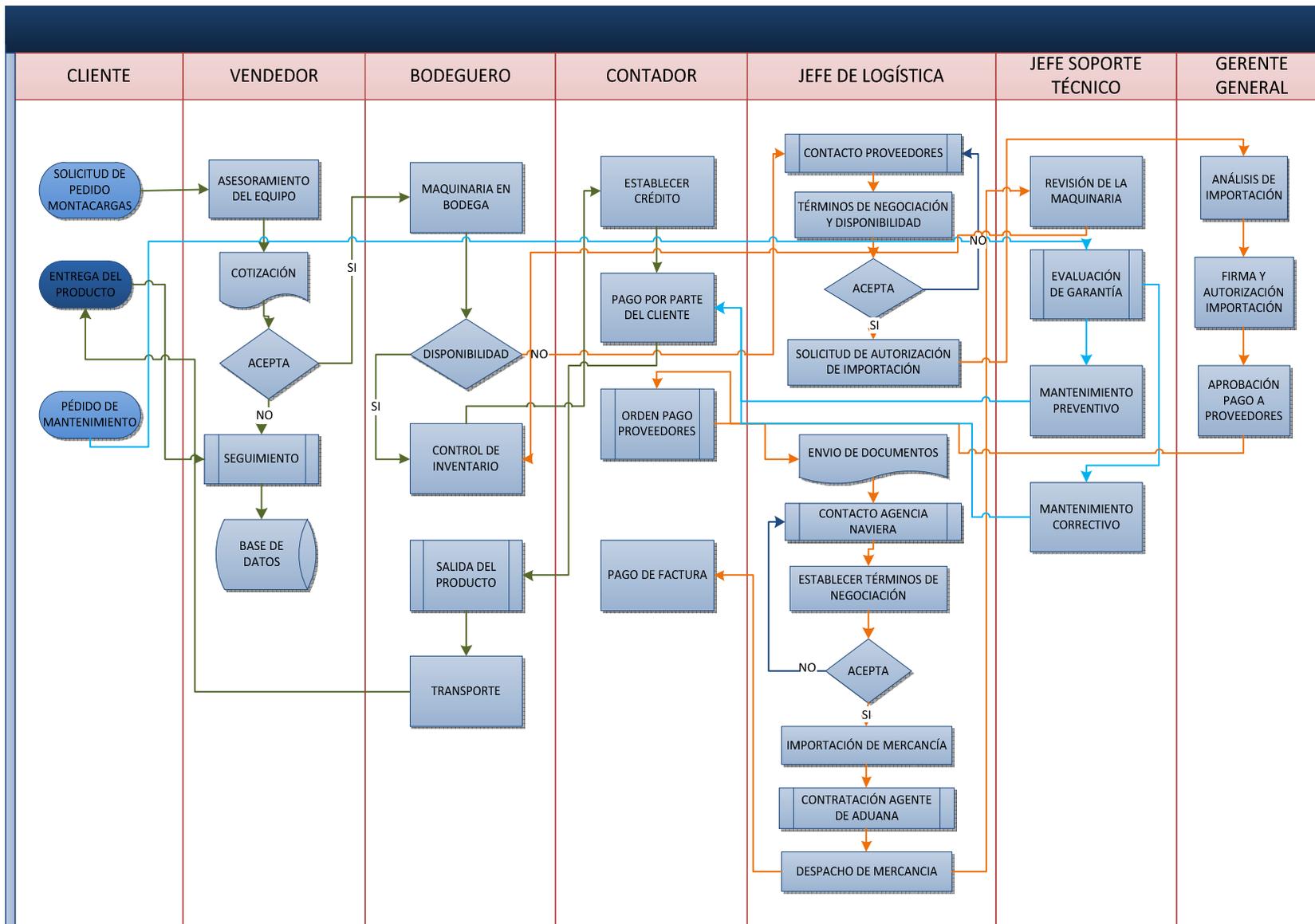


Figura 30. Flujo de operaciones ICM

5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS

La empresa ICM contará con el debido equipamiento en los talleres con el fin de brindar un alto servicio técnico a sus clientes.

Tabla 33: Equipo y herramientas

Maquinaria y Equipo	Costo Unitario	Cantidades	Valor
Pluma hidráulica	\$ 650,00	1	\$ 650,00
Compresor de aire Cambes	\$ 870,00	1	\$ 870,00
Esmeril	\$ 125,00	1	\$ 125,00
Armario herramientas	\$ 4.200,00	1	\$ 4.200,00
Caja de herramientas torques	\$ 1.380,00	1	\$ 1.380,00
Comprobadores, Manómetros	\$ 960,00	1	\$ 960,00
Gatas hidráulicas	\$ 156,00	2	\$ 312,00
TOTAL			\$ 8.497,00

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

Las instalaciones donde se implementará tanto las oficinas como bodega de la empresa ICM Cía. Ltda., tendrán las siguientes características:

- Un espacio de 1.441,28 m²
- Largo de 61,33 metros.
- Ancho de 23,5 metros.
- Altura de 4 metros cada piso (2 pisos).

En la planta baja se contará con la recepción, *show room* y un espacio informativo donde se observará las diferentes ventajas de los montacargas, su tecnología, capacidades y diversos usos en el área de trabajo.

En el mismo nivel se implementará una pista de pruebas y entrenamiento. El fin de esta área es proveer cursos de manejo y seguridad a los clientes; cuenta con una altura de 8 metros para realizar las diferentes maniobras sin ninguna dificultad.

En la parte posterior se contará con dos bodegas amplias para maquinaria nueva y usada, con el fin de no mezclar y tener un claro inventario.

También se contará con un espacio correspondiente para el taller de revisión y reparación, ya que el pilar del negocio es ofrecer un adecuado mantenimiento preventivo y correctivo.

En cuanto a la planta alta, se tendrá una vista directa de la recepción y la pista de entrenamiento en la parte frontal y de los talleres en la parte posterior, con el objetivo de, al momento de realizar el proceso de ventas, que el cliente pueda apreciar los montacargas en funcionamiento y controlar el adecuado desempeño del personal.

Las oficinas se encontrarán en el centro con las áreas de: Gerencia, Departamento de Comercio Exterior y Logística, Departamento de Marketing y Ventas junto a un área destinada a la venta, alquiler y post-venta, así como el Departamento Financiero, Caja, Sala de Reuniones, Archivo y Cafetería.

Se ha establecido esta distribución con el fin de brindar un ambiente confortable para los clientes internos y externos, garantizando un manejo y cumplimiento de sus necesidades Ver (Anexo N°10).

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Tabla 34: Localización

FACTOR	PESO	CALDERÓN		CARCELÉN		MITAD DEL MUNDO	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Disponibilidad del terreno	0,3	10	3	7	2,1	8	2,4
Costo del terreno	0,25	10	2,5	7	1,75	7	1,75
Cercanía mercados	0,25	8	2	9	2,25	7	1,75
Mano de obra disponible	0,1	7	0,7	8	0,8	6	0,6
Servicios básicos disponibles	0,1	9	0,9	9	0,9	7	0,7
TOTAL	1		9,1		7,8		7,2

Tomado de: Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, p. 209

Para determinar la localización de la empresa se recurrirá al método cualitativo por puntos, expresado en la (tabla 34), donde se detallan los factores de mayor relevancia, al igual que las zonas donde se pretende crear la empresa. (Las calificaciones de cada factor se encuentran en la escala de 1 al 10, siendo 1 lo menos conveniente y 10 lo más conveniente).

Del análisis se obtiene, que el sector más conveniente para la creación de la empresa es en Calderón, al ser la mejor opción que se ajusta a las necesidades y requerimientos de la empresa, como es el caso de disponibilidad y costo del terreno y sobre todo la cercanía de mercados objetivos.

A continuación, se presenta un mapa del sector donde se encontrarán las instalaciones de la empresa, ubicada en Calderón, Panamericana Norte, Km.16, Barrio Semillas, calle Los Álamos, lote 10.

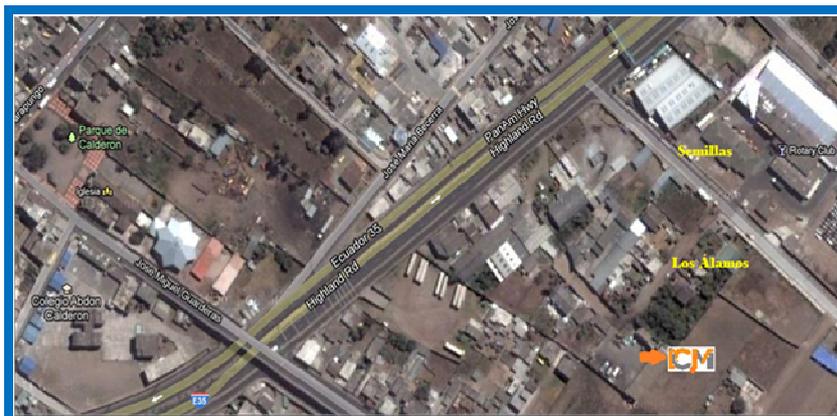


Figura 31. Localización – Imagen
Adaptado de Google Maps

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

ICM Cía. Ltda., dentro de sus instalaciones, contará con dos bodegas amplias para el almacenamiento de la maquinaria: en la primera se tendrá un *stock* de montacargas usados y para alquiler. Este tipo de equipo se procederá a importar bajo las mejores condiciones y analizando los de mayor uso en el mercado. Mientras que la otra bodega almacenará equipos nuevos, los mismos que se mantendrán menor tiempo en *stock*, debido a que la venta de montacargas se realizan, bajo especificaciones y necesidades del cliente.

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

De acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes en el país y lo establecido en la ley de compañías los requisitos para constituir una compañía son: (Ventanilla única empresarial, 2011)

- Aprobación del nombre de la compañía. Se debe llenar un formulario y presentar alternativas de nombres para la compañía, en la Superintendencia de Compañías.

- Apertura de cuenta de integración de capital. El monto mínimo para una Compañía Limitada es de USD \$400 y se lo realiza en cualquier banco de la ciudad.
- Celebrar la escritura pública.
- Aprobación de las escrituras de constitución. Se presenta en la Superintendencia de Compañías con la papeleta de la cuenta de integración de capital y tres copias de la escritura pública, con oficio de un abogado.
- Obtención de resolución de aprobación de las escrituras. La Superintendencia de Compañías, concederá las escrituras con su debida aprobación y extracto, además de tres resoluciones de aprobación de la escritura.
- Disposiciones de la Resolución. Se debe publicar el extracto de la escritura en un periódico de alta circulación, en el municipio que solicita la patente.
- Inscribir las escrituras en el registro mercantil.
- Nombramientos de la Directiva de la Compañía.
- Inscripción de nombramientos en el Registro Mercantil.
- Documentos a la Superintendencia de Compañías. Se reingresa el acta de la junta general, escrituras de la compañía, copia del pago de luz o agua del domicilio de la compañía, copia de la inscripción del registro mercantil y la publicación del extracto. Se recibirán las hojas de datos de la compañía con lo que se obtiene el RUC. Con esto se culmina la constitución de la compañía,

- Obtención del RUC. Se dirige al Servicio de Rentas Internas con los siguientes requisitos: Inscripción en el Registro Mercantil, copia de la escritura de constitución de la compañía, nombramiento del representante legal, copia de cédula de identidad y papeleta de votación del representante legal, copia de pago de servicios básicos, y formularios 01A y 01B con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías.
- Retirar la cuenta de integración de capital.
- Abrir una cuenta bancaria para la empresa.
- Trámite IESS. Registro de la empresa en la historia laboral.
- Permiso de emisión de facturas.

REGISTRO DE IMPORTADOR

Este trámite toma aproximadamente cinco días. Es necesario presentar una documentación previamente notariada; los pasos a seguir son:

- Se debe registrar los datos en la página: www.aduana.gob.ec, link: *OCE's (Operadores de Comercio Exterior)*, menú: *Registro de Datos* y enviarlo electrónicamente.
- Completar la Solicitud de *Concesión/Reinicio de Claves* y presentarla en cualquiera de las ventanillas de Atención al Usuario del SENA, firmada por el importador o representante legal.
- Adicional a esto debe obtener, de forma individual y personal, el digital para la firma electrónica y autenticación. Estos certificados se encuentran en: Banco Central del Ecuador www.eci.bce.ec/web/guest/ y Security Data www.securitydata.net.ec

Documentación requerida:

- Copia a color de cédula y papeleta de votación (notariada)
- Copia de RUC actualizado (notariado)
- Registro de firma. Ver (Anexo N°11).
- Solicitud de Concesión de clave del operador de comercio exterior. Ver (Anexo N°12).

6 CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La implementación de una estructura organizacional en la empresa es de gran importancia, debido a que genera una visión de la distribución de trabajo, autoridad y responsabilidades de los miembros, con el fin de alcanzar los distintos objetivos y metas empresariales.

6.1.1 Organigrama

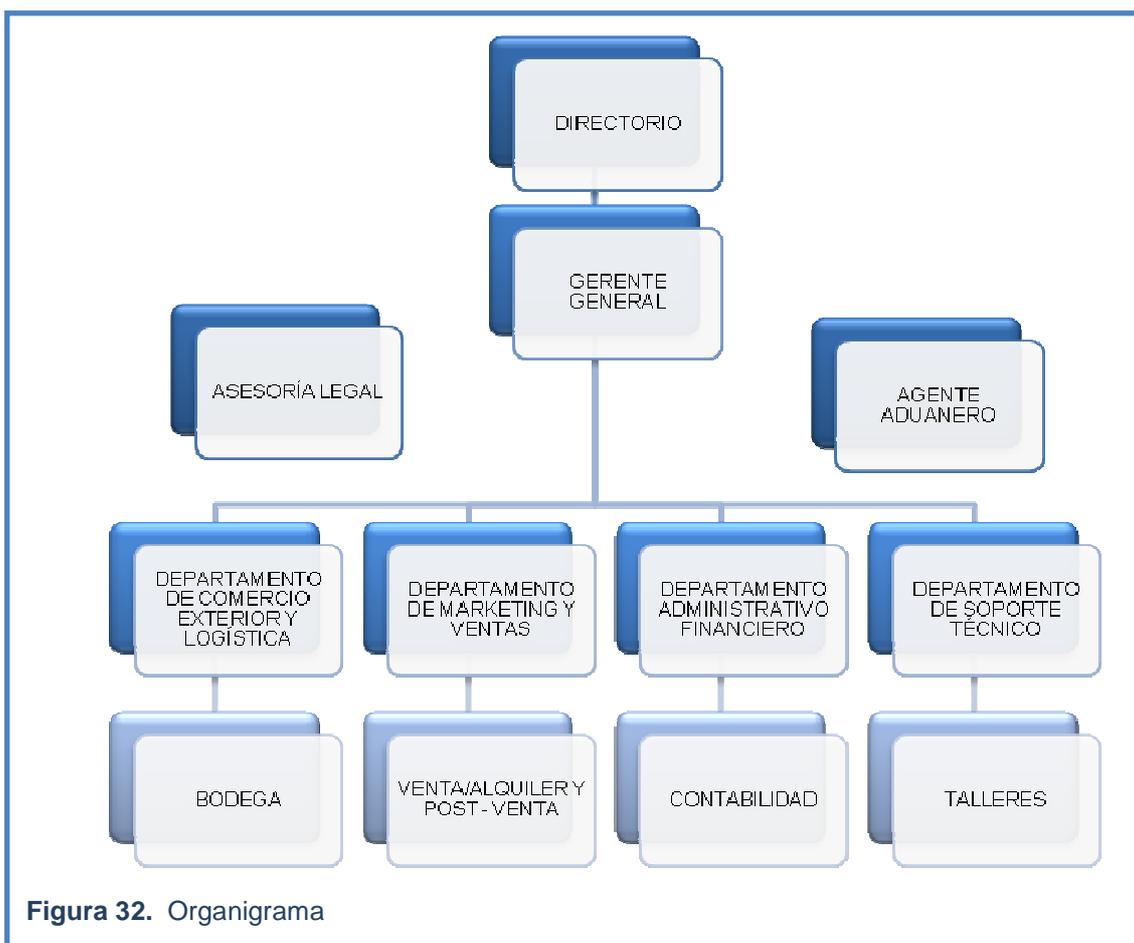
La estructura de la empresa es jerárquica e incentiva el trabajo en equipo, con el fin de tener un mayor control sobre las actividades y evaluar el correcto desempeño de los integrantes y a su vez establecer a quién se deben reportar las decisiones tomadas.

En la cúspide se encuentra el Directorio de la compañía, seguido del Gerente General, encargado de velar por el adecuado funcionamiento de la misma.

La organización consta de cuatro departamentos: Administrativo-Financiero, Marketing y Ventas, Comercio Exterior y Logística, y de Soporte Técnico. La creación de estos departamentos es con el fin de tener un óptimo manejo dentro y fuera de la empresa y transmitir confianza al cliente.

En lo referente a las líneas discontinuas, trata sobre los servicios externos de la empresa, tales como: asesoría legal y de un agente de aduana.

A continuación, se encuentra la estructura organizacional de ICM Cía. Ltda., con las características antes mencionadas.



6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS FUNCIONES

DIRECTORIO

- El directorio estará formado por los accionistas de la empresa.
- Reglamentar, fiscalizar e inspeccionar las operaciones de la empresa.
- Nombrar y remover al Gerente General y funcionarios o administradores que ejerzan cargos de dirección.
- Aprobar las cuentas y balances que sean presentados por los administradores y gerentes.

- Resolver formas de reparto de las utilidades.
- Decidir sobre el aumento o disminución del capital.
- Analizar opciones de inversiones de beneficio de la compañía.

GERENTE GENERAL

Tabla 35: Perfil Gerente General

PUESTO	GERENTE GENERAL
REPORTA	Directorio
SEXO	Femenino/ Masculino
EDAD	26 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Título de tercer nivel, relacionado con administración de empresas, Ingeniería en negocios o afines.
CONOCIMIENTOS	Actividades administrativas, análisis financiero, manejo presupuestal, comercio exterior, manejo de personal, informática.
EXPERIENCIA	2 años mínimo en puestos similares o 4 años de experiencia profesional.
IDIOMA	Dominio del idioma inglés.
HABILIDADES	Liderazgo, emprendedor, responsable, puntual, trabajo en equipo, compromiso.

- Actuar como representante legal de la empresa.
- Ser responsable ante el directorio por los resultados de las operaciones.
- Fomentar una adecuada comunicación y desempeño organizacional.
- Organizar, coordinar el funcionamiento interno y desarrollo de la compañía.
- Evaluar el cumplimiento y avance de los objetivos de cada área establecida.
- Ser el soporte de la organización a nivel conceptual y departamental.

- Desarrollar estrategias generales con el fin de alcanzar objetivos y metas propuestas.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño del proceso administrativo y la calidad del servicio.
- Proveer contactos y relaciones empresariales a la empresa a nivel nacional como internacional.
- Velar por mantener un contacto permanente con los clientes y proveedores.
- Ser el responsable de los procesos de planificación estratégica.

JEFE DE COMERCIO EXTERIOR

Tabla 36: Perfil Jefe de Comercio Exterior y Logística

PUESTO	JEFE DE COMERCIO EXTERIOR Y LOGÍSTICA
REPORTA	Gerente General
SEXO	Femenino/ Masculino
EDAD	26 años en adelante.
TÍTULO ACADÉMICO	Título de tercer nivel relacionado con comercio exterior.
CONOCIMIENTOS	Conocimiento del producto y del mercado, finanzas internacionales, procedimientos de comercio exterior y logísticos.
EXPERIENCIA	1 año mínimo en puestos similares o 3 años de experiencia profesional.
IDIOMA	Dominio de idiomas extranjeros, principalmente inglés.
HABILIDADES	Innovador, hábil negociador, alto nivel cultural, liderazgo

- Supervisar y coordinar todo el proceso de importación y transporte internacional.
- Evaluar las mejores opciones de generar negocios con los proveedores.
- Manejar las líneas comerciales (marcas) de la maquinaria.

- Analizar estratégicamente los parámetros que se establecerán para la importación de la maquinaria con el objetivo de reducir costos.
- Supervisar los procedimientos con los proveedores, aduana, operadores logísticos para tener un adecuado seguimiento de la mercadería.
- Preparar y revisar contratos y normas para la adecuada importación.
- Control de la cadena de distribución física de la maquinaria.
- Ser el responsable de los procesos de logística.

BODEGUERO

Tabla 37: Perfil Bodeguero

PUESTO	BODEGUERO
REPORTA	Jefe de Comercio Exterior y Logística/ Jefe de Soporte Técnico
SEXO	Masculino
EDAD	19 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Título de segundo nivel.
CONOCIMIENTOS	Conocimientos y manejo de montacargas, componentes, inventario, informática,
EXPERIENCIA	1 año en manejo de montacargas
HABILIDADES	Responsabilidad, buena actitud, puntualidad

- Ser responsable de la maquinaria e implementos existentes en la bodega.
- Llevar un adecuado control e inventario sobre la recepción y despacho de los bienes que están bajo su cargo.
- Registrar el movimiento de la mercancía en los programas informáticos de la empresa, con el objetivo de generar información necesaria para otros departamentos.

- Velar por el orden y aseo con el fin de optimizar el espacio disponible.
- Elaborar informes periódicos de todas las actividades que lleva a cabo.
- Ejecutar las instrucciones de sus superiores.

ASISTENTE DE MARKETING Y VENTAS

Tabla 38: Perfil de Asistente de Marketing y Ventas

PUESTO	ASISTENTE DE MARKETING Y VENTAS
REPORTA	Gerente General *
SEXO	Femenino/Masculino
EDAD	21 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Estudiante Ing. Marketing (noveno semestre).
CONOCIMIENTOS	Conocimientos en técnicas de mercadeo, ventas y planeación estratégica. Así como entendimiento en el ámbito de maquinaria industrial.
EXPERIENCIA	1 año mínimo de experiencia en pasantías en lo posible relacionado con equipos y maquinaria
HABILIDADES	Responsabilidad, proactividad, honestidad, liderazgo, creatividad

Elaboración: Autora.

* NB. Estructuralmente depende de un jefe del departamento, pero coyunturalmente dependerá del Gerente General.
 Nota*: Estructuralmente depende de un jefe del departamento, pero coyunturalmente dependerá del Gerente General, hasta que la compañía tenga los recursos necesarios

- Seleccionar y capacitar a los vendedores, con el propósito de generar el máximo conocimiento de los productos que ofertan.
- Realizar análisis del mercado con el objetivo de ampliar la cartera de clientes.
- Elaborar estudios sobre la demanda, proyección y presupuestos de ventas.
- Visitar a empresas para realizar una exposición del producto y sus beneficios.

- Estar en contacto permanente con los clientes para evaluar y conocer sus sugerencias y el nivel de satisfacción.
- Estar al tanto de la competencia, con el fin de poder realizar mejores estrategias del producto y precio.
- Ser el responsable del proceso de marketing y ventas.

VENDEDOR

Tabla 39: Perfil Vendedor

PUESTO	VENDEDOR
REPORTA	Jefe de Marketing y Ventas
SEXO	Femenino/ Masculino
EDAD	21 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Título de segundo nivel
CONOCIMIENTOS	Conocimientos de técnicas de ventas del producto, marcas, beneficios, funcionamiento, etc.
EXPERIENCIA	1 año mínimo en ventas de maquinaria pesada.
HABILIDADES	Carismático, respetuoso, responsabilidad, hábil, paciente.

- Brindar al cliente un servicio de alta calidad en la presentación de los productos.
- Visitar en terreno a clientes, con el fin de enseñar catálogos y beneficios de los bienes que se ofertan.
- Dar un adecuado asesoramiento técnico sobre la maquinaria.
- Mantener un seguimiento del proceso de venta y alquiler.
- Tener actualizada su cartera de clientes con la debida información.
- Explorar el mercado para detectar nuevos clientes.

- Presentar y vender la maquinaria por medio de técnicas de negociación.
- Entender y manejar los catálogos de la maquinaria (inglés).
- Solucionar las quejas y/o recomendaciones que se presenten por parte de los clientes, de igual forma dar un adecuado servicio post-venta.
- Realizar reportes semanales y mensuales sobre el trabajo realizado, a su superior.
- Determinar los clientes potenciales y darles preferencia con el propósito de elaborar planes de desarrollo.
- Ser el responsable de aumentar el proceso de ventas.

CONTADOR

Tabla 40: Perfil Contador

PUESTO	CONTADOR
REPORTA	Gerente General *
SEXO	Femenino/Masculino
EDAD	30 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Título de segundo nivel o tercer nivel.
CONOCIMIENTOS	Amplio desarrollo en la rama contable.
EXPERIENCIA	4 años de experiencia en el ámbito contable.
HABILIDADES	Honestidad, responsabilidad, confidencialidad.

Elaboración: Autora.

* NB. Estructuralmente depende de un jefe del departamento, pero coyunturalmente dependerá del Gerente General, Nota*: Estructuralmente depende de un jefe del departamento, pero coyunturalmente dependerá del Gerente General, hasta que la compañía tenga los recursos necesarios.

- Evaluar e interpretar los movimientos financieros, económicos e inventarios, para asignar de manera eficiente los recursos de la empresa.

- Estructurar la información financiera de manera que refleje el resultado de la gestión.
- Analizar los resultados económicos para descubrir la existencia de áreas críticas y ejecutar un plan de acción para mejoras.
- Asesorar a la gerencia en aspectos: fiscales, de financiamiento y planes económicos y financieros.
- Realizar oportunamente los pagos de impuestos, cuotas u obligaciones con el Servicio de Rentas Internas y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Entregar informes mensuales y anuales sobre los balances y funcionamiento de la empresa.
- Preparar y certificar los estados financieros al fin de cada ejercicio fiscal.
- Ser el responsable del proceso de planificación presupuestaria.

JEFE DE SOPORTE TÉCNICO

Tabla 41: Perfil Jefe de Soporte Técnico

PUESTO	JEFE DE SOPORTE TÉCNICO
REPORTA	Gerente General
SEXO	Masculino
EDAD	28 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Título de tercer nivel
CONOCIMIENTOS	Amplio conocimiento de mecánica y soporte a la maquinaria (montacargas).
EXPERIENCIA	4 años de experiencia en el ámbito de arreglo, inspección de maquinaria.
HABILIDADES	Puntualidad, responsabilidad, honestidad.

- Mantener y reparar los productos de la empresa.
- Atender al cliente en el área de soporte, garantía y reparación de la maquinaria.
- Manejar los reclamos por parte de los clientes, cuando se refiera a cuestiones técnicas de los montacargas.
- Coordinar y controlar las actividades del departamento de soporte técnico y evaluación de las garantías.
- Elaborar informes mensuales y anuales con los trabajos realizados.
- Dar soporte a la gerencia con decisiones referente al área.
- Inspeccionar técnicamente a la maquinaria al momento del ingreso y salida de la misma.
- Impartir cursos sobre el adecuado manejo y funcionamiento de los montacargas.
- Ser el responsable del proceso de planificación técnica.

ASISTENTE TÉCNICO

Tabla 42: Perfil Asistente técnico

PUESTO	ASISTENTE TÉCNICO
REPORTA	Jefe de Soporte Técnico
SEXO	Masculino
EDAD	20 años en adelante
TÍTULO ACADÉMICO	Título de segundo o tercer nivel
CONOCIMIENTOS	Conocimientos en mecánica, uso y funcionamiento de la maquinaria
EXPERIENCIA	1 año mínimo en el ámbito técnico de maquinaria
HABILIDADES	Responsabilidad, puntualidad, honestidad

- Brindar apoyo a su superior en las actividades que sean necesarias.
- Evaluar el estado de los montacargas al momento del ingreso y salida de los talleres de la empresa.
- Realizar informes periódicos sobre los trabajos e insumos utilizados a su inmediato superior.
- Ser el responsable del proceso de servicio técnico, con la asesoría del jefe de Soporte técnico.

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Los sueldos y salarios del personal administrativo y de producción, los mismos que se encuentran bajo contrato de relación de dependencia, se estipularán de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada puesto dentro de la empresa, cumpliendo con los beneficios de ley detallados en el Código de Trabajo del Ecuador.

Tabla 43: Nómina

PERSONAL ADMINISTRATIVO								
Cargo	Sueldo Nominal	Cantidad	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Total anual
Gerente General	\$ 1.200,00	1	\$ 14.400,00	\$ 1.200,00	\$ 292,00	\$ 1.605,60	\$ -	\$ 17.497,60
Jefe de Logística y Comercio Exterior	\$ 800,00	1	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 292,00	\$ 1.070,40	\$ -	\$ 11.762,40
Asistente de Marketing y Ventas	\$ 410,00	1	\$ 4.920,00	\$ 410,00	\$ 292,00	\$ 548,58	\$ -	\$ 6.170,58
Contador	\$ 550,00	1	\$ 6.600,00	\$ 550,00	\$ 292,00	\$ 735,90	\$ -	\$ 8.177,90
Secretaria	\$ 360,00	1	\$ 4.320,00	\$ 360,00	\$ 292,00	\$ 481,68	\$ -	\$ 5.453,68
Vendedor	\$ 400,00	1	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 292,00	\$ 535,20	\$ -	\$ 6.027,20
TOTAL	\$ 3.720,00	6	\$ 44.640,00	\$ 3.720,00	\$ 1.752,00	\$ 4.977,36	\$ -	\$ 55.089,36
PERSONAL OPERATIVO								
Cargo	Sueldo Nominal	Cantidad	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Total anual
Jefe de Soporte Técnico	\$ 800,00	1	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 292,00	\$ 1.070,40	\$ -	\$ 11.762,40
Operarios	\$ 350,00	3	\$ 12.600,00	\$ 350,00	\$ 292,00	\$ 468,30	\$ -	\$ 13.710,30
Asistente Técnico	\$ 350,00	1	\$ 4.200,00	\$ 350,00	\$ 292,00	\$ 468,30	\$ -	\$ 5.310,30
Bodeguero	\$ 320,00	1	\$ 3.840,00	\$ 320,00	\$ 292,00	\$ 428,16	\$ -	\$ 4.880,16
TOTAL	\$ 1.820,00	6	\$ 30.240,00	\$ 1.820,00	\$ 1.168,00	\$ 2.435,16	\$ -	\$ 35.663,16
TOTAL A PAGAR ANUAL	\$ 90.752,52							

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

La empresa ICM Cía. Ltda., busca velar por generar un ambiente agradable de trabajo, donde se practique el respeto, responsabilidad, integración personal sin ningún tipo de discriminación u hostigamiento sexual.

La selección del personal se realizará bajo los mejores estándares, con el fin de incluir en la compañía talento humano de gran jerarquía y que estén dispuestos a crecer junto a la empresa. La contratación se efectuará bajo el control de la gerencia y el departamento de marketing y ventas.

ICM Cía. Ltda., ofrecerá una capacitación permanente a su personal, con el objetivo de reforzar conocimientos y generar un mejor desempeño corporativo.

Para un mayor detalle del reglamento interno de la empresa "ICM" ver el (Anexo N° 13).

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Los accionistas mayoritarios son quienes conforman el directorio. La política de la empresa bajo este apartado establece que:

- La participación de los miembros del directorio se funda en la cantidad de acciones en la empresa.
- Los socios, con la ayuda del departamento financiero, estipularán los porcentajes correspondientes que se cancelarán a los accionistas como dividendos.
- Para promover la reinversión y el crecimiento de la empresa se pagará los dividendos a partir del quinto año de constitución de la empresa, con el fin de consolidar el patrimonio y lograr una evolución en el mercado.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

La empresa ICM Cía. Ltda., con el objetivo de emprender el nuevo negocio se ve en la necesidad de contar el apoyo en el área de:

- Asesoría Legal: empresa o profesional con altos niveles de experiencia y desempeño en el ámbito legal, con el fin de proporcionar asesoría en los procesos de importancia para el negocio.
- Agente Aduanero: encargado de los procesos en la Aduana, con experiencia y agilidad en el campo.

7 CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL

En el siguiente capítulo se presentará la planificación detallada para la apertura del negocio, y se establecerán tiempos de inicio y finalización.

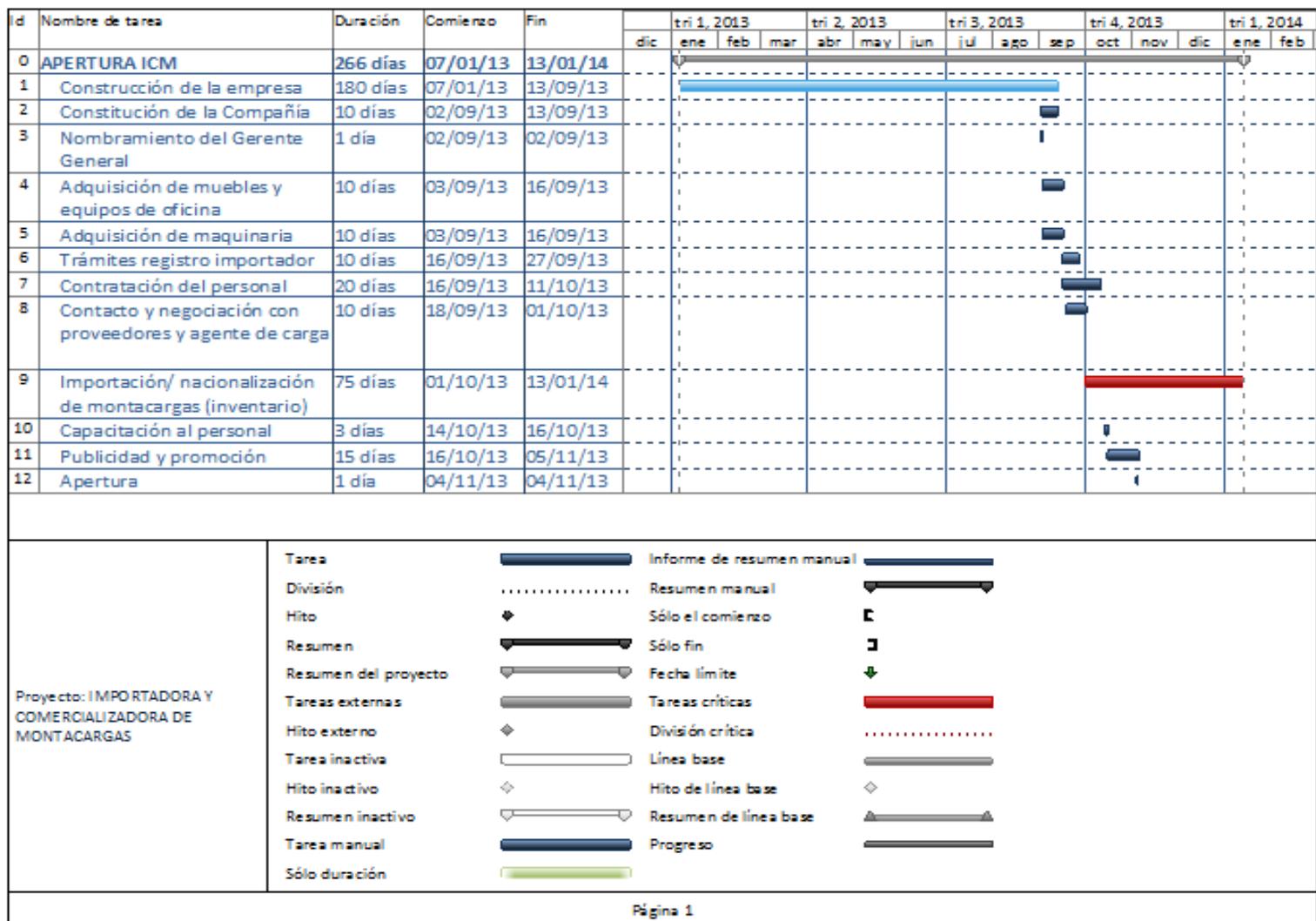
7.1 ACTIVIDADES Y DIAGRAMA

En la tabla 44 se especifican las actividades, con sus respectivas fechas de inicio y el tiempo que dura cada acción mediante un diagrama de Gantt.

El proyecto tiene un período aproximado de ejecución de 266 días, en los que la actividad que mayor tiempo toma es el proceso de importación, por ello para ICM Cía. Ltda., es de gran prioridad agilizar dicho tiempo estableciendo acuerdos con los agentes internacionales y proveedores.

En el caso de tener problemas en los tiempos establecidos de importación, la empresa, con el fin de cumplir con los requerimientos de los clientes, optará por brindar el servicio de alquiler a un menor costo.

Tabla 44: Diagrama de Gantt



8 CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

La empresa ICM Cía. Ltda., al querer consolidarse como una nueva opción integral en la importación y comercialización de montacargas gravitados en la calidad de servicio ha identificado diferentes supuestos.

Al ingresar a un mercado, el objetivo a cumplir es posicionar la compañía, por ello, la empresa, con el afán de abarcar altos niveles de ventas pero sin dejar de ser realistas en los cálculos, ha proyectado ventas de entre 24 a 30 montacargas anuales, con una tendencia de crecimiento de un 20 por ciento, lo que implicaría una venta promedio de 2-3 montacargas mensuales.

En cuanto al mercado objetivo se han identificado varios sectores: industrial, comercial y de transporte; allí destacan empresas dedicadas a la logística, transporte y almacenamiento, recicladoras, madereras e industrias de plástico.

El canal de distribución para ICM abarca dos peldaños. En sus inicios la empresa se concentrará en ser comercializadora de las diferentes marcas de preferencia por parte del cliente, manteniendo abierta la gran oportunidad de ser sub-distribuidores de TOYOCOSTA, quienes operan y controlan la distribución de la marca TOYOTA INDUSTRIAL, la misma que no tiene un representante en Quito, lo que implicaría reducir costos y tiempos de importación.

Se ha establecido que en cuanto a permisos de funcionamiento y legales, la empresa cumplirá con todo lo requerido.

ICM Cía. Ltda., contará con oficinas y bodegas con domicilio en la Panamericana Norte Km 16, Barrio Semillas, calle Los Álamos, lote 10 de esta

ciudad de Quito, cuyo terreno constituye patrimonio de uno de los fundadores de la empresa.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- Restricciones a la importación de montacargas.
- Cambios gubernamentales.
- Disminución de la cantidad permitida a importar.
- Aumento de los aranceles e impuestos.

Actualmente, los montacargas no presentan restricciones ni limitaciones para su importación. Sin ignorar un futuro cambio en lo antes mencionado, la empresa ICM deberá contar con proveedores en diferentes países con el fin de buscar siempre el bienestar del negocio.

La empresa, además de la venta de la maquinaria, contará con el servicio de alquiler y mantenimiento, con lo que se asegura un ingreso diferente a la de la venta de montacargas.

- Posibles demoras en el proceso de importación.
- Falta de *stock* del proveedor.
- Demora en el embarque.
- Problemas en el transporte: condiciones climáticas, trasbordos, etc.
- Incompatibilidades en las declaraciones aduaneras.
- Trámites aduaneros (falta de documentos).

Este conflicto puede ser muy común en las importaciones, por ello ICM Cía. Ltda., busca la seriedad y compromiso en los proveedores, con el interés de establecer toda la información requerida, a fin de que los riesgos sean menores.

Si la demora es extensa, la empresa procederá a brindar la opción de alquiler del montacargas a un menor costo, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

- Problemas de ejecución dentro de la empresa
- Retrasos en el pago por parte de los clientes.
- Cambios en los pedidos del producto.
- Insatisfacción con la maquinaria recibida.

Con el fin de evitar estos imprevistos, la empresa brindará un extenso asesoramiento en el tipo de maquinaria acorde para las actividades de los clientes para no caer en la mala decisión de compra. Si existiere un cambio de pedido, el cliente debe hacerse responsable por el costo que esto represente, ya que la empresa debe asegurarse para realizar la importación mediante un anticipo del valor de la mercadería.

- Problemas legales
- Cambio de regulaciones del uso de suelo.
- Permisos del municipio.

Los cambios en las normativas del suelo, provoca una preocupación en el funcionamiento, por ello la empresa contará un asesoramiento eficiente con el fin de evitar cualquier inconveniente.

- Riesgos de liquidez

ICM Cía. Ltda., en el caso de incurrir en falta de liquidez, tendrá un fondo destinado exclusivamente para problemas de este tipo, que se establecerá por parte de los socios y posteriormente contará con las utilidades de la empresa.

- Cambio en las preferencias del mercado

En cuanto a las preferencias del mercado industrial no suelen haber mayores cambios; sin embargo, la empresa como parte de sus actividades de marketing, deberá realizar informes y estudios sobre gustos y preferencias. De existir una nueva opción en la maquinaria se deberá optar por la misma.

- Niveles menores a los proyectados

Las proyecciones de venta se realizaron de manera conservadora, pese a ello puede existir una venta menor de lo ya estipulado; en ese caso, la empresa contará con más servicios que le permitirá obtener ingresos.

- Reacción de la competencia

ICM se mantendrá en constante vigilancia sobre los cambios de la industria y competencia, ya que si el negocio tiene un éxito inmediato como se lo espera, la competidores desearán incurrir en el negocio, debido a esto se debe lograr lazos de confianza con los clientes con el objetivo de fortalecer la preferencia para la empresa.

9 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión requerida por ICM Cía. Ltda., es de USD \$182.267 la misma que contempla tres pilares: el detalle de cada una se encuentran en el (Anexo N° 14). En el capital de trabajo se reflejan los costos de importación, la nómina y los gastos necesarios para el negocio.

Tabla 45: Inversión Inicial

Activo fijo	\$ 151.547
Activo intangible	\$ 1.480
Capital de trabajo	\$ 29.240
TOTAL	\$ 182.267

9.2 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos del negocio contemplan cuatro factores, ventas de montacargas, mantenimiento preventivo y correctivo, repuestos y el servicio de alquiler. En lo que se refiere a las ventas proyectadas serán en base a las estrategias de marketing expuestas en el capítulo IV y al crecimiento evaluado para la empresa.

Tabla 46: Fuente de ingresos

VENTAS ICM CIA. LTDA					
AÑO	1	2	3	4	5
Montacargas	\$ 618.879	\$ 730.278	\$ 863.957	\$ 1.020.205	\$ 1.209.873
Nuevos	\$ 442.160	\$ 530.593	\$ 636.711	\$ 760.805	\$ 911.428
Eléctrico	\$ 103.002	\$ 123.602	\$ 148.323	\$ 177.164	\$ 212.184
Pasillo Angosto	\$ 54.499	\$ 65.398	\$ 78.478	\$ 93.738	\$ 112.267
Combustión Interna	\$ 284.660	\$ 341.592	\$ 409.910	\$ 489.904	\$ 586.977
Usados	\$ 176.718	\$ 199.686	\$ 227.246	\$ 259.400	\$ 298.444
Combustión Interna	\$ 176.718	\$ 199.686	\$ 227.246	\$ 259.400	\$ 298.444
Talleres	\$ 599.844	\$ 620.912	\$ 642.204	\$ 663.720	\$ 685.459
Preventivo	\$ 101.973	\$ 106.445	\$ 111.142	\$ 116.061	\$ 121.205
Correctivo	\$ 497.871	\$ 514.467	\$ 531.063	\$ 547.658	\$ 564.254
Repuestos	\$ 63.453	\$ 66.228	\$ 69.192	\$ 72.267	\$ 75.432
Arriendos de Montacargas	\$ 40.781	\$ 42.594	\$ 44.505	\$ 46.495	\$ 48.577
Ventas	\$ 1.322.957	\$ 1.460.013	\$ 1.619.859	\$ 1.802.687	\$ 2.019.340

9.3 ESTRUCTURA DE COSTOS

9.3.1 Costos Variables

Los costos variables que se deben tomar en cuenta son los rubros atados con la variación de la venta de la maquinaria, ya que dependiendo de las cantidades de la demanda del mercado objetivo, los costos pueden aumentar o disminuir, como por ejemplo comisiones por ventas.

9.3.2 Costos Fijos

Para la empresa, los costos fijos se determinan en las siguientes cuentas:

- Nómina administrativa y operativa
- Amortizaciones
- Depreciaciones
- Impuestos fijos
- Servicios públicos
- Servicio de Internet.

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

En las siguientes tablas se puntualizan los márgenes bruto y operativo proyectados bajo el escenario normal.

Tabla 47: Márgenes de utilidad - Apalancado

AÑOS	1	2	3	4	5
Margen bruto	16,64%	16,13%	16,06%	15,74%	15,68%
Variaciones en margen bruto	0,00%	11,03%	11,03%	11,71%	12,10%
Margen operativo	8,05%	7,79%	8,23%	8,45%	8,85%
Variaciones en margen operativo	0,00%	7,19%	4,16%	3,63%	5,00%
Margen neto	4,94%	4,88%	5,26%	5,49%	5,81%
Variaciones en margen neto	0,00%	8,92%	19,79%	16,00%	18,66%

Tabla 48: Márgenes de utilidad – Desapalancado

AÑOS	1	2	3	4	5
Margen bruto	16,64%	16,13%	16,06%	15,74%	15,68%
Variaciones en margen bruto	0,00%	11,03%	11,03%	11,71%	12,10%
Margen operativo	8,05%	7,79%	8,23%	8,45%	8,85%
Variaciones en margen operativo	0,00%	7,19%	4,16%	3,63%	5,00%
Margen neto	5,34%	5,16%	5,46%	5,60%	5,86%
Variaciones en margen neto	0,00%	6,77%	17,30%	14,24%	17,23%

9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de resultados resume las pérdidas y ganancias del negocio proyectado a cinco años, considerando los escenarios: apalancado y sin apalancar, Las proyecciones de ventas se realizaron mediante el estudio efectuado a lo largo del proyecto. Ver (Anexo N° 1 7).

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El Balance General al igual que el Estado de Resultados está proyectado a cinco años en los escenarios: apalancado y sin apalancar. Haciendo referencia a los dividendos, la empresa opta por reinvertir los primeros años, con el fin de posicionar a la empresa y generar el mayor desarrollo posible, ya en años posteriores se incrementa el porcentaje destinado a dividendos.

Los Balances Generales se muestran en los (Anexos N° 19 Y 20).

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

Mediante el estado de flujo de efectivo se registran los movimientos de efectivo de la empresa. El análisis se lleva a cabo mediante tres escenarios: esperado, optimista y pesimista, ya que en cada uno se consideran las opciones de apalancamiento y sin apalancamiento.

El desarrollo de los flujos de efectivo se encuentra en los (Anexos N° 21 y 22). El costo de oportunidad del negocio con el que fueron evaluados los flujos, sigue el modelo CAPM donde se tomaron variables como:

- Coeficiente Beta
- Tasa libre de riesgo
- Prima de riesgo
- Rendimiento del mercado

Tabla 49: Costo de Oportunidad

	Apalancado	Desapalancado
CPPC	14,18%	16,18%
Kd	10,85%	10,85%
Ke	19,02%	16,18%
Rf	0,77%	0,77%
Bd	1,04	1,04
Ba	1,48	1,04
(Rm-Rf)	6,43%	6,43%
Deuda	40,00%	0,00%
Patrimonio	60,00%	100,00%

Tomado de: (Bloomberg, 2012) (Damodaran, 2012)

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el análisis con respecto al punto de equilibrio del negocio, que busca determinar las cantidades requeridas para la venta con el fin de cubrir los costos totales del negocio, se toman en cuenta los productos de la empresa, es

decir: venta de montacargas, repuestos, servicio de mantenimiento y alquiler de los mismos, con lo que se obtienen los siguiente datos

Tabla 50: Punto de Equilibrio

Venta de montacargas	16
Mantenimiento preventivo	243
Mantenimiento correctivo	32
Repuestos	325
Alquiler de montacargas (Horas)	766

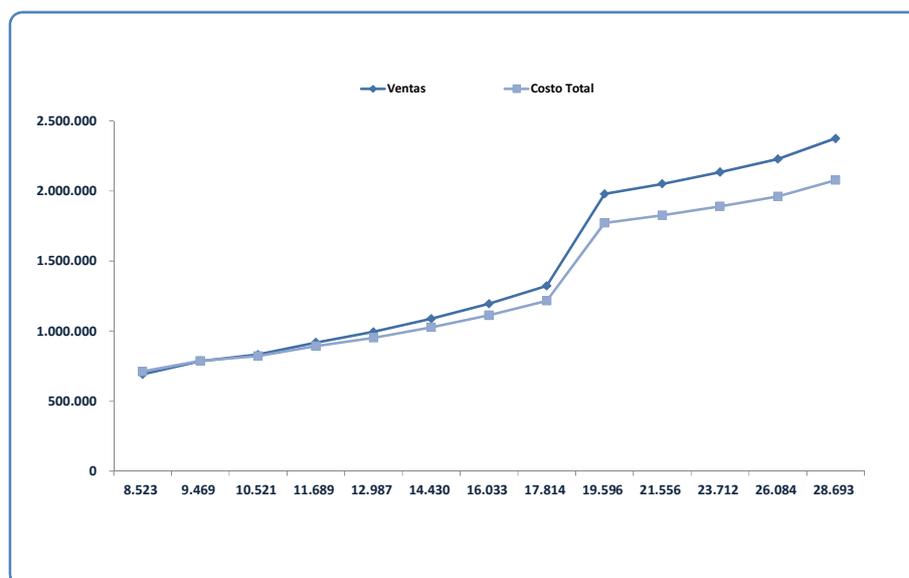


Figura 33. Punto de equilibrio

9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

9.9.1 Sensibilidad

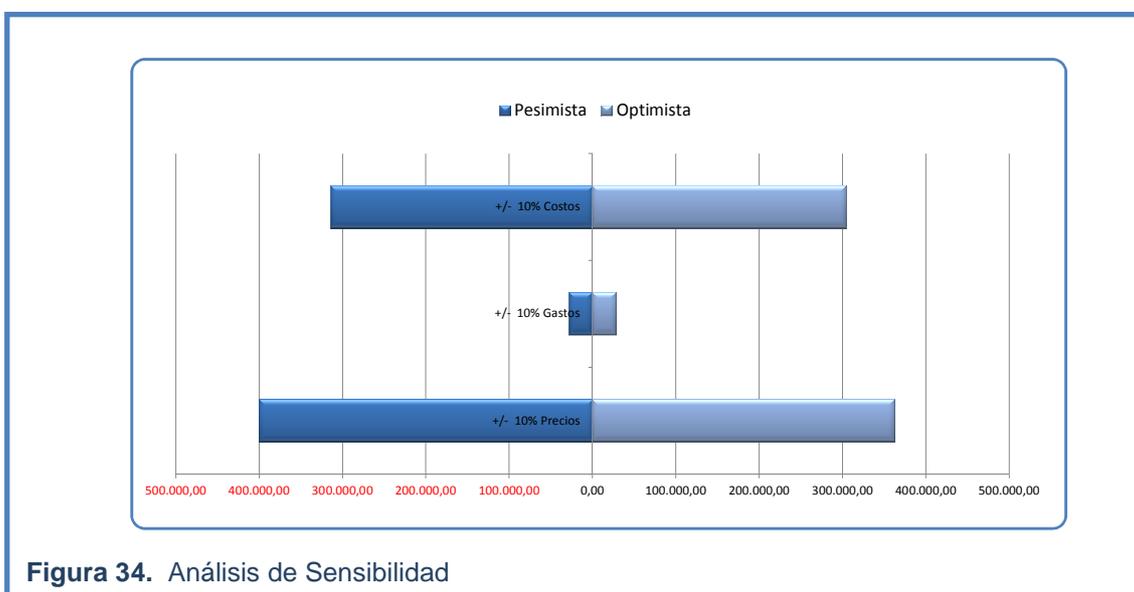


Figura 34. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad del negocio permite evaluar las variaciones de los principales factores del negocio. En este caso las variables a considerar son: precio, costo y gastos, con lo que se obtiene que mediante una variación del 10 por ciento en dichas variables existe un alto cambio, el mismo que se detalla en la figura 34, donde el precio y costo son las de mayor incidencia.

9.9.2 Índices Financieros

9.9.2.1 Liquidez

Con el objetivo de analizar el desempeño de la empresa en el tiempo se han determinado los índices de: razón corriente y prueba ácida (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009, p. 21),

Tabla 51: Índice de liquidez apalancado

Razón ácida (activo corriente - inventarios / pasivo corriente)	0,85	0,96	1,07	1,19	1,25
Liquidez (activo corriente/pasivo corriente)	1,16	1,27	1,39	1,51	1,52

Tabla 52: Índice de liquidez sin apalancar

Razón ácida (activo corriente - inventarios / pasivo corriente)	0,88	1,02	1,17	1,33	1,41
Liquidez (activo corriente/pasivo corriente)	1,19	1,35	1,51	1,68	1,70

La empresa ICM Cía. Ltda., refleja índices de liquidez dentro del rango estipulado por la industria a la que pertenece (Superintendencia de Compañías, 2012), revelando una estabilidad financiera. (Ver Anexo N°25)

9.9.2.2 Rentabilidad

Tabla 53: Índice de rentabilidad apalancado

Razón deuda / patrimonio	78,85%	72,24%	66,28%	61,16%	60,91%
Razón patrimonio / deuda	21,15%	27,76%	33,72%	38,84%	39,09%
Margen bruto	16,64%	16,13%	16,06%	15,74%	15,68%
ROI (Rendimiento /valor promedio invertido)	35,9%	39,1%	46,8%	54,3%	64,4%
ROA (Utilidad operacional/Activos totales promedio)	29,7%	13,8%	15,1%	15,9%	17,3%
ROE (Utilidad neta/Patrimonio promedio)	37,4%	28,9%	26,4%	24,6%	24,3%

Tabla 54: Índice de Rentabilidad sin apalancar

Razón deuda / patrimonio	70,38%	63,97%	58,34%	53,64%	54,46%
Razón patrimonio / deuda	29,62%	36,03%	41,66%	46,36%	45,54%
Margen bruto	16,64%	16,13%	16,06%	15,74%	15,68%
ROI (Rendimiento /valor promedio invertido)	38,7%	41,4%	48,5%	55,4%	65,0%
ROA (Utilidad operacional/Activos totales promedio)	29,7%	13,3%	14,6%	15,6%	16,9%
ROE (Utilidad neta/Patrimonio promedio)	27,9%	23,0%	21,7%	20,7%	20,7%

Los *ratios* de rentabilidad de la empresa son márgenes óptimos. Para el inicio del negocio, bajo el escenario de apalancamiento, se tiene que dicho márgenes están dentro del rango expuesto por la industria. (Superintendencia de Compañías, 2012).

9.9.2.3 Desempeño

Tabla 55: Índices

OPERATIVOS					
Días de clientes (Clientes/Vtas. diarias) Montacargas	180	180	180	180	180
Días de clientes (Clientes/Vtas. diarias) Talleres / Repuestos	75	75	75	75	75
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	30	30	30	30	30
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	90	90	90	90	90
DESEMPEÑO					
Rotación de inventarios	0,66	0,72	0,81	0,90	1,02
Rotación en I. en días	552	506	453	404	359
Rotación de CxC	0,89	0,99	1,09	1,22	1,36
Rotación CxC en días	409	370	334	300	268

ICM Cía. Ltda., al tener como giro de negocio la importación y venta de montacargas, y brindar servicios de talleres y repuestos, debe manejar distintos tiempos de crédito, ya que el costo de la maquinaria es considerable. La empresa debe tratar de minimizar el mayor tiempo de inventarios con el fin de reducir costos.

9.10 VALUACIÓN

La rentabilidad esperada para la empresa se puede calcular mediante el modelo para la valoración de los activos de capital CAPM (Sapag Chain, Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, 2011, p. 373)

El criterio del valor actual neto (VAN), se debe aceptar cuando el valor es igual o superior a cero (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y Evaluación de proyectos, 2008, p. 321).

En lo que se refiere a la TIR, se establece que es la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y Evaluación de proyectos, 2008, p. 323)

Los escenarios a evaluar serán bajo el factor de apalancamiento y sin apalancar. Se debe mencionar que, para el desarrollo estratégico del negocio

se tomó en cuenta el crecimiento de los últimos años de la industria donde se desarrolla el negocio, con el fin de establecer los porcentajes de crecimiento y decrecimiento. De igual forma se analizó las variaciones de las importaciones del bien, con el objeto de asociar la industria con las importaciones.

Tabla 56: Resultados económicos ICM apalancado

Escenario	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	148.678	53,61%	(182.267)	2,39
Normal	193.847	60,85%	(182.267)	2,27
Optimista	248.893	68,37%	(182.267)	2,18

Tabla 57: Resultados económicos ICM sin apalancar

Escenario	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	144.734	42,31%	(182.267)	2,24
Normal	186.901	47,70%	(182.267)	2,14
Optimista	238.215	53,43%	(182.267)	2,07

10 CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Tabla 58: Financiamiento ICM

INVERSIÓN INICIAL		Necesidad de recursos	
Activo fijo	\$ 151.547		\$ 182.267
Activo intangible	\$ 1.480		
Capital de trabajo	\$ 29.240	Apalancamiento	\$ 72.907
TOTAL	\$ 182.267	Recursos propios	\$ 109.360

La inversión inicial de la empresa ICM Cía. Ltda., será de \$182.267, mismos que serán financiados mediante la contribución de los socios y un crédito por parte de una entidad bancaria, a una tasa promedio del 10,85 por ciento que será amortizada a cinco años.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La inversión inicial para el negocio tendrá un apalancamiento del cuarenta por ciento que consiste en \$72.907 y el resto será financiado por los socios, las aportaciones se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 59: Capital de socios

SOCIOS	APORTACIONES (%)
Socio 1	50%
Socio 2	25%
Socio 3	25%
TOTAL	100%

Tabla 60: Estructura de capital

Deuda corto plazo	49,24%	49,24%
Deuda largo plazo	0,00%	20,31%
Recursos propios	49,24%	28,93%

10.3 CAPITALIZACIÓN

La empresa ICM Cía. Ltda. contará con el aporte de tres socios fundadores como se detalla en la tabla 59, los mismos que tomarán decisiones pertinentes al negocio en busca de generar el progreso de la compañía. Se debe considerar la posibilidad de que en un futuro incrementen los accionistas de la empresa, dependiendo del curso de crecimiento del negocio.

10.4 USO DE FONDOS

El uso de fondos del negocio consta de todos los rubros para emprender el negocio, llegando a obtener la inversión total.

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

En los siguientes cuadros se detalla claramente el retorno para el inversionista bajo los escenarios antes analizados (esperado, optimista y pesimista).

Tabla 61: Resultados económico – Socios

	APALANCADO				DESAPALANCADO			
	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	100.403	49,35%	(109.360)	2,01	119.454	39,01%	(182.267)	2,26
Normal	131.349	56,02%	(109.360)	1,91	153.386	43,86%	(182.267)	2,16
Optimista	168.532	62,96%	(109.360)	1,82	194.247	49,04%	(182.267)	2,08

11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- La elaboración del plan de negocios mostró un amplio panorama de los factores que ejercen influencia en el desarrollo del mismo. En cada capítulo fue de suma importancia la validación de los datos con el fin de establecer estrategias en base a datos reales.
- En los últimos años, se ha acentuado un incremento del sector industrial, estimulando la tendencia de mecanización en la mayoría de las actividades, con el objetivo de maximizar recursos y reducir de tiempos y costos, creando así la necesidad de adquirir maquinaria que facilite acciones de almacenamiento y transporte de carga, por lo que se presenta una oportunidad atractiva para la realización del proyecto.
- Al ser un proyecto basado en la importación, se debe mantener un amplio interés en los factores externos que afecten al negocio, especialmente políticas, acuerdos internacionales y restricciones establecidas por el gobierno. Por ello, se debe establecer una buena relación con distintos proveedores, a fin de tener opciones en el caso de existir algún conflicto con un país del cual se importa.
- La estructura de la industria en la cual se encuentra la importación y comercialización de montacargas, no es uniforme ya que existen empresas de gran tamaño que tienen a la venta de los montacargas como un *ítem* más dentro de sus actividades y al poseer varios productos no ofrecen una especialización en el servicio de montacargas, lo cual crea una oportunidad para el negocio en mención.
- La empresa tendrá como elemento distintivo la calidad y eficiencia en el servicio al cliente en todo el proceso de venta: se brindará un

asesoramiento profundo de la maquinaria para no incurrir en errores y gastos innecesarios, de igual forma luego del negocio se brindará el servicio post-venta con el fin de afianzar a los clientes.

- Las alianzas estratégicas con los proveedores de las diferentes marcas de montacargas será un pilar de gran importancia para lograr minimizar tiempos de importación y costos. Por esto, se debe hacer énfasis en la opción de ser sub-distribuidor de una marca posicionada en el mercado, logrando así una mayor participación en el mismo.
- Mediante la investigación de mercados realizada en la ciudad de Quito, se pudo determinar las variables claves para la planificación estratégica y marketing, así como las preferencias y necesidades del mercado objetivo. En cuanto a gustos y preferencias por maquinaria nueva o usada se llega a concluir que se tiene una relación directa con el tamaño e ingresos de la compañía cliente, por tal motivo la empresa ofertará opciones de maquinaria que abarquen las diferentes necesidades de los clientes en cuanto a marca y estado del bien.
- La planificación operativa de una empresa determina un factor fundamental para lograr el éxito de la misma, mayor aún en el caso de ser una importadora. Por ello, ICM Cía. Ltda., se enfocará en mantener un control extremado en los tiempos de entrega y control de recursos.
- El ambiente organizacional será un componente de gran importancia para la empresa, por lo que se invertirá en capacitaciones periódicas, eventos motivacionales, con el fin de generar una mayor integración y desarrollo laboral.
- El control y cumplimiento de los plazos establecidos en el cronograma general del proyecto se debe considerar como un elemento de aporte

para la empresa, ya que permite tener una visión amplia de cada actividad a realizar dentro y fuera de la misma.

- El proyecto que se presenta genera una oportunidad atractiva para la inversión. Mediante el análisis financiero se establece: la importancia de optimizar recursos, los distintos escenarios al que se enfrentará el negocio, la planificación financiera y demás factores de importancia que se analizaron en el capítulo respectivo.
- Por lo antes mencionado se establece que los resultados económicos de ICM Cía. Ltda. en el escenario normal apalancado son: VAN de \$193.847 y una TIR de 60,85 por ciento. Por otro lado, en el escenario sin apalancamiento normal se tiene un VAN de \$186.901 y una TIR de 47,70 por ciento, concluyendo así, que el negocio es viable con un mayor beneficio en el escenario apalancado.

11.2 RECOMENDACIONES

- Es recomendable estar alertas a los posibles cambios que afecten al negocio, ya sean dentro del entorno de la empresa o fuera del mismo, con el fin de poder actuar de una forma ágil y precisa.
- La viabilidad del negocio es un factor positivo, por lo que se recomienda la aplicación del estudio realizado en un período de tiempo corto.
- Se debe hacer hincapié en la mejora de las relaciones con los proveedores, nuevas estrategias, de tal forma que en el mediano y largo plazo se pueda establecer a la empresa como sub-distribuidor de marcas elites en el mercado ecuatoriano, con la ventaja de reducir costos, tiempos y el asesoramiento en el mantenimiento y capacitación del personal.

- De igual manera, no se debe dejar a un lado la opción de ser distribuidor a nivel del continente de marcas de gran jerarquía que aun no han incursionado en mercados latinos.
- Dentro de la logística se debe considerar elementos tales como: el nuevo aeropuerto de Quito, sus vías de acceso, el aumento de empresas en el sector, generando así aportaciones al proyecto e inclusive la incursión en nuevos mercados.
- La empresa deberá establecer revisiones periódicas de las políticas internas con el fin de consolidar las mismas o actualizarlas de ser necesario, esto con el fin de instaurar un ambiente organizacional claro y agradable.
- El valor agregado de la empresa se enfatiza en la generación de lazos de confianza con los clientes, mediante un servicio profesional e integral en todo el proceso de comercialización del equipo, junto con la innovación y uso de métodos orientados al cliente.

REFERENCIAS

Libros:

- David, F. (2003). *Concepto de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Heyne, P. (1998). *Conceptos de Economía el mundo según los economistas*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Mochón, F. (2006). Conceptos básicos de macroeconomía. En F. Mochón, *Principios de economía* (p. 167). Madrid, España: McGraw Hill.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Décima tercera ed.). México: Continental, S.A de C.V.
- Ross, S. A., Westerfield, R. , & Jaffe, J. (2009). *Finanzas Corporativas* (Octava ed.). México: McGraw Hill.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación* (Segunda ed.). Chile: Pearson Educación.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de proyectos* (Quinta ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Documentos de Internet:

- *Aduana del Ecuador*. (2011). Recuperado el 16 de noviembre de 2011, de Arancel Integrado: <http://sice1.aduana.gov.ec/ied/arancel/index.jsp>
- AFHA, G. (s.f.). *Metodología del muestreo*. Recuperado el 12 de marzo de 2012, de Cálculo del tamaño de la muestra: <http://www.cesdonbosco.com/cii/documentos/IT%20METODOLOG%20DA%20DE%20MUESTREO.pdf>

- *Banco Central del Ecuador*. (2011). Recuperado el 25 de noviembre de 2011, de Boletines Estadísticos: <http://www.bce.fin.ec>
- *Bloomberg*. (2012). Recuperado el 17 de mayo de 2012, de <http://www.bloomberg.com/markets>
- *COMEXI Resolución N° 539*. (2010). Recuperado el 12 de abril de 2012, de <http://www.comexi.gob.ec/comexi/resoluciones.shtml>
- *Damodaran*. (2012). Recuperado el 13 de julio de 2012, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>
- *INEC*. (2011). Recuperado el 19 de febrero de 2012, de Estadísticas: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>
- *ITC, C*. (2011). *Trade map*. Recuperado el 14 de octubre de 2011, de Internacional Trade Center: <http://www.trademap.org/Product>
- *Montacargas*. (2011). Recuperado el 24 de mayo de 2011, de Tipo de montacargas: <http://www.montacargas.ws>
- *Pro Ecuador*. (2010). Recuperado el 17 de febrero de 2012, de Boletines: <http://www.proecuador.gob.ec/publicaciones/boletines>
- *Revista Vistazo*. (2011). Recuperado el 25 de enero de 2012, de <http://www.vistazo.com/500Empresas.pdf>
- *Servicio de Rentas Internas*. (2012). Recuperado el 2012 de mayo de 10, de Impuesto a la salida de divisas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/isd>
- *Superintendencia de Compañías*. (2012). Recuperado el 12 de mayo de 2012, de Índices Financieros: <http://www.supercias.gob.ec/home.php>
- *Superintendencia de Compañías*. (2012). Recuperado el 5 de febrero de 2012, de Código CIIU4: <http://www.supercias.gob.ec>
- *Tovar, A*. (27 de febrero de 2012). *Finanzas para mi*. Recuperado el 14 de marzo de 2012, de <http://www.finanzasparami.com>
- *TRADE MAP*. (2011). Recuperado el 22 de febrero de 2012, de <http://www.trademap.org>
- *Ventanilla única empresarial*. (2011). Recuperado el 21 de marzo de 2012, de Requisitos para constituir una compañía: <http://www.otavaloempresarial.com/servicios-de-la-vue/requisitos-para-constituir-una-compania>

ANEXOS



