



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA RACING PARTS S.A.,
COMERCIALIZADORA DE MOTOCICLETAS, REPUESTOS Y TALLER
MULTIMARCA, EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de
Empresas

Profesor Guía
Ing. Juan Carlos Torres

Autor
Jonathan Mauricio Narvárez Redrovan

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.”

Ing. Juan Carlos Torres, MBA
C.I.: 1803369170

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.”

Jonathan Mauricio Narváez Redrovan
C.I.: 171344603-5

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por su apoyo y motivación constante en cada etapa de mi vida.

A mi tutor tesis, Ing. Juan Carlos torres, quien siempre estuvo dispuesto a prestarme su ayuda y asesoría durante todo el proceso de titulación.

DEDICATORIA

A mi madre, que es la mayor bendición que tengo en mi vida y el mejor ejemplo que con esfuerzo y dedicación se consiguen los objetivos planteados.

RESUMEN

La comercialización de motocicletas en Ecuador ha tenido un crecimiento gradual desde el año 2003 con una leve disminución en los dos últimos años. La empresa Racing Parts S.A. cuenta con 4 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, señala la necesidad de realizar mejoras para incrementar la cartera actual de clientes y mantener relaciones de largo plazo con los mismos. El presente documento es un plan de mejoramiento que fue elaborado para direccionar el óptimo desempeño de esta empresa.

Se maneja el análisis PEST, la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y las cinco fuerzas de Porter para establecer los factores que pueden afectar a la industria de venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus repuestos y accesorios. Industria que representa el 1% del PIB nacional y genera recursos superiores a los USD 300 millones anuales.

En el diagnóstico interno se empleo las matrices FODA, FODA ponderado, evaluación de factores internos (EFI), Boston Consulting Group (BCG) e impacto y factibilidad de las estrategias (IFA). Mediante las matrices antes mencionadas la empresa evidencia la necesidad de invertir recursos en áreas críticas para el giro del negocio.

Con la obtención de los resultados de los análisis tanto internos como externos, se identificaron las mejoras que se deben implementar, entre las cuales se priorizan: el incremento de las ventas de motocicletas nuevas y ahorro en costos de operación. Cada mejora cuenta con objetivos y estrategias adecuadas para la consecución de las mejoras planteadas.

La inversión requerida será de \$54.537,66, monto que será financiado en un 40% con fondos propios de la empresa y el 60% mediante un crédito PYMES gestionado en el Banco del Pacífico a 5 años con una tasa del 11,83% anual. La implementación del plan de mejora es viable con un VAN de \$78.794,10 y un TIR del 62,40%.

ABSTRACT

The marketing of motorcycles in our country has had a gradual growth since 2003 with a slight decrease in the last two years. Racing Parts Company S.A. has 4 years of experience in the Ecuadorian market, it points to the need for improvements to increase the existing customer base and maintaining long-term relationships with them. This document is an improvement plan that was developed to address the optimal performance of the company.

PEST analysis management, evaluation matrix of external factors (EFE) and Porter's five forces to establish the factors that may affect the industry sales, maintenance and repair of motorcycles and related parts and accessories. Industry representing 1% of national GDP and generates superior resources to USD 300 million annually.

Domestically diagnosis is use the SWOT matrix, SWOT weighted evaluation of internal factors (EFI), Boston Consulting Group (BCG) and impact and feasibility of strategies (IFA). By the matrices above evidence the need to invest company resources in critical areas for the line of business.

Increased sales of new motorcycles and savings in operating costs: By obtaining the results of the analysis of both internal and external, improvements to be implemented, among which are prioritized identified. Each improvement has appropriate objectives and strategies to achieve improvements raised.

The required investment will be \$ 54.537,66, an amount that will be financed with 40% equity of the company and 60% by a credit managed in the Pacific Bank to 5 years with a rate of 11.83% per annum. The implementation of the improvement plan is viable with a NPV of \$ 78.794,10 and an IRR of 62,40%.

ÍNDICE

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	1
2. CAPITULO II: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico).....	2
2.1.1.1 Entorno económico.....	2
2.1.1.2 Entorno político	3
2.1.1.3 Entorno social.....	5
2.1.1.4 Entorno tecnológico.....	5
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER).....	6
2.1.2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	6
2.1.2.2 Nuevos participantes (BARRERAS DE ENTRADA).....	6
2.1.2.3 Amenazas de los sustitutos	7
2.1.2.4 Poder de negociación de los compradores:.....	7
2.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores:.....	7
2.1.2.6 Intensidad de la rivalidad:	7
2.1.2.7 Grado de atractividad del mercado.....	8
2.1.2.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	8
2.1.2.9 Conclusiones para el análisis (PEST).....	8
2.1.2.10 Conclusiones para el análisis (PORTER)	8
2.2 Análisis interno	9
2.2.1 Filosofía y estructura organizacional	9
2.2.1.1 Misión.....	9
2.2.1.2 Visión	9
2.2.1.3 Objetivos	9
2.2.1.4 Reglamentos y políticas.....	10
2.2.1.5 Procedimientos.....	10
2.2.1.6 Recursos humanos.....	10
2.2.1.8 Organigrama	10
2.2.1.9 Conclusiones de la filosofía y estructura organizacional.....	11
2.2.2 Producción y operaciones	11

2.2.2.1 Líneas de negocios	11
2.2.2.2 Capacidad de producción	11
2.2.2.3 Tiempo de producción	11
2.2.2.4 Capacidad instalada y bodegaje.....	11
2.2.2.5 Proveedores	12
2.2.2.6 Conclusiones producción y operaciones.....	12
2.2.3 Investigación y desarrollo	13
2.2.3.1 Investigación en compras	13
2.2.3.2 Investigación de la competencia.....	13
2.2.3.3 Desarrollo de nuevos productos y/o servicios.....	13
2.2.3.4 Conclusiones investigación y desarrollo	13
2.2.4 Sistemas de información gerencial	14
2.2.4.1 Evaluación del sistema de información gerencial	14
2.2.5 Marketing	14
2.2.5.1 Producto.....	15
2.2.5.1.1 Atributos	15
2.2.5.1.2 Branding	15
2.2.5.2 Precio	16
2.2.5.2.1 Estrategia de precios.....	16
2.2.5.3 Promoción	16
2.2.5.3.1 Estrategia promocional	16
2.2.5.3.2 Publicidad.....	16
2.2.5.3.3 Marketing directo	16
2.2.5.3.4 Relaciones públicas.....	16
2.2.5.4 Plaza	17
2.2.5.4.1 Estructura del canal de distribución	17
2.2.5.5 Comportamiento de ventas.....	17
2.2.5.6 Matriz de Boston Consulting group BCG	18
2.2.5.7 Conclusiones matriz BCG.....	18
2.2.5.8 Conclusiones marketing	18
2.2.6 Finanzas y contabilidad	18
2.2.6.1 Ventaja competitiva de la organización.....	18
2.2.6.1.1 Precio	18
2.2.6.1.2 Costos	19
2.2.6.1.3 Calidad	19
2.2.6.1.4 Diferenciación.....	19
2.2.6.2 Análisis y conclusiones de los estados de situación financiera	19

2.2.6.3	Análisis de los indicadores financieros	19
2.2.6.3.1	Indicadores de liquidez	19
2.2.6.3.2	Indicadores de endeudamiento.....	20
2.2.6.3.3	Indicadores de rentabilidad.....	20
2.2.6.3.4	Conclusiones de los indicadores financieros.....	20
2.2.7	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	20
2.2.7.1	Conclusiones matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	21
3.	EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.....	21
3.1.	Matriz FODA	21
3.1.1	Conclusiones de la matriz FODA.....	21
3.2	Definición de las áreas a ser intervenidas	22
3.3	Formulación del plan de mejora.....	23
3.4	Estrategias del plan de mejora	24
3.4.1	Estrategias generales FODA.....	24
3.4.2	Impacto y factibilidad de las estrategias	25
3.4.3	Presupuesto de operaciones por estrategia	25
3.4.4	Diseño de la implementación de las estrategias.....	28
4.	PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES	28
4.1	Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja	28
4.2	Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital	28
4.3	Estado y evaluación financiera del proyecto.....	29
4.4.	Índices financieros proyectados.....	29
5	CONCLUSIONES GENERALES	30
	REFERENCIAS.....	31
	ANEXOS	34

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Uno de los mayores problemas que se encuentran en el Distrito Metropolitano de Quito es el deficiente transporte urbano con el que actualmente se cuenta, sin olvidar el caos en la circulación vehicular provocado por la gran cantidad de automotores que circulan en nuestra capital. De acuerdo a la información de la Agencia metropolitana de tránsito (AMT) a diciembre del 2014 circulan 468.776 vehículos de los cuales 50.000 fueron adquiridos en dicho año, esto refleja un incremento del 12% con relación al año 2013, esto quiere decir que medidas como el pico y placa han sido insuficiente para solucionar los problemas de movilidad en la urbe. (Periódico El Comercio Ecuador, 2014).

Los actuales problemas de transporte desembocan en aspectos como: pérdidas de tiempo, impuntualidad, estrés tanto de conductores como de pasajeros. Para solucionar los actuales problemas de transporte en la capital debemos enfocarnos en medios alternativos de circulación como la motocicleta, la cual es un medio de transporte económico, rápido, de fácil conducción además al ser de menor tamaño que un automóvil ocupa un menor espacio en los estacionamientos.

La principal marca de motocicletas que comercializa la empresa Racing Parts S.A. es BAJAJ Motorcycles cuya procedencia es de la India y es distribuida en Ecuador por la empresa Indian Motos Inmot S.A. de acuerdo al registro de empresas ensambladoras en Ecuador manejado por el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO. Las motocicletas de la marca BAJAJ son ensambladas en Ecuador desde julio del 2013 en la ciudad de Manta, convirtiéndose de esta manera en una de las 14 marcas ensambladas en nuestro país.

El mercado de comercialización de motocicletas nuevas ha tenido un crecimiento acelerado desde el año 2004 hasta el año 2012, donde presenta una tendencia a la baja debido a las medidas de restricción de importaciones que implemento el presente gobierno en nuestro país, a continuación se muestran datos de las doce marcas de motocicletas nuevas más vendidas en Ecuador. Ver anexo 1. Ventas anuales por marcas.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Realizar un estudio integral de la empresa Racing Parts S.A. para proponer mejoras que al ser implementadas generen una mayor rentabilidad, garantizando el continuo desarrollo empresarial dentro del sector del motociclismo en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

1. Conocer la situación actual de cada área de la empresa Racing Parts para identificar sus fortalezas y debilidades.
2. Analizar el macro entorno de nuestro país para identificar oportunidades y amenazas que beneficien a la empresa Racing Parts.
3. Generar estrategias administrativas y operativas que solucionen los problemas identificados en la empresa.
4. Mostar el costo parcial y total de la propuesta de mejora a ser implementadas.

2. CAPITULO II: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 Análisis del entorno externo

La comercialización de motocicletas se encuentra dentro de la clasificación de central de productos versión 1 dentro del código: 49113.00.9 – motocicletas, y en la versión 2.0 el código es: 491- vehículos de motor, remolques y semirremolques; partes y accesorios. (INEC, 2012).

La finalidad de la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU 4.0), es establecer una codificación ordenada mundial y sirve para conocer el desarrollo, crecimiento y políticas de cada industria, para el presente proyecto de mejoramiento de la empresa Racing Parts, la codificación es la siguiente:

Categoría G: comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas.

División 45: venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas; venta al por menor de combustible para automotores.

Grupo: 454: venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus repuestos y accesorios. (División de estadística Naciones Unidas, 2009)

El presidente de la Asociación de Empresas Ensambladoras de Motocicletas y Afines de Ecuador AEMAE Oswaldo Landázuri indicó que anualmente se comercializan aproximadamente 100.000 motos en nuestro país y de este total un 55% es ensamblado en Ecuador y los 45% restantes son importados es decir motocicletas armadas. (Periódico El Telégrafo, 2014).

El principal proveedor de Racing Parts s.a. es Bajaj Auto Limited, la misma que fue fundada en 1945 en Pune, India, y es el mayor fabricante de vehículos de 2 y 3 ruedas en ese país y actualmente es el cuarto mayor fabricante de motocicletas en el mundo. (Bajaj México, 2015)

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

2.1.1.1 Entorno económico

La situación económica del país para el año 2016 es compleja debido a varios factores como la caída constante del precio del petróleo desde finales del año 2014, la apreciación del dólar que afecta las exportaciones. (Periódico El Comercio Ecuador, 2015). Esto en comparación al presupuesto general del estado del año 2015 que fue 34.897 millones y el presupuesto del 2016 que es 29.835 millones por lo tanto existe una necesidad de endeudamiento de 6.600 millones de dólares. (Periódico El Universo, 2015).

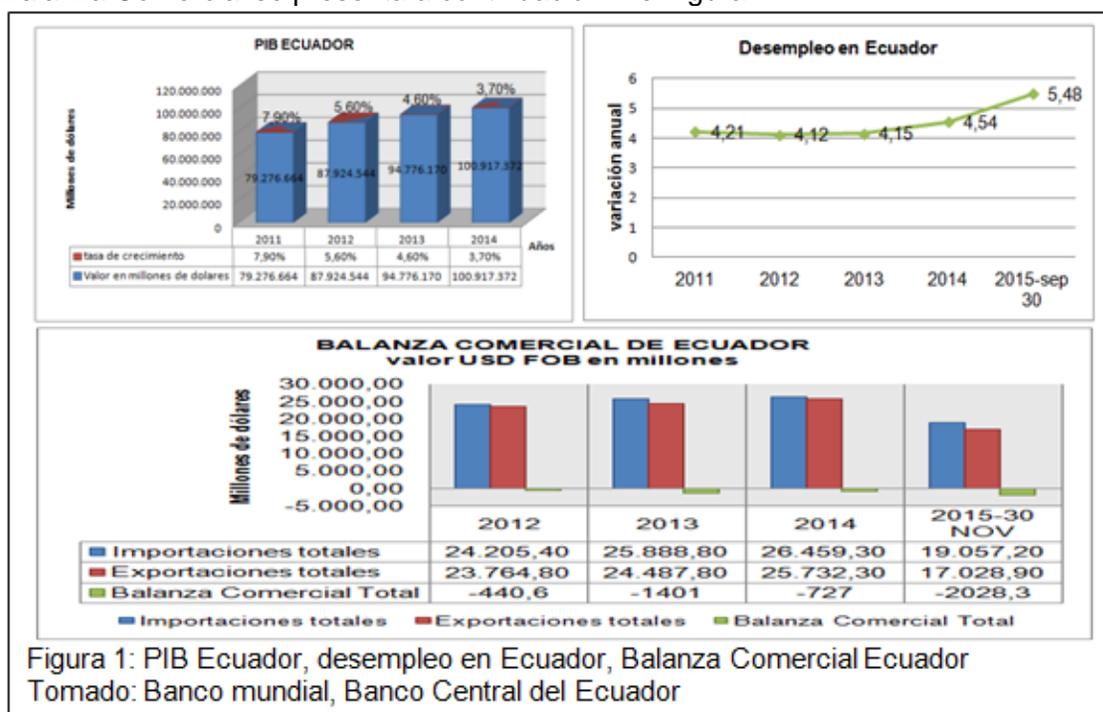
El precio del petróleo Ecuatoriano se fijo en \$ 49.10 dólares para el 31 de mayo del 2016. (Banco Central del Ecuador, 2016). Esto trae un impacto negativo sobre el sector fiscal y el comercio exterior Ecuatoriano.

Otro factor de gran importancia es la apreciación del dólar frente a monedas regionales, lo cual resta competitividad a los productos exportados desde Ecuador, la medida que adopto el gobierno Ecuatoriano para contrarrestar la devaluación de la moneda en los países vecino es la imposición de aranceles a los productos de Colombia y Perú.

El PIB (Producto Interno Bruto) de Ecuador ha tenido una declinación en los últimos cuatro años, cuando en 2011 el PIB se mostraba en 7,9 puntos porcentuales y en el año 2014 se situó en 3,8 punto porcentuales. (Banco mundial, 2015). Acorde a datos de la Asociación de Empresas Ensambladoras de Motocicletas y Afines del Ecuador (AEEMAE) la venta de motocicletas genera recursos superiores a los \$ 300 millones que representaría el 1% del PIB nacional. (Periódico El Telégrafo, 2015)

El desempleo a nivel nacional es del 5.48% con corte al 30 de septiembre del 2015 y el desempleo en Quito en el mes de septiembre del presente año es del 5.21%, en relación a los cuatro últimos años ha tenido un aumento del 1%. (Banco Central del Ecuador, 2015).

La balanza comercial total indica un déficit de USD 1,186 millones con un precio de USD 44.30 como valor unitario del barril de petróleo. (Banco Central del Ecuador, 2015). El resumen de los últimos años del Producto interno bruto PIB de Ecuador, desempleo y Balanza Comercial se presenta a continuación. Ver figura 1.



En Ecuador el ente encargado de establecer las tasas de interés es la Junta de Regulación Monetaria Financiera, representada por el Econ. Patricio Rivera, Ministro Coordinador de la Política Económica. La tasa de interés activa es la que cobran los bancos por los préstamos a clientes de primera línea y la tasa de interés pasiva es la que pagan los bancos comerciales o similares por los depósitos a la vista, a plazo y ahorro. (Banco Mundial, 2016).

2.1.1.2 Entorno político

Desde el año 2007, el Economista Rafael Correa Delgado líder del movimiento Alianza País, es elegido presidente constitucional de la República del Ecuador, el mismo que fue reelegido por dos ocasiones más y cuyo mandato termina en el año 2017.

Uno de los principales destinos de exportación de los productos ecuatorianos es Estados Unidos con el cual, ya no mantenemos un acuerdo comercial sumado a la renuncia unilateral por parte de Ecuador a la ley de preferencias andinas y erradicación de la droga (ATPEDEA) y el vencimiento en el año 2013 al sistema generalizado de preferencias (SGP). Estos hechos han obligado al gobierno Ecuatoriano a emitir certificados de abono tributario (CAT), los mismos que son documentos compensatorios a favor de los exportadores. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

Ecuador actualmente no mantiene ningún acuerdo de libre comercio, lo que ha ocasionado un efecto negativo en la balanza comercial, países vecinos como Chile, Perú y Colombia han firmado acuerdos de libre comercio con la Unión Europea, Estados Unidos y otros países como resultado sus economías han crecido. Ecuador tiene un acuerdo suscrito con la Unión Europea el mismo que se espera entre en vigencia el año 2016. (Sistema de Información Sobre Comercio Exterior, 2015)

El gobierno de Ecuador aplicó salvaguardias aduaneras sobre el 32% de sus importaciones con el fin de aplacar su negativa balanza de pagos, dicha norma fue emitida por el COMEX (Comité de comercio exterior) resolución N° 11-2015 en la cual se aplica una sobre tasa entre el 5% y el 45% a 2800 partidas arancelarias, la mismas que están en vigencia por 15 meses contados a partir del 11 de marzo del 2015. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015). Entre los efectos positivos están: el incremento de la producción nacional, disminución del 19.7% en las importaciones con relación al 2014. Por otra parte los efectos negativos son: baja inversión extranjera, incremento en compras terrestres en Colombia y Perú, sin olvidar que esto principalmente perjudica a los comerciantes de las provincias fronterizas de Carchi, Imbabura y El oro. El Comex presento la resolución 006-2016, que indica que el desmantelamiento de las salvaguardias por balanza de pagos continuara desde el mes de abril del 2017. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016)

A continuación se muestra la tarifa arancelaria para las motocicletas que vienen en CKD (partes y piezas para ensamblar), las mismas que son ensambladas en las diferentes plantas industriales de los importadores de motocicletas y afines en Ecuador.

Tabla 1. Tarifa arancelaria motocicletas

CÓDIGO	DESIGNACIÓN DE LA MERCANCIA	UF	TARIFA ARANCELARIA	SOBRETASA	OBSERVACIONES
8711.20.00	con motor de émbolo(pistón) alternativo de cilindrada superior a 50 cm3 pero inferior o igual a 250 cm3:				
8711.20.00.10	EN CKD (partes y piezas para ensamblar)	u	30% (*)	0,25	la reducción del arancel % advalorem aplica conforme tabla del anexo I de la resolución N°64 del COMEX
87.11.20.00.90	los demás (motocicletas ensambladas en el exterior)	u	0,3	0,45	

Tomado de: Comité de Comercio Exterior, resolución No. 59

La resolución N° 64 Comité de Comercio Exterior, resuelve establecer una política nacional arancelaria para los CKD (partes y piezas para ensamblar) de radios, celulares, DVD, televisores y motos con el fin de incentivar la incorporación de producto Ecuatoriano

en las importaciones. A continuación se muestra la tabla de incentivos para las motocicletas. Ver anexo 2. Resolución N° 64 Comex

2.1.1.3 Entorno social

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) realizó en noviembre del 2010, el último censo de población y vivienda, en el cual se proyecta que para el 2015 vamos a ser 16.228.844 habitantes en Ecuador, además con base en las proyecciones del Instituto antes mencionado, en el cantón Quito para el año 2015 somos 2.551.721 habitantes. (INEC, 2010). De acuerdo a las proyecciones Quito es la segunda ciudad más poblada a nivel nacional.

Las proyecciones del INEC indican que en el año 2016 existiremos 1.465.452 habitantes de sexo masculino en la provincia de Pichincha, con un crecimiento del 1.91% en la tasa de natalidad, esto sirve para conocer la cantidad de posibles clientes que se tendrá anualmente. (INEC, 2012).

Para conocer el nivel socioeconómico de la población Ecuatoriana el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) efectuó la encuesta de estratificación de nivel socioeconómico a hogares de las siguientes ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. El INEC tomo una muestra de 9.744 viviendas de las cuales 2.364 corresponde a la ciudad de Quito. Para esta encuesta se dividió en cinco grupos socioeconómicos a los encuestados (A, B, C+, C-, D), de los cuales el 1.9% se encuentra en el nivel Alto (A), el 83.3% en el nivel medio (B, C+, C-) y el 14.9% en el nivel bajo (D). Para la empresa Racing Parts resulta positivo los datos publicados por el INEC ya que los productos comercializados se enfocan en la clase socioeconómica de nivel medio que es el estrato más grande en nuestro país.

El parque automotor en Quito es de 373.693 vehículos matriculados con corte a noviembre del 2015, el mismo que ha tenido un incremento del 10% anual en los últimos tres años, este crecimiento vehicular ocasiona grandes congestiones en las vías más transitadas de la urbe, por tal razón la utilización de motocicletas se convierte en una de las principales soluciones a los graves problemas viales del distrito metropolitano de Quito. (Agencia Metropolitana de Tránsito AMT, 2015). En el programa Español "Para todos la 2", transmitido por radio y televisión española, se realizó el debate sobre el uso de la motocicleta en la ciudad, en el cual uno de sus participantes fue el ex concejal del ayuntamiento de Madrid Pedro Calvo Poch, el mismo que defiende el uso de las motocicletas por los siguientes aspectos: menor contaminación ambiental y auditiva, favorece la movilidad, ocupar menos espacios de parqueo (parqueo público de motos), entre otros beneficios que ayudan a disminuir la congestión vehicular en ciudades grandes como Madrid. (Programa TVE "Para todos la 2", 2011)

2.1.1.4 Entorno tecnológico

La empresa Italiana Dainese después de 15 años de investigación desarrollo la prenda Dair® Street, el mismo que consiste en una chaqueta de protección con airbag y funciona con un sistema instalado en la moto y por un sistema incorporado en la chaqueta, la protección se centra en la espalda, clavícula y el tórax. El traje Dair® Street reduce un 72% la fuerza transmitida respecto a las de un protector de espalda tradicional. (Dainese, 2015). Este tipo de avances tecnológicos son importantes para la industria del

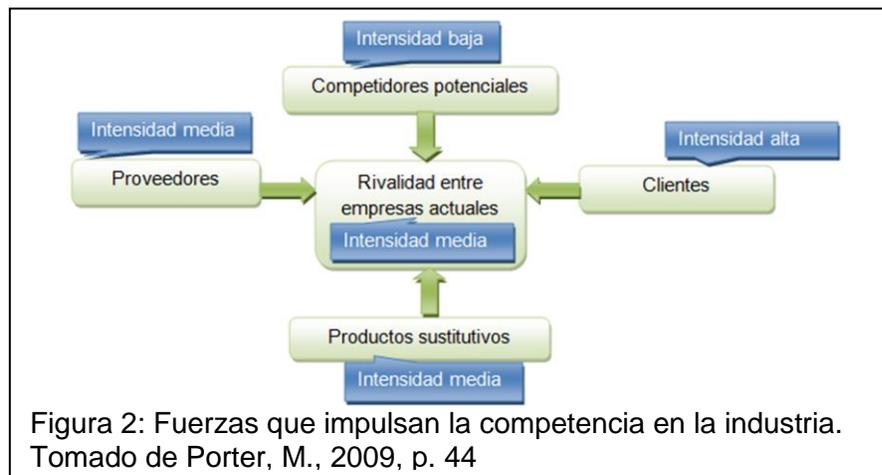
motociclismo ya que brindan mayor seguridad al motociclista y a su acompañante de esta manera se reduce el impacto corporal al momento de tener un accidente.

Los accesorios para el motociclista también han ido evolucionando, actualmente podemos encontrar cascos inteligentes como el Intelligent Cranium fabricado por la empresa IC-R. que tiene las siguientes características: varias cámaras repartidas en el casco con lo que se tiene una visión total de lo que ocurre alrededor, un navegador GPS (sistema de posicionamiento global) incluido, en cuanto a la visión tenemos que la opacidad de la visera se ajusta dependiendo las condiciones climáticas adicionalmente tiene sensores que identifican la velocidad y distancia de objetos y vehículos sin olvidar la conectividad Bluetooth; la autonomía del casco es de 8 horas aunque también incluye una placa solar para recargar el casco.

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

2.1.2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

“Las fuerzas competitivas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, sus distintas capacidades decidirán el éxito o fracaso”. (Porter, 2009, p. 43). A continuación se muestra el diamante de Michael E. Porter, junto al análisis de la industria de comercialización de motocicletas.



2.1.2.2 Nuevos participantes (BARRERAS DE ENTRADA)

La amenaza que tienen las actuales empresas con relación a nuevos participantes en la industria de comercialización de motocicletas es baja ya que existen varios factores que dificultan su ingreso, por lo tanto las barreras de entrada son altas, entre ellas están:

- Se requiere de un elevado capital para solventar el inicio de operaciones, se debe tomar en cuenta el costo de cada motocicleta, costo de repuestos, el alquiler de un local amplio para la comercialización.

- Las empresas que deseen ingresar a comercializar motocicletas en nuestro país y no cuenten con plantas de ensamblaje deberán pagar un precio arancelario mayor incluyendo las sobretasas expedidas el 11 de marzo del 2015.
- Los nuevos participantes desconocen la cultura motociclista que está en auge en nuestro país, en los últimos años se han formado decenas de motos clubs, motos grupos y motociclistas independientes que aportan a esta cultura.

2.1.2.3 Amenazas de los sustitutos

Los productos que podrían ser una amenaza para el sector de la comercialización del motociclismo pueden ser las bicicletas sin embargo hay que recalcar que en nuestra ciudad no existe las suficientes garantías viales para la circulación de este medio de transporte, además de que en los últimos años se han presentado varios fallecimientos de ciclistas en nuestra capital, hechos como esto han desmotivado que este sea una gran amenaza para la motocicleta. (Periódico El Comercio, 2015). Una amenaza de nivel medio son los automóviles ya que las casas comerciales de vehículos ofertan sus productos con diversos planes de financiamiento.

2.1.2.4 Poder de negociación de los compradores:

Los clientes son diversos ya que los productos que se comercializan en la empresa Racing Parts son para dos segmentos de clientes, en este caso son: motocicletas utilitarias que son ideales para trabajar y las motocicletas deportivas que son perfectas para turismo y diversión.

En este caso el poder de negociación por parte de los compradores es de nivel alto, ya que pueden adquirir las motocicletas en los distribuidores autorizados de la marca Bajaj, los mismos que ofrecen mínimas diferencias de precios y promociones para sus clientes o adquirir motocicletas que se aproximen a las características de las fabricadas por la empresa Bajaj.

2.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores:

En Ecuador existen doce plantas ensambladoras de motocicletas y también importadores directos de diferentes marcas de motocicletas por lo cual no existe un monopolio en esta industria. (Revista Líderes, 2015). Si algún proveedor incurre en una posición agresiva de aumentar los precios o reducir la cantidad de motocicletas producidas o importadas, se puede realizar un estudio y calificación de un nuevo proveedor, por tal razón el poder de negociación de los proveedores es medio.

2.1.2.6 Intensidad de la rivalidad:

En lo que respecta a Ecuador y en especial al distrito metropolitano de Quito, existen una cantidad numerosa de participantes en el segmento de comercialización de motocicletas y en su mayoría son equilibradas en fuerza, los mismos que no son propensos a participar en batallas competitivas. Algunas marcas si tiene características diferenciadoras por tal motivo no siempre el precio es un factor de decisión de compra es este caso, en este sentido la intensidad de la rivalidad es medio.

2.1.2.7 Grado de atractividad del mercado

Con base en el análisis de las cinco fuerzas competitivas, se puede concluir que el grado de atractivo de la industria de comercialización de motocicletas es medio.

2.1.2.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se presenta el análisis de la matriz EFE, con base en la información externa (PEST) y el análisis de la industria (PORTER). Ver anexo 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La empresa Racing Parts tiene una valoración de 2, 56 en la matriz EFE, lo que indica que se encuentra en el promedio y puede utilizar estrategias para enfrentar las adversidades externas.

Entre las principales oportunidades que se presentan para la empresa Racing Parts son: el aumento de tecnología móvil, incremento de moto clubs y el crecimiento de la población en el Distrito metropolitano de Quito.

2.1.2.9 Conclusiones para el análisis (PEST)

1. La apreciación del dólar frente a las monedas de países vecinos como Colombia y Perú, ocasionando que los compradores Ecuatorianos acudan con mayor frecuencia a realizar compras en los países antes mencionados.
2. Las medidas de sustitución a las importaciones implican directamente una disminución en las ventas de los productos involucrados con esas medidas económicas.
3. El aumento leve en la tasa de desempleo en los últimos años incide en un mínimo deceso en las ventas generales en todas las industrias.
4. Los últimos avances tecnológicos en motocicletas y en accesorios de seguridad para el motociclista impulsan positivamente en el comportamiento final de compra.
5. El aumento en el uso de tecnología móvil en Ecuador permite a las empresas, llegar de una forma alternativa a los usuarios y de este aspecto puede beneficiarse la empresa Racing Parts.

2.1.2.10 Conclusiones para el análisis (PORTER)

1. Los productos que comercializa la empresa Racing Parts (motocicletas Bajaj), son comercializados por pocas empresas dentro de la provincia de Pichincha, las cuales son de conocimiento del gerente de la empresa.
2. Existen diversos planes de financiamiento para productos sustitutos como los automóviles, lo cual incide en la decisión final de compra.
3. Las empresas competidoras directas de Racing Parts, realizan mayor inversión en promoción y publicidad, lo cual afecta de forma directa en las ventas.

4. En la industria de comercialización de motocicletas en Ecuador, la mayor participación de mercado es de motocicletas de procedencia China, lo cual no influye directamente para la empresa Racing Parts, ya que las motocicletas marca Bajaj, cuenta con características superiores que las hacen más atractivas.

2.2 Análisis interno

2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

2.2.1.1 Misión

“Ser la empresa líder en la comercialización de motocicletas a nivel del distrito metropolitano de Quito, brindando la mejor experiencia a nuestros clientes tanto en el servicio de post-venta como en los mantenimientos preventivos y correctivos de motocicletas de bajo cicilndraje”.

De acuerdo con conversaciones mantenidas con el gerente de la empresa Racing Parts, se obtiene la misión antes expuesta, la cual es informal y presenta deficiencias ya que no muestra innovación o alguna ventaja competitiva que los diferencie de la sus rivales además de no tomar en cuenta a sus colaboradores, no se muestra una etapa de tiempo.

2.2.1.2 Visión

“La visión estratégica expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro” (Thompson, Strickland, Gamble, 2008, p 20).

“Ser el mayor comercializador de motocicletas a nivel nacional, contando con atención personalizada a todos nuestros clientes y brindando soluciones oportunas a sus requerimientos.”

Se realizo el análisis de la visión de la empresa Racing Parts y se obtiene que la misma esta presentada de manera informal, adicionalmente tiene falencias en los siguientes aspectos: no tiene marcado un horizonte en el tiempo, no utiliza un indicador medible dentro de su mercado y al ser una visión muy general (no especifica) no puede ser realizable.

La misión y visión no se encuentra alineados entre sí, sin embargo resalta que el giro de negocio es la comercialización de motocicletas con una atención oportuna a sus clientes.

2.2.1.3 Objetivos

Para el año 2016 la empresa Racing Parts S.A. Tiene 3 objetivos esenciales por cumplir.

- El crecimiento en la prestación de servicios de mantenimientos preventivos y correctivos tanto en empresas públicas como privadas.
- Levantar el nivel de ventas de motocicletas nuevas en un 10% anual.
- Incrementar la importación de productos, específicamente de accesorios como cascos para posteriormente participar en los procesos de contratación pública.

Actualmente la empresa Racing Parts no cuenta con metas numéricas (monto a vender) para los siguientes años, adicionalmente los objetivos planteados no son medibles ya que no cuentan con indicadores mensuales y los mencionados objetivos pueden ser realizables siempre y cuando aplique nuevas estrategias de comercialización.

2.2.1.4 Reglamentos y políticas

La empresa Racing Parts, cuenta con el reglamento interno de trabajo, el mismo que es entregado a cada nuevo empleado para su lectura y posterior firma que aboca conocimiento del mismo. La organización no cuenta con el reglamento de salud y seguridad en el trabajo ya que al no tener más de 10 empleados, la ley le faculta a no expedir dicho documento.

La empresa cuenta con políticas de servicio al cliente y de seguridad laboral, las mismas que son manejadas de manera informal al no existir información documentada.

2.2.1.5 Procedimientos

En la empresa Racing Parts, no se encuentra documentado ningún procedimiento.

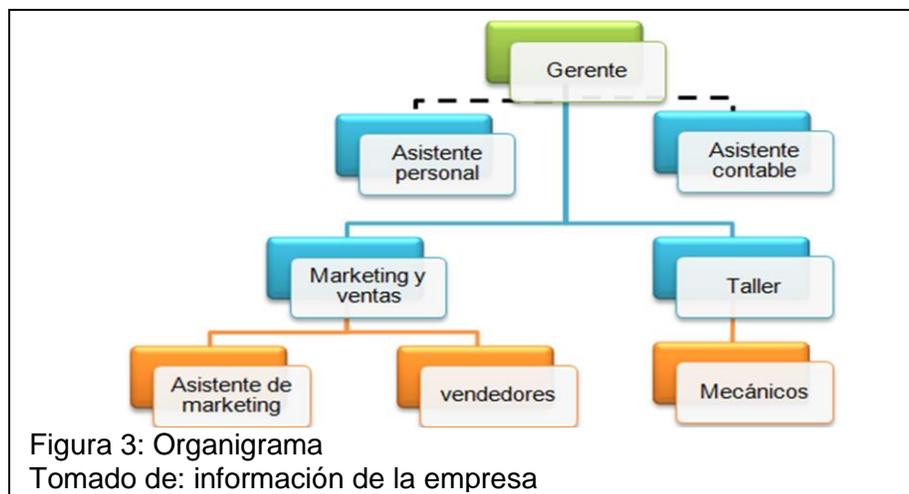
2.2.1.6 Recursos humanos

El reclutamiento y selección de personal está a cargo del gerente. No existe un procedimiento formal. La contratación la realiza la asistente de gerencia, quien realiza todos los trámites respectivos para la legalización del nuevo(a) colaborador.

Las capacitaciones al personal son realizadas cuando se tiene una invitación formal por parte de la compañía Bajaj, que es la principal marca que se comercializa en la empresa Racing Parts.

2.2.1.8 Organigrama

En estos momentos no existe un manual de funciones en el que consten las responsabilidades de cada colaborador. Todos los empleados conocen los artículos que venden inclusive el personal de talleres, de esta manera cualquier persona puede dar asesoría a un cliente. A continuación se muestra el organigrama de la empresa Racing Parts.



2.2.1.9 Conclusiones de la filosofía y estructura organizacional

- La empresa Racing Parts cumple con todos los requisitos legales y administrativos para su pleno funcionamiento como son reglamento interno de trabajo y permisos de actividades.
- La estructura organizacional de la empresa es pequeña como se muestra en la figura N°3, además no cuentan con manual de funciones y las capacitaciones se realizan únicamente por invitación del principal proveedor.
- El sistema de gestión de talento humano es llevado de manera informal, ya que no existe un proceso descrito de: requerimiento, selección, inducción, capacitación.

2.2.2 Producción y operaciones

2.2.2.1 Líneas de negocios

Dentro de la empresa Racing Parts, se maneja dos tipos de líneas de negocios, estas son: venta de motocicletas, venta de accesorios-repuestos.

La primera línea de negocios es la venta de motocicletas, se comercializa todos los productos de la marca Bajaj. Esporádicamente y bajo pedido de los clientes se exhiben motocicletas usadas que también son comercializadas.

Los accesorios y repuestos son la segunda línea de negocios, los cuales se muestran en la sala de exhibiciones y son los siguientes: cascos, impermeables, maletas plásticas y metálicas, botas, lubricantes, filtros, kit de arrastre y faros.

2.2.2.2 Capacidad de producción

En el área de taller (servicio post-venta) se tiene dos elevadores de motocicletas que se puede utilizar simultáneamente y espacio suficiente de espera para unas diez motocicletas.

2.2.2.3 Tiempo de producción

El tiempo de atención a un cliente es variable dependiendo de las necesidades de cada usuario, en tiempo observado para atención a un cliente es de 10 minutos.

2.2.2.4 Capacidad instalada y bodegaje

La empresa Racing Parts se encuentra ubicada en el sector del inca, en la Av. río Amazonas N45-198 y Av. 10 de agosto, diagonal a la iglesia del Carmelo.

El espacio físico total donde se desarrollan las actividades de la empresa es de 500 mts², de los cuales se ocupa de la siguiente manera: el 28% en el área del taller, el 64% del área es utilizado por la sala de exposiciones junto con las oficinas y finalmente el 8% es ocupado por la bodega de repuestos y accesorios.



2.2.2.5 Proveedores

El principal proveedor es la empresa Indian Motos Inmot S.A. que ensambla y distribuye las motocicletas marca Bajaj en Ecuador, adicionalmente los accesorios y repuestos marca Bajaj también son entregados por la empresa antes mencionada.

Otro de los principales proveedores es la empresa 7world Power Sports, que tiene la distribución a nivel nacional de casco como son: Ls2, Agv, entre las principales marcas de cascos. El resto de artículos que se comercializan en la empresa Racing Parts, son importados directamente por el Gerente.

2.2.2.6 Conclusiones producción y operaciones

- La empresa Racing Parts actualmente maneja dos tipos de líneas de negocios, comercialización de motocicletas marca Bajaj y comercialización de accesorios y lubricantes de varias marcas.
- El área de bodegaje y almacenamiento es del 8% del total de la infraestructura del local, lo cual es un espacio aceptable y ocupado de forma correcta.
- Racing Parts cuenta con dos proveedores principales para el abastecimiento y una pequeña parte de productos son de importación directa.

2.2.3 Investigación y desarrollo

2.2.3.1 Investigación en compras

El gerente de Racing Parts es el encargado de investigar los productos a ser adquiridos entre los diferentes proveedores del mercado nacional e internacional tomando en cuenta los siguientes aspectos: calidad, precios, reputación del proveedor, esta investigación junto a la realizada por la Asociación de Empresas Ensambladoras de Motocicletas y Afines (Aemae) son suficientes para conocer las necesidades del mercado nacional.

Los representantes de la Asociación de Empresas Ensambladoras de Motocicletas y Afines (Aemae) manejan las cifras de ventas del sector e indican que la tendencia en cuanto a comercialización de motocicletas se dirige al modelo de 150 centímetros cúbicos, el mismo que es utilizado para mensajería y entrega de alimentos a domicilio. (Revista Líderes, 2015).

La tendencia de la industria del motociclismo es ensamblar motocicletas en nuestro país, ya que las restricciones a las importaciones y valores arancelarios encaren el producto y esto a su vez repercute en las ventas. (Revista Líderes, 2013)

2.2.3.2 Investigación de la competencia

Para conocer los actuales competidores, el gerente de Racing Parts realiza un sondeo en las páginas web de empresas Ecuatorianas que ofertan motocicletas, no se realiza una investigación directa.

2.2.3.3 Desarrollo de nuevos productos y/o servicios

Antes de exhibir nuevos productos en el local de Racing Parts, se verifica que sean productos reconocidos a nivel mundial o a su vez conocidos en forma regional, entre las marcas que actualmente se comercializan están las siguientes: Scorpion sports, Fire Parts, LS2, MT Helmets, entre las principales marcas.

En el último año se ha desarrollado, el servicio de venta de motocicletas usadas, el cual consisten en que los vendedores dejan la motocicleta que se desea vender, en la sala de exhibición de Racing Parts, hasta que se venda a cambio la empresa gana una comisión por el servicio brindado.

2.2.3.4 Conclusiones investigación y desarrollo

- De acuerdo a las cifras entregadas por la Asociación de Empresas Ensambladoras de Motocicletas y Afines (Aemae), el modelo más vendido es de 150 centímetros cúbicos, por ende la empresa Racing Parts, en el segundo semestre del año 2016 adquirirá motocicletas marca Pulsar, modelo 150 NS para ampliar su cartera de clientes.
- En los últimos años la tendencia de la industria del motociclismo se encamina al ensamblaje de motocicletas en nuestro país.

- La empresa Racing Parts, el año pasado se involucro en la venta de motocicletas usadas mediante el cobro de una comisión esto con el fin de generar mayores ingresos.

2.2.4 Sistemas de información gerencial

Para el manejo de la información de la empresa se utiliza el Sistema de Análisis Gerencial-SIAG versión 5.0, dentro del cual se realiza la facturación electrónica, impresión de notas de venta, inventarios, administración de nomina, bases de datos de clientes, bases de datos de proveedores, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, activos y bancos.

2.2.4.1 Evaluación del sistema de información gerencial

El Sistema de Análisis Gerencial-SIAG versión 5.0, entrega la información necesaria para el giro de negocio de la empresa Racing Parts y proporciona reportes personalizados a la empresa. De la investigación realizada con el personal de Racing Parts, no han tenido fallos en el sistema antes mencionado.

De acuerdo a conversaciones con el Gerente y personal involucrado directamente en el manejo del sistema de información gerencial SIAG versión 5.0, todos concuerdan que al momento dicho sistema es suficiente y satisface todas las necesidades administrativas de la empresa.

2.2.5 Marketing

“Nuestra definición de marketing (basada en el concepto de intercambio y aplicable a cualquier organización) es la siguiente: **marketing** es un sistema total de actividades de negocios ideados para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. (...)”. (Etzel, Stanton, Walker, 2004, p. 7)

El mercado objetivo al cual se dirige la empresa Racing Parts es a un nivel socioeconómico medio, el cual es 83,3% de la población en Ecuador de acuerdo al estudio de estratificación socioeconómico realizado por el INEC antes citado. Este porcentaje de la población ecuatoriana puede adquirir motocicletas utilitarias (económicas) de atributos superiores.

En Ecuador el modelo más utilizado entre los usuarios particulares y empresas es el de cilindraje 150 centímetros cúbicos, (Revista Líderes, 2015). Por tal razón una de las estrategias del Gerente de la empresa Racing Parts es comercializar a partir del año 2016, las siguientes motocicletas: Pulsar 150 NS y AS.

La propuesta de valor para el gerente de Racing Parts es el servicio y atención personalizado a los clientes.

De acuerdo a lo antes expuesto por el gerente de Racing Parts, se puede determinar que no existe un valor diferenciador bien marcada con respecto a sus competidores, ya que el servicio personalizado y buen trato a los clientes es un factor común en toda empresa.

2.2.5.1 Producto

Lo que concierne a la venta de motocicletas los productos que se comercializan son los siguientes: Discover 125cc, Boxer 125cc, Pulsar 135cc, Pulsar 180cc y la motocicleta Pulsar 200 NS.

Por otro lado los lubricantes de marca Motul se garantizan hasta dos años después de su fecha de producción. (Motul S.A., 2015)

A continuación se detallan los productos y servicios que se comercializan en la empresa Racing Parts.

Tabla 2. Listado de productos

TIPO	DESCRIPCIÓN	PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO (INCLUIDO I.V.A)
MOTOCICLETA	PULSAR 135 LS	2610,08
	PULSAR 200 NS	4198,81
	PULSAR 150 NS	2812,50
	PULSAR 150 AS	2812,50
ACCESORIOS	CASCO MT REVENGE AZUL / M	143,00

Nota: ver anexo 4. Listado de productos

Cabe acotar que los productos son adquiridos de acuerdo a las necesidades de los clientes, promociones de los proveedores y también de las condiciones climatológicas del Distrito Metropolitano de Quito.

2.2.5.1.1 Atributos

En lo que respecta a las motocicletas Bajaj tienen la siguiente tecnología: motor de 4 válvulas, 3 bujías, 6 velocidades, motor de refrigeración líquida, mono amortiguador Nitrox y sistema Exhaustec, características que la diferencian de sus similares en cilindraje.

Los accesorios que se comercializan en Racing Parts son de características superiores a las que se venden en otros establecimientos a nivel local por ende su precio es mayor que el promedio del mercado.

2.2.5.1.2 Branding

Racing Parts al ser una empresa nueva en el mercado ecuatoriano, ha tenido un desarrollo muy leve en la construcción de su marca, sin olvidar que en estos momentos no cuentan con un plan de marketing elaborado sin olvidar que la empresa no tiene un slogan establecido.

Una estrategia del Gerente de Racing Parts para dar conocer la imagen y generar recordación es, ser el auspiciante oficial de la competición de motocicletas Copa Pulsar Ecuador, campeonato que se viene desarrollando desde el año 2013 en el Autódromo Internacional de Yaguarcocha. En estas carreras se manejan dos categorías 200 centímetros cúbicos y 220 centímetros cúbicos.

2.2.5.2 Precio

Los precios son establecidos por la gerencia de Racing Parts, basados en los siguientes factores:

- Costo del producto / servicio
- Fluctuación de precios del mercado
- Precios de la competencia.

La empresa Racing Parts aplica descuentos por volumen de compra, los cuales van desde el 5% al 10%, adicionalmente también se puede aplicar a los descuentos por pagos en efectivo. Estos porcentajes de descuento se hacen referencia con la tabla número 2 mostrada anteriormente.

2.2.5.2.1 Estrategia de precios

La estrategia de precios utilizada en Racing Parts es la de equipararse con el precio de los competidores ya que existen otras empresas que comercializan el mismo tipo de motocicletas, por lo tanto los precios el promedio del mercado, al momento no existe otra estrategia de precio.

2.2.5.3 Promoción

Los medios promocionales manejados por la empresa Racing Parts es Facebook y la página web, en el cual se ha realizado concurso, sorteos y como premios se otorgan mantenimientos gratis, camisetas y kits de herramientas.

2.2.5.3.1 Estrategia promocional

La estrategia utilizada por la empresa Racing Parts, es la de crear demanda mediante promociones por tiempo limitado en diferentes épocas del año entre las principales están: viernes negro, navidad, día del padre, entre otras.

2.2.5.3.2 Publicidad

La empresa Racing Parts actualmente no tiene presencia en medios publicitarios como radio, televisión o revista, lo que utilizan es la página web y la página de Facebook.

2.2.5.3.3 Marketing directo

En cuanto al marketing directo la empresa Racing Parts, utiliza comunicación en el punto de venta, ya que no se utiliza correos electrónicos personalizados ni catálogos informativos por el momento.

2.2.5.3.4 Relaciones públicas

Las relaciones públicas de la empresa son manejadas directamente por el Gerente de Racing Parts, ya que al ser una organización pequeña no se destina esta actividad a otra persona.

2.2.5.4 Plaza

Actualmente la empresa Racing Parts cuenta con un establecimiento, ubicado en la Avenida Río Amazonas N45-198 y Avenida 10 de agosto. A continuación se adjunta mapa de la empresa.



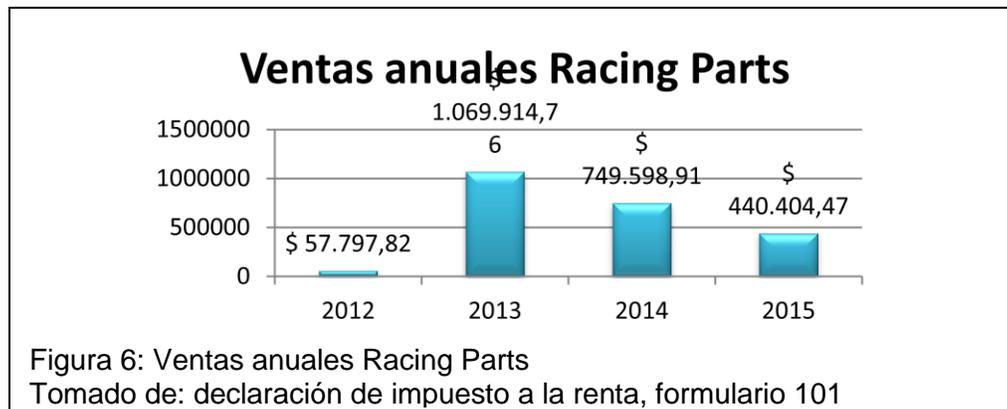
2.2.5.4.1 Estructura del canal de distribución

En el presente giro de negocio la distribución se la realiza de la siguiente forma: distribución detallista o más conocido como canal 2, en donde el importador y ensamblador en este caso, la empresa Inmot S.A. vende a Racing Parts S.A. (minorista) y este último a su vez comercializa al público en general.

2.2.5.5 Comportamiento de ventas

Para el presente estudio se tomó en cuenta el comportamiento de ventas de los cuatro últimos años. En este tiempo se puede apreciar que el punto más alto de ventas se da en el año 2013, debido a la introducción, fuerte promoción y publicidad de las motocicletas de la marca Bajaj en Ecuador, en los años siguientes se aprecia una caída gradual de las ventas.

El principal problema que actualmente presenta la empresa Racing Parts y en lo cual se basarán las estrategias del plan de mejoramiento.



2.2.5.6 Matriz de Boston Consulting group BCG

Sirve para analizar el portafolio actual de productos de la empresa-mercado, tomando en cuenta la liquidez de cada producto. Ver anexo 5. Matriz de Boston Consulting Group BCG.

2.2.5.7 Conclusiones matriz BCG

El producto “vaca lechera” de la empresa Racing Parts, es la comercialización de motocicletas, ya que tiene poco crecimiento y alta participación de mercado, la misma que genera la mayor cantidad de ingresos para la empresa. Este producto genera efectivo para los otros productos como son los accesorios.

El resto de la cartera de productos se encuentran en una etapa intermedia como productos “perro” que es su momento fueron “vacas lecheras” y en la actualidad tienen poco crecimiento y poca participación de mercado, aquellos tienen baja rentabilidad como son, ropa para motociclistas, llantas, botas, debido a la aplicación de sobretasas a estos productos, por tal razón los clientes optan por artículos más económicos o incluso los compran en países vecinos.

Existe un decrecimiento en ventas de todo el portafolio de productos en los dos últimos años por lo cual se debe aplicar estrategias que combatan estas deficiencias.

2.2.5.8 Conclusiones marketing

- La empresa Racing Parts, utiliza una estrategia de precios basada en los precios de los competidores, además de aplicar descuentos por pagos en efectivo.
- La presencia en medios publicitarios es escasa por parte de la empresa Racing Parts, solamente utilizan la página de Facebook para promocionar sus productos.
- El crecimiento en cuanto a la construcción de la marca empresarial es leve ya que no cuentan con un plan de marketing.

2.2.6 Finanzas y contabilidad

La empresa Racing Parts realiza la declaración de su contabilidad mediante el formulario 102 del SRI (Servicio de Rentas Internas), el cual corresponde al formato de declaración del impuesto a la renta y presentación de balances para sociedades y establecimientos permanentes.

2.2.6.1 Ventaja competitiva de la organización

2.2.6.1.1 Precio

En cuanto a los precios la empresa tiene como referencia los precios del mercado y la calidad del producto, los mismos que son accesibles al mercado objetivo y por ende son competitivos.

2.2.6.1.2 Costos

Racing Parts cuenta con una estructura organizacional pequeña por tal motivo los gastos administrativos, operacionales y costos son bajos.

2.2.6.1.3 Calidad

Los productos que se comercializan son de excelente calidad y en su mayoría son accesorios importados.

2.2.6.1.4 Diferenciación

Racing Parts no presenta un factor relevante que se pueda diferenciar de sus actuales competidores. Lo que se puede resaltar es la seriedad con el cliente en los tiempos de entrega, calidad de productos entregados y calidez en la atención al cliente.

2.2.6.2 Análisis y conclusiones de los estados de situación financiera

La empresa Racing Parts tiene 4 años de constitución legal, por tal razón se efectuó el análisis horizontal de estos años. Ver anexo 6. Análisis de situación financiera

- El efectivo en los cuatro últimos años no crece en la misma proporción que las cuentas y documentos por cobrar. Se tiene una variación de efectivo final negativa de – 5,97% en el año 2015.
- Los inventarios han tenido un decrecimiento en estos años, lo que indica que se está pronosticando de buena forma las ventas.
- En el año 2014 se genero un préstamo por \$ 71.102,50 lo cual disminuye la liquidez de la empresa, junto a las cuentas y documentos por pagar a los proveedores.
- El crecimiento del patrimonio (- 29,92%) es inferior al crecimiento del endeudamiento (- 7,40%), lo que podría ocasionar graves problemas financieros a futuros si no se corrige esa tendencia.

2.2.6.3 Análisis de los indicadores financieros

Los indicadores financieros son fácilmente mesurables, nos permiten ver las consecuencias financieras de la empresa. Además nos dan una visión clara si las acciones económicas que la organización está llevando a cabo tienen algún impacto a la mejora de la organización. (Kaplan y Norton, 1997, p 39). Ver anexo 7. Indicadores financieros actuales

2.2.6.3.1 Indicadores de liquidez

- De acuerdo al promedio de los cuatro últimos años, se deriva que por cada USD 1,00 que la empresa debía a corto plazo, dispuso de USD 1,49 para respaldar sus obligaciones (a 2015).

- El resultado del año 2015 sobre capital de trabajo muestra que la empresa disponía de USD 82.358,07 y en promedio de los cuatro últimos años de USD 230.857,18 para continuar con las operaciones de la empresa.
- La prueba ácida revela la capacidad de pago de los pasivos sin depender de la venta de inventarios del año 2015, muestra que por cada USD 1,00 que debe la empresa tiene USD 0,38 para pagar obligaciones.

2.2.6.3.2 Indicadores de endeudamiento

- El nivel de endeudamiento de la empresa demuestra que por cada USD 1,00 que tiene invertido en activos (97% en 2015, 89% promedio cuatro últimos años), la empresa ha sido financiada por acreedores.
- El ratio de deuda a patrimonio (apalancamiento), muestra que por cada dólar que los accionistas han aportado, la organización ha tenido que captar de terceros un promedio de USD 24,13 durante los cuatro últimos años y en el año 2015 fue de USD 5,80.

2.2.6.3.3 Indicadores de rentabilidad

- El ROA (retorno sobre los activos) manifiesta que la rentabilidad promedio en los activos en los cuatro años de la empresa es del 5,34% y en el último año fiscal es de USD 0,92.
- El margen neto muestra que por cada USD 1,00 vendido, se generó en el último año una utilidad neta de USD 0,54 y en promedio de los cuatro últimos años fue de USD 3,66.

2.2.6.3.4 Conclusiones de los indicadores financieros

- Los indicadores de liquidez reflejan que actualmente la empresa no dispone del suficiente activo corriente para responder a las obligaciones de forma inmediata.
- Los indicadores de endeudamiento muestran que la empresa Racing Parts tiene excesivamente financiado sus operaciones con dinero de terceros, lo implica un gran riesgo.
- En cuanto al indicador de rentabilidad sobre activos, el promedio de los cuatro años es aceptable con un debilitamiento importante en el año 2015 que genera USD 0,92 por cada dólar invertido en activos. El margen neto presenta la misma tendencia que el ROA, indicando una utilidad baja de USD 0,54 por cada dólar vendido en el año 2015.

2.2.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Se presenta el análisis de la matriz EFI, con base en toda la información interna de la empresa. Ver anexo 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

La empresa Racing Parts tiene una valoración de 2,42 en la matriz de EFI, lo que implica que se encuentre cerca del promedio de calificaciones en sus aspectos internos. Las

fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1,67 contra los 0,75 de las debilidades.

2.2.7.1 Conclusiones matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

1. Actualmente no existe planificación estrategia en la empresa Racing Parts, sin embargo la misión y visión se encuentran planteadas de manera informal con errores leves.
2. El sistema de información gerencial despliega los reportes necesarios y los subsistemas adecuados para el giro de negocio de la empresa Racing Parts.
3. El sistema de gestión de talento humano tiene varias deficiencias entre ellas: no contar con un manual de funciones y procesos de contratación, no existen evaluaciones de desempeño del personal y falta de capacitación.
4. En el área de marketing la mayor debilidad encontrada es la baja respuesta a publicaciones en redes sociales y página web debido a la poca inversión.
5. De acuerdo al análisis financiero, la empresa presenta altos niveles de endeudamiento con acreedores, lo que a corto plazo puede afectar la sostenibilidad de la organización.

3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1. Matriz FODA

La matriz de análisis FODA es una herramienta que revisa los factores tanto internos y externos de una organización, de una persona o de un producto, incluyendo todas las variables positivas y negativas. Ver anexo 9. Matriz FODA

3.1.1 Conclusiones de la matriz FODA

1. El sistema de talento humano tiene deficiencias en procesos de contratación, capacitación y evaluación de los colaboradores adicionalmente no existen procesos definidos en toda la empresa.
2. La actual estrategia de manejo de redes sociales y página web no ha dado los resultados esperados hasta el momento.
3. Entre las principales fortalezas de la empresa Racing Parts están: contar con un local propio para el desarrollo de las actividades sumado a un adecuado sistema de información gerencial.
4. La empresa Racing Parts es auspiciante oficial de la marca Bajaj, con lo cual tiene presencia en los eventos oficiales de la marca comercializada.
5. La reducción de las sobretasas en el segundo semestre del 2016 a las importaciones presenta la oportunidad de elevar el nivel de ventas.

6. Una de las grandes amenazas para Racing Parts, es la gran inversión que realizan las empresas que comercializan motocicletas de la marca Bajaj como lo son: Inmot S.A., Samadi motos, La gran vía división motocicletas.
7. Los actuales niveles de sobretasas ocasionan que se genere un comercio informal de accesorios para motocicletas y para motociclistas.

3.2 Definición de las áreas a ser intervenidas

A continuación se muestran las áreas y aspectos a mejorar dentro de la empresa Racing Parts.

Tabla 3. Definición de las áreas a ser intervenidas

ÁREA / ASPECTO	PROBLEMAS	OBJETIVOS
Administración general	1) La misión y visión no muestran diferenciación ni involucran a todos los interesados, sin olvidar que no se encuentran plasmadas en ninguna parte de la empresa.	Realizar la gestión estratégica que comprende implementar manual de funciones, procesos e indicadores de gestión en el periodo de dos meses.
	2) No existe un plan estratégico, que involucre objetivos estratégicos, planes de acción, evaluación y seguimiento.	
	3) Solamente existe un procedimiento de compras, el mismo que no está documentado.	
	4) Falta de políticas, índices de gestión y lineamientos en estas dos áreas.	
Talento humano	1) No existe proceso de selección, reclutamiento y evaluación de los postulantes a los diferentes puestos.	Potenciar las actuales competencias de los colaboradores mediante de un plan de capacitaciones, el mismo que se ejecutará el último trimestre del año 2016
	2) Las funciones y responsabilidades de cada puesto no se encuentran detalladas en ningún documento.	
	3) Las capacitaciones únicamente se las realizan cuando existe una invitación por parte del proveedor.	Establecimiento de procesos de selección adecuados para la empresa.
Marketing y ventas	1) disminución constante de las ventas.	Incrementar fuerza de ventas externas a empresas a nivel local durante el siguiente año.
	2) Baja respuesta a publicaciones en redes sociales.	Tener presencia en los eventos de motociclismos a nivel local desde el siguiente año.
	3) El posicionamiento dentro de los motores de búsquedas de Internet es casi nulo.	Optimizar los recursos económicos en promoción y publicidad de redes sociales, página web, posicionamiento en motores de búsqueda y participación en medios de comunicación como radio y prensa escrita, este objetivo se desarrollara desde enero del 2017
	3) Escasa publicidad y promoción en eventos y ferias de motociclismo.	
	4) Falta de promoción en medios tradicionales como radio, televisión y revistas.	

3.3 Formulación del plan de mejora

De acuerdo a lo conversado con el personal involucrado en la empresa Racing Parts, y después de efectuar los análisis de evaluación tanto de factores externos como internos además de la utilización de la herramienta FODA, se llegó a la conclusión que las mejoras más representativa y con mayor impacto en la empresa son las siguientes:

1. El incremento anual de ventas netas de motocicletas nuevas marca Bajaj, esto se efectuara mediante las estrategias que se muestran más adelante en el presente estudio.
2. Ahorrar en costos de operación general, ya que al momento no se utilizan ni procesos ni tampoco manuales de funciones, lo cual permitiría ser una empresa eficiente.

A continuación se presentan las mejoras que pueden ser aplicadas en la empresa Racing Parts.

Tabla 4. Formulación de plan de mejora

ÁREA	DEFINICIÓN DE ALCANCE	COSTO	CRONOGRAMA	
			INICIO	FIN
Ventas	Contratar un vendedor con experiencia en el mercado de comercialización de motocicletas o automotores, el que se encargará de prospectar clientes, asesorar y cerrar ventas además de mantener excelentes relaciones comerciales con los actuales clientes, se le pagará un sueldo básico más comisiones para incentivar al colaborador.	\$ 12.434,92 valor anual	01/08/2016	31/08/2017
Marketing	Investigar todas las ferias, eventos y moto encuentros que se realizar en el año 2017, para tener presencia mediante un stand y personal que oferta las motocicletas de la empresa, para ello se deberá disponer de los recursos tanto económicos como materiales (Merchandising y material publicitario), la planificación empezara el último trimestre del 2016 y su ejecución será durante todo el 2017	\$ 10.136,06 valor anual	01/10/2016	31/12/2017
Marketing	Estar entres las cinco primeras opciones de los buscadores como son: Google, Yahoo, Bing mediante la contratación de una empresa que realice posicionamiento SEO.	\$ 20.227,05 valor anual	01/03/2017	31/03/2018
	Invertir en publicidad en redes sociales como Facebook, mediante un manejo analítico del fan page.			
	Investigar y cotizar los medios de mayor audiencia en radio y prensa escrita para pautar en ellos durante un año, para lo cual se prepara los respectivos anuncios, que empezaran a promocionarse el año 2017			

Talento humano	Se empieza con la detección de necesidades de capacitación por área, luego se planifica fechas y costos de capacitación y finalmente la ejecución de las capacitaciones, se tiene previsto iniciar las capacitaciones en enero del 2017	\$ 20.227,05 valor anual	02/01/2017	31/12/2017
Administrativo	Planificar todos los procesos, manuales, indicadores, políticas y lineamientos que se solicitara que realice al consultor externo, luego se cotizar un el costo de la contratación y finalmente la contratación y ejecución del plan estratégico requerido, el tiempo de contratación es de dos meses.	\$ 1.775,00 valor por dos meses	01/02/2017	31/03/2017

3.4 Estrategias del plan de mejora

3.4.1 Estrategias generales FODA

Para la obtención de las estrategias generales, se realizo la calificación técnica de los factores FO (fortalezas y oportunidades) - FA (fortalezas - amenazas) - DO (debilidades-oportunidades) - DA (debilidades - amenazas) dentro de los cuales, los que obtuvieron la más altas valoraciones pasan a formar parte de la siguiente síntesis estratégica. Ver tabla 5. Síntesis estratégica

Tabla 5. Síntesis estratégica

ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
1. Contratación de vendedores externos para ampliar la cartera de clientes (F4, O2)	1. Generar un plan de capacitaciones de manera anual para todas las áreas (F3, O2)
2. Ofertar productos y servicios en exhibiciones y eventos de motociclismo (F7, O4)	2. Implementar manual de funciones, procedimientos e indicadores de gestión para la toma de decisiones (F4, O7)
3. Optimización y actualización constante de la página web y redes sociales (F8, O3)	3. Modificar la estrategia de publicaciones en redes sociales y página web(posicionamiento en buscadores) (F5, F6, O3, O4)
ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
1. Inventir en nuevos medios promocionales para llegar a mas clientes y potenciar los actuales medio de promoción (F4, F8, A1)	1. Incentivar al cliente a comprar en fechas especiales mediante diferentes canales promocionales. (D5,D6, A1)
2. Adquirir y promocionar accesorios adecuados para las cada situación climatológica (F9, A4)	2. Investigar los productos y servicios más adquiridos de manera informal y adecuarlos dentro de un plan estratégico documentado (D1, A5)
3. Recalcar el servicio garantizado y profesional que se brinda en todas las áreas, basados en el respaldo de la marca (F7, A2)	
4. Buscar nuevos proveedores calificados, que brinden precios competitivos (F6, A5)	

3.4.2 Impacto y factibilidad de las estrategias

Para aportar con la visión estratégica del negocio a continuación se realizara el análisis IFA (impacto y factibilidad), mediante este análisis se podrá filtrar y priorizar las mejores estrategias para la empresa Racing Parts. Ver anexo 10. Matriz de priorización de estrategias

3.4.3 Presupuesto de operaciones por estrategia

A continuación se muestran las estrategias costeadas, los mismos que tuvieron una mayor ponderación luego de realizar la matriz de priorización de estrategias. Ver tabla 6. Presupuesto de operaciones por estrategia

Tabla 6. Presupuesto de operaciones por estrategia

ESTRATEGIA 1			
Estrategia: Contratación de vendedor externo para ampliar la cartera de clientes			
DESCRIPCIÓN	RECURSO UTILIZADO	MENSUAL	AÑO
Planificación de ventas	Materiales de oficina	\$ 5,00	\$ 60,00
	Recurso humano: gerente y vendedor, 8 horas al mes (reuniones mensuales)	\$ 53,30	\$ 639,60
Contratación de un vendedor	160 horas al mes	\$ 431,86	\$ 5.182,32
Equipo de computo	Equipo de computo	\$ 649,00	\$ 649,00
Internet	Pago mensual de Internet	\$ 22,00	\$ 264,00
Materiales de oficina	Materiales de oficina nuevo vendedor	\$ 5,00	\$ 60,00
Prospección de clientes	Call center / email	\$ 15,00	\$ 180,00
Movilización vendedor	Pago adicional por movilización	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Visita a clientes	Folletos, revistas, tarjetas de presentación y material promocional	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Comisiones	Comisión estimada por ventas (2%) sobre los USD 10.000,00 facturado y cobrado	\$ 200,00	\$ 2.400,00
		AÑO	\$ 12.434,92

ESTRATEGIA 2			
Estrategia: Ofertar productos y servicios en exhibiciones y eventos de motociclismo			
DESCRIPCIÓN	RECURSO UTILIZADO	MENSUAL	ANUAL
Planificación y coordinación	Materiales de oficina - cuatro eventos al mes	\$ 5,00	\$ 60,00
	Recurso humano: asistente de gerencia, 5 horas en una semana	\$ 35,00	\$ 420,00
Actividad publicitaria	Elaboración de flyers, tarjetas de presentación	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Movilización del personal y vehículos	Alquiler de una camioneta (precio promedio dentro de Quito)	\$ 90,00	\$ 1.080,00
Personal en feria / evento	2 colaboradores, 10 horas en un día	\$ 68,63	\$ 823,56
Merchandising	Compra de stand portátil con publicidad adhesiva full color	\$ 154,00	\$ 154,00
	Compra de roll ups	\$ 38,50	\$ 38,50
	Obsequios (llaveros, bolígrafos, gorras, camisetas) por evento	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Contratación de una modelo	Una modelo nacional AA, costo por las 8 horas	\$ 180,00	\$ 2.160,00
Nota: El stand portátil con publicidad y el roll up pueden ser utilizados hasta un año.		AÑO	\$ 10.136,06

ESTRATEGIA 3			
Estrategia: Generar un plan de capacitaciones de manera anual para todas las áreas			
DESCRIPCIÓN	RECURSO UTILIZADO	MENSUAL	ANUAL
Detección de necesidades de capacitación	Recurso humano: gerencia, 10 horas en una semana	\$ 87,50	\$ 87,50
Planificación y coordinación de fechas de capacitación	Recurso humano: asistente de gerencia, 3 horas en una semana	\$ 6,86	\$ 6,86
Contratación de la empresa que realiza las capacitaciones	Docentes empresa capacitadora: ventas y servicio al cliente	\$ 600,00	\$ 600,00
	Docentes empresa capacitadora: mecánica avanzada	\$ 450,00	\$ 450,00
		AÑO	\$ 1.144,36

ESTRATEGIA 4			
Estrategia: Realizar la gestión estratégica que comprende implementar manual de funciones, procesos e indicadores de gestión			
DESCRIPCIÓN	RECURSO UTILIZADO	MENSUAL	ANUAL
Planificación	Recurso humano: gerencia, 40 horas en el mes	\$ 175,00	\$ 175,00
Contratación de experto en realización de manuales de procedimientos, funciones e indicadores	Un experto durante el proyecto de dos meses, con revisiones anuales, valor por hora 40 dólares, total de horas en los dos meses 40	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
		ANUAL	\$ 1.775,00

ESTRATEGIA 5			
Estrategia: Rediseñar la estrategia de promoción y publicidad del negocio en redes sociales, página web (posicionamiento en buscadores) y medios promocionales			
DESCRIPCIÓN	RECURSO UTILIZADO	MENSUAL	ANUAL
Búsqueda de empresas que realicen posicionamiento SEO(Search Engine Optimization) traducido sería optimización para los de motores de buscadores	Recurso humano: asistente de gerencia, 3 horas en el mes	\$ 6,86	\$ 6,86
Contratación de empresa que realiza SEO (4 meses)	Cancelación de servicio. Precio promedio del mercado. Durante 4 mes	\$ 300,00	\$ 1.200,00
Contratación de publicidad en Facebook	Publicidad con interacción con el público. Costo anual	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Investigación y cotización de medios con mayor audiencia. (radio, prensa escrita) y preparación de anuncios	Recurso humano: asistente de gerencia, 5 horas en el mes	\$ 70,19	\$ 70,19
	Recurso humano: gerente , 10 horas en el mes		
Contratación de publicidad en radiodifusora	Cancelación de servicio. Precio promedio del mercado. Durante un año	\$ 1.400,00	\$ 16.800,00
Contratación de publicidad en prensa escrita (revista biker MC) circulación trimestral	Cancelación de servicio. Precio promedio del mercado. Durante un año	\$ 29,17	\$ 350,00
		AÑO	\$ 20.227,05

El valor total de la implementación de las seis nuevas estrategias asciende a USD \$ 45. 717,39, cabe acotar que dicho valor es anual y el desembolso de los valores de cada estrategia es en diferentes fechas del año.

3.4.4 Diseño de la implementación de las estrategias

“La implementación de las estrategias requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias” (Fred R. David, 2008, p 6).

Para la implementación de las estrategias, se efectuó los diagramas de procesos que se deben seguir paso a paso para la adecuada ejecución de las estrategias planteadas. Ver anexo 11. Diagramas de las estrategias planteadas.

4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

La implementación del plan de mejora para la empresa si resulta rentable ya que desde el año 1 de implementación se puede observar que se percibirá utilidad y en los siguientes años seguirá incrementándose dicha utilidad; esto se contrasta con el último estado de resultados del periodo anterior, en el cual se observa que la empresa no logró generar utilidad, arrojando una pérdida por el periodo 2015 de -\$9.782,16. Porcentualmente se puede indicar que el plan de mejora resulta mucho más rentable que el porcentaje que ofreció el último periodo. Ver Anexo 12. Estado de resultados proyectado

Con la proyección del estado de situación financiera se puede observar claramente que la implementación del plan de mejora propuesto generará mucha más rotación de producto que la que se encuentra declarada en el estado de situación del periodo anterior, siendo ésta una de las razones principales de no haber generado utilidad el año 2015. Ver Anexo 13. Estado de situación financiera proyectado

La proyección del Flujo de Caja indica que la empresa mediante la implementación del plan de mejora obtendrá flujos positivos desde el primer año de dicha implementación, así también éstos flujos irán incrementando a medida que transcurran los años, confirmando que la empresa tendrá liquidez. Ver Anexo 14. Flujo de caja anual proyectado

4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

De acuerdo a los cálculos realizados se puede determinar que la inversión requerida en la implementación de esta propuesta de plan de mejora será de \$54.537,66 .Ver Anexo 15. Detalle de inversión inicial.

Los mismos que serán financiados en un 60% con fondos propios de la empresa y el 40% mediante un crédito PYMES gestionado en el Banco del Pacífico a 5 años con una tasa del 11,83% anual. El capital de trabajo requerido por el plan de mejora para 3 meses asciende a \$26.451,66. El capital se estructura de la siguiente manera. El tiempo de recuperación de la inversión es a partir del tercer año de la implementación de la mejora.

Tabla 7. Estructura de capital

Estructura de Capital						
Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de capital						
Deuda	40%	39,83%	29,99%	23,80%	14,88%	8,81%
Capital	60%	60,17%	70,01%	76,20%	85,12%	91,19%

Como se puede observar en la tabla anterior, la estructura de capital de la empresa con la implementación del plan de mejora irá recuperando su capital a medida que vayan pasando los años, esto se sustenta razonablemente ya que dicho plan de mejora propone un crédito a largo plazo para su implementación.

4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

De acuerdo a la evaluación financiera realizada se pudo determinar que al implementación del plan de mejora es viable con un VAN de \$78.794,19 ya que la norma indica que si se obtiene un VAN igual a 0 o mayor será un proyecto factible. Así también se pudo obtener un TIR del 62,40%, siendo éste mayor a la Tasa de Descuento CAPM (27,18%) o Costo de Oportunidad del Mercado, confirmando la viabilidad del plan de mejora y siendo altamente atractivo a los inversionistas por el nivel de retorno esperado. Ver anexo 16. Evaluación financiera VAN y TIR

4.4. Índices financieros proyectados

De acuerdo a los cálculos realizados se obtuvieron los diferentes índices financieros de este plan de mejora. Los resultados obtenidos en el índice de Razón Corriente de la relación entre Activo Corriente con Pasivo Corriente, indican claramente que la empresa conseguirá una muy buena liquidez ya que por cada dólar invertido a corto plazo serán generados \$2,5. Así también, el cálculo del índice financiero de prueba ácida ratifica lo calculado anteriormente ya que al ser un producto que tendrá una alta rotación la empresa contará con una alta liquidez. Ver Anexo 17. Índices financieros proyectados

El índice de endeudamiento calculado, indica que la empresa ha financiado su inversión en el 40% del total del plan de mejora con recursos de terceros o en este caso con la entidad financiera privada indicada anteriormente.

El cálculo del índice de deuda a patrimonio refleja que por cada dólar invertido por los inversionistas o la empresa \$0,67 han venido de fuente externa. Por último, mediante el cálculo del índice de rentabilidad relacionando la utilidad neta versus ingresos por ventas, arroja un resultado de 7,25%, indicando que los inversionistas alcanzarán dicho porcentaje de rentabilidad en el primer año de implementación de las mejoras.

5 CONCLUSIONES GENERALES

- La industria de comercialización de motocicletas ha tenido una evolución creciente desde el año 2003, con excepción de los dos últimos años debido a políticas gubernamentales de restricción de importaciones y sobretasas a más de 2000 subpartidas arancelarias.
- Con base en el análisis de las cinco fuerzas de Porter se concluye que el grado de atractividad de esta industria es medio y su aporte al PIB Nacional es del 1% con un movimiento económico superior a los 300 millones de dólares anuales.
- Entre las principales debilidades de la empresa están: no contar con planificación estratégica, no tener un sistema de gestión de talento humano y una baja inversión en promoción y publicidad. Las fortalezas más relevantes de Racing Parts son: utilizar un sistema de información gerencial adecuado al giro del negocio, tener un local propio que evita altos costos de arriendo y ser auspiciante oficial de la marca Bajaj.
- De acuerdo al análisis financiero se revela que la liquidez a tenido un decrecimiento gradual los últimos tres años, en cuanto al nivel de endeudamiento se determina el excesivo apalancamiento con terceros, lo que podría desencadenar en problemas futuros si se continúa con esa tendencia.
- El plan de mejoramiento propuesto esta en enfocado en el incremento en la venta de motocicletas nuevas y en el ahorro en costos operacionales, estos procesos grandes cuentan con estrategias para optimizar la estructura y filosofía organizacional y los procesos de toda la empresa.
- Dentro del plan de mejora se presenta la estrategia de contratación de nuevo personal para el área comercial, esto con el fin de brindar un mejor servicio a los actuales y futuros clientes además de incrementar en nivel de ventas que ha decrecido en los últimos años.
- El mundo se encuentra en una era totalmente tecnológica por tal razón es imprescindible la aplicación del rediseño de la estrategia de promoción y publicidad en redes sociales, posicionamiento de la página web y presencia en medios promocionales, ya que las empresas competidores tiene una leve ventaja en este sentido.
- El valor actual neto (VAN) obtenido es de \$78.794,17 y la tasa interna de retorno (TIR) 62,49% del presente proyecto muestran que las mejoras planteadas son financieramente viables.

REFERENCIAS

- Agencia Metropolitana de Tránsito. (2015). AMT en cifras. Recuperado de <http://www.amt.gob.ec/index.php/component/content/article.html?id=114>
- Bajaj México. (2015). Conócenos. Recuperado de <http://www.bajajauto.mx/conocenos/>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Desempleo Quito. Recuperado de http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo_quito
- Banco Central del Ecuador. (2015). Evolución de la balanza comercial enero – octubre 2015 recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/sector externo/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201512.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Precio de petróleo. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco mundial. (2015). DATOS-PIB. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador>
- Banco mundial. (2016). Diferencial de tasas de interés (tasa activa menos tasa pasiva, %). Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.LNDP>
- Dainese S.P.A. (2015). Airbag. Recuperado de http://www.dainese.com/wd_es/d-air/street/
- Etzel, M. Stanton, W. Walker, B. (2004). Fundamentos de marketing. (Decimotercera edición). México: McGraw-Hill Interamericana
- Fred R. David. (2008). Conceptos de administración estratégica. Pearson
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2013). Certificado de Abono Tributario CAT. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/2013/09/24/certificado-de-abono-tributario-cat/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2010). Proyecciones poblacionales. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2012). Clasificación Nacional Central de Productos. Recuperado de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC2.0.Pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2012). Proyecciones poblacionales. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). Cuadro de mando integral. Barcelona, España: Editorial Harvard Business Press.

- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). Resoluciones 2015. Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-20151.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). Resoluciones 2016. Recuperado de http://www.comex.comercioexterior.gob.ec/buscar/resoluciones/2016/pleno-del-comex/Resolucion_006-2016.pdf
- Motul S.A. (2015). Faq-preguntas frecuentes. Recuperado de <https://www.motul.com/es/es/community/402>
- Naciones Unidas División de Estadísticas. (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) Revisión 4. Recuperado de http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf
- Para todos la 2. (2011, 02,15). Debate sobre el uso de la motocicleta en la ciudad. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=2jHM5JuO0ZA>
- Periódico El Comercio Ecuador. (2012). Otra ciclista muere por inseguridad vial en Quito. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito/ciclista-muere-inseguridad-vial-quito.html>
- Periódico El Comercio Ecuador. (2014). 50.000 Automotores nuevos circulan en las vías de Quito. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/50000-autos-nuevos-trafico-quito.html>
- Periódico El Comercio Ecuador. (2015). Spurrier avizora un 2016 crítico para la economía ecuatoriana. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-ecuador-crisis-walterspurrer.html>
- Periódico El Telégrafo. (2014). Venta anual de motocicletas. Recuperado de http://m.eltelegrafo.com.ec/ediciones-impresas/cartonpiedra/doc_download/3789-17-de-febrero-de-2014.html
- Periódico El Telégrafo. (2015). La venta de motos genera \$ 300 millones al año. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-venta-de-motos-genera-300-millones-al-ano>
- Periódico El Universo. (2015). Ecuador prevé un presupuesto de \$ 29.835 millones para el 2016. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/10/31/nota/5216027/ecuador-preve-presupuesto-estatal-29835-millones-dolares-2016>
- Porter, M. (2009). Estrategia competitiva *Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. (S/n de edición). España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.)
- Revista líderes. (2016). 12 ensambladoras de motos se asocian para tomar velocidad. Recuperado de <https://revistalideres.ec/lideres/12-ensambladoras-motos-asocian-velocidad.html>
- Sistema de Información Sobre Comercio Exterior. (2015). Información sobre Ecuador recuperado de http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUagreements_s.asp

Thompson, A., Strickland, A. y Gamble John E., (2008). Administración estratégica teoría y casos. Ciudad de México, México: McGraw-Hill

ANEXOS

Anexo 1. Ventas anuales por marcas

MARCAS	2011		2012		2013		2014		2015	
	UN	%	UN	%	UN	%	UN	%	UN	%
SUZUKI	16.838	15,34	16.442	14,1	13.047	13,63	10.151	11,78	6.289	12,37
SHINERAY	12.426	11,36	10.740	9,21	8.017	8,37	7.212	8,37	4.345	8,55
MOTOR UNO	10.344	9,42	10.062	8,63	7.432	7,76	7.155	8,3	4.226	8,31
DAYTONA	5.695	5,19	6.776	5,8	7.062	7,38	6.531	7,58	3.874	7,62
TUNDRA	6.088	5,55	7.484	6,42	5.477	5,72	5.162	5,99	3.165	6,23
HONDA	3.602	3,28	8.639	7,41	5.976	6,24	4.943	5,74	3.136	6,17
SUKIDA	5.854	5,33	4.824	4,14	7.047	7,36	6.695	7,77	4.060	7,99
BAJAJ	1.994	1,82	5.358	4,59	6.332	6,61	8.846	10,27	5.539	10,89
QMC	4.404	4,01	4.755	4,08	3.378	3,53	2.441	2,83	1.450	2,85
RANGER	5.047	4,6	4.347	3,73	2.838	2,96	1.021	1,18	602	1,18
DUKARE	3.141	2,86	3.274	2,81	2.770	2,89	1.898	2,2	1.120	2,2
THUNDER	2.862	2,61	2.911	2,5	3.339	3,49	3.654	4,24	2.265	4,45
TOTAL	109.746		116.633		95.749		86.174		50.843	

Tomado de: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

ANEXO 2: Resolución N° 64 Comex

Arancel a pagar Ad Valorem	Arancel a pagar Ad Valorem
< 5	30.00%
5	15.00%
6	14.25%
7	13.50%
8	12.75%
9	12.00%
10	11.25%
11	10.50%

% de Producto Ecuatoriano Incorporado	Arancel a pagar Ad Valorem
12	9.75%
13	9.00%
14	8.25%
15	7.50%
16	6.75%
17	6.00%
18 o superior	5.25% Arancel mínimo

Tomado de: Comex, resolución N° 64

ANEXO 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ EFE RACING PARTS			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
1. Quito es la segunda ciudad más poblada de Ecuador	0,07	3	0,21
2. Crecimiento de la población es de 1,91% en la provincia de Pichincha	0,045	2	0,09

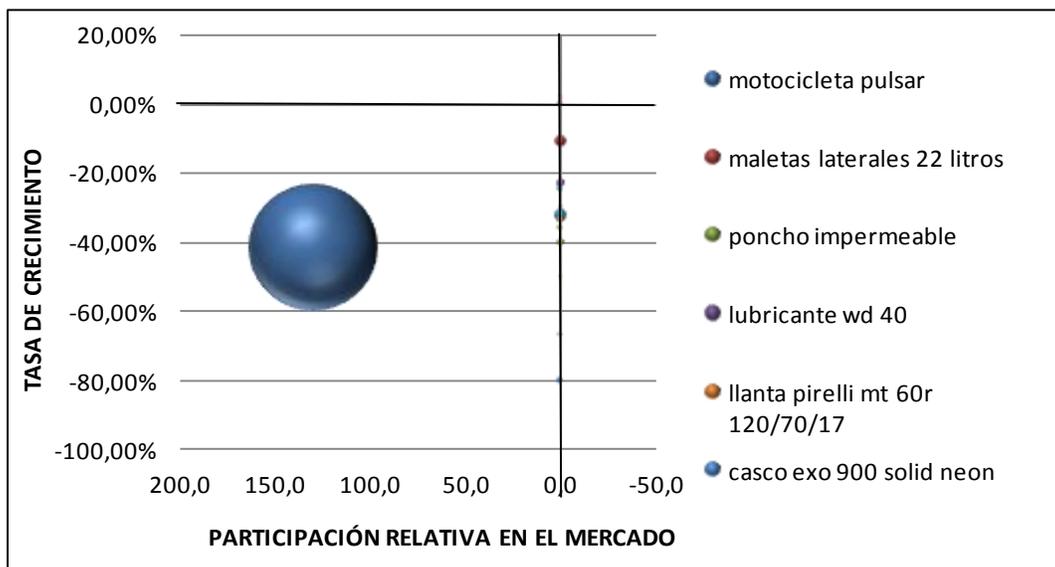
3. El mayor nivel socioeconómico en Ecuador es el medio con 83,3%	0,07	3	0,21
4. Aumento del uso de tecnología móvil en Ecuador	0,045	2	0,09
5. Avances tecnológicos en motocicletas y accesorios	0,075	3	0,225
6. crecimiento del parque automotor en Quito	0,065	3	0,195
7. Incremento de la cultura motociclista en Ecuador (moto clubs, moto grupos, etc.)	0,065	3	0,195
8. pocas empresas distribuyen el mismo producto de Racing Parts(motos marca Bajaj)	0,065	3	0,195
AMENAZAS			
1. Caída constante del precio del petróleo	0,035	2	0,07
2. Apreciación del dólar frente a monedas de países vecinos	0,06	3	0,18
3. Aumento leve en la tasa de desempleo en la ciudad de Quito	0,045	1	0,045
4. Disminución en el valor total de importaciones comerciales de Ecuador	0,06	3	0,18
5. Ecuador no tiene tratados de libre comercio	0,07	2	0,14
6. Medidas de sustitución a las importaciones (sobretasas)	0,07	3	0,21
7. Diversidad en planes de financiamiento para producto sustituto (automóvil)	0,045	2	0,09
8. Agresiva publicidad y promoción de las empresas competidoras.	0,065	2	0,13
9. Competencia de la industria de comercialización de motocicletas.	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,56

ANEXO 4: listado de productos

TIPO	DESCRIPCIÓN	PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO (INCLUIDO I.V.A)
MOTOCICLETA	PULSAR 135 LS	2610,08
	PULSAR 200 NS	4198,81
	PULSAR 150 NS	2812,50
	PULSAR 150 AS	2812,50
ACCESORIOS	CASCO MT REVENGE AZUL / M	143,00
	CASCO MT INT REVENGE STRATOSPHERE BLA/NE B XL	172,87
	CASCO MT BLADE VERDE/NATIVA / L	120,00
	CASCO MT THUNDER AZUL/ M	112,00
	CASCO EXO 900 SOLID BLACK SCORPION MD	550,00
	CASCO EXO-R410 ORCHID BLACK SM	293,91

	CASCO CYBER US-97 PEAR WHT TALLA SM	179,00
	CASCO LS2 FF370 EASY BLACK MATT L CON GAFAS MODULARES	179,00
	SOPORTE MALETAS LATERALES KAWASAKI KLR650	267,86
	MALETAS LATERALES 22 LT NEGRAS	343,00
	BASE SOPORTE MALETA GIVI VSTROM DL650	133,93
	MALETA POSTERIOR GIVI	145,00
	BAUL 30 LT TOUR CON BASE Y KIT DE ANCLAJE	145,00
	MALETA GIVI 34 LITROS	207,00
	MALETA 34 LTS TECH TOUR INCLUYE BASE Y KIT DE ANCLAJE	211,00
	MALETA DE TANQUE PULSAR 200 NS	75,00
	PONCHO IMPERMEABRLE	35,00
	PEDAL DE FRENO PULSAR 200 NS	19,00
	PORTA PLACA PULSAR 200 NS	1,50
	GUARDALODO POSTERIOR CUBRE CADENA P200NS	17,75
	SOPORTE DE GUARDAFANDO DELANTERO P200NS	6,24
	PASTILLAS DE FRENO OSAKA PULSAR 220S / 220 F	14,00
LUBRICANTES	LUBRICANTE WD-40	10,00
	FILTRO DE ACEITE PARTS UNLIMITED KAWASAKI-HONDA	15,00
	ACEITE MOTUL 3000 20W50 MINERAL 4T	8,93
	ACEITE MOTUL 5100 10W40 SEMISINTETICO	8,93
	ACEITE DE MOTOT ARAL 10W40 4 LT BLUE TRONIC	31,25
	ACEITE CASTROL ACTEVO 4T 20W50	6,25
	ACEITE CASTROL GO 4T 25W60 MOTOTAXI	8,93
MANTENIMIENTO	MANO DE OBRA(SIN COSTOS DE REPARACIÓN)	20,00

ANEXO 5: Matriz de Boston Consulting group BCG



ANEXO 6: Análisis de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN	2012	2013	var. Abs.	var. Relav.	2014	var. Abs.	var. Relav.	2015	var. Abs.	var. Relav.
ACTIVO CORRIENTE										
efectivo(caja), bancos	\$ 57.553,72	\$ 83.974,54	\$ 26.420,82	45,91%	\$ 3.669,40	\$ (80.305,14)	-95,63%	\$ 3.450,33	\$ (219,07)	-5,97%
cuentas y doc. Por cobrar clientes relacionados	\$ 11.980,58	\$ 120.721,77	\$ 108.741,19	907,65%	\$ 38.955,89	\$ (81.765,88)	-67,73%	\$ 25.349,08	\$ (13.606,81)	-34,93%
cuentas y doc. Por cobrar clientes no relacionados	\$ -	\$ 22.396,01	\$ 22.396,01	0,00%	\$ 19.905,28	\$ (2.490,73)	-11,12%	\$ 16.312,45	\$ (3.592,83)	-18,05%
otras cuentas y documentos por cobrar corrientes	\$ -	\$ 10.205,00	\$ 10.205,00	0,00%	\$ 1.550,00	\$ (8.655,00)	-84,81%	\$ -	\$ (1.550,00)	-100,00%
provisión cuentas incobrables	\$ 119,81	\$ 119,81	\$ -	0,00%	\$ 208,15	\$ 88,34	73,73%	\$ 208,15	\$ -	0,00%
crédito tributario a favor del sujeto pasivo (iva)	\$ 34.703,06	\$ 16.810,96	\$ -	0,00%	\$ 17.073,30	\$ 262,34	1,56%	\$ 15.628,90	\$ (1.444,40)	-8,46%
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(renta)	\$ -	\$ 8.090,33	\$ 8.090,33	0,00%	\$ 4.845,69	\$ (3.244,64)	-40,11%	\$ 3.015,03	\$ (1.830,66)	-37,78%
inventario de prod. Term. Y mercad.en almacen	\$ 232.901,28	\$ 202.147,28	\$ (30.754,00)	-13,20%	\$ 191.023,66	\$ (11.123,62)	-5,50%	\$ 185.093,11	\$ (5.930,55)	-3,10%
otros activos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	\$ 960,13	\$ 960,13	0,00%	\$ -	\$ (960,13)	-100,00%
total activo corriente	\$ 337.018,83	\$ 464.226,08	\$ 127.207,25	37,74%	\$ 277.775,20	\$ (186.450,88)	-40,16%	\$ 249.057,05	\$ (28.718,15)	-10,34%
ACTIVOS NO CORRIENTES										
muebles y enseres	\$ -	\$ 3.438,62	\$ 3.438,62	0,00%	\$ 4.718,62	\$ 1.280,00	37,22%	\$ 4.970,88	\$ 252,26	5,35%
maquinaria, equipo e instalaciones	\$ -	\$ 313,20	\$ 313,20	0,00%	\$ 313,20	\$ -	0,00%	\$ 313,20	\$ -	0,00%
equipo de computación y software	\$ -	\$ 2.531,56	\$ 2.531,56	0,00%	\$ 2.794,71	\$ 263,15	10,39%	\$ 2.794,71	\$ -	0,00%
vehiculos, equipo de transporte y caminero movil	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	-	\$ -	\$ (35.000,00)	-100,00%
depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	\$ -	\$ 697,19	\$ 697,19	0,00%	\$ 4.567,17	\$ 3.869,98	555,08%	\$ 841,37	\$ (3.725,80)	-81,58%
otros propiedades, planta y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ 13.000,00	\$ 13.000,00	-	\$ -	\$ (13.000,00)	-100,00%
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ -	\$ 5.586,19	\$ 5.586,19	0,00%	\$ 51.259,36	\$ 45.673,17	817,61%	\$ 7.237,42	\$ (44.021,94)	-85,88%
TOTAL ACTIVO	\$ 337.018,83	\$ 469.812,27	\$ 132.793,44	39,40%	\$ 329.034,56	\$ (140.777,71)	-29,96%	\$ 256.294,47	\$ (72.740,09)	-22,11%
PASIVO										
PASIVO CORRIENTE										
cuentas y doc. Por pagar proveedores relacionados	\$ 5.310,38	\$ 241,20	\$ (5.069,18)	-95,46%	\$ 171.606,15	\$ 171.364,95	71046,83%	\$ 165.432,12	\$ (6.174,03)	-3,60%
cuentas y doc. Por pagar proveedores no relacionados	\$ 4.710,20	\$ 24.018,26	\$ 19.308,06	409,92%	\$ -	\$ (24.018,26)	-100,00%	\$ -	\$ -	-
prestamos de accionistas	\$ 2.200,00	\$ -	\$ (2.200,00)	-100,00%	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ -	-
otras cuentas y documentos por pagar corrientes	\$ 19.755,54	\$ 4.018,62	\$ (15.736,92)	-79,66%	\$ 2.583,82	\$ (1.434,80)	-35,70%	\$ 1.266,86	\$ (1.316,96)	-50,97%
obligaciones con el IESS	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ 1.849,60	\$ 1.849,60	-	\$ -	\$ (1.849,60)	-100,00%
otros pasivos por beneficios a empleados	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ 1.655,71	\$ 1.655,71	-	\$ -	\$ (1.655,71)	-100,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 31.976,12	\$ 28.278,08	\$ (3.698,04)	-11,57%	\$ 177.695,28	\$ 149.417,20	528,39%	\$ 166.698,98	\$ (10.996,30)	-6,19%
PASIVO NO CORRIENTE										
cuentas y documentos por pagar proveedores largo pla	\$ 299.762,41	\$ 326.828,37	\$ 27.065,96	9,03%	\$ -	\$ (326.828,37)	-100,00%	\$ -	\$ -	-
obligaciones con instituciones financieras-no corriente	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ 71.102,50	\$ 71.102,50	-	\$ 65.693,20	\$ (5.409,30)	-7,61%
provisiones para deshaucio	\$ 1.263,22	\$ 8.867,38	\$ 7.604,16	601,97%	\$ 19.208,90	\$ 10.341,52	116,62%	\$ 15.771,92	\$ (3.436,98)	-17,89%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 301.025,63	\$ 335.695,75	\$ 34.670,12	11,52%	\$ 90.311,40	\$ (245.384,35)	-73,10%	\$ 81.465,12	\$ (8.846,28)	-9,80%
TOTAL PASIVO	\$ 333.001,75	\$ 363.973,83	\$ 30.972,08	9,30%	\$ 268.006,68	\$ (95.967,15)	-26,37%	\$ 248.164,10	\$ (19.842,58)	-7,40%
PATRIMONIO NETO										
capital suscrito y/o asignado	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ -	0,00%	\$ 800,00	\$ -	0,00%	\$ 800,00	\$ -	0,00%
otros resultados integrales	\$ -	\$ (3.009,03)	\$ (3.009,03)	0,00%	\$ -	\$ 3.009,03	-100,00%	\$ -	\$ -	-
utilidad no distribuida en ejercicios anteriores		\$ 2.587,70	\$ 2.587,70	0,00%	\$ 105.459,78	\$ 102.872,08	3975,43%	\$ 58.764,40	\$ (46.695,38)	-44,28%
utilidad del ejercicio	\$ 3.217,08	\$ 105.459,77	\$ 102.242,69	3178,12%	\$ -	\$ (105.459,77)	-100,00%	\$ -	\$ -	-
perdida acumulada de ejercicios anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ 35.449,74	\$ 35.449,74	-	\$ 12.694,05	\$ (22.755,69)	-64,19%
perdida del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ 9.782,16	\$ 9.782,16	-	\$ 4.102,97	\$ (5.679,19)	-58,06%
total patrimonio neto	\$ 4.017,08	\$ 105.838,44	\$ 101.821,36	2534,71%	\$ 61.027,88	\$ (44.810,56)	-42,34%	\$ 42.767,38	\$ (18.260,50)	-29,92%
TOTAL PATRIMONIO Y TOTAL PASIVO	\$ 337.018,83	\$ 469.812,27	\$ 132.793,44	39,40%	\$ 329.034,56	\$ (140.777,71)	-29,96%	\$ 290.931,48	\$ (38.103,08)	-11,58%

ANEXO 7. Indicadores financieros actuales

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
razón corriente = activo corriente / pasivo corriente	2012	2013	2014	2015	promedio
	10,54	16,42	1,56	1,49	7,50
capital de trabajo = activo corriente - pasivo corriente	2012	2013	2014	2015	promedio
	\$ 305.042,71	\$ 435.948,00	\$ 100.079,92	\$ 82.358,07	\$ 230.857,18
prueba ácida = (activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	2012	2013	2014	2015	promedio
	3,26	9,27	0,49	0,38	3,35

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
Nivel de endeudamiento = total pasivos / total activos	2012	2013	2014	2015	promedio
	99%	77%	81%	97%	89%
ratio de deuda a patrimonio = total pasivo / patrimonio	2012	2013	2014	2015	promedio
	82,90	3,44	4,39	5,80	24,13

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
ROA -retorno sobre los activos = utilidad neta / total activos	2012	2013	2014	2015	promedio
	0,95%	22,45%	-2,97%	0,92%	5,34%
margen neto = utilidad neta / ventas netas	2012	2013	2014	2015	promedio
	5,57%	9,86%	-1,30%	0,54%	3,66%

ANEXO 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

MATRIZ EFI RACING PARTS			
FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
1. misión y visión existentes	0,04	3	0,12
2. Experiencia del personal	0,06	3	0,18
3. manejo de sistema de información gerencial	0,06	4	0,24
4. amplio portafolio de productos	0,04	3	0,12
5. entrega oportuna de pedidos a los clientes	0,05	4	0,2
6. Establecimiento de precios adecuados al mercado	0,035	3	0,105
7. Auspiciante oficial de la marca que comercializa	0,045	3	0,135
8. Local propio	0,06	3	0,18
9. Investigación de la competencia	0,05	3	0,15
10. Espacio físico disponible para una nueva línea de negocio	0,06	4	0,24
DEBILIDADES			
1. No existe manual de funciones y procesos	0,035	2	0,07
2. Falta de capacitación al personal	0,05	2	0,1
3. No existen estadísticas de venta por línea de negocio	0,035	2	0,07
4. Poca respuesta a publicaciones en redes sociales	0,055	1	0,055
5. Bajo posicionamiento en los motores de búsqueda de Internet	0,05	1	0,05
6. No existe proceso de selección y contratación del personal	0,035	2	0,07
7. No existe planificación estratégica	0,05	1	0,05
8. No se realiza evaluación de desempeño al personal	0,055	2	0,11
9. No existen políticas en áreas funcionales	0,04	2	0,08
10. Elevado endeudamiento con acreedores	0,04	1	0,04
11. No existen indicadores de gestión	0,055	1	0,055
TOTAL	1		2,42

ANEXO 9: matriz FODA

FORTALEZAS –F	DEBILIDADES –D
F1. El personal tiene varios años de experiencia en ventas y los mecánicos tienen experiencia internacional en reparación y mantenimiento de motocicletas	D1. La misión y visión no se encuentran documentada, ni en ningún lugar visible de la empresa
F2. La misión y visión existentes, sin embargo no se encuentran plasmadas en ningún lugar de la empresa	D2. No existe manual de funciones y procedimientos
F3. Existe de manera informal: política de servicio al cliente y seguridad laboral	D3. Falta de capacitación al personal en el área de ventas
F4. Investigación constante de nuevos productos y de ofertas de la competencia	D4. No existe estadística ventas por línea de negocio
F5. Manejo de sistema de información gerencial	D5. Baja respuesta a publicaciones en redes sociales
F6. El establecimiento de precios se basa en tendencias del mercado	D6. Bajo posicionamiento en las búsquedas de google
F7. Auspiciante oficial de la marca que comercializa	D7. No existe un procedimiento formal para la contratación del personal
F8. Utilización de la página web y redes sociales como medio promocional	
F9. La empresa Racing Parts cuenta con local propio y espacio suficiente para el desarrollo de las actuales operaciones y futuros negocios	
OPORTUNIDADES – O	AMENAZAS-A
O1. Reducción progresiva de sobretasas arancelarias desde enero del 2016 hasta junio 2016	A1. Fuerte promoción y publicidad en medios masivos por parte de la competencia
O2. La empresa Inmot s.a. va a importar en el año 2016, los modelos pulsar 200as, rs y pulsar 150ns	A2. Los talleres informales no cumplen con las normas legales y generan competencia desleal
O3. avances tecnológicos en implementos para motociclistas	A3. la importación directa demora hasta tres meses
O4. Crecimiento acelerado de clubs de motociclismo en Quito	A4. Condiciones climatológicas muy cambiantes en el DMQ influyen en la decisión de compra
O5. crecimiento del mercado de venta de motos usadas	A5. ingreso ilegal de accesorios para motocicletas
O6. Quito es la segunda ciudad más poblada del Ecuador, con un crecimiento del 1,9% anual	A6. Caída constante del precio del petróleo durante el año 2015 y la tendencia continua a la baja durante el 2016
O7. el mayor nivel socioeconómico en Ecuador es el medio que representa el 83,3%, los productos de la empresa Racing Parts se enfocan en este segmento	A7. Ecuador no tiene ningún acuerdo de libre comercio a diferencia de los países de la región
O8. Incremento en consumo de internet y telefonía móvil por parte de los hogares Ecuatorianos	A8. diversidad de planes de financiamiento para adquirir automóviles en nuestro país

ANEXO 10. Matriz de priorización de estrategias

PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS									
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 10= ALTO 5= MEDIO 1= BAJO </div>		INCIDENCIA	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACION de la Unidad	TOTAL
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
			1	VENTAS (1)	contratación de vendedores externos para ampliar la cartera de clientes.	9	9	8	8,7
2	MARKETING (2)	ofertar productos y servicios en exhibiciones y eventos de motociclismo	8	9	8	8,3	8	9	8,5
3	MARKETING (3)	optimización y actualización constante de la página web y redes sociales	7	7	8	7,3	8	7,5	7,75
4	TALENTO HUMANO (4)	Generar un plan de capacitaciones de manera anual para todas las áreas	9	8	10	9	9	10	9,5
5	PROCESOS INTERNOS (5)	implementar manual de funciones, procedimientos e indicadores de gestión para la toma de decisiones	9	9	8	8,7	10	9	9,5
6	MARKETING (6)	modificar la estrategia de publicaciones en redes sociales y página web (posicionamiento en buscadores de internet)	8,5	9	9	8,8	9	9	9
7	MARKETING (7)	invertir en nuevos medios promocionales para llegar a mas clientes y potenciar los actuales medios de promoción	9	9	9	9	9	8,5	8,75
8	MARKETING (8)	adquirir y promocionar accesorios adecuados para cada situación climatológica	7,5	8	9	8,1	8	7	7,5
9	CLIENTES (9)	recalcar el servicio garantizado y profesional que se brinda en todas las áreas, basados en el respaldo de la marca	7	8	9	7,9	8	7	7,5
10	PROCESOS INTERNOS (10)	buscar nuevos proveedores calificados, que brinden precios competitivos	5	6	9	6,5	5	4	4,5
11	MARKETING(11)	incentivar al cliente a comprar en fechas especiales mediante diferentes canales promocionales	8	7	7	7,4	8	7,3	7,65
12	PROCESOS INTERNOS(12)	investigar los productos y servicios mas adquiridos de manera informal y adecuarlos dentro de un plan estratégico documentado	7	7	7	7	7	7	7

Diagrama estrategia 1

- Contratación de vendedor externo para ampliar la cartera de clientes

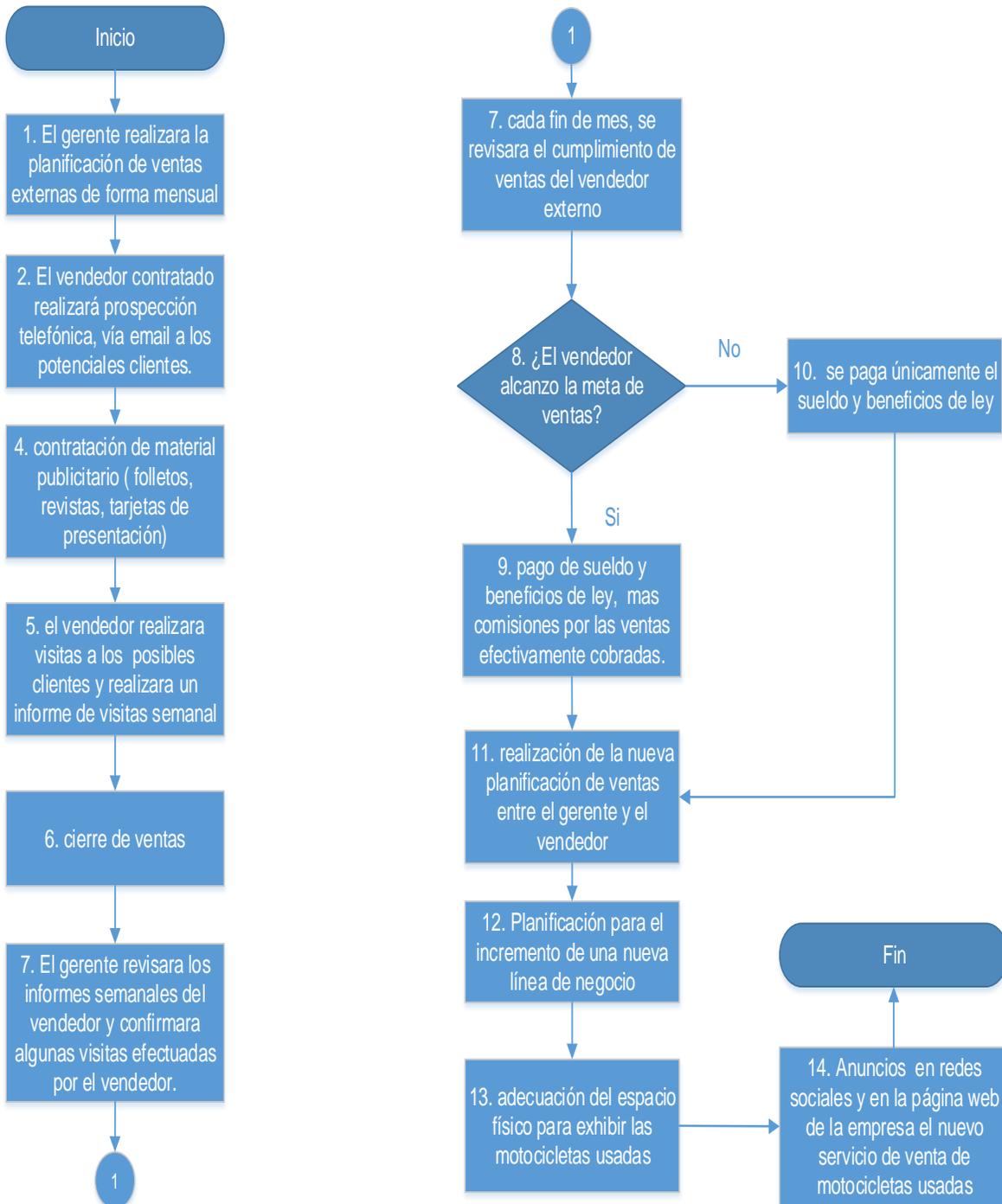


Diagrama estrategia 2

Ofertar productos y servicios en exhibiciones y eventos de motociclismo

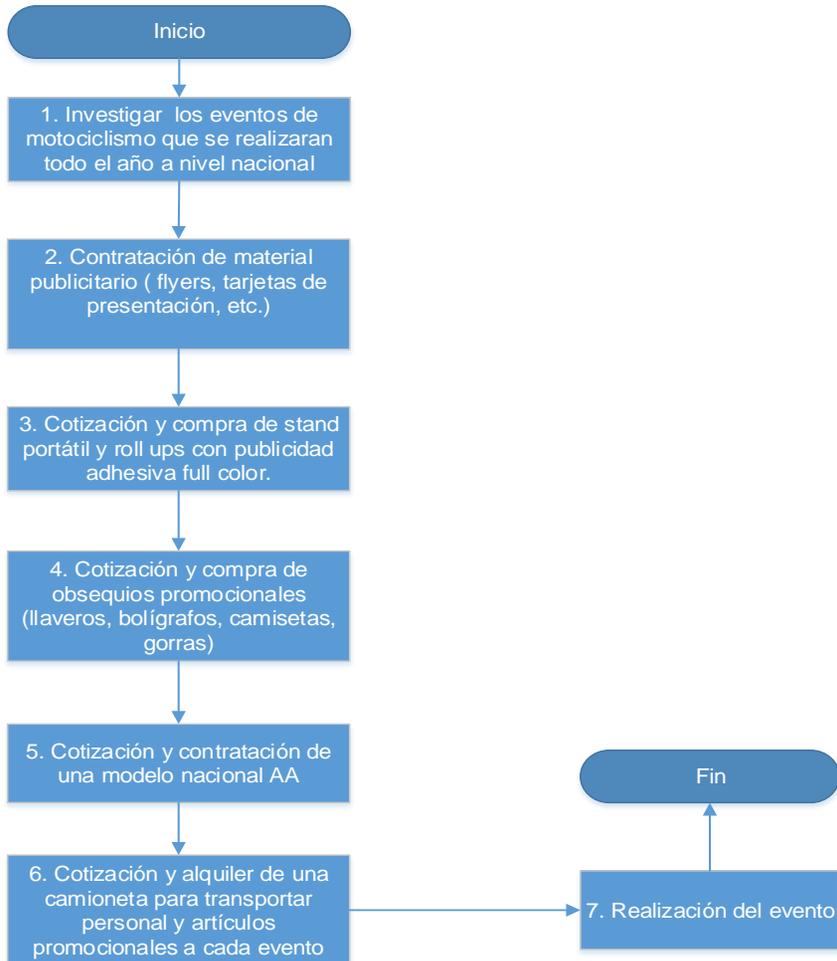


Diagrama estrategia 3

Generar un plan de capacitaciones de manera anual para todas las áreas

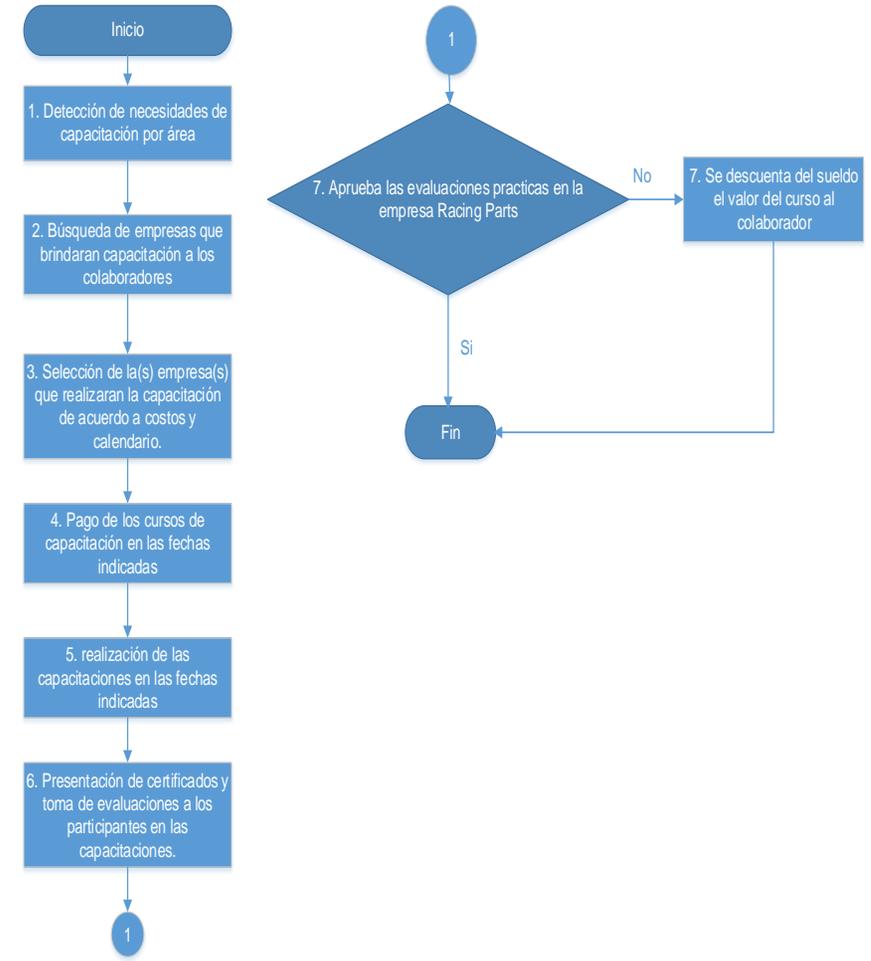


Diagrama estrategia 4

- Realizar la gestión estratégica que comprende implementar manual de funciones, procesos e indicadores de gestión

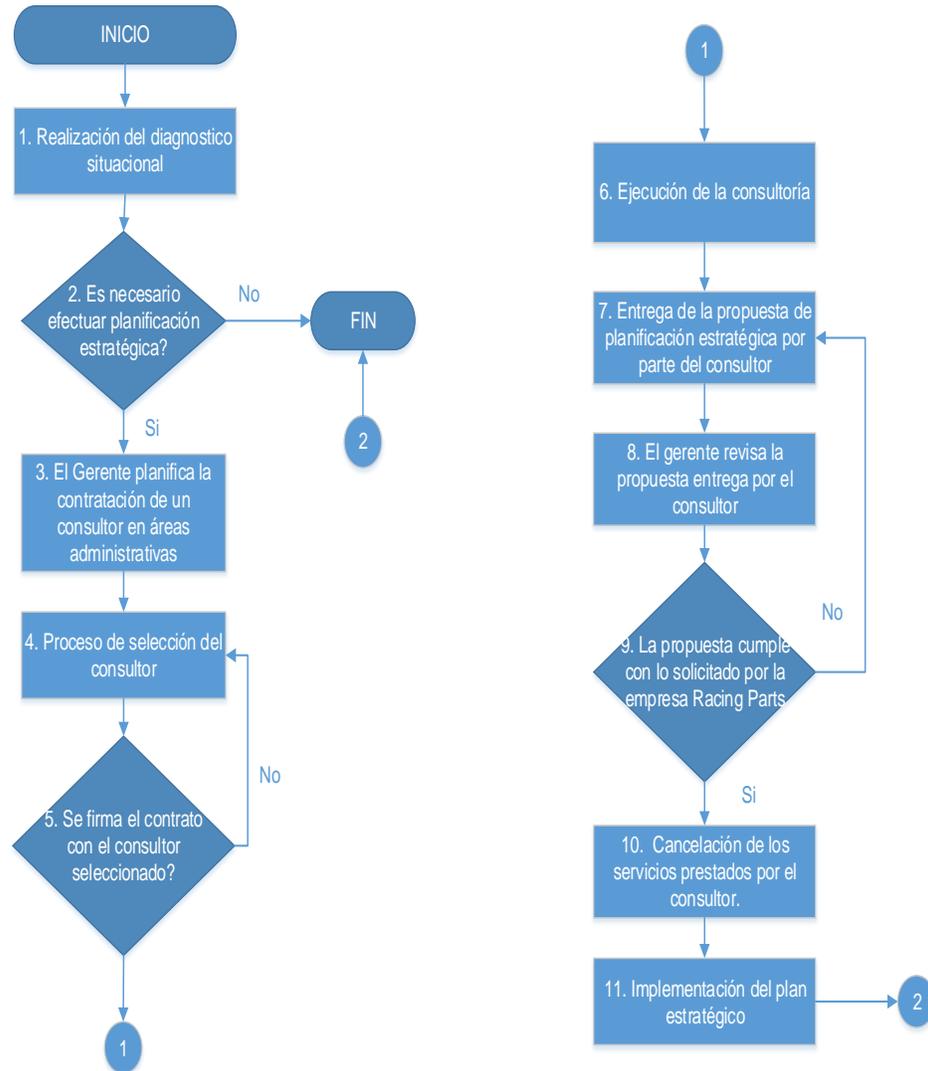


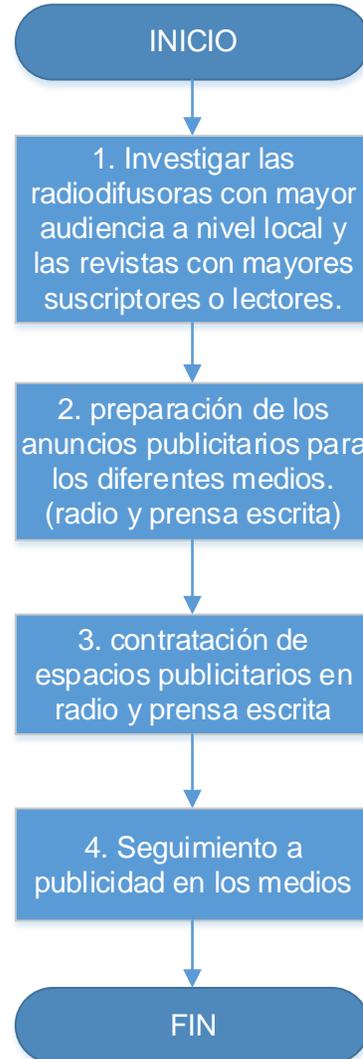
Diagrama estrategia 5-A

Rediseñar la estrategia de promoción y publicidad del negocio en redes sociales, página web (posicionamiento en buscadores) y medios promocionales



Diagrama estrategia 5-B

Rediseñar la estrategia de promoción y publicidad del negocio en redes sociales, página web (posicionamiento en buscadores) y medios promocionales



Anexo 12. Estado de Resultados Projectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL SOBRE LA PROPUESTA						2015
	CON IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA					SIN IMPLEMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	2015
Ventas	192.162,28	216.697,18	291.159,94	463.186,94	622.592,44	440.404,47
0 Costo de los productos vendidos	71.855,83	86.067,02	115.578,00	183.919,02	247.179,82	331.697,50
(=) UTILIDAD BRUTA	120.306,45	130.630,16	175.581,94	279.267,91	375.412,62	108.706,97
(-) Gastos sueldos	52.309,08	57.096,56	58.946,52	60.859,01	62.836,14	30.860,13
(-) Gastos generales	43.904,04	45.388,00	46.922,11	48.508,08	50.147,65	20.756,40
(-) Gastos de depreciación	488,50	488,50	488,50	449,67	488,50	4.463,64
(-) Gastos de amortización	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	-
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	23.404,82	27.457,10	69.024,81	169.251,16	261.740,33	52.626,80
(-) Gastos de intereses	2.400,27	1.975,45	1.497,56	959,97	355,22	13.468,47
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	21.004,56	25.481,65	67.527,25	168.291,19	261.385,11	39.158,34
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.150,68	3.822,25	10.129,09	25.243,68	39.207,77	21.783,60
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.853,87	21.659,40	57.398,16	143.047,51	222.177,35	17.374,73
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	3.927,85	4.765,07	12.627,60	31.470,45	48.879,02	27.156,89
(=) UTILIDAD NETA	13.926,02	16.894,33	44.770,57	111.577,06	173.298,33	(9.782,16)
MARGEN BRUTO	62,61%	60,28%	60,30%	60,29%	60,30%	24,68%
MARGEN OPERACIONAL	12,18%	12,67%	23,71%	36,54%	42,04%	11,95%
MARGEN NETO	7,25%	7,80%	15,38%	24,09%	27,83%	-2,22%

Anexo 13. Estado de Situación Financiera Projectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN						2015	
	CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA					ÚLTIMO AÑO	
	0	1	2	3	4	5	2015
ACTIVOS	54.537,66	77.522,35	90.765,71	121.021,92	241.046,78	415.065,96	329.034,56
Corrientes	52.079,66	75.752,85	89.684,71	120.629,42	239.905,95	414.613,63	277.775,20
Efectivo	52.079,66	59.225,77	72.995,13	97.205,18	202.829,77	370.391,76	3.669,40
Cuentas por Cobrar	-	5.240,31	5.417,43	7.838,49	12.736,47	15.564,81	83.082,14
Inventarios Prod. Terminados	-	816,77	448,27	432,32	527,16	514,96	68.240,72
No Corrientes	2.458,00	1.769,50	1.081,00	392,50	1.140,83	452,33	57.997,52
Propiedad, Planta y Equipo	1.458,00	1.458,00	1.458,00	1.458,00	2.856,00	2.856,00	37.635,64
Depreciación acumulada	-	488,50	977,00	1.465,50	1.915,17	2.403,67	-4.567,17
Intangibles	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	13.623,72
Amortización acumulada	-	200,00	400,00	600,00	800,00	1.000,00	-2.170,99
PASIVOS	21.815,06	30.873,73	27.222,75	28.808,40	35.858,20	36.579,05	268.006,68
Corrientes	-	12.459,11	12.633,39	18.522,18	30.412,71	36.579,05	177.695,28
No Corrientes	21.815,06	18.414,62	14.589,37	10.286,22	5.445,49	-	90.311,40
Deuda a largo plazo	21.815,06	18.414,62	14.589,37	10.286,22	5.445,49	-	90.311,40
PATRIMONIO	32.722,60	46.648,62	63.542,95	92.213,52	205.188,58	378.486,91	61.027,88
Capital	32.722,60	32.722,60	32.722,60	32.722,60	35.522,60	35.522,60	800,00
Utilidades retenidas	-	13.926,02	30.820,36	59.490,92	169.665,98	342.964,31	60227,88
Comprobación	-	-	-	-	-	-	(0,00)

Anexo 14. Flujo de Caja Anual Projectado

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (54.037,66)	\$ 12.906,11	\$ 19.570,06	\$ 30.010,76	\$ 108.625,29	\$ 181.283,12
	\$ 12.906,11	\$ 32.476,17	\$ 62.486,93	\$ 171.112,22	\$ 352.395,34

Anexo 15. Detalle de Inversión Inicial

DETALLE	VALOR
Inversiones PPE	1.958,00
Inversiones Intangibles	1.000,00
Inventarios	25.128,00
Capital de Trabajo (3 meses)	26.451,66
Varios	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	54.537,66

Anexo 16. Evaluación financiera VAN y TIR

Tasa de Descuento WACC

Tasa libre de riesgo	2,13%
Rendimiento del Mercado	14,00%
Beta	1,36
Riesgo País	8,91%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	27,18%
WACC	
Año 1	19,48%
Año 2	21,38%
Año 3	31,49%
Año 4	24,30%
Año 5	25,48%

Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$78.794,19	VAN	\$94.727,51
IR	\$2,46	IR	\$3,94
TIR	62,40%	TIR	79,98%
Periodo Rec.	3,35	Periodo Rec.	3,33

Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada	
Tasa libre de riesgo	2,13%
Rendimiento del Mercado	14,00%
Beta	1,36
Riesgo País	9%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	27,18%

Paso 1: Desapalancar el Beta de la Industria			
Beta Apalancada Industria:	1,2	R Deuda/ Capital Industria:	31,64%
Beta Desapalancada:	0,99	R Deuda/ Capital Empresa:	66,67%
Beta Apalancada Empresa:	1,43		

Criterios de Inversión Con Modelo CAPM			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$78.794,19	VAN	\$87.134,62
IR	\$2,46	IR	\$3,70
TIR	62,40%	TIR	79,98%
Periodo Rec.	3,35	Periodo Rec.	3,33