



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
AL ENSAMBLAJE Y COMERCIALIZACIÓN DE UN SCOOTER PARA  
DOWNHILL EN LA CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing  
Deportivo “

Profesor Guía

Alfredo David Varea Calero

Autor

Ramiro Javier Canelos Pérez

Año  
2016

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

MSC. Alfredo David Varea Calero  
C.C. 1710810704

### **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”.

---

Ramiro Javier Canelos Pérez

C.C 1719153676

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi padre por sus enseñanzas, conocimientos y apoyo para completar este proyecto.

A mi tutor David Varea, por su paciencia y tiempo empleados durante este proceso.

A los compañeros de carrera por su solidaridad y amistad durante estos 5 años.

**DEDICATORIA**

A mis padres, mis héroes, quienes hicieron que esto sea posible. Gracias por su amor y apoyo incondicional, pero sobre todo por ser un ejemplo de lucha y superación en mi vida.

A mi hermana por su invaluable cariño y por ser mi orgullo.

## RESUMEN

En los últimos años Ecuador ha observado el crecimiento del ciclismo y de los deportes extremos en el país principalmente con las campañas de turismo deportivo impulsadas por el estado. Sobre todo, la región sierra por su topografía, su variedad de pistas y parques, los programas públicos deportivos como el ciclo paseo y proyectos de movilidad como la ciclo vía, han sido causas fundamentales para catapultar al ciclismo y todas sus modalidades como un deporte atractivo tanto recreacional como competitivo. Dentro de un mercado saturado de bicicletas, KINRAY propone un scooter con un diseño innovador, utilizando componentes de alta tecnología y que se ajusten y cumplan con las exigencias que tanto el deportista como el deporte demandan. Así también KINRAY busca sumarse a las empresas que forman parte del cambio de Matriz Productiva propuesto por el gobierno, utilizando mano de obra nacional para los procesos de ensamblaje e incorporando componentes locales como el volante y la potencia dentro del diseño final del scooter. Los demás componentes por falta de tecnología nacional y porque no cumplen con las exigencias del deporte necesariamente deberán ser importados.

KINRAY a través de un modelo de negocio artesanal, busca ensamblar un vehículo más seguro que brinde un nuevo reto deportivo e incorpore nuevos segmentos al mercado del deporte extremo. Por su diseño y todos los atributos que este genera, el scooter para downhill según estudios publicados en la revista digital europea 365 Bike, es más seguro que una bicicleta al momento del descenso o práctica del downhill. De acuerdo a la investigación de mercados realizada con una muestra de 50 encuestas, el 84% de los encuestados estaría dispuestos a comprar el modelo estándar y el 60% ha personalizar el scooter. En la investigación, se pudo identificar ciertos comportamientos de compra del deportista extremo como por ejemplo: prioriza calidad y tecnología del componente sobre otros criterios, de igual manera se determinó que los servicios pre y post venta tienden a ser inactivos en la competencia y no existen servicios adicionales que satisfagan a los clientes que están iniciando en el deporte. A través de esta investigación junto al análisis externo y el análisis Porter se elaboraron y definieron las estrategias comerciales, de comunicación y de marketing que aplicará la empresa.

La fijación de precios de penetración, es la estrategia de entrada elegida para ingresar en el mercado, ya que el precio definido por la empresa es equivalente al de una bicicleta de gama baja para downhill, lo cual hace accesible y atractivo al producto para el cliente. A través de los esfuerzos comerciales y de marketing se espera transmitir la diferenciación tanto en calidad, tecnología y servicio que el producto ofrece dentro de un mercado saturado por bicicletas. La empresa adoptará una estructura multicanal para su fuerza de venta, aclarando que la principal vía que utilizará será la indirecta, es decir a través de distribuidores, por lo que deberá capacitar y transmitir los atributos de manera precisa a los clientes corporativos.

La inversión inicial de la empresa asciende a un monto de 126.644 dólares, la cual comprende los rubros de capital de trabajo, inventarios, muebles y enseres, equipos de computación, equipos y herramientas y servicios pre – operacionales. Este valor que estará bajo una estructura de: 40% de capital propio (inversionistas) y 60% de préstamo bancario estará bajo un interés del 11,12%. A través del análisis financiero se pudo determinar que el VAN al final de los 5 años llega a un monto de 107.459 dólares y el TIR llega a un 38,86% determinando la rentabilidad del negocio.

## ABSTRACT

In the last years Ecuador has contributed to the growth of cycling and extreme sports, mainly because of the sport/tourism campaigns promoted by the state. Especially the sierra region, given its topography, variety of tracks and parks, and public sports programs such as the walk cycle and mobility projects like the bikeway, have been fundamental causes to catapult cycling and all its modalities as an attractive, recreational and competitive sport. In a saturated market by bicycles, Kinray proposes a scooter with an innovative design, using high-tech components which comply the requirements that both the athlete and the sport demands. Kinray looking to join the companies that are being part of the Productive Matrix change proposed by the government, is going to use local labor for assembly processes and also is going to incorporate local components such as the steering wheel and power in the final design of the scooter. Because of a lack of domestic technology, the other components must necessarily have to be imported.

Kinray through a craft business model seeks to assemble a safer vehicle that provides a new challenge and incorporate new segments to the market of extreme sports. Because of its design and its attributes, the downhill scooter according to studies published in the European digital magazine Bike 365, is safer than a bike at the time of the practice. According to a market research conducted with a sample of 50 surveys, 84% of the respondents would be willing to buy the standard model and 60% would buy the customized the scooter. Throughout the investigation, it was possible to identify buying behaviors of the client, whom for example prioritizes quality and technology component on other criteria, just as it was determined that the pre and post sales services tend to be inactive in the competition and do not provide additional services that satisfy customers who are starting in the sport. Through this research and also using the external analysis and Porter analysis, marketing, communications and business strategies were defined and developed so they can be applied by the company.

The entry strategy chosen by the company to get into the market is the penetration pricing. This strategy was chosen because the price fixed by the company is equivalent to a low-end bike of downhill, which makes the product attractive and accessible for the client's. Through the marketing and sales efforts, the company expects to communicate the differentiation in quality, technology and services the product offers in a market saturated by bicycle. The company will adopt a multi-channel structure for its sales force, noting that the main route used will be the indirect channel, through distributors, so the company needs to train and transmit the attributes precisely to the corporate customers.

The initial investment in the company rises to a total amount of \$ 126 644, which contains the items of: working capital, inventory, furniture and fixtures, computer equipment, tools and equipment, and pre – operational services. This value will be under a structure of 40% of own capital (investors) and 60% of bank loan which will be under an interest rate of 11.12%. Through the financial analysis it was determined that the NPV comes to an amount of \$ 107,459 and the IRR reaches a 38.86% at the end of five years.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivo General del trabajo.....	1
1.2.3 Objetivos Específicos del trabajo .....	1
<b>2. ANÁLISIS ENTORNOS</b> .....	2
2.1 Análisis del entorno externo .....	2
2.1.1 Entorno externo.....	2
2.1.1.1 Económico .....	2
2.1.1.2 Político .....	2
2.1.1.2.1 Comercio Exterior (Entorno Internacional) .....	3
2.1.1.3 Social .....	3
2.1.1.4 Tecnológico.....	4
2.1.4 Conclusiones del Análisis Externo .....	4
2.1.2 Análisis de la Industria (Porter).....	4
2.1.2.1 Barreras de Entrada de Nuevos Competidores: .....	4
2.1.2.2 Poder de Negociación con Proveedores (ALTO) .....	5
2.1.2.3 Poder de Negociación con los clientes (ALTO) .....	5
2.1.2.4 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores (MEDIA) .....	5
2.1.2.5 Productos Sustitutos (ALTO) .....	5
2.1.2.6 Rivalidad entre empresas competidoras (MEDIO).....	5
2.1.3 Análisis O.D.A.....	6
Oportunidades:.....	6
Debilidades: .....	6
Amenazas: .....	6
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	7
3.1 Investigación de mercado .....	7
3.1.1 Investigación cualitativa .....	7
3.1.1.1 Grupo Focal .....	7
3.1.1.2 Conclusiones.....	7
3.1.1.2 Entrevista a Expertos .....	8
3.1.1.2.1 Perfil de los entrevistados .....	8
3.1.1.2.2 Conclusiones.....	8
3.1.2 Investigación cuantitativa .....	9
3.1.2.1 Conclusiones.....	10
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	11
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	11
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	12
5.1 Estrategia general de marketing .....	12
5.1.1 Mercado objetivo .....	12
5.1.2 Propuesta de Valor .....	12
5.2 Mezcla de Marketing.....	13
5.2.1 Producto.....	13
5.2.1.2 Atributos.....	13
5.2.1.3 Branding.....	13
5.2.1.4 Empaque.....	14
5.2.1.5 Etiquetado.....	14

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	20
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	20
6.1.1 Misión.....	20
6.1.2 Visión .....	20
6.1.3 Objetivos .....	20
6.2 Plan de Operaciones .....	20
6.3 Estructura Organizacional.....	22
6.3.1 Estructura Legal de la Empresa .....	22
6.3.2 Tipo de Estructura .....	22
6.3.2 Organigrama.....	22
7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	24
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estados de flujo de efectivo y flujo de caja. ....	24
7.1.1 Proyección de estados de resultados.....	24
7.1.2 Situación Financiera.....	24
7.1.3 Estados de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	24
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	24
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto .....	25
7.4 Índices financieros .....	25
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	26
REFERENCIAS.....	27
ANEXOS.....	29

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El propósito de crear una empresa dedicada al ensamblaje de un Scooter para downhill con componente nacional se basa en la idea de introducir y promocionar un nuevo concepto para practicar este deporte extremo. Scooter Gravity, empresa europea creadora de este concepto para downhill lanzaron el producto en el año 1993 en Europa. Según un artículo publicado en el 2014 por la revista digital italiana 365 Mountain Bike, el scooter para downhill ha sido la principal causa para que nuevos segmentos del mercado del ciclo montañismo, ciclismo, y otras modalidades extremas comiencen a practicar el downhill, como el de los niños y el sector femenino que preferían no participar en este deporte extremo por sus altos niveles de riesgo. Estudios realizados por la empresa española han determinado que la bicicleta durante un descenso incrementa sus probabilidades de un accidente por las puntas de velocidad que llega a alcanzar gracias a los pedales, el scooter por el contrario reduce esas probabilidades por su diseño que propone. Determinadas características del vehículo como su bajo centro de gravedad, la facilidad para permitir una conducción libre y equilibrada, sus componentes de downhill combinados con su diseño han respaldado este nuevo concepto para considerarlo como el mejor vehículo para iniciarse en el deporte. (365 Mountain Bike, 2014)

El downhill es un deporte extremo que está en una fase de crecimiento numerosas y variadas competencias se realizan alrededor del país cada fin de semana según la página web de la Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica (Andes , 2015), lo que se puede interpretar como una importante oportunidad para atraer a deportistas desde muy temprana edad a que practiquen el downhill.

#### **1.2.2 Objetivo General del trabajo**

- Determinar la factibilidad de la creación de una Empresa dedicada al ensamblaje y comercialización de un Scooter para downhill, en un período de 5 años.

#### **1.2.3 Objetivos Específicos del trabajo**

- Determinar el clima de negocios en las áreas política, económica, social, tecnológica, medioambiental y legal para determinar la incidencia que van a tener cada una de ellas en el negocio propuesto.
- Cuantificar la demanda y el potencial grado de aceptación del scooter para downhill para los sectores socioeconómicos A, B y C (medio, medio alto y alto) de la ciudad de Quito, mediante una investigación de mercado.
- Establecer un plan comercial y estructura organizacional para el plan de negocios propuesto, determinando estrategias, propuesta de valor, políticas internas y filosofías de la empresa.
- Determinar la rentabilidad del negocio propuesto aplicando un plan financiero que contenga inversiones, proyecciones, estado de resultados, flujos de efectivo e índices financieros.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis del entorno externo

En este punto se analizó el clima de negocios en las áreas política (incluyendo el entorno internacional), económica, social, tecnológica, medioambiental y legal para determinar la incidencia que van a tener cada una de ellas en el negocio propuesto.

Cabe resaltar que el negocio propuesto opera bajo la clasificación:

#### **C INDUSTRIAS MANUFACTURERAS**

**Código CIU:** C3240.07

**Descripción:** Fabricación de juguetes con ruedas utilizables como vehículos, monopatines, incluidos triciclos de plástico.

#### 2.1.1 Entorno externo

##### 2.1.1.1 Económico

**Inflación.** El sector de Recreación y Cultura representó el 5.9% sobre el 100% de la inflación anual nacional. Mientras el crecimiento anual de la inflación se mantuvo en un promedio de 4,41%, el crecimiento promedio de la inflación en el sector de Recreación y cultura hasta el año 2014 fue del 1,31% lo que se puede interpretar como una oportunidad para la ejecución del proyecto por el buen entorno que se muestra y porque no implica una preocupación macroeconómica.

**PIB.** Tomando como año base el 2007, la tasa de crecimiento anual del PIB presenta un crecimiento promedio del 4,3%. Sin embargo, en el 2009 existió una caída muy pronunciada, a partir de ese año el 2010, 2011, 2012 y 2013 presentan un crecimiento promedio del 5,3%, lo que se interpreta como una oportunidad para el negocio ya que se proyecta una estabilidad económica para la población.

**Tasas de Interés.** La Tasa Activa efectiva aplicada por segmento sería la productiva Pymes, en el último mes está alcanza un promedio de 11.17% de acuerdo a la estructura de tasas por segmento del Banco Central. La tasa exigida es alta lo que exige fuertes ingresos que el proyecto debe cubrir. ( Banco Central del Ecuador, 2015)

Véase Tablas de Análisis Económico en Anexo No.1

##### 2.1.1.2 Político

El negocio propuesto se articula con el Plan Nacional del Buen Vivir que mantiene como uno de sus objetivos principales, el cambio de la Matriz Productiva. De aquí parte la creación por parte del Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO) de la Subsecretaría de Desagregación Tecnológica, cuya meta es identificar componentes tecnológicos que se puedan fabricar en Ecuador, con la finalidad de equilibrar la balanza comercial. Empresas dedicadas a la producción de bicicletas nacionales como Metaltronic, BKR, Facombi S.A, Fabrec (empresa pública), Ecobike, Mibike e Indima se han involucrado dentro de este proyecto propuesto por el gobierno con el fin de fabricar bicicletas de gama baja con componente nacional, y fortalecer la matriz productiva del país. Actualmente las tres de las cuatro empresas fabrican bicicletas que contienen entre un 45% y 55% de componente nacional (Ángulo, 2014)

El dato relevante aquí es que además de ser otro tipo de vehículo recreacional y deportivo que ofrece la competencia son bicicletas de gama baja es decir hasta el momento no producen una bicicleta que cumpla con las exigencias del downhill.

#### **2.1.1.2.1 Comercio Exterior (Entorno Internacional)**

El negocio propuesto está obligado a importar determinados componentes que todavía no se producen nacionalmente o no cumplen los estándares de calidad necesario del deporte. Es por eso que el negocio deberá cumplir con las resoluciones (116 y 11) que estableció el Comité de Comercio Exterior (Comité de Comercio Exterior , 2013).

El 3 de diciembre del 2013, se puso en vigencia la resolución 116 del Comex. Dicha resolución establece “el control previo de importaciones para 293 partidas arancelarias (productos) y la obligatoriedad de presentar un certificado de reconocimiento de calidad, del Instituto Nacional de Normalización (Inen), para poder desaduanizar”. Entre las partidas antes mencionadas se nombran a las bicicletas. Los efectos que causo la resolución 116 fueron visibles en el primer trimestre del presente año, “el Ministerio de Industrias ha firmado 363 convenios con unas 400 empresas en el país, para impulsar la producción local e ir a una sustitución de importaciones” (Revista Líderes, 2014)

El 6 de marzo del 2015 se emitió la Resolución 11 del Comex a través de la cual se establecieron salvaguardias por balanza de pagos para 2961 partidas arancelarias que incluyen materias primas, bienes de capital y bienes de consumo por un período de 15 meses (Enriquez, 2015). De acuerdo a la subpartida 87149100000 las salvaguardias tienen un impacto del 15% en partes y piezas (CKD) de bicicletas y afines, este 15% se suma al 5.25% que ya pagaban las ensambladoras nacionales por la importación de estas piezas. (Aduana del Ecuador, 2015)

#### **2.1.1.3 Social**

En el 2011 el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) ejecutó una encuesta de estratificación de nivel socioeconómico a los hogares urbanos de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala, la cual permite identificar grupos socioeconómicos específicos. Las variables que manejaban la encuesta eran vivienda, educación, economía, bienes, hábitos de consumo y tecnología. Vivienda, educación y economía eran las dimensiones que más relevancia tenían en esta encuesta. El estudio reveló que el 1,9% de la población pertenece a un estrato socioeconómico alto (A), el 11,2% al medio alto (B), y el 22,8% al nivel medio (C). Lo que da un porcentaje total de 35,9% como posible mercado objetivo ya que estos niveles socio económicos poseen el capital para poder adquirir el producto. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

A esto se suma que Ecuador en los últimos años se ha estado promocionando como una atracción turística deportiva, lo que ha repercutido directamente en el crecimiento de nuevos deportes dentro del país, de los cuales se resalta al downhill. El downhill consiste en descender pendientes (ya sea en montañas o calles) a una alta velocidad en bicicleta e involucra altas descargas de adrenalina para los deportistas. En Ecuador hay competencias todos los fines de semana incluyendo torneos particulares, en pistas adecuadas para la práctica de este deporte alrededor de todo el país. Según Frank Acosta, director de la Comisión de Ciclismo de Montaña de Pichincha las provincias con mayores progresos en esta modalidad del ciclismo son Pichincha, Azuay, Cotopaxi, Imbabura, Loja, Chimborazo, Santo Domingo y Pastaza (El Telégrafo, 2014).

#### **2.1.1.4 Tecnológico**

Por ser una empresa artesanal, no es necesaria la importación de una máquina ensambladora para ejecutar los procesos de ensamblaje; sin embargo, es indispensable la compra de herramientas y equipos que apoyen y faciliten la labor de los colaboradores técnicos – operativos como: Caballete (Trípode), Herramienta Universal Allen, llave para radios, llave cónica buje rueda, set de palancas de cierres rápidos, set de llaves fijas de conos y planas, set de destornilladores, extractor de piñones, alicate de agarre y de corte, carro porta herramientas, bomba de aire eléctrica.

En relación a los componentes, actualmente las bicicletas nacionales contienen entre un 46% y 57% de componente nacional, entre las partes que se producen nacionalmente encontramos el volante, cuadro, trínche y asiento no obstante dichas bicicletas tienen carácter utilitario; es decir, son orientadas de manera recreacional (El Universo, 2013). En este caso, el scooter necesariamente deberá importar determinados componentes con tecnología que cumpla con los estándares del deporte tales como: el cuadro del scooter que debe de ser de aluminio por las exigencias del downhill, los frenos hidráulicos y mecánicos, el conjunto de horquilla, la plancha de protección, el eje y las llantas. Sin embargo, esto no supone que estos componentes, dentro de un tiempo puedan producirse localmente. Nacionalmente el scooter se podrá suministrar de componentes tales como el volante/timón y la potencia del scooter.

#### **2.1.4 Conclusiones del Análisis Externo**

Los índices económicos estudiados tales como la inflación y el PIB además de proyectar una estabilidad económica para la población establecen un buen entorno para el desarrollo de plan de negocios. Además la empresa se ajusta al Plan Nacional del Buen Vivir, el cual plantea un cambio en la matriz productiva del país impulsando a los negocios locales a desarrollar y utilizar componente nacional. Cabe resaltar que solamente 2 componentes nacionales (el timón y la potencia) serán incorporados al scooter. Los demás componentes que están bajo la subpartida arancelaria 87149100000, deberán ser importados por la necesidad de tecnología y calidad que demanda el downhill.

Finalmente a través del análisis social realizado, se pudo constatar que Ecuador cuenta con una gran variedad de pistas, parques y competencias semanales para desarrollar el downhill y que el 35,9% de la población ecuatoriana, que cuenta con el poder adquisitivo para comprar el producto, es el posible mercado objetivo para la empresa. Estudiando estos 4 factores del entorno externo se puede concluir que el plan de negocios cuenta con las suficientes condiciones favorables para desarrollarse dentro del mercado deportivo del país.

#### **2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)**

##### **2.1.2.1 Barreras de Entrada de Nuevos Competidores:**

Actualmente existe una especulación sobre la reacción y el comportamiento que adaptará la empresa privada por la adopción de salvaguardias sobre las importaciones de determinados bienes (o componentes en este caso), a lo cual deberá sumarse la actual inexistencia de proveedores nacionales consolidados de determinados componentes, aspectos que figurarían como las principales barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.

La competencia sería la otra barrera de entrada presente, actualmente ya existen cuatro empresas posicionadas que se dedican a la producción de bicicletas nacionales con proveedores, costos, distribuidores y clientes regulares.

#### **2.1.2.2 Poder de Negociación con Proveedores (ALTO)**

Las partes necesarias para el ensamblaje de un scooter para downhill, comprende tanto componentes nacionales como importados. Nacionalmente y acorde al análisis previamente hecho el gobierno está generando incentivos e impulsando el surgimiento de nuevos proveedores en un plan a largo plazo. Actualmente se pueden conseguir partes específicas como volante/timón, el eje, el guardafangos y las ruedas dentro del mercado nacional.

Internacionalmente, países como China, nación con la que Ecuador mantiene diálogos para impulsar el comercio bilateral entre estos 2 países (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana , 2015) Taiwán, Brasil, Singapur y España se convertirían en los potenciales proveedores internacionales a contactar para conseguir piezas como los cuadros de aluminio o fibra de carbono, frenos y amortiguadores. (Revista Líderes, 2013). Ecuador actualmente sigue negociando un tratado comercial con toda la Unión Europea que podría ponerse en vigencia a finales del 2016 (EL Comercio, 2015), por lo que se incrementa la factibilidad de importar los componentes necesarios desde España.

#### **2.1.2.3 Poder de Negociación con los clientes (ALTO)**

El Scooter para downhill por ser un vehículo deportivo nuevo dentro del mercado ecuatoriano, y diferenciado tanto por su estructura como por su diseño que propone niveles de seguridad más altos para los deportistas, significa una oferta única, por ser un producto ensamblado artesanalmente y con opción a ser personalizable.

#### **2.1.2.4 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores (MEDIA)**

Todos los requerimientos que conlleva la implantación de una nueva empresa desde la inversión, el cumplimiento de determinadas regulaciones de empleador, impacto sobre el medio ambiente, registro de marca, certificados de reconocimiento, establecimiento y ubicación de infraestructura reduce la amenaza de entrada de nuevos competidores. Ser un scooter dedicado específicamente a la práctica del Downhill nos da un valor agregado dentro de un mercado saturado por bicicletas, sin embargo, la posibilidad de que las empresas nacionales que actúan dentro del mismo mercado actualmente como BKR, Metaltronic o My Bike repliquen y adapten el producto es totalmente factible. Por lo que la amenaza de ingreso de nuevos competidores tendría una calificación media.

#### **2.1.2.5 Productos Sustitutos (ALTO)**

El Downhill es un deporte que tradicionalmente es practicado con la bicicleta. En el mercado actual existe una numerosa cantidad de empresas posicionadas y con altos grados de aceptación por el mercado, que ofertan bicicletas de marcas reconocidas internacionalmente para la práctica del Downhill. Esto supone una amenaza ya que puede existir un posible desinterés sobre el Scooter.

#### **2.1.2.6 Rivalidad entre empresas competidoras (MEDIO)**

La Rivalidad entre las empresas nacionales que manejan dentro de su portafolio de productos la bicicleta con componente nacional han establecido un rango de precio de

venta al público estándar, entre 238.00\$ y 260.00\$, la carencia de proveedores de componentes específicos obliga a las empresas a ofrecer modelos sencillos y a establecer un precio acorde a ese modelo. Este tipo de bicicletas son consideradas de ciudad, y son de gama baja.

Sin embargo; tanto los precios como los modelos no son competitivos ante las bicicletas importadas de China según afirma Corporación La Favorita, como las marcas Magna y Kent que manejan precios que oscilan desde 180.00\$ hasta 330.00\$ dependiendo del modelo y tipo de componente y accesorio empleados (Ángulo, 2014).

### **2.1.3 Análisis O.D.A**

#### **Oportunidades:**

- La propuesta de cambio de la Matriz Productiva del país.
- Apoyo de entidades públicas para el desarrollo del scooter con componente Nacional: Ministerio de Industrias y Productividad
- El bajo crecimiento de la inflación en el sector de Recreación y Cultura (buen entorno macroeconómico para el deporte).
- Campañas de turismo deportivo promovidas por el Ministerio del Deporte y el Ministerio de Turismo.
- El crecimiento de mercado en deportes alternativos y extremos dentro del país.
- Existencia de específicos componentes nacionales.
- Creación de alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores nacionales.
- Consumidores exigentes sobre la calidad del producto.

#### **Debilidades:**

- La falta de posicionamiento de la empresa propuesta
- Alta inversión en la curva de aprendizaje del personal para ensamblar el producto
- Poco conocimiento del mercado respecto del scooter

#### **Amenazas:**

- Existencia de producto sustitutos
- Carencia de proveedores nacionales de componentes necesarios.
- Empresas posicionadas dentro del mercado de Deportes Extremos.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Sobretasas arancelarias y resoluciones sobre componentes necesarios para el Scooter.
- Altas tasas de interés para el establecimiento y funcionamiento de la empresa

Véase Matriz EFE en Anexo No.2

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

En el presente capítulo se realizará una investigación tanto cualitativa donde se realizarán dos entrevistas a expertos y un grupo focal como cuantitativa donde se realizan 50 encuestas. La investigación tiene como objetivo la recolección de información relevante que permita comprender el comportamiento de la industria y la competencia (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p.8). Y de igual manera establecer un mercado objetivo y la potencial aceptación del producto dentro de la ciudad de Quito.

#### 3.1 Investigación de mercado

##### 3.1.1 Investigación cualitativa

###### 3.1.1.1 Grupo Focal

El grupo focal se conformará con un grupo de 6 personas entre los 18 a 28 años que practiquen algún deporte que involucre el uso de una bicicleta ya sea para BMX, ciclo montañismo, downhill, o cualquier otra modalidad del ciclismo. El objetivo es recolectar información que ayuden al desarrollo del negocio. Se inició la sesión preguntando sobre sus hábitos como deportistas, porqué practican este deporte, la frecuencia con la que practican, las exigencias que demanda el deporte y el perfil del deportista que lo practica.

A continuación, se preguntó sobre el perfil del deportista extremo, criterios de compra y el desarrollo de esta clase de deporte en la ciudad

Finalmente, a través de una foto se introdujo la idea del scooter para downhill, con el fin de conocer una opinión más profunda sobre la nueva propuesta, y saber si el producto tiene potencial en el mercado quiteño.

###### 3.2.1.2 Conclusiones

El grupo focal se llevó a cabo con 6 personas, deportistas activos, dedicados a diferentes modalidades del ciclismo. La parte introductoria, indagaba sobre sus hábitos como ciclistas, su deporte preferido, y sobre el crecimiento del ciclismo en los últimos años. Se pudo concluir:

- El ciclo montañismo y el cross country son las modalidades del ciclismo que más se han desarrollado en los últimos años en la ciudad de Quito, la principal razón es la gran cantidad de incentivos que existen, como la cercanía que se tiene con parques como el Metropolitano o el Pichincha, los programas deportivos públicos como el ciclo paseo, y sobre todo se resaltó que las personas están acogiendo nuevos estilos de vida con más actividad física y menos sedentarismo.

A continuación, se ahondó más sobre el downhill o cualquier otra modalidad de deporte extremo. Preguntando sobre el desarrollo de este deporte y sus exigencias, así como el perfil del deportista que lo practica.

- El Downhill es un deporte caro, donde el ciclista cumple un perfil bastante perceptible. El "downhillero" se fija principalmente en la marca y en la fiabilidad que tiene, exige principalmente criterios como: calidad del componente, la tecnología empleada, la disponibilidad de repuestos, mantenimiento y servicio técnico. En este deporte, el precio no es una variable de mucho peso al momento de la compra, Se resaltó que Ecuador goza de una gran variedad de pistas ubicadas en varias provincias (Quito, Cagahua, Ibarra, Baños), que permiten un desarrollo constante del deporte.

Finalmente, se presentó la propuesta del negocio a través de una foto. En la cual se preguntó sobre la potencialidad del producto para el mercado ecuatoriano, y el interés en probarlo.

- Se resaltó el diseño del scooter, el bajo centro de gravedad, la idea de ser más equilibrado y de libre conducción y principalmente que es una idea alternativa a la bicicleta donde la gravedad actúa como el motor. Así también se sostuvo que, por no tener pedales, el scooter necesitaría de pistas más trabajadas, menos pedaleables, y de más pendiente para explotar de buena manera el producto. Sobre la aceptación del producto, se pudo concluir que existe potencial para desarrollar la idea, justamente por el auge que existe de nuevos ciclistas y de incentivos para hacer deporte.

### 3.1.1.2 Entrevista a Expertos

La entrevista a expertos tiene como fin levantar información sobre el comportamiento de la industria de ensambladoras artesanales e industriales, proveedores, y procesos. Desarrollando una entrevista a propietarios de negocios locales que participen en esta industria (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p.8). Se toparán perspectivas claves en la entrevista como: el movimiento de la industria en los últimos años, el desarrollo del componente nacional, la competencia existente, el crecimiento del mercado, estrategias de comunicación y marketing eficientes y recomendaciones.

#### 3.1.1.2.1 Perfil de los entrevistados

**Nombre:** Carlos Tacuri

**Trabajo:** Gerente Propietario de Construbicis y de la marca Tacuri

**Experiencia:** 9 años en la industria de fabricación de bicicletas, actuando como fundador de Construbicis (ensambladora artesanal) y TACURI (marca de bicicleta). Mecánico de competencias, constructor, y diseñador de bicicletas.

**Nombre:** Juan Fernando Alarcón

**Trabajo:** Gerente Propietario de Lagard Services y ciclo montañista de Competencia.

**Experiencia:** 4 años de experiencia en Negocios Internacionales, ciclo montañista de competencia desde los 16 años, experto en ensamblaje de bicicletas importadas.

#### 3.1.1.2.2 Conclusiones

- Ecuador está dando los primeros pasos en el desarrollo del ciclismo, en los últimos 3 años ha existido un crecimiento de al menos el 200% de nuevos negocios dentro de la industria ha impulsado al sector privado a participar e invertir en tecnología para el desarrollo de la industria.
- El contacto directo con proveedores internacionales no supone una complicación para la importación de componentes.. El proceso de importación es sencillo siempre y cuando se cuente con un agente aduanero al cual se le pida una simulación de la importación (de volúmenes pequeños) con el fin de definir peso y dimensiones de la caja, costos de flete, desaduanización, bodegaje, transporte, aranceles y sobre aranceles sobre los componentes importados.
- La competencia depende bastante del usuario, hay un crecimiento pronunciado en el ciclismo recreativo / de ciudad que es muy sensible al precio y a la marca. Y en el ciclo montañismo que es la modalidad con más auge de deportistas actualmente.

- La ensambladora artesanal basa su modelo de negocio en la capacidad de personalizar el producto de acuerdo a los gustos del cliente y minimizar el margen de error en el ensamblado. En este modelo de negocio, se debe manejar una estrategia de precio por valor y no utilizar descuentos. El marketing digital y actividades BTL (pruebas de producto) es la mejor vía para acercarse al consumidor, además es una buena fuente de retroalimentación.

Véase en Anexo No. 3 las guías del grupo focal y de las entrevistas.

### 3.1.2 Investigación cuantitativa

Se desarrollaron un total de 50 encuestas en las zonas urbanas de Quito, específicamente en parques y pistas de bicicletas de la ciudad, como: El Chaquiñán, Parque Metropolitano, Parque La Carolina y Pista de BMX de la Universidad Internacional. Aplicándose a hombres y mujeres dentro de niveles socio económicos: Alto, Medio alto y medio (A,B,C+). La encuesta está elaborada por 11 preguntas que buscan definir respuestas a: comportamientos de compra, aceptación e innovación del producto propuesto, precio, y servicios adicionales requeridos.

Cabe resaltar que se utilizó una técnica de muestreo no probabilística por conveniencia. A continuación las preguntas.

La primera es: ¿Usted práctica un deporte extremo que incluya la participación de bicicleta, patineta, patín u otro? En esta pregunta el 97,5% de los encuestados respondieron afirmativamente.

La segunda pregunta indaga sobre: el vehículo preferido para practicar un deporte extremo. Esta pregunta contaba con 4 opciones, sin embargo, el 86% de los encuestados respondió que preferían la bicicleta.

La tercera pregunta es: ¿Qué deporte extremo practica? De las 4 opciones presentadas en la pregunta, el ciclo montañismo con el 38% fue la modalidad más nombrada entre los encuestados, seguido por el downhill con un 27% y el BMX con un 22,5%

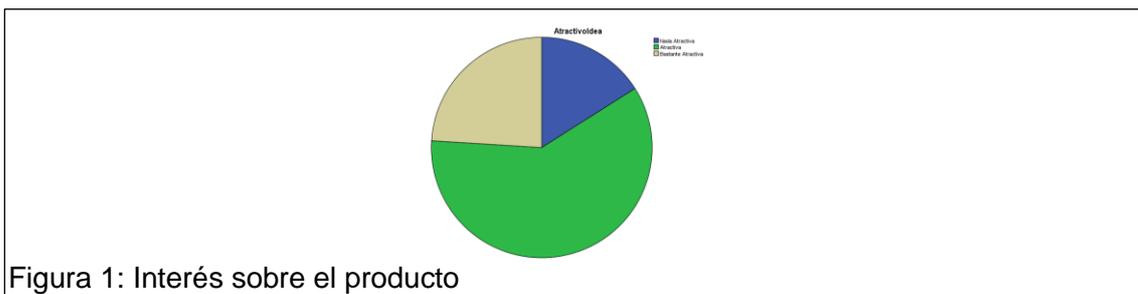
La cuarta pregunta: ¿Con que frecuencia practica práctica este deporte? El 81% de los encuestados revelaron que practican al menos 1 vez a la semana la modalidad ciclística de su preferencia.

La quinta pregunta es: A la hora de la compra de implementos para deportes extremos ¿Qué 3 criterios considera más importantes? Para el 27% de los encuestados: la calidad del componente, la tecnología empleada en los productos y el precio son los criterios más importantes al momento de compra.

La sexta pregunta: ¿Sabe usted lo que es un Scooter? El 84% de los encuestados conocía y tenía entendimiento de lo que es un scooter.

La séptima pregunta: ¿Conoce o alguna vez ha visto que las empresas que comercializan implementos para estos deportes ofrezcan un Scooter diseñado para downhill? El 100% de los encuestados afirmo que desconocen de empresas que oferten este tipo de producto.

La octava pregunta: ¿Qué tan atractiva le parece la idea de conducir un scooter para downhill? Al 84% de los encuestados les pareció atractiva la idea de un scooter para downhill.



La novena pregunta: ¿Que tan atractiva le parecería la idea de personalizar el scooter de acuerdo a su peso y estatura? Al 60% de los encuestados les pareció atractiva la idea de personalizar el scooter de acuerdo a su ergonomía.

La décima pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Scooter diseñado para facilitar el aprendizaje del downhill? Entre las 3 alternativas que se presentaron, el 71% de los encuestados señaló que estarían dispuestos a pagar entre un rango de 900\$ a 1200\$. Y el 19% respondió que estaría dispuesto a pagar entre 1201\$ y 1400\$.

La última pregunta es: ¿Qué servicio adicional considera que es el más necesario y que a usted le gustaría recibir después de la compra? De las 3 opciones presentadas, el 60% de los encuestados determinó que la calidad de los repuestos y la facilidad para adquirirlos significan el servicio más prioritario para los ciclistas.

### 3.1.2.1 Conclusiones

A través de las 50 encuestas realizadas se pudieron determinar los siguientes comportamientos del cliente:

El mercado objetivo para el producto está principalmente comprendido por hombres y mujeres entre la edad de 5 a 34 años que principalmente practican ciclo montañismo (38%), downhill y BMX. El 81% de los encuestados afirmó que practican como mínimo 1 vez a la semana el deporte de su preferencia y que su decisión de compra se basa principalmente en: calidad del componente, tecnología, y precio.

Se puede concluir que a pesar de que ciclo montañismo es la modalidad ciclística con más alta participación de deportistas actualmente, al 84% de los encuestados les pareció atractiva la idea de un scooter para downhill, lo que demuestra 2 puntos clave: que el mercado está en constante búsqueda de nuevos retos deportivos y que el producto tiene una potencial aceptación. Así mismo se pudo determinar que el ciclista promedio antepone la calidad con la que se produce el producto sobre otros criterios y que el precio del producto debería oscilar entre un rango de 900\$ a 1200\$, precio que se asimila al de una bicicleta de downhill de gama baja. Como servicios adicionales el cliente potencial exige principalmente accesibilidad a repuestos de calidad.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

Los estudios que se realizaron sobre el entorno externo actual de la empresa se basaron en el análisis de herramientas como el PEST y las 5 Fuerzas de Porter. Las mismas que definieron un entorno relativamente favorable para participar en la industria; donde oportunidades como la reforma en la matriz productiva del país, la existencia de componentes nacionales y campañas de turismo deportivo no solo sobrepasan las amenazas existentes, sino que también establecen buenas condiciones para desarrollar el proyecto dentro de un mercado creciente.

Mientras que el análisis del cliente reveló resultados que fortalecen la oportunidad de negocio encontrada. Las conclusiones que más resaltaron en este análisis son principalmente: la afirmación por expertos y por el grupo focal de que el ciclismo en Ecuador está en una etapa de desarrollo, donde existen todas las condiciones favorables e incentivos para que el crecimiento de número de usuarios siga aumentando. Por su parte la investigación cuantitativa expuso resultados como la aceptación del scooter (84%) casi en su totalidad, y el total desconocimiento de este tipo producto en el mercado nacional actual. Así también existieron congruencia en las respuestas tanto del grupo focal como en la investigación cuantitativa, determinando que el downhill es un deporte caro y que el deportista cumple un perfil bastante perceptible donde exige principalmente criterios como calidad de componente y tecnología empleada sobre criterios como el precio.

El principal comportamiento que se interpretó en el análisis del cliente es que el deportista extremo está en una constante búsqueda de retos deportivos, es por eso que el scooter a pesar de ser presentado como una alternativa más segura para practicar downhill rompe las barreras tradicionales impuestas por la bicicleta y afirman el potencial para desarrollar este nuevo concepto de descenso. Se resalta también que, por el diseño del scooter, su precio dentro del mercado (utilizando los mejores componentes DH) estaría dentro de un rango de 900\$ a 1200\$ precio similar al de una bicicleta de montaña de gama baja, por lo que el producto estaría al alcance de deportistas que recién se inician en el deporte y deportistas que ya tienen experiencia.

Es por eso que, a través de los análisis realizados, se identifica una oportunidad de negocio, donde la empresa propone un producto ensamblado con el menor margen de error posible, como un concepto alternativo al de descenso en bicicleta. Pistas, parques y campañas de turismo deportivo (promovidas por el Ministerio del Deporte y el Ministerio de Turismo) establecen un entorno favorable para desarrollar el producto.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing elegida por la empresa es la de: Diferenciación. “La estrategia de diferenciación se basa en dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el comprador y que creen algo que se perciba como único” (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2008, p. 286). El scooter por su diseño, concepto y componentes comprende atributos diferentes al de la bicicleta ofreciendo una nueva experiencia en el descenso del downhill. Hay que añadir que, de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados realizada, el perfil del cliente potencial de la empresa no es resistente al cambio por el contrario está en una constante búsqueda de innovaciones, nuevas prácticas, productos y tendencias deportivas que reten sus habilidades dentro del deporte extremo. Además de que el producto cuenta con un diseño innovador diferente a la oferta existente en el mercado, la ensambladora artesanal basa su modelo de negocio en la capacidad de personalizar el producto y de construirlo de manera ergonómica para el cliente, además a comparación de los negocios industriales el margen de error en el ensamblado es reducido.

#### 5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo a la investigación realizada se pudo identificar que el mercado objetivo está principalmente comprendido por hombres y mujeres entre la edad de 5 a 34 años que se dedican principalmente al ciclo montañismo, downhill y BMX y que practican como mínimo 2 veces a la semana su deporte. Pertenecientes al estrato A,B y C de la población (poder adquisitivo alto). Se aplicó también un estudio realizado por el INEC sobre el número de habitantes que practica algún deporte, para determinar un segmento más sólido y más afín a la propuesta de la empresa (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2009) . Como dato relevante se puede resaltar que los índices más altos de población se encuentran dentro del rango de 20 años a 24 años tanto en el género masculino como en el femenino (INFOPLAN, 2010) .

Proyectando la población urbana de la ciudad de Quito al año actual y aplicando las estadísticas del estudio del INEC, cuantificamos el mercado objetivo del negocio en **55.372 personas**. El mercado que se describe, es parte de la población del sector urbano de la provincia de Pichincha. Véase Anexo No. 4.

#### 5.1.2 Propuesta de Valor

De acuerdo a Philip Kotler, el posicionamiento completo de una marca se conoce como la propuesta de valor, que comprende la mezcla completa de beneficios que diferencian y posicionan a una marca. Dentro de las 6 posibles propuestas de valor sobre las que la empresa podría posicionarse, se eligió la estrategia de “más por lo mismo”. En comparación con una bicicleta de downhill de gama baja (competencia) el scooter cuenta con una ventaja competitiva basada en componentes diferentes de alta calidad (nacionales e importados) y un diseño que propone nuevas experiencias durante el descenso a un precio aproximado al de una bicicleta de baja gama (Kotler y Armstrong, 2013, p.187).

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 5.2.1 Producto

#### 5.2.1.1 Ciclo de Vida del producto

El ciclo de vida de un producto (CVP) se define como: “el curso de ventas y ganancias de un producto a lo largo de su existencia. El CVP contiene 5 etapas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y declinación “(Kotler y Armstrong, 2013, p. 242). De acuerdo al concepto descrito, el scooter para downhill por ser una nueva idea de producto, se ubicaría dentro de la etapa de desarrollo, donde habrá que invertir tanto en la evolución del scooter como en su distribución y promoción.

#### 5.2.1.2 Atributos

El scooter para downhill, es un producto de especialidad, que cuenta con determinados componentes que no utiliza la competencia. El producto está comprendido por: un cuadro reforzado de aluminio, un volante o timón, una llanta delantera de 26” x 2,5” de ring, una llanta trasera de 19” x 2,5” de ring, frenos hidráulicos en ambas llantas, una tabla de madera con superficie anti derrapante, y un guardabarros. El cuadro de aluminio tendrá 3 colores estándar. El peso del producto estará en los 19,5kg promedio que es el mismo peso promedio que utilizan las bicicletas de gama media para downhill. Los tamaños tendrán una estatura promedio tanto para el mercado de niños como para el de adultos, que estarán dentro de un rango de 95 cm a 115 cm y de largo entre 127cm a 137cm. Sin embargo, para el cliente que desee un scooter personalizado, este deberá acercarse al local de ensamblaje con el fin de ajustar el cuadro de acuerdo a sus medidas.

De acuerdo a la investigación realizada el deportista extremo exige calidad y tecnología en los componentes empleados sobre otros criterios en la decisión de compra, con el fin de tener un producto con buen desempeño, por ello una de las principales políticas internas de la empresa será ser exigentes a la hora de compra, y realizar 2 procesos de control de calidad: el primero sobre los componentes y el segundo sobre el producto final ensamblado.

Por las características y componentes descritos anteriormente es que el diseño del scooter por su bajo centro de gravedad y por permitir una conducción libre y equilibrada para el deportista, genera sensaciones de snowboard durante el descenso.

#### 5.2.1.3 Branding

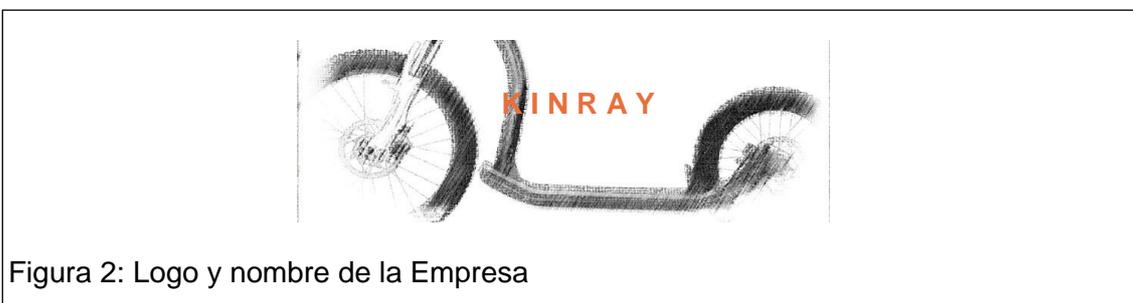


Figura 2: Logo y nombre de la Empresa

El downhill o también conocido como descenso de montaña es una de las modalidades más extremas del ciclismo, sus altos niveles de riesgo se deben justamente a los elevados grados de inclinación de las pendientes de sus pistas, de ahí es donde nace el nombre “Kinray” que es la traducción en quechua de abismo o pendiente. Se eligió este nombre para la empresa porque se encontró un vínculo entre el país y el downhill. No solo Quito, pero todo el país cuenta con una topografía tan rica que ofrece una gran variedad de montañas, pistas y pendientes donde los deportistas pueden

practicar el deporte extremo. Con el símbolo se quiere resaltar el diseño del producto y como se diferencia en originalidad de la competencia.

#### **5.2.1.4 Empaque**

En lo que se refiere a empaquetado, KINRAY hará entrega de los scooters a los minoristas con una protección de entrega que comprenderá a protecciones de cartón en el volante y tabla del producto y bolsas de embalaje que garanticen alrededor de las ruedas parra que garanticen el buen estado del scooter además se incluirá un volante con la información detallada del producto. Vale aclarar que el scooter estará completamente ensamblado cuando se lo empaque, el cliente no tendrá la necesidad de armar ningún componente.

En el caso de que el ciclista desee un scooter personalizado (hecho a medida), no existiría empaque, el producto se lo entregaría directamente al cliente final sin caja esto con el objetivo de pruebe el producto y verifique que no hay ninguna inconsistencia.

#### **5.2.1.5 Etiquetado**

Uno de los últimos procesos a los que se someterá al scooter será el de su respectivo marcaje con etiqueta. Una vez que el producto (ya ensamblado) pase el proceso de control de calidad, será marcado por el personal técnico - operativo, con una etiqueta adhesiva grabada a láser (no contiene ningún tipo de tinta) de alta resistencia. Dentro de la etiqueta se especificarán: tamaño, peso, garantía, y la autenticidad del producto por la empresa. Las dimensiones de la etiqueta serán de 65 x 40 mm y se la ubicará en la parte posterior del cuadro justo bajo del manubrio.

#### **5.2.1.6 Servicios de soporte al producto**

La empresa aplicará diferentes servicios de apoyo (pre y post – venta), para darle valor al producto que se oferta. La definición de las políticas de servicio al cliente se basarán en los resultados de la investigación realizada sobre el perfil del deportista al que nos estamos dirigiendo (informado y exigente en cuanto a calidad de componentes y atención oportuna).

Se establecerá un servicio de venta mucho más proactivo e individual, donde todo el personal de la empresa esté en capacidad de responder a cualquier inquietud técnica que el ciclista tenga, esto con el fin de generar una relación de credibilidad y confianza con el cliente. En el específico caso de que el ciclista quiera personalizar su scooter, el vendedor deberá ser claro en tiempos de entrega, componentes, y procesos. La página web y las redes sociales serán los principales canales para receptor inquietudes, quejas o cualquier comentario del cliente sobre el producto. Los tiempos de respuesta no deberán pasar de los 5 días laborables.

A continuación, se detallan los diferentes servicios de apoyo post- venta:

**Garantía:** El producto posee componentes muy específicos que no se encuentran muy fácilmente en el mercado, por lo que se manejará una política de garantía de 6 meses sobre componentes como la llanta trasera y los frenos hidráulicos. La empresa también contará con un buen volumen de los repuestos para que disponibilidad del cliente.

**Mantenimiento:** Como servicio post venta, el cliente tendrá un mantenimiento del producto gratuito dentro de los primeros 6 meses de que la compra fue realizada. Todos los demás mantenimientos después del primer semestre tendrán un costo.

## 5.2.2 Precio

La política de precios a establecer estará directamente relacionada con la estrategia de marketing principal del proyecto. Según Kotler al fijar precios la empresa debe tener en cuenta varios factores internos y externos incluyendo estrategias, precios de competidores y la naturaleza del mercado y de la demanda (Kotler y Armstrong, 2013, p.257). También se tomo en cuenta los resultados que se obtuvieron en la investigación realizada para definir la estrategia de precio.

### 5.2.2.1 Estrategia de Precios

#### Fijación de precios basada en el buen valor

De acuerdo a la investigación realizada se pudo determinar que el cliente basa su decisión de compra en 3 criterios: componentes de alta calidad, tecnología empleada y repuestos disponibles. La estrategia de fijación de precios basada en el buen valor, “ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo” (Kotler y Armstrong, 2013, p.259) se alinea a lo que la empresa propone: un producto con altos estándares de calidad (componentes), personalizable, y con buen servicio pre y post – venta (personal capacitado) a un precio similar al de una bicicleta de downhill de gama baja que no cuenta con los mismos atributos antes mencionados. Por lo que la decisión que deberá tomar la empresa será el de introducir el producto con un precio cercano al de una bicicleta de gama baja y comunicar que tanto la calidad del producto como los servicios adicionales son mejores.

### 5.2.2.2 Estrategia de Entrada

#### Estrategia de precios de penetración de mercado

La fijación de precios de penetración, es la estrategia elegida para entrar competitivamente a un mercado saturado por bicicletas nacionales e importadas (Kotler y Armstrong, 2013, p. 271). A lo largo de esta estrategia se aplicará un precio de 1000,00\$, cifra que fue determinada en la investigación realizada donde el **71%** de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a pagar entre 900,00\$ y 1200,00\$ por el producto, sin embargo, hay que añadir que el **19%** dijo estar dispuesto a pagar hasta 1400,00\$ y el 9% hasta 1600,00\$. Fijando un precio de 1000,00\$ el producto además de equipararse en monto con una **bicicleta de gama baja** (calidad de componente) se convertiría en un producto accesible a cualquier segmento de ciclismo (principiantes y expertos) y atraería más compradores. De acuerdo a las conclusiones recogidas en el grupo focal y en las entrevistas a expertos los componentes están en un constante desarrollo tecnológico, ya sea para hacerlos más livianos o más resistentes, por lo que la empresa deberá ir incorporando este tipo de tecnología al producto y por ende el precio del mismo iría incrementando paulatinamente.

### 5.2.2.3 Costo de Venta

El costo de venta se basó en un análisis de precios sobre cada componente necesario para el ensamblaje del scooter, no se tomó en cuenta los esfuerzos comerciales y de marketing que se emplearan para promocionar el producto, así como la mano de obra empleada. Los componentes fueron divididos en 2 grupos: nacionales e

internacionales. Dentro de los componentes importados encontramos: el sistema estructural que contiene a el cuadro de aluminio, la tabla y la plancha de protección con un precio de 265,00\$, llantas (50,00\$), conjunto de Horquilla que comprende a los amortiguadores, suspensión y eje (98,00\$), y frenos hidráulicos (60,00\$). Cabe señalar que todos estos precios descritos ya tienen incluido el impuesto o arancel respectivo.

De acuerdo a la investigación realizada los únicos componentes nacionales que están lo suficientemente desarrollados para incorporarlos al scooter son: el volante con un precio de 50\$ y la potencia con un precio de 15\$. A través de este análisis se pudo determinar que el costo aproximado de ensamblar un solo scooter sería de 533\$, coste similar al de una bicicleta de downhill de gama baja.

#### **5.2.2.4 Estrategia de Ajuste**

##### **Fijación de descuento y de bonificación**

En base a un análisis financiero y a la retroalimentación que se reciba tanto de los distribuidores sobre el comportamiento y demanda del mercado objetivo ante el precio establecido, la empresa evaluará la posibilidad de aplicar la estrategia de fijación de descuento y bonificación la cual consiste en la reducción del precio a los respectivos distribuidores en base al volumen de pedidos que realicen o al tiempo (período) que toman en pagar la factura. De acuerdo a la proyección de ventas la empresa determinó que a partir del 5to año el precio del producto se pueda aumentar en un 15% debido a la inflación. Sin embargo, los distribuidores y minoristas con los que se logre establecer un acuerdo comercial podrán utilizar un descuento del 10% si pagan la factura en menos tiempo que los 60 días plazo.

#### **5.2.3 Plaza**

##### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

La empresa utilizará una estrategia selectiva de canales de distribución, “el uso de más de uno pero menos que todos los intermediarios dispuestos a tener el inventario de los productos de la compañía “(Kotler y Armstrong, 2013, p.306) a través de un sistema de distribución multicanal, esto quiere decir que el cliente podrá conseguir el scooter en específicos distribuidores autorizados por la empresa más el punto de venta propio que se instalará en la ensambladora.

##### **5.2.3.2 Estructura de Canal**

###### **Multicanal**

A través del sistema multicanal, “en el cual la empresa establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes“ (Kotler y Armstrong, 2013, p. 300) se espera expandir tanto las ventas como la cobertura del producto dentro del mercado de ciclismo El canal de distribución principal sería indirecto, es decir contendría uno o más intermediarios que participarían dentro del proceso de entrega del scooter al cliente final.

##### **5.2.3.2 Tipos de Canal y Puntos de Venta**

###### **Primer Canal: PRODUCTOR – MINORISTAS- SEGMENTO DE CONSUMIDORES 1**

Se adoptó esta canal para disminuir las diferencias que existen entre la empresa y la competencia en conceptos de cobertura y alcance del producto dentro del mercado. A

través de distribuidores autorizados como las tiendas de ciclismo: My Bike, Red cycles y Planet Byke se espera recortar la ventaja que la competencia tiene sobre la empresa en términos de cobertura.

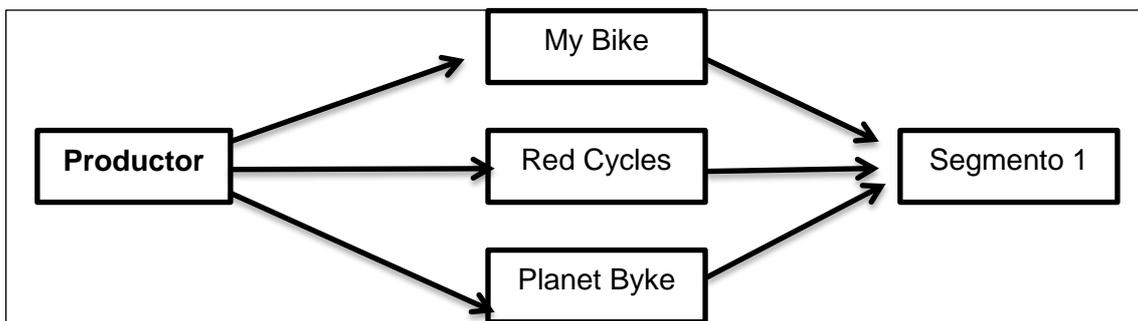


Figura 3: Canal Indirecto de Distribución  
Tomado de: Kotler y Armstrong, 2013, p.300

## Segundo Canal: PRODUCTOR – SEGMENTO DE CONSUMIDORES 2

Se hará efectiva la entrega directa del scooter a los clientes que compren en el punto comercial de la empresa, ubicado en la misma ensambladora. Este sistema especialmente aplica a aquellos clientes que desean un scooter personalizado por lo que necesariamente deberán acercarse a que se les tomen las medidas corporales, después efectuar este paso el personal técnico operativo reajustará el cuadro y la tabla de acuerdo a la ergonomía del cliente, unirá los demás componentes y finalmente hará entrega del scooter.

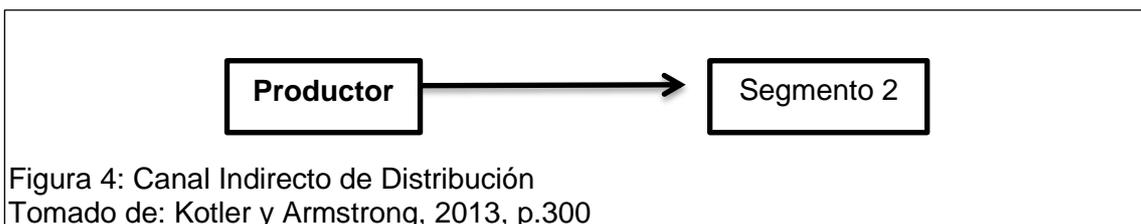


Figura 4: Canal Indirecto de Distribución  
Tomado de: Kotler y Armstrong, 2013, p.300

## 5.2.4 Promoción

### 5.2.4.1 Estrategia Promocional

En lo que se refiere a estrategias de comunicación y mezcla promocional, la empresa optó por aplicar tanto la Estrategia de Empujar como la Estrategia de Jalar. (Kotler,2013, p. 364)

A través de la Estrategia de Empujar, inicialmente se les demostrará a los distribuidores todos los atributos y ventajas que el scooter para downhill posee para que estos deseen ofertarlo desde sus puntos de venta. De acuerdo a la naturaleza del contrato que se concrete con los respectivos distribuidores, la empresa negociará el material promocional que se pueda utilizar dentro del local tales como: roll ups o posters, esto con el objetivo de captar la atención de potenciales clientes que entren al punto de venta. Sobre todo se tratará de proveer toda la información necesaria del scooter al distribuidor para que este conozca los atributos y diferenciaciones del producto y lo sepa transmitir al consumidor final.

Con la Estrategia de Jalar se espera activar la demanda del scooter utilizando diferentes herramientas promocionales tales como: Relaciones Públicas, venta personal y marketing directo. A través de estas herramientas se establecerán

diferentes vías comerciales y de comunicación con el consumidor final para incentivar la compra tales como: patrocinar eventos de downhill y otras modalidades del ciclismo, activaciones de marca en ferias o programas deportivos, la creación de una página web de la empresa, cuentas oficiales en redes sociales: Facebook y Youtube (Kotler y Armstrong, 2013, p. 364).

#### **5.2.4.2 Mezcla Promocional**

##### **Fuerza de Ventas**

La fuerza de ventas del negocio aplicará la herramienta de la venta personal con el objetivo de delegar a un colaborador para concretar los contratos comerciales con los respectivos canales de distribución mencionados anteriormente. Se estima que dicho delegado concrete los acuerdos en la fase de desarrollo de la empresa, es decir en el primer año. El colaborador deberá explicar al cliente (distribuidor) el concepto del producto desde los componentes, atributos, ventajas del diseño. Complementario a esto se desarrollará una fuerza de ventas interna en el negocio, acorde al servicio pre y post venta que se mencionó anteriormente. De acuerdo a la investigación realizada uno de los puntos más débiles en varios negocios que comercializan bicicletas es la carencia de atención oportuna por lo que se establecerá un servicio de venta proactivo e individual que cree y comunique valor al consumidor final.

##### **Relaciones Públicas**

Los planes de patrocinio serán la principal vía de relaciones públicas que utilizará la empresa para acercarse a su mercado objetivo, por eso se piensa invertir al menos 3 veces al año en planes de patrocinio durante la fase de introducción dentro de competencias de downhill o cualquier otra modalidad del ciclismo. El presupuesto anual será de 1600\$ para patrocinios. A eso hay que agregar que la empresa también buscará participar en ferias deportivas para exponer los scooters. De esta manera, la empresa quiere verse involucrada con el desarrollo del ciclismo amateur y competitivo en la ciudad de Quito. Involucrándose tanto con deportistas jóvenes así como con los padres o representantes de los niños que practican este deporte.

##### **Marketing Directo y Publicidad**

El desarrollo de la tecnología ha establecido a las redes sociales y al marketing digital como la vía más rápida, barata y accesible para llegar al mercado objetivo. Según un estudio realizado por el INEC, Pichincha es la provincia con mayor porcentaje de personas que usa Internet con el 46.9% (INEC, 2012). A esto hay que añadir que El 81,6% de las personas entre 16 a 24 años (edades comprendidas en el mercado objetivo de la empresa) utiliza el teléfono inteligente para acceder a redes sociales. Basándonos en estos datos que la empresa optará por aplicar una estrategia de marketing digital desarrollando 3 plataformas virtuales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2012)

##### **Página Web**

En la página web corporativa de la empresa, el cliente podrá ver la filosofía de la empresa y el modelo de negocio que ejecuta para ensamblar los scooters, los distribuidores autorizados, las líneas de producto que ofrecemos y el servicio de personalización del scooter de acuerdo a sus medidas. A través de esta plataforma también se desarrollarán artículos y contenidos relevantes para los ciclistas.

##### **Facebook y Youtube**

La Fan page de Facebook que se desarrollará tendrá un concepto totalmente dirigido hacia el downhill, que estará publicando periódicamente los contenidos de la página web, noticias del deporte, competencias, fotos de los eventos en que se participe, y los videos del canal de youtube. Para difundir más la marca, la empresa establecerá un

acuerdo con los canales de distribución para que estos hagan mención de la empresa al menos 1 vez al mes.

A través del canal de youtube se subirán videos del scooter en competencias y en activaciones de marca. Además, se incentivará a los deportistas que ya tengan el scooter para que manden videos de sus experiencias con el producto, los clientes que manden los mejores videos tendrán un descuento del 15% en la compra de repuestos.

Se realizará un gasto a Inteligencia Web para asegurar un tráfico más regular dentro de las redes sociales. El costo de este administrador es de 229\$.

#### 4.5.3 Promoción de Ventas

De acuerdo a Kotler y Armstrong la meta de la promoción de ventas es atraer la atención del consumidor ofreciendo fuertes incentivos de compra. “La promoción de ventas invitan y recompensan una respuesta rápida” (Kotler y Armstrong, 2013, p.363). En el caso de los distribuidores se les realizará el descuento de acuerdo a la estrategia de ajuste mencionada anteriormente.

Para incentivar la compra del producto se aplicarán pruebas de producto en las 3 competencias puntuales que patrocine la empresa a lo largo del año, dándole la oportunidad al cliente final de probar el scooter en una situación real, se les entregará un cupón que garantice el mantenimiento gratis del scooter por 1 año en caso de que lo adquieran. A esto se suma la promoción mencionada anteriormente con el canal de Youtube.

**Tabla 1. Presupuesto de Marketing del Primer Año**

<b>Presupuesto de Marketing del Primer Año</b>		
		<b>Costo Anual</b>
Fuerza de Ventas	Asistente de Ventas	\$8.239,90
Relaciones Públicas	Planes de Patrocinio	\$1.600,00
Marketing y Publicidad	Página Web	\$600,00
	Community Manager (Gerente de Marketing)	\$12.541,30
	Inteligencia Web (Publicidad en Facebook)	\$2.748,00
	Servicios Adicionales (Video)	\$800,00
<b>Total</b>		<b>\$26.529,20</b>

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Promover a través del scooter un nuevo estilo de descenso seguro y de fácil aprendizaje para la práctica del downhill, incluyendo un servicio más personalizado en la atención pre y post venta, dirigiéndonos hacia toda clase de deportistas extremos de Ecuador

#### **6.1.2 Visión**

Establecer al scooter como el implemento deportivo de preferencia para deportistas que quieren iniciarse en el downhill en un período de 5 años.

#### **6.1.3 Objetivos**

##### **Objetivo Principal**

- Cubrir el 50% de la inversión inicial realizada en los 3 primeros años de funcionamiento de la empresa.

##### **Objetivos Secundarios**

- Captar al 1% del mercado objetivo en el primer año de funcionamiento de la empresa.
- Alcanzar un margen de utilidad del 10% al cuarto año de funcionamiento.
- Consolidar a la empresa en el top of mind del nicho de mercado como la marca referencial para aprender a practicar downhill en un período de 3 años.
- Patrocinar al menos 3 competencias de Downhill al año como estrategia de marketing para promocionar la empresa.

### **6.2 Plan de Operaciones**

La estrategia de operaciones que la empresa aplicará es la de diferenciación. Según Jay Heizer la estrategia de diferenciación es “distinguir las ofertas de una organización de manera que el cliente las perciba como un valor agregado “(Heizer y Render,2009, p.36). Por ser un producto nuevo, nuestra empresa contará con un taller de ensamblaje especializado por lo que cada uno de los procesos internos contará con un seguimiento periódico, la aplicación de recursos tecnológicos que garanticen altos estándares de calidad para el producto final y que aseguren eficacia en el desarrollo de los procesos.

A continuación, se presenta el flujo grama de operaciones de KINRAY.

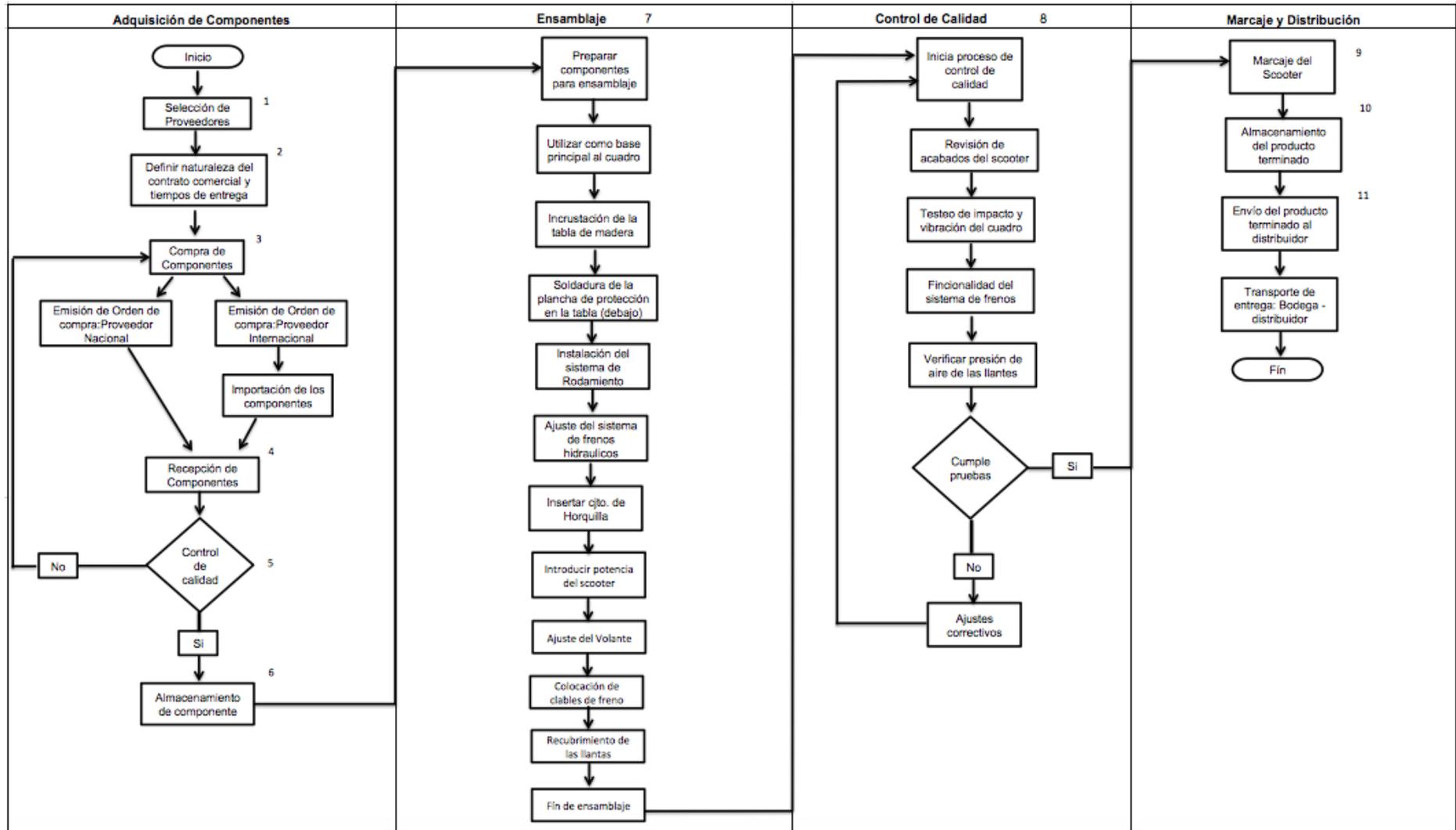


Figura 5: Flujo grama de operaciones de KINRAY

**Tabla 1. Análisis de tiempos por proceso**

No. De Proceso	Tiempo Requerido	No. De Personas
1	6 meses	1
2	1 semana	1
3	1 día	2
4	3 semanas	2
5	2 semanas	2
6	1 día	2
7	4 horas por scooter	1 persona por scooter
8	3 semanas	2
9	1 día	1
10	1 día	2
11	1 día	1

### 6.3 Estructura Organizacional

#### 6.3.1 Estructura Legal de la Empresa

La empresa se constituirá bajo la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada. El artículo 42 de La Ley de Compañías de Ecuador detalla este tipo de compañía de la siguiente manera: “La compañía de responsabilidad limitada (Cía. Ltda.) es la que se contrae entre tres o más personas que únicamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen comercio bajo una razón social o denominación objetiva.” (Ley de Compañías), “podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 1999).

Según el Artículo 95 de la Ley de Compañías: La Compañía limitada no podrá funcionar como tal si excede el número de 15 socios como máximo y la misma no podrá subsistir con un solo socio. El capital mínimo para constituirse bajo esta figura es de 400 dólares.

Vale señalar que la empresa estará conformada por un total de 4 accionistas los cuales aportarán con 11.991 dólares cada uno.

#### 6.3.2 Tipo de Estructura

La empresa adoptará una estructura vertical la cual “presenta las unidades de trabajo ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada “(Benjamín y Finkowski, 2009, p.128). A partir de esta estructura la empresa definirá jerárquicamente las responsabilidades que cada colaborador tendrá de acuerdo a su cargo en el organigrama.

#### 6.3.2 Organigrama

La estructura organizacional interna de la empresa estará encabezada por el Gerente General, el cual dispondrá de un asistente financiero. Así mismo bajo su cargo se establecerán 2 departamentos: Gerencia Comercial y Gerencia Operacional.

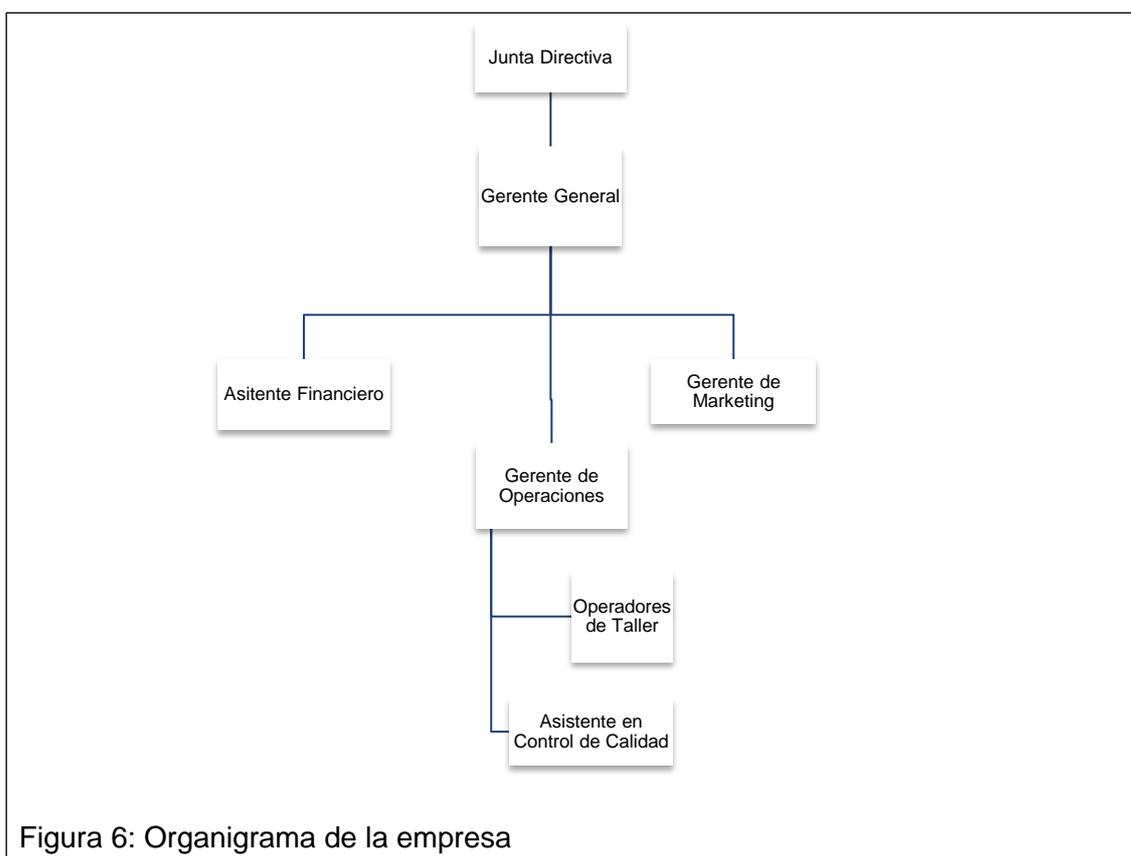
El Gerente Comercial quién se encargará de reportar los avances y concretar los acuerdos comerciales con los distribuidores.

Mientras que el proceso de mano de obra (ensamblaje artesanal) estará dirigido por un Gerente Operacional que diseñará y evaluará cada proceso técnico operativo desarrollado por los operadores de taller (mecánicos) cuya función principal será la de ensamblar el scooter y mantener un registro de inventarios sobre los componentes. Además, contará con un asistente de en control de calidad que verificará la calidad de la materia prima y hará las pruebas respectivas del scooter antes de entregar al cliente (en términos de diseño y resistencia). Hay que mencionar que la empresa contratará a un contador externo para que lleve la contabilidad, sin embargo, este no figurará dentro del rol de pagos.

De acuerdo a la entrevista al experto, un técnico (mecánico) ensambla una bicicleta, de modelo estándar en 3 horas y media. Ese es el tiempo promedio que se le exigirá al mecánico en cumplir, es decir el ensamblaje de 2 scooters diarios. Mientras que 1 scooter personalizado toma entre 2 a 3 días en ensamblar hasta adecuar el cuadro a la ergonomía del cliente. Vale aclarar que la empresa comenzará con 1 operador en el primer año de funcionamiento, a partir del segundo año se contratará al segundo operador y se mantendrá así por los 4 años siguientes.

La remuneración anual de todo el personal de la empresa incluyendo: aporte patronal, décimo tercero y décimo cuarto es de 92.601,90 \$.

**Véase en Anexo No. 5 el rol de pagos en detalle.**



## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estados de flujo de efectivo y flujo de caja.

#### 7.1.1 Proyección de estados de resultados

Cuando la empresa entre en funcionamiento, el estado de resultados actual, enero del 2016, presenta pérdidas 6616 dólares. Sin embargo, los estados proyectados demuestran que KINRAY empieza a generar utilidades a partir del sexto mes de funcionamiento mostrando una Utilidad Neta de 2935 dólares (Véase Anexo No.8). Desde finales del primer año hasta el quinto, la empresa empieza a mostrar un incremento en sus utilidades del 46% en promedio. Dejando una utilidad neta de 105.615\$ para el quinto año. **Véase Anexo No. 6.**

#### 7.1.2 Situación Financiera

La empresa tiene una situación financiera balanceada donde se presenta un total de activos de 129.512 dólares en el año 0, que son la suma 98.447 de activos corrientes más 28.465 de activos fijos netos. Los activos corrientes son los de mayor peso dentro del total porque se destacan las cuentas por cobrar, que ascienden de 78.500 dólares en el primer año a 144.411 dólares en el quinto año y los inventarios que del primer al quinto año presentan un incremento de 19.453 dólares. En los pasivos solo se destaca la cuenta de cuentas por pagar a proveedores que asciende de 24.905 a 42.815 dólares en el quinto año. Finalmente, en el Patrimonio se destaca que la cuenta de préstamos bancarios para el 5to año ya estaría totalmente cubierta, lo cual cumpliría con uno de los objetivos planteados por la empresa. **Véase Anexo No.6.**

#### 7.1.3 Estados de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

Los estados de flujo de efectivo de la empresa comprenden a 3 actividades: operacionales, de inversión y financieras que demuestran el movimiento de activos líquidos. En las actividades operacionales se destaca la cuenta de incremento de cuentas por cobrar. Y en las actividades financieras se resaltan: el préstamo bancario que llega hasta un monto de 19.157 dólares a pagar en el quinto año y el pago de dividendos a los accionistas, bajo una política de capitalización del 50%, que incrementa desde el primer hasta el quinto año en 52.825 dólares. Sin embargo, el flujo de caja final muestra liquidez desde el tercer año con un monto de 7.232 dólares lo que afirma la rentabilidad de la empresa. **Véase Anexo No. 7**

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial de la empresa asciende a un monto de 129. 512 dólares que estará bajo una estructura de: 40% de capital propio (inversionistas) y 60% de préstamo bancario, que es el máximo porcentaje que actualmente accede el banco. El apalancamiento estará bajo un interés del 11,12% que es la tasa estándar que se aplica para las PYMES. La inversión inicial de la empresa comprende los siguientes rubros que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Inversión Inicial**

INVERSIÓN INICIAL	
Capital de Trabajo	29.257
Inventarios	69.190
Muebles y enseres	13.700
Equipos de computación	3.240

Equipos	9.280
Herramientas	2.245
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	28.465
Pre operacionales	2.600
<b>TOTAL</b>	129.512

En los gastos pre operacionales engloban: el gasto de constitución de la empresa, la construcción de la página web y los servicios adicionales de video que se contratarán.

El capital de trabajo requerido para entrar en funcionamiento la empresa es de 29.257 dólares, este monto está basado en la identificación del máximo monto negativo que se acumula en el estado de pérdidas y ganancias mensual del primer año que, en este caso, está ubicado en el quinto mes de funcionamiento (último mes donde la empresa presenta pérdidas). **Véase Anexo No.8 y Anexo No. 9.**

### 7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Bajo el análisis del VAN y TIR se pudo definir que la empresa tanto en el escenario de apalancamiento como sin apalancamiento muestra viabilidad para llevar a cabo el proyecto. Enfocándonos en el escenario de apalancamiento que es donde actuará la empresa, se aplica una tasa de descuento libre del 15,26% donde los flujos son negativos hasta el tercer año, y en el quinto año llega a un monto de 85.376 dólares y la tasa de retorno sobrepasa en 19,07 puntos a la tasa de descuento. Al mismo tiempo aplicado una tasa de descuento para el inversionista del 27,10%, el VAN llega a un monto de 50.448 dólares y el TIR sobrepasa la tasa exigida por 27.6 puntos. **Véase Anexo No.10.**

En el escenario sin apalancamiento y aplicando la misma tasa de descuento para los inversionistas el VAN asume un valor de 117.057 dólares mientras que el TIR llega a un 41,2 % de rentabilidad. **Véase Anexo No. 11**

### 7.4 Índices financieros

**ROA:** En lo que se refiere a rentabilidad de activos la empresa muestra un crecimiento de 26 puntos desde el primer al quinto año lo que afirma un buen rendimiento de las inversiones realizadas.

**ROE: Este** indicador muestra un crecimiento de 13 puntos desde el primer al quinto año, lo que supone una buena rentabilidad para las accionistas.

**ROI:** En lo que corresponde a la inversión realizada en anuncios publicitarios, el retorno se muestra positivo mostrando un crecimiento del primer al quinto de 63 puntos.

**Prueba Ácida:** En lo que se refiere a índices de liquidez la empresa demuestra que desde el primer año dispondrá de 0.60 centavos más por cada dólar que deba la empresa para cubrir pasivos a corto plazo.

**Índice de Liquidez:** El índice de liquidez de la empresa muestra que por cada dólar que se debe pagar en el primer año, el proyecto dispondrá de 5, 34 dólares para cubrirlo. (Véase Índices Financieros en Anexo No.12)

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- De acuerdo al análisis de cliente y a los estudios financieros desarrollados en el plan de negocios se puede constatar que el proyecto es factible y que cumple con el objetivo general planteado en el Capítulo 1. El negocio pese a ofrecer un producto con un precio elevado se dirige a un mercado objetivo innovador y con la suficiente capacidad adquisitiva para comprarlo.
- Índices económicos como la inflación (dentro del sector de Recreación y Cultura) y el PIB además de proyectar una estabilidad económica para la población establecen un buen entorno para el desarrollo del plan de negocios.
- El plan de negocios se ajusta al Plan Nacional del Buen Vivir propuesto por el gobierno, donde plantea un cambio en la matriz productiva del país impulsando a los negocios locales a desarrollar y utilizar componentes nacionales. De acuerdo a la al análisis externo y a la investigación del cliente se pudo establecer que solo la potencia y el volante son los únicos componentes los suficientemente desarrollados para incorporar al producto. Los demás componentes necesariamente deberán ser importados por las exigencias en tecnología y calidad que demanda el downhill. Sin embargo, esto no supone que estos componentes, dentro de un tiempo puedan producirse localmente.
- Además de que Ecuador cuenta con una variedad de pistas y parques para la práctica de downhill. Las campañas de turismo deportivo desarrolladas por el Ministerio de Turismo y el Ministerio del Deporte establecen un entorno favorable para catapultar el producto dentro de un mercado creciente.
- Por ser un negocio con modelo artesanal, la empresa tiene la capacidad de personalizar ergonómicamente el producto de acuerdo a las medidas corporales del cliente lo que se puede identificar como la principal ventaja competitiva que se tiene sobre la competencia directa.
- De acuerdo a la investigación cuantitativa, se resaltan varias tendencias: el desconocimiento total de empresas que comercialicen un producto similar al scooter lo que justifica la innovación del producto. Y que al 84% de los encuestados les pareció atractiva la idea de un scooter para downhill lo que exhibe 2 conclusiones: que el mercado objetivo está en una constante búsqueda de retos deportivos y que el scooter tendría un alto porcentaje de aceptación.
- Con el objetivo de mantener la calidad del producto y cumplir con las exigencias del deporte. La empresa deberá mantener 2 políticas fijas: estar actualizada con el desarrollo tecnológico de los componentes para incorporarlos al producto. Y a través de capacitaciones constantes a todo el personal se deberá implantar un servicio pre y post venta más proactivo al de la competencia.
- En base al análisis financiero realizado, el negocio cubre su capital de trabajo en el sexto mes de funcionamiento y empieza a mostrar un saldo positivo a partir del noveno mes lo que exhibe su rentabilidad. Valores como un VAN de 66.164 y un TIR del 62.66% demuestran que el negocio es atractivo para invertir.

## REFERENCIAS

- 365 Mountain Bike. (2014). *Gravity Scooters si presenta in Italia*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de: <http://www.365mountainbike.com/news-mtb/136-gravity-scooters-si-presenta-in-italia.html>
- Aduana del Ecuador . (2015). *Sobre Tasas Arancelarias*. Recuperado el 5 de Enero de 2016, de : <http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Anexo%20011-2015%20final.pdf>
- Andes . (2015). *El downhill gana terreno en el norte del Ecuador*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/downhill-gana-terreno-norte-ecuador.html>
- Ángulo, S. (2014). *La bicicleta nacional ya está en las tiendas*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/bicicleta-tiendas-producto-nacional-ecuador.html>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Benjamín, E y Finkowski, F. (2009). *Organización de Empresas*. (3<sup>ra</sup>. ed.). México, D.F, México: McGraw-Hill.
- Comité de Comercio Exterior . (2013). *Resolución No 116*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de: <http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/resolucion%20116.pdf>
- EL Comercio. (2015). *Ecuador tendrá con UE un acuerdo comercial "mejor" que el de Colombia y Perú*. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-tendra-ue-acuerdo-comercial.html>
- El Telégrafo. (2014). *El downhill es una afición extrema con emociones fuertes* . Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/deportes/6/el-downhill-es-una-aficion-extrema-con-emociones-fuertes-galeria>
- El Universo. (2013). *En el 2014 se venderán las primeras 110.000 bicicletas con componente nacional*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/11/27/nota/1833896/2014-se-venderan-primeras-110000-bicicletas-componente>
- Enriquez, C. (2015). *Aranceles, sobretasas de hasta el 45% arrancan desde hoy*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-aranceles-balanza-pagos-consumo.html>
- Hair, J., Bush, R. y Ortinau D. (2010). *Investigación de Mercados*. (4<sup>ta</sup>. ed.). México, D.F, México: McGraw-Hill.

Heizer, J. y Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. (7<sup>ma</sup>. ed.). México, D.F. México: Pearson Educación.

INFOPLAN. (2010). *Sector Urbano de la provincia de Pichincha*. Recuperado el 29 de Octubre de 2015, de: INFOPLAN

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2012). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2015, de:  
[http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics2012/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/presentacion.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2009). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2015, de:  
[http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_remository&func=fileinfo&id=407&Itemid=420&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&func=fileinfo&id=407&Itemid=420&lang=es)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de:  
[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)

Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurell C. (2008). *Dirección de Marketing*. (2<sup>da</sup>. ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.

Kotler, P y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11<sup>va</sup>. ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana . (2015). *Ecuador y China impulsan la cooperación y la relación bilateral en distintas áreas*. Recuperado el 8 de Enero del 2016, de : <http://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-y-china-impulsan-la-cooperacion-y-la-relacion-bilateral-en-distintas-areas/>

Revista Líderes. (2013). *La producción de piezas de bicicletas se impulsa en el país*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de:  
<http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-piezas-bicicletas-impulsa-pais.html>

Revista Líderes. (2014). *Las empresas apuntan a producir y sustituir importaciones*. Recuperado el 17 de Octubre de 2015, de:  
<http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-apuntan-producir-sustituir-importaciones.html>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (1999). *Ley de Compañías, Codificación*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de:  
<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2012). *Análisis por Actividad Económica*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de:  
<http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

**ANEXOS**

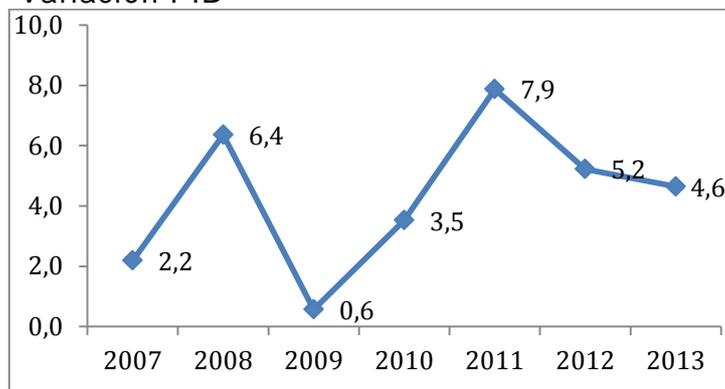
## Anexo No. 1: Análisis Económico

Tabla No1. INFLACIÓN

Período	TOTAL Ponderación: 100.0%		RECREACION Y CULTURA 5.9%
	Indice	Variación porcentual	Variación porcentual
<b>Promedio anual</b>			
2007	107,85	2,28	-1,91
2008	116,91	8,40	1,48
2009	122,94	5,16	2,03
2010	127,31	3,55	2,03
2011	133,01	4,47	0,19
2012	139,79	5,10	3,72
2013	143,60	2,72	0,84
2014	148,75	3,59	2,10
		4,41	1,31

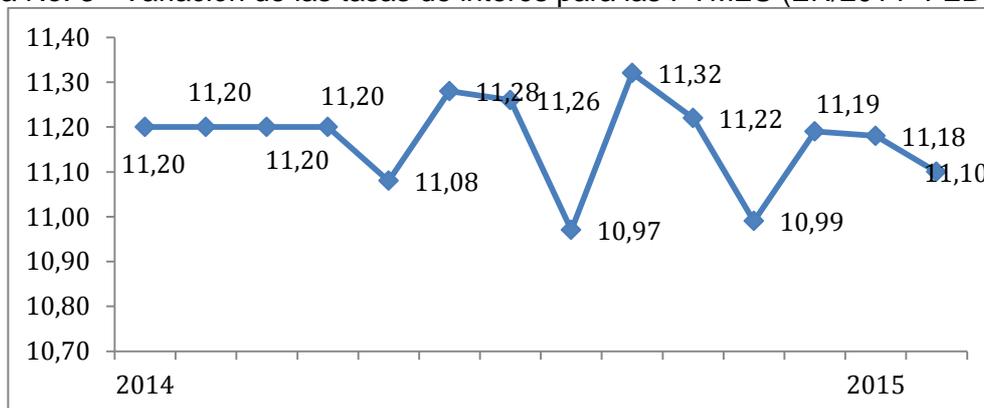
Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura No.2 – Variación PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura No. 3 - Variación de las tasas de interés para las PYMES (EN/2014- FEB 2015)



## Anexo No.2 Matriz EFE

N°	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
1	Apoyo de entidades públicas para el desarrollo del scooter con componente Nacional: Ministerio de Industrias y Productividad	0,1	4	40%
2	La reforma de la Matriz Productiva del país	0,05	2	10%
3	El bajo crecimiento de la inflación en el sector de Recreación y Cultura	0,05	2	10%
4	Campañas de turismo deportivo promovidas por el Ministerio del Deporte y el Ministerio de Turismo	0,1	3	30%
5	El crecimiento de mercado en deportes alternativos y extremos dentro del país	0,1	3	30%
6	Existencia de específicos componentes nacionales	0,05	2	10%
7	Creación de alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores nacionales	0,05	2	10%
8	Consumidores exigentes sobre la calidad del producto	0,05	3	15%
N°	Amenazas	Peso	Calificación	Ponderación
1	Existencia de producto sustitutos	0,1	3	30%
2	Carencia de proveedores nacionales de componentes necesarios	0,05	2	10%
2	Empresas posicionadas dentro del mercado de Deportes Extremos	0,1	3	30%
3	Ingreso de nuevos competidores	0,05	2	10%
4	Sobretasas arancelarias y resoluciones sobre componentes necesarios para el Scooter.	0,1	4	40%
5	Altas tasas de interés para el establecimiento y funcionamiento de la empresa	0,05	2	10%
	<b>Total</b>	1		

## **Anexo No.3 Investigación de Mercados**

### **Preguntas Guía al Experto**

- ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?
- El entorno nacional actual ¿ha afectado a la industria?
- ¿Qué aspectos positivos y negativos resaltaría de la industria actualmente?
- ¿La industria ha crecido en estos últimos años?
- ¿Existen proveedores nacionales consolidados?
- ¿Qué componentes se fabrican nacionalmente?
- ¿Actualmente existe mucha competencia en el mercado?
- ¿Cuál es el valor agregado que le da una ensambladora artesanal al producto final?
- ¿Qué tan fuerte es la rivalidad de precios con la competencia?
- ¿Ha existido un crecimiento de mercado en deportes como el BMX, Downhill, Ciclo montañismo?
- ¿Cuáles son las mejores vías de comunicación para acercar el producto al deportista?

### **Preguntas Guía para el Grupo Focal:**

#### **Sesión Principal:**

- ¿Qué deportes practican?
- ¿Con que regularidad lo hacen?
- ¿Por qué practican este deporte?
- ¿Cuánto gastan en este deporte?
- ¿Cuánto tiempo le dedican a este deporte?

#### **Presentación de Foto y Video**

- ¿Qué atributos y defectos encuentran de esta nueva propuesta?
- ¿Consideran que es una buena alternativa para los deportistas que quieren iniciarse en un deporte extremo como Downhill o BMX? ¿Por qué?
- ¿Existe potencial para que el scooter sea aceptado por el mercado?
- ¿Qué tan interesados estarían en practicar el Downhill o cualquier otro deporte extremo con un Scooter?
- ¿Qué exigencias debe cumplir un producto como este para un deporte extremo?

## Anexo No. 4 Mercado Objetivo

Sector urbano de la provincia de Pichincha						
	Porcentajes		Población Urbana		Total Población	Proyección
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	2010	2014
	48,44%	51,56%	853.409	908.458	1.761.867	
de 5 a 9 años	48,93%	51,07%	39.427	41.153	80.581	81.567
de 10 a 14 años	49,10%	50,90%	38.915	40.336	79.251	80.221
de 15 a 19 años	48,11%	51,89%	38.489	41.517	80.005	80.984
de 20 a 24 años	47,46%	52,54%	40.708	45.060	85.767	86.816
de 25 a 29 años	47,08%	52,93%	39.513	44.424	83.936	84.963
de 30 a 34 años	46,74%	53,26%	33.966	38.700	72.666	73.555
<b>Total</b>						<b>488.106</b>

Estratificación de nivel Socioeconómico Quito	%
Estrato A	1,90%
Estrato B	11,20%
Estrato C	22,80%
	35,90%

Población que práctica algún deporte	
Masculino	47,70%
Femenino	16,20%
Total	31,60%

Población Total del Sector Urbano de la ciudad de Quito dentro de los niveles socioeconómicos A,B y C	175230
Población Total que práctica algún deporte	31,60%
<b>Total Mercado Objetivo</b>	<b>55.372</b>

## Anexo No. 5 Rol de Pagos del Primer Año

ROL AÑO 1											
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES					TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APOORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	APOORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS											
Gerente General	1600	1	19200	1813,44	17386,56	1600	354	800	2140,8	4894,8	24094,8
Asistente Financiero	550	1	6600	623,37	5976,63	550	354	275	735,9	1914,9	8514,9
Gerente Comercial	850	1	10200	963,39	9236,61	850	354	425	1137,3	2766,3	12966,3
OPERATIVOS Y MANTENIMIENTO											
Gerente de operaciones	1000	1	12000	1133,4	10866,6	1000	354	500	1338	3192	15192
Operadores	400	1	4800	453,36	4346,64	400	354	200	535,2	1489,2	6289,2
Asistente de control de calidad	550	1	6600	623,37	5976,63	550	354	275	735,9	1914,9	8514,9
TOTAL		6	59400	5610,33	53789,67	4950	2124	2475	6623,1	16172,1	75572,1

## Anexo No. 6 Estado de Resultados Projectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO ESPERDO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	471.000	595.584	626.525	714.158	866.466
<b>Costo de ventas</b>	<b>330.002</b>	<b>413.364</b>	<b>434.111</b>	<b>487.740</b>	<b>579.347</b>
Materiales e insumos	276.006	349.012	367.144	418.496	507.749
Sueldos Operacionales	29.996	39.535	41.307	42.712	44.164
Mantenimiento y reparaciones	24.000	24.816	25.660	26.532	27.434
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>140.998</b>	<b>182.220</b>	<b>192.415</b>	<b>226.418</b>	<b>287.119</b>
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>91.680</b>	<b>98.827</b>	<b>102.136</b>	<b>104.286</b>	<b>108.976</b>
Sueldos Administrativos	45.576	50.228	51.935	53.701	55.487
Arriendo local	24.000	24.816	25.660	26.532	27.434
Contador	3.600	3.722	3.849	3.980	4.115
Alarma	600	620	641	663	686
Servicios básicos	2.400	2.482	2.566	2.653	2.743
Internet	600	620	641	663	686
Suministros de oficina	1.200	1.241	1.283	1.327	1.372
Publicidad	4.710	5.956	6.265	7.142	8.665
Patrocinios	1.600	1.654	1.711	1.769	1.829
Comisión tarjetas de crédito	-	-	-	-	-
Inteligencia WEB	2.748	2.841	2.938	3.038	3.141
Amortizaciones	520	520	520	520	520
Depreciaciones	4.126	4.126	4.126	2.298	2.298
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>49.318</b>	<b>83.393</b>	<b>90.278</b>	<b>122.132</b>	<b>178.143</b>
Intereses préstamos	8.026	6.586	4.978	3.181	1.173
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>41.291</b>	<b>76.807</b>	<b>85.301</b>	<b>118.951</b>	<b>176.969</b>
Participación laboral	6.194	11.521	12.795	17.843	26.545
Impuesto a la renta	10.447	19.432	21.581	30.095	44.773
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>24.651</b>	<b>45.854</b>	<b>50.925</b>	<b>71.014</b>	<b>105.651</b>

## Anexo No.6 Estado de Situación Financiera Projectado

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	29.257	4.397	(547)	7.232	9.424	13.223
Cuentas por cobrar		78.500	99.264	104.421	119.026	144.411
Inventarios	69.190	50.053	61.867	64.795	73.670	88.643
<b>Activos Corrientes</b>	<b>98.447</b>	<b>132.950</b>	<b>160.584</b>	<b>176.448</b>	<b>202.121</b>	<b>246.277</b>
Muebles y enseres	13.700	13.700	13.700	13.700	13.700	13.700
Equipos de computación	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240
Equipos de Oficina	9.280	9.280	9.280	9.280	9.280	9.280
Menaje e insumos gimnasio	2.245	2.245	2.245	2.245	2.245	2.245
Dep. Acumulada		(4.126)	(8.253)	(12.379)	(14.677)	(16.975)
<b>Activos Fijos netos</b>	<b>28.465</b>	<b>24.339</b>	<b>20.212</b>	<b>16.086</b>	<b>13.788</b>	<b>11.490</b>
Activos diferidos	2.600	2.080	1.560	1.040	520	-
<b>Total activos</b>	<b>129.512</b>	<b>159.369</b>	<b>182.356</b>	<b>193.574</b>	<b>216.429</b>	<b>257.767</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar proveedores		24.905	29.539	30.648	35.145	42.815
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>24.905</b>	<b>29.539</b>	<b>30.648</b>	<b>35.145</b>	<b>42.815</b>
Préstamos bancarios LP	77.707	65.403	51.659	36.307	19.157	-
Capital social	51.805	51.805	51.805	51.805	51.805	51.805
Utilidades retenidas		17.256	49.353	74.815	110.322	163.148
Total patrimonio	51.805	69.060	101.158	126.620	162.127	214.952
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>129.512</b>	<b>159.369</b>	<b>182.356</b>	<b>193.574</b>	<b>216.429</b>	<b>257.767</b>

### Anexo No. 7 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		24.651	45.854	50.925	71.014	105.651
(+) depreciacion y amort		4.646	4.646	4.646	2.818	2.818
(-) incrementos cuentas por cobrar		(78.500)	(20.764)	(5.157)	(14.605)	(25.385)
(-) incrementos inventarios	(69.190)	19.137	(11.814)	(2.928)	(8.875)	(14.973)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		24.905	4.634	1.109	4.497	7.670
<b>Flujo neto de caja operativo</b>	<b>(69.190)</b>	<b>(5.161)</b>	<b>22.556</b>	<b>48.594</b>	<b>54.849</b>	<b>75.781</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	(28.465)			-		
Preoperacionales	(2.600)					
<b>Flujo de caja neto por inversiones</b>	<b>(31.065)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	77.707	(12.304)	(13.744)	(15.353)	(17.150)	(19.157)
Aportes accionistas	51.805					
Dividendos pagados a accionistas		(7.395)	(13.756)	(25.462)	(35.507)	(52.825)
<b>Flujo neto de caja por act. Financieras</b>	<b>129.512</b>	<b>(19.699)</b>	<b>(27.500)</b>	<b>(40.815)</b>	<b>(52.657)</b>	<b>(71.982)</b>
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>29.257</b>	<b>(24.860)</b>	<b>(4.945)</b>	<b>7.779</b>	<b>2.192</b>	<b>3.799</b>
Caja al inicio		29.257	4.397	(547)	7.232	9.424
Caja Final (Pasa a BG)	29.257	4.397	(547)	7.232	9.424	13.223

### Anexo No. 8 Estados de Pérdidas y Ganancias mensual del primer año

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>Ingresos</b>	-	14.130	18.840	18.840	28.260	37.680	47.100	56.520	56.520	56.520	61.230	75.360	471.000
Costo de ventas	4.500	12.780	15.540	15.540	21.060	26.580	32.100	37.620	37.620	37.620	40.380	48.661	330.002
Materiales e insumos	-	8.280	11.040	11.040	16.560	22.080	27.601	33.121	33.121	33.121	35.881	44.161	276.006
Sueldos Operacionales	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	29.996
Mantenimiento y reparaciones	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
<b>Utilidad Bruta</b>	(4.500)	1.350	3.300	3.300	7.200	11.100	15.000	18.900	18.900	18.900	20.850	26.699	140.998
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	8.714	7.255	7.303	7.303	7.397	7.491	7.585	7.679	7.679	7.679	7.726	7.868	91.680
Sueldos Administrativos	3.798	3.798	3.798	3.798	3.798	3.798	3.798	3.798	3.798	3.798	3.798	3.798	45.576
Arriendo local	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Contador	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Alarma	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Servicios básicos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Internet	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Suministros de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Publicidad	-	141	188	188	283	377	471	565	565	565	612	754	4.710
Patrocinios	1.600												1.600
Comisiones trajetas de crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inteligencia WEB	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	2.748
Amortizaciones	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	520
Depreciaciones	344	344	344	344	344	344	344	344	344	344	344	344	4.126
<b>Utilidad Operativa</b>	(13.214)	(5.905)	(4.003)	(4.003)	(197)	3.609	7.415	11.220	11.220	11.220	13.123	18.832	49.318
Intereses préstamos	720	711	702	693	683	674	665	655	645	636	626	616	8.026
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	(13.934)	(6.616)	(4.704)	(4.695)	(880)	2.935	6.750	10.565	10.575	10.584	12.497	18.216	41.291

### Anexo No. 9 Estados de Pérdidas y Ganancias proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	330.000	496.320	626.525	714.158	866.466
<b>Costo de ventas</b>	<b>247.376</b>	<b>348.485</b>	<b>426.959</b>	<b>480.345</b>	<b>571.701</b>
Materiales e insumos	193.380	290.844	367.144	418.496	507.749
Sueldos Operacionales	29.996	32.825	34.155	35.317	36.517
Mantenimiento y reparaciones	24.000	24.816	25.660	26.532	27.434
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>82.624</b>	<b>147.835</b>	<b>199.566</b>	<b>233.812</b>	<b>294.765</b>
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>90.270</b>	<b>97.835</b>	<b>102.136</b>	<b>104.286</b>	<b>108.976</b>
Sueldos Administrativos	45.576	50.228	51.935	53.701	55.487
Arriendo local	24.000	24.816	25.660	26.532	27.434
Contador	3.600	3.722	3.849	3.980	4.115
Alarma	600	620	641	663	686
Servicios básicos	2.400	2.482	2.566	2.653	2.743
Internet	600	620	641	663	686
Suministros de oficina	1.200	1.241	1.283	1.327	1.372
Publicidad	3.300	4.963	6.265	7.142	8.665
Patrocinios	1.600	1.654	1.711	1.769	1.829
Comisión tarjetas de crédito	-	-	-	-	-
Inteligencia WEB	2.748	2.841	2.938	3.038	3.141
Amortizaciones	520	520	520	520	520
Depreciaciones	4.126	4.126	4.126	2.298	2.298
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(7.646)</b>	<b>50.000</b>	<b>97.430</b>	<b>129.527</b>	<b>185.789</b>
Intereses préstamos	7.431	6.098	4.609	2.945	1.086
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>(15.078)</b>	<b>43.902</b>	<b>92.822</b>	<b>126.582</b>	<b>184.703</b>
Participación laboral	-	6.585	13.923	18.987	27.705
Impuesto a la renta	-	11.107	23.484	32.025	46.730
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(15.078)</b>	<b>26.210</b>	<b>55.414</b>	<b>75.569</b>	<b>110.267</b>

### Anexo No. 9 Criterio de Inversión con Modelo CAPM Y WACC

CAPM	
Beta	1,000
Bono del estado	10,59%
Riesgo País	12,13%
Prima de Mercado	4,38%
Costo de oportunidad Apalancado	<b><u>27,10%</u></b>

	Total	Costo	Costo d. de imp	CPPC
Crédito	60,0%	11,1%	33,7%	4,4%
Aportes socios	40,0%	27,1%		10,8%
	100,0%			
			<b>CPPC</b>	<b>15,3%</b>

### Anexo no. 10 FLUJO DE FONDOS EN EL ESCENARIO NORMAL CON APALANCAMIENTO

Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		330.000	496.320	626.525	714.158	866.466
Costo de venta		247.376	348.485	426.959	480.345	571.701
Gastos Administrativos y ventas		85.624	93.188	97.490	101.468	106.158
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		4.646	4.646	4.646	2.818	2.818
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		337.646	446.320	529.095	584.631	680.677
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		(7.646)	50.000	97.430	129.527	185.789
Gasto Intereses		7.431	6.098	4.609	2.945	1.086
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		(15.078)	43.902	92.822	126.582	184.703
Participación Laboral (15%)		-	6.585	13.923	18.987	27.705
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(15.078)	37.317	78.898	107.594	156.997
Impuesto a la renta (22%)		-	11.107	23.484	32.025	46.730
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>(15.078)</b>	<b>26.210</b>	<b>55.414</b>	<b>75.569</b>	<b>110.267</b>
(+) Depreciaciones y amortizaciones		4.646	4.646	4.646	2.818	2.818
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(79.634)					
(+) Valor de rescate						11.490
(-) Inversión de capital de trabajo	(40.276)					
(+) Recuperación capital de trabajo						40.276
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(119.910)</b>	<b>(10.432)</b>	<b>30.856</b>	<b>60.061</b>	<b>78.387</b>	<b>164.852</b>
Préstamos						
(+) Crédito	71.946					
Pagos						
(-) Amortización del capital	-	(11.392)	(12.725)	(14.214)	(15.878)	(17.737)
(-) pago de intereses		(7.431)	(6.098)	(4.609)	(2.945)	(1.086)
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(47.964)</b>	<b>(29.255)</b>	<b>12.033</b>	<b>41.238</b>	<b>59.564</b>	<b>146.029</b>

### Anexo no. 10 Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado normal

#### Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL

Tasa de descuento LIBRE		15,26%			
Año	VF	FA	va	VAN.Acumulado	
0	(129.512)	1,00	(129.512)	(129.512)	
1	29.297	0,87	25.417	(104.095)	
2	50.500	0,75	38.011	(66.084)	
3	55.571	0,65	36.289	(29.795)	
4	73.832	0,57	41.829	12.034	
5	149.216	0,49	73.342	85.376	
Valor Actual Neto VAN			85.376		
Tasa Interna de Retorno TIR			34,33%		

Tasa de descuento INVERSIONISTA		27,10%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	(51.805)	1	(51.805)	(51.805)	
1	8.967	0,79	7.055	(44.750)	
2	30.170	0,62	18.676	(26.074)	
3	35.240	0,49	17.163	(8.911)	
4	53.501	0,38	20.501	11.591	
5	128.885	0,3	38.858	50.448	
Valor Actual Neto VAN			50.448		
Tasa Interna de Retorno TIR			54,70%		

**Anexo No. 11 FLUJO DE FONDOS EN EL ESCENARIO NORMAL SIN APALANCAMIENTO**

FLUJO DE FONDOS EN EL ESCENARIO NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		471.000	570.768	626.525	714.158	866.466
Costo de venta		307.394	371.424	404.038	453.461	537.757
Gastos Administrativos y ventas		104.064	112.679	116.874	121.511	126.856
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		4.646	4.646	4.646	2.818	2.818
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		416.104	488.750	525.557	577.789	667.430
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		54.896	82.018	100.968	136.369	199.035
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		54.896	82.018	100.968	136.369	199.035
Participación Laboral (15%)		8.234	12.303	15.145	20.455	29.855
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		46.661	69.716	85.823	115.913	169.180
Impuesto a la renta (22%)		10.266	15.337	18.881	25.501	37.220
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>36.396</b>	<b>54.378</b>	<b>66.942</b>	<b>90.412</b>	<b>131.961</b>
(+) Depreciaciones		4.646	4.646	4.646	2.818	2.818
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(94.135)					
(+) Valor de rescate						11.490
(-) Inversión de capital de trabajo	(32.509)					
(+) Recuperación capital de trabajo						32.509
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(126.644)</b>	<b>41.042</b>	<b>59.024</b>	<b>71.588</b>	<b>93.230</b>	<b>178.778</b>
Préstamos						
(+) Crédito						
Pagos						
(-) Amortización del capital						
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(126.644)</b>	<b>41.042</b>	<b>59.024</b>	<b>71.588</b>	<b>93.230</b>	<b>178.778</b>

**Anexo no. 11 Cálculo de VAN y TIR en escenario normal sin apalancamiento**

**Cálculo de VAN y TIR en escenario NORMAL sin apalancamiento**

Tasa de descuento LIBRE	27,10%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	(129.512)	1	(129.512)	(129.512)
1	37.344	0,87	32.399	(97.113)
2	59.936	0,75	45.113	(52.000)
3	64.501	0,65	42.120	(9.880)
4	83.791	0,57	47.471	37.591
5	161.674	0,49	79.466	117.057
Valor Actual Neto VAN			117.057	
Tasa Interna de Retorno TIR			41,12%	

## Anexo No. 12 Índices Financieros

### PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>					
<b>MARGEN DE UTILIDAD</b>					
Utilidad bruta/ventas	30%	31%	31%	32%	33%
Utilidad neta/ventas	5%	8%	8%	10%	12%
Costos/Ventas	70%	69%	69%	68%	67%
<b>ROA</b>					
Utilidad Neta / Activos Totales	15%	25%	26%	33%	41%
<b>ROE</b>					
Utilidad Neta / Patrimonio	36%	45%	40%	44%	49%
<b>ROI</b>					
Utilidad Neta / Inversión	19%	35%	39%	55%	82%
<b>RAZON DE ROTACION</b>					
<b>ROTACION DE ACTIVOS FIJOS</b>					
Ventas/Activos Fijos Netos	19,35	29,47	38,95	51,80	75,41
<b>ROTACION DE INVENTARIOS</b>					
Costo de ventas/Inventarios	54,60	53,88	53,73	54,38	55,08
<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b>					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	5,34	5,44	5,76	5,75	5,75
<b>PRUEBA ACIDA</b>					
(+Activos Corrientes-Inventarios) /Pasivos Corrientes	1,60	1,91	2,16	2,48	3,04

## Anexo No. 12 Punto de Equilibrio en el primer año de funcionamiento

UNIDADES	VENTAS	COSTOS Y GASTOS	GASTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
-	-	99.707	99.707	-
67	66.614	146.379	99.707	46.672
133	133.227	193.051	99.707	93.345
200	199.841	239.724	99.707	140.017
266	266.455	286.396	99.707	186.689
333	333.068	333.068	99.707	233.361
400	399.682	379.740	99.707	280.034
466	466.295	426.413	99.707	326.706
533	532.909	473.085	99.707	373.378
600	599.523	519.757	99.707	420.050
666	666.136	566.430	99.707	466.723