



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA MULTIBIKES ECUADOR”

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

Profesor Guía  
Paul Román

Autora  
Cristina Paola Pozo Nenger

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”.

---

Paul Román  
MBA  
C.I. 1712623139

## 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.”

---

Cristina Paola Pozo Nenger  
C.I. 100361515-8

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por haberme brindado la oportunidad de estar ahora culminando esta etapa de mi vida. A la Udla por haberme abierto sus puertas y a todas las personas que de alguna u otra manera hicieron que este proyecto sea posible.

## DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi madre que ha sido mi ejemplo y apoyo constante para seguir adelante y cumplir con mis metas. A mi hermano por brindarme siempre su amor incondicional. A la persona que me ha acompañado durante todo este trayecto y le ha brindado luz y alegría a mis días y a mi querida abuelita que desde el cielo guía cada uno de mis pasos. Esto es para ustedes.

## RESUMEN

Multibikes es una empresa pequeña establecida en la ciudad de Ibarra con un enfoque hacia los deportes extremos de dos ruedas, con la venta de accesorios y repuestos para los mismos. La demanda de consumidores ha ido en crecimiento en la ciudad, sin embargo la empresa no ha podido adaptarse a este crecimiento.

Es por esto que se ha realizado un análisis interno y externo para conocer a fondo la situación actual de la empresa y elaborar un plan de mejora en el que se planteen estrategias correctivas que permitan que la misma pueda crecer y sobretodo posicionarse en el mercado.

Como resultado de los análisis, se pudo constatar que la empresa no cuenta con una estructura organizacional establecida, no tiene un manejo financiero correcto y no realiza mayores esfuerzos para darse a conocer en el mercado, más allá de su página de Facebook.

El presente plan de mejora, está enfocado principalmente en el área de marketing, conjuntamente con el diseño y establecimiento de una estructura organizacional y la ampliación de sus instalaciones.

El costo de la implementación de este plan será de \$32 302.62. Tras realizar la evaluación financiera se tuvo como resultado una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 18.04% y un Valor Actual Neto (VAN) de \$3,791.97, demostrando la factibilidad del mismo.

## ABSTRACT

Multibikes is a small company located in Ibarra with a focus on extreme sports of two wheels with the sale of accessories and spare parts for them. Consumer demand has been growing in the city but the company has been unable to adapt to this growth.

So an internal and external analysis has been made to fully understand the current situation of the company and develop an improvement plan in which corrective strategies are set allowing it to grow and to position in the market.

As a result of the analysis, it was found that the company does not have an established organizational structure, no proper financial management and does not make greater efforts to be known on the market, beyond its Facebook page.

This improvement plan is focused primarily in the marketing area, alongside the design and establishment of an organizational structure and expansion of its facilities.

The cost of implementing this plan will be \$ 32 302.62. After making the financial evaluation it resulted in an Internal Rate of Return (IRR) of 18.04% and a Net Present Value (NPV) of \$3,791.97, demonstrating the feasibility of the project.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO .....	9
1.1.1 Objetivo General .....	9
1.1.2 Objetivos Específicos.....	9
2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	10
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	10
2.1.1 Entorno Externo.....	10
2.1.1.1 Industria.....	10
2.1.1.2 Entorno Político .....	10
2.1.1.3 Entorno Económico .....	11
2.1.1.4 Entorno Social .....	13
2.1.1.5 Entorno Tecnológico.....	13
2.1.2 Análisis de la Industria .....	13
2.1.3 Matriz EFE .....	14
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	15
2.2.1 Filosofía y Estructura Organizacional.....	15
2.2.2 Producción y Operaciones .....	16
2.2.3 Investigación y Desarrollo .....	18
2.2.4 Sistemas de Información Gerencial.....	19
2.2.5 Marketing.....	19
2.2.6 Finanzas y Contabilidad.....	22
2.2.7 Matriz EFI .....	23
3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA. ....	24
3.1.1 Matriz FODA .....	24
4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES .....	36
4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	36
4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital .....	36
4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto .....	37
4.4 Índices financieros .....	37
5. CONCLUSIONES .....	39



6. REFERENCIAS .....	40
ANEXOS .....	42

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

Multibikes es una pequeña empresa establecida en la ciudad de Ibarra desde el año 2013, la misma que se dedica a la venta de accesorios para motocross, downhill y enduro. Esta empresa nace de la idea de su dueño, Fernando Montalvo, un aficionado y practicante de este deporte que vio la falta de un local especializado que provea este tipo de accesorios e implementos en la ciudad y al ser un conocedor de todo lo que este tipo de deportes requiere crea Multibikes para poder brindar estos productos. Empezó con la venta de los mismos mediante una página de Facebook que tuvo una gran acogida, lo que le llevo a buscar un mayor capital para poder montar la empresa, empezando con un pequeño local y con un solo proveedor, y con la compra de la mayoría de sus productos vía internet en el exterior. A pesar de ser relativamente nuevo, Multibikes cuenta ya con un gran número de clientes.

La empresa no tiene una misión ni visión claramente establecida, pero debido a su gran acogida se encuentra expandiendo su catálogo de productos con la distribución de motos llamadas "pitbikes" con la marca YCF, pero sin tener una estrategia concisa. Por esta razón es evidente que no existe una organización clara para el desarrollo del negocio, el cual tiene gran aceptación pero requiere de una estructura, que puede basarse en un plan de marketing con la finalidad de posicionar a la empresa dentro del mercado, mediante estrategias que permitan comercializar de manera eficiente las diferentes líneas de negocio con las que cuenta la empresa para así poder generar un mayor rédito económico para la misma.

#### **1.1.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de mejora para el almacén Multibikes Ecuador mediante el cual se pueda determinar cuáles son sus falencias y establecer estrategias correctivas para las mismas que permitan llevar a la empresa a tener un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

-Realizar una investigación interna de la empresa que permita conocer específicamente cuáles son sus debilidades mediante la matriz FODA y la identificación de los factores claves de la empresa, mediante matrices EFE y EFI.

-Realizar un análisis de la industria en la que se desenvuelve la empresa, para determinar qué tan atractiva resulta para la misma a través de herramientas como PESTEL y PORTER.

-Implementar la mejora en la empresa a través de estrategias enfocadas en las falencias detectadas mediante los análisis realizados.

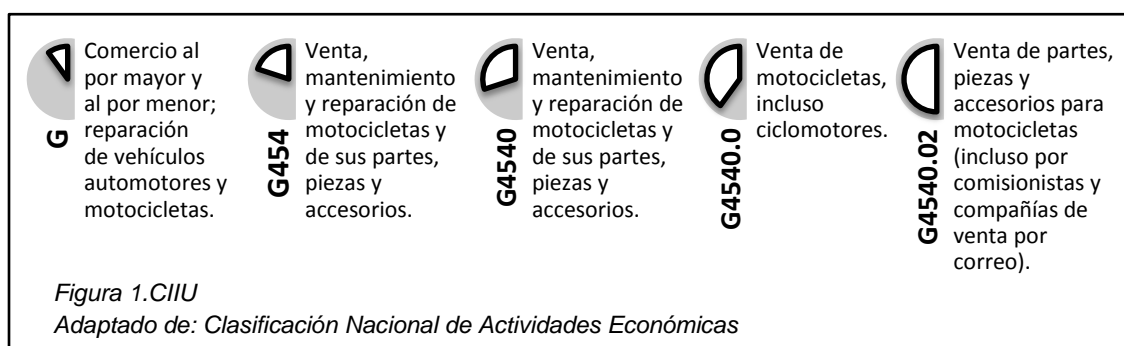
## 2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

### 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

#### 2.1.1 Entorno Externo

##### 2.1.1.1 Industria

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) realiza una Clasificación Nacional de Actividades Económicas en el país que permite a las empresas poder definir claramente la industria en la que se enfocarán, gracias a esta clasificación se ha podido distinguir que la empresa Multibikes Ecuador pertenece a la categoría G referente al Comercio al por mayor y al por Menor; Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas, como se muestra detalladamente en el siguiente cuadro.



La industria o sector automotriz es de bastante importancia para el desarrollo económico del país, debido al gran crecimiento que se ha dado durante los últimos años gracias a la presencia de varias empresas multinacionales que han transmitido su tecnología y conocimientos al mercado ecuatoriano.

Según un informe del INEC sobre el “Diagnostico del Sector Automotriz” realizado en el año 2009, manifiesta que el aporte de la industria en sí, hacia el producto interno bruto es bastante bajo, mientras que el Valor Agregado Bruto de la misma refiriéndose a los aranceles e impuestos que esto representa, muestra tasas de crecimiento bastante alentadoras. Es importante recalcar que dentro de todas las actividades existentes en el sector automotriz, el mayor aporte proviene de la venta de vehículos automotores y el menor proviene de la venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios. Dentro de este último, según datos del INEC, el número de empresas existentes es de 1912, teniendo un aproximado de ventas de \$109.447.929,42 millones. Con gastos de aproximadamente \$93.631.445,42 millones. Empleando a 4760 personas entre hombres y mujeres.

##### 2.1.1.2 Entorno Político

Ecuador es un país soberano, democrático regido por un gobierno descentralizado que busca el beneficio común de toda su población. El Estado ecuatoriano está

conformado por cinco poderes totalmente independientes como son: La Función Legislativa, Ejecutiva, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. Tras 15 años el Ecuador tiene como su moneda oficial al dólar, durante el período de implementación de este sistema, han pasado ya cuatro gobiernos hasta llegar al actual de Rafael Correa, quien fue elegido presidente en el 2007. Durante su administración, según El Comercio (s.f.) el Presupuesto General del Estado creció casi cuatro veces más, lo que le ha permitido la realización de varias obras de gran importancia para el desarrollo del país.

Actualmente, el país se enfrenta a un grave decrecimiento en el precio del barril del petróleo, lo que ha llevado al gobierno a tomar varias medidas para contrarrestar este efecto como la aplicación de una salvaguardia por balanza de pagos, permitiendo aplicar aranceles a algunas importaciones, además de la implementación del sistema 4x4 (\$ 400.00 y 4 kilos) mediante la cual se aplica una sobretasa de \$ 42.00 y un cupo máximo de 5 paquetes a las compras realizadas en el exterior mediante couriers o servicios de mensajería rápida bajo este sistema, afectando a varios sectores como el automotriz, ya que la mayor parte de su desarrollo está basado en las importaciones, a pesar de que gran parte de la producción de la misma se la realiza en el país, muchos de los componentes necesarios son traídos del exterior, lo que perjudica de manera directa a la industria, así también como a los consumidores, los mismos que se ven restringidos al momento de comprar debido a los altos precios o a la ausencia de los mismos.

### **2.1.1.3 Entorno Económico**

#### **PIB**

El PIB, es un indicador económico que permite identificar la producción de un país. De acuerdo al Banco Mundial (s.f.), el PIB “es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos.” El PIB ecuatoriano hasta el primer trimestre del 2015 presentó un crecimiento inter-anual del 3,0%, esto debido al incremento en los ingresos por las actividades no petroleras y el decremento en el precio del barril de petróleo. Según los datos del Banco Central y del Banco Mundial, el PIB fue de \$69.631,545 millones en el 2014 con una tasa de variación anual del 3,5% al tercer trimestre y 3,8 al cerrar el año con un PIB Per Cápita de \$ 6345.80. Siendo el aporte de la industria del transporte de \$ 4.586,359 millones con una tasa del 4,6% en el mismo año.

#### **Riesgo País**

Al hablar de Riesgo País, según Federico Anzil (s.f.), se habla de un índice que mide el riesgo existente al momento de hacer inversiones extranjeras dentro del país. Este indicador refleja la situación actual de la economía de un país. Teniendo como referencia el Indicador de Bonos de Mercados Emergentes, relacionado directamente con las tasas que paga el Tesoro de los Estados Unidos por sus bonos. Según el Banco Central hasta Octubre de 2015 el índice de Riesgo País se encontraba en 1494

puntos equivalentes a una sobretasa del 14,94% sobre los bonos del Tesoro de Estados Unidos, habiéndose registrado un incremento en el mismo con respecto a meses anteriores. (Ver anexo 1). El sector automotriz a su vez se ve desfavorecido por este incremento, ya que se frena la inversión extranjera, la misma que supone un gran desarrollo no solo económico sino también tecnológico para la industria.

### **Inflación**

La inflación por su parte refleja el incremento de los precios en la economía en base al Índice de Precios del Consumidor que generalmente se refiere a la canasta básica del país. Hasta noviembre de 2015 el índice inflacionario anual se encontraba en 3,14% según el Banco Central, siendo las divisiones de prendas de vestir y calzado, y la de bienes y servicios las que más incidieron en esta variación. Mientras que la división de transporte tuvo la mayor incidencia inflacionaria porcentual, por lo que significa un mayor impacto para la misma.

### **Tasas de Interés**

Las tasas de interés según el Banco Central del Ecuador se encuentran en 9,11% la activa y en 4,98% la pasiva anual. Dentro de las tasas de interés activas el segmento Productivo Corporativo maneja un 8,70%, el Productivo Empresarial un 9,70% y el Productivo PYMES 10,61% mientras que el segmento de Consumo manejan una tasa de 16,22%. En cuanto a las tasas pasivas, los depósitos a plazo manejan tasas de interés dependiendo de los mismos, que pueden ir desde 4,26% de 30 a 60 días, 4,72% de 91-120 días, hasta 6,21% de 361 días y más.

El sector automotriz se ve bastante afectado, pues gran parte de sus transacciones se las realiza mediante créditos, y al haber tasas de interés tan altas hay menos consumo y no solo por parte de minoristas sino también de empresas que se manejan mediante financiamiento bancario con tasas de interés bastante altas lo que de alguna manera reduce el desarrollo general del negocio.

### **Balanza Comercial**

La balanza comercial ecuatoriana según el Banco Central del Ecuador, registró hasta el mes de julio un saldo de \$-1,406.9 millones de dólares significando un déficit de \$2001.5 millones de dólares en comparación al mismo periodo del año 2014. La balanza comercial petrolera fue menor comparada al año anterior debido a la disminución en el precio del barril de petróleo. Por otra parte, la balanza comercial no petrolera disminuyó su déficit de \$ -4,153.9 millones a \$ -3,342.4 millones.

En cuanto a las exportaciones no petroleras, se dio un decrecimiento del 3,7%, al igual que las importaciones totales con un decrecimiento del 14,7%. (Ver anexo 2). La balanza comercial total tuvo este incremento en su déficit debido a la disminución en el precio del petróleo como se mencionó anteriormente. También se muestra un decremento en lo que respecta a las importaciones y exportaciones totales, dándose también una reducción en la industria automotriz, la misma que se fundamenta en las importaciones de varios de los componentes usados para su producción.

#### **2.1.1.4 Entorno Social**

De acuerdo con el INEC, actualmente el Ecuador cuenta con 16.345.607 millones de habitantes de los cuales 181.175 corresponden al cantón Ibarra hasta el 2010, año del último censo, con un 51,5% de población femenina y 48,5% masculina y con una población económicamente activa de 55%.

La población en el Ecuador ha sido dividida en diferentes estratos según su nivel socioeconómico, los mismos que corresponden a: A con el 1,9%, B con el 11,2%, C+ con el 22,8%, C- con el 49,3% y D con el 14,9%. (Ver anexo 3). Cada estrato socioeconómico ha sido determinado de acuerdo a variables como son las características de la vivienda, los bienes que poseen, el acceso a la tecnología, los hábitos de consumo, la educación y la economía.

Según la estratificación existente en el país, el sector automotriz y de motocicletas se ve encuentra enfocado en los niveles A, B y C+, debido al poder adquisitivo que estos presentan y a su accesibilidad a productos del sector automotriz por sus elevados precios.

#### **2.1.1.5 Entorno Tecnológico**

Según el INEC con respecto al censo realizado en el 2013, el 45,6% de los hogares poseen computadora, un 43,6% de la población la utilizó en el año, siendo el grupo de 16 a 27 años el que mayor uso le da con el 67,8%. Así mismo, el 28,3% de la población tiene acceso a internet en sus hogares siendo su uso como fuente de información el principal con 32%, mientras que el 31,7% lo uso como medio de educación y aprendizaje. El 86,4% de la población posee al menos un celular mientras que solamente el 39,6% posee telefonía fija, de ahí que el 51,3% tienen su celular activado. Un 16,9% de personas poseen un Smartphone y hasta el 2013, el 20% de la población era considerada analfabeta digital. Estos desarrollos tecnológicos permiten que los consumidores estén cada vez más informados sobre los diferentes productos y servicios existentes en el mercado, volviéndose mucho más exigentes con respecto a estos. También posibilita la existencia de un mayor contacto entre las empresas y sus consumidores permitiéndoles brindar servicio personalizado y de calidad.

### **2.1.2 Análisis de la Industria**

#### **Poder de Negociación de los Proveedores**

El número de proveedores nacionales es bastante reducido dentro del país, mientras que los proveedores extranjeros son mayores, sin embargo no tienen un mayor enfoque hacia el mercado Ecuatoriano. Los proveedores tienen un poder de negociación medio, pues muchas de las empresas optan por adquirir sus productos a

proveedores extranjeros, pero al tener mayores riesgos, la principal opción de adquisición de sus productos serán los proveedores nacionales.

### **Poder de Negociación de los Consumidores**

Actualmente el número de empresas que ofrecen este tipo de productos son reducidas con respecto al mercado Ecuatoriano, la mayoría ubicadas en las ciudades principales, con una mayor oferta de productos, mientras que en las ciudades más pequeñas la existencia de este tipo de empresas especializadas es menor. Es por esto que los clientes tienen un poder de negociación medio, pues cuentan con algunas opciones para adquirir sus productos, más no las suficientes como para poder tener mayor poder de elección.

### **Rivalidad entre Empresas Competidoras**

Al existir un número reducido de estas empresas, la principal competencia existente es con respecto a las marcas. Las empresas compiten por poder tener a disposición sus productos en las mejores marcas existentes. Buscan ofrecer los mejores precios posibles, más no suelen basar su competencia en el mismo. Por lo que el nivel de competencia es bajo ya que los negocios existentes son pocos y su mayor rivalidad está en las marcas que distribuyen.

### **Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos**

Con respecto a la industria, los productos sustitutos que se han considerado son las bicicletas y los medios de transporte público, debido a que cumplen la misma función de transporte. Los automóviles no han sido considerados como productos sustitutos debido a la inversión para adquirir uno es mucho mayor a la necesaria con relación a motocicletas. Por lo que su calificación ha sido considerada baja.

### **Entrada Potencial de Nuevos Competidores**

La inversión inicial en la industria es relativamente baja al momento de emprender. Sin embargo, una de las principales barreras de entrada es la adquisición de los productos debido a que la gran mayoría de los mismos son importados y este procedimiento puede implicar un gasto mayor para la empresa como también las restricciones que puedan existir al momento, incluso llegando a generar escases de productos. Por lo tanto las barreras de entrada en esta industria son medias.

## **2.1.3 Matriz EFE**

El resultado de la matriz EFE por encima del promedio, en base a factores como la demanda, la competencia, la imposición de cupos de importación e impuestos, demuestra que la empresa Multibikes tiene una buena respuesta a sus oportunidades y amenazas mediante sus estrategias, sin embargo le es necesario ser más eficiente al momento de aplicarlas y poder posicionarse fuertemente en el mercado.

Para más detalles ver anexo 4.

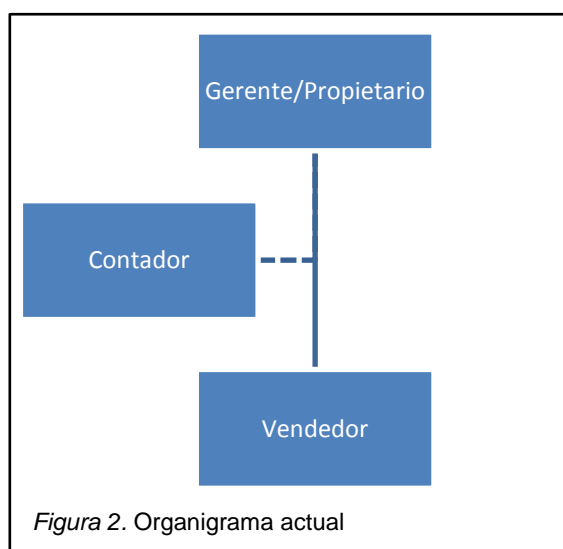
## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1 Filosofía y Estructura Organizacional

Multibikes es una empresa unipersonal, no obligada a llevar contabilidad, que lleva ya dos años en el mercado. Establecida en la ciudad de Ibarra, nace de la necesidad de su dueño, un aficionado y practicante del motocross, de adquirir accesorios y repuestos para la práctica de este deporte. Al ver que la oferta de los mismos en el país es bastante reducida y mucho más en esta ciudad, opta por adquirir estos productos en el extranjero y de esta manera empieza con el negocio, por medio de una página de Facebook, la misma que tuvo una gran acogida lo que impulso a su propietario a montar un local con todos estos productos. La misión de Mutibikes es ofrecer productos de calidad con marcas líderes en el mercado y apoyar el desarrollo del motociclismo local, esto en base a la experiencia del propietario.

En cuanto a la visión, lo que busca la empresa es ser reconocida como la mayor tienda de motociclismo y accesorios del norte del país, mediante la venta de nuevos productos para las diferentes disciplinas deportivas relacionadas con el motociclismo, así como la distribución de motocicletas y la implementación de un taller especializado a futuro, que le permita contar con una diferenciación importante que le distinga dentro del mercado y lograr un reconocimiento fuera de la ciudad. Sin embargo, a pesar de que su misión y visión están relacionadas, las mismas son muy generalizadas sin cumplir con los elementos esenciales necesarios, además de que la empresa no se ha planteado objetivos Smart para su desarrollo a futuro.

Con respecto a su estructura interna, al ser un negocio relativamente nuevo y pequeño, cuenta con personal bastante reducido el mismo que está conformado por el propietario y un vendedor a tiempo parcial.



El propietario cumple con las funciones de:

Administrador: manejo de inventario, pedidos a proveedores.

Finanzas: ventas y gastos, facturación, pagos a proveedores.

Ventas: ventas de productos, asesoramiento a clientes, recepción de pedidos de clientes.



El encargado de tienda cumple con las funciones de:

Ventas: venta de productos, asesoramiento y recepción de pedidos de clientes.

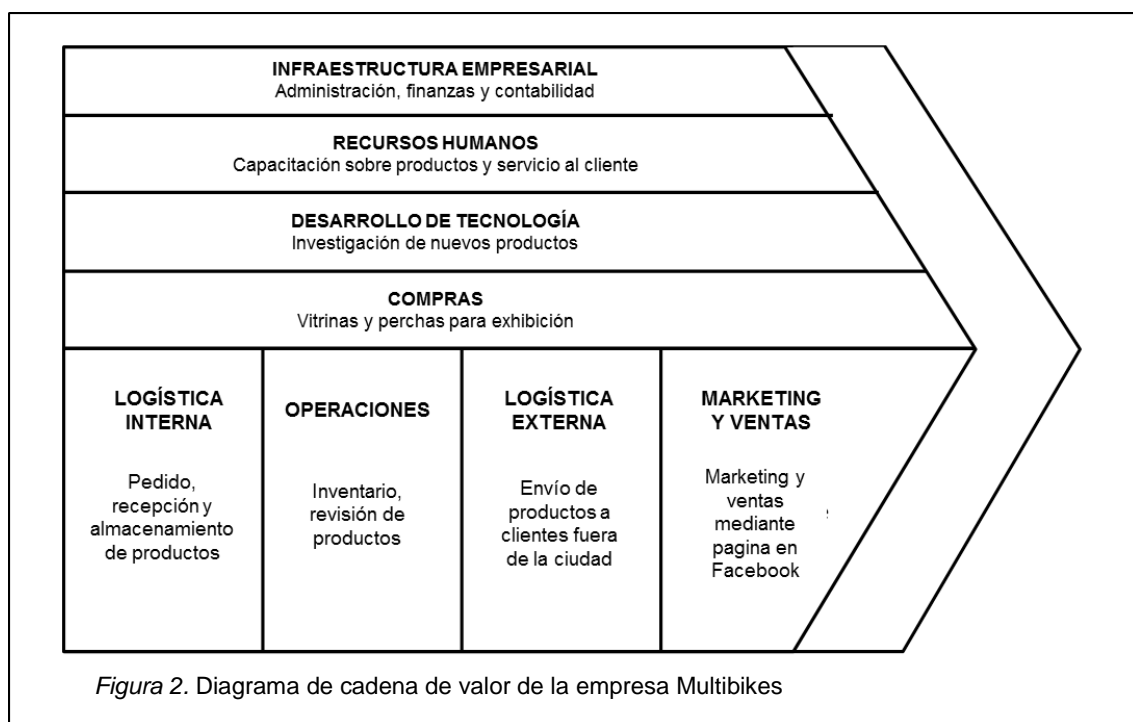
Marketing: manejo de marketing mediante redes sociales.

A pesar de ser un negocio pequeño, actualmente se está analizando la posibilidad de contratar a un encargado más para la tienda debido a las necesidades de la misma. Por otra parte el manejo financiero lo realiza el dueño conjuntamente con una contadora externa, buscando tener un mayor control sobre los movimientos financieros del negocio.

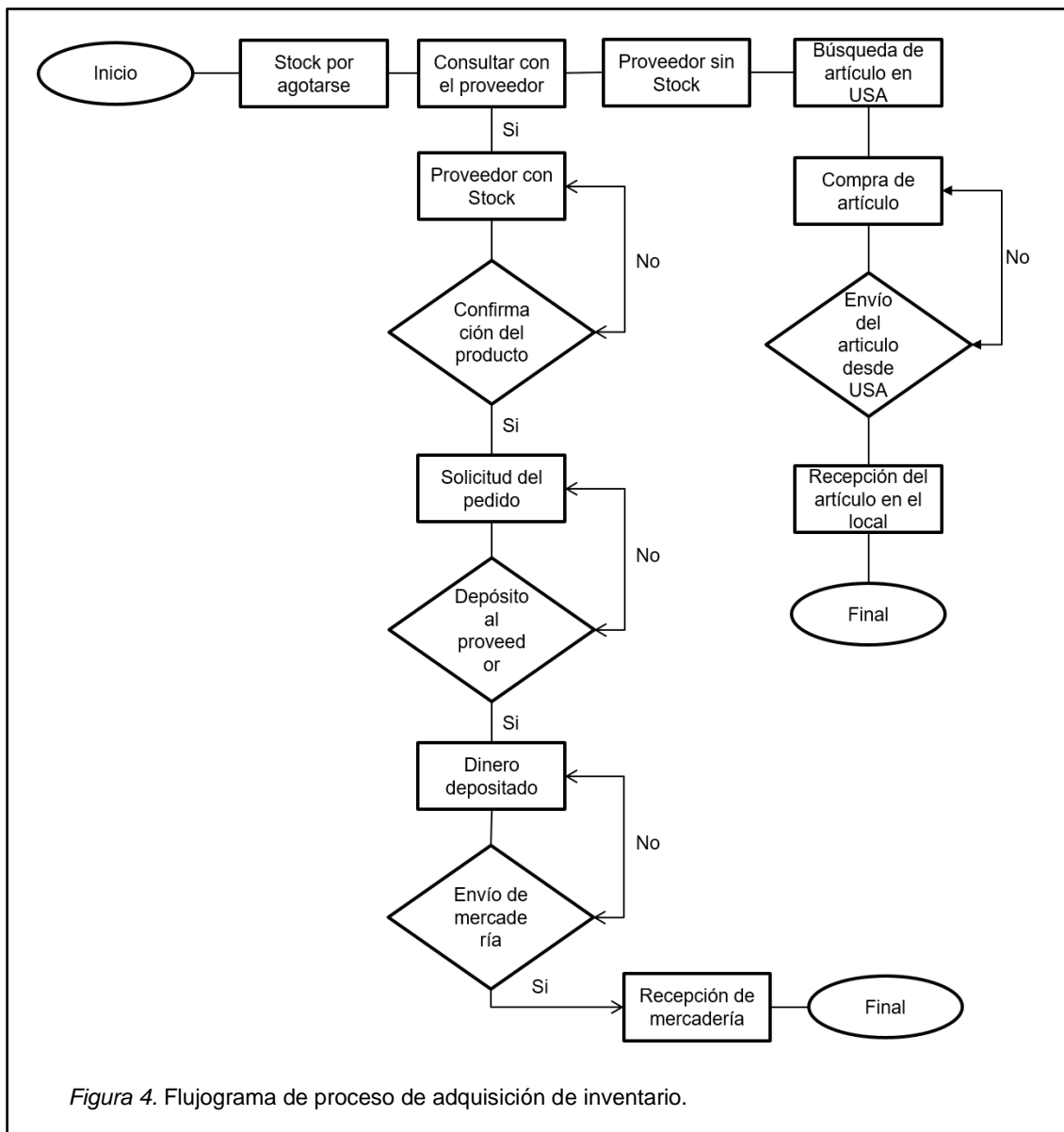
Como se puede ver al ser una empresa unipersonal no cuenta con una estructura interna eficiente que pueda responder al crecimiento de la demanda y que le permita enfocarse en las distintas áreas necesarias para su correcto funcionamiento y desarrollo.

### 2.2.2 Producción y Operaciones

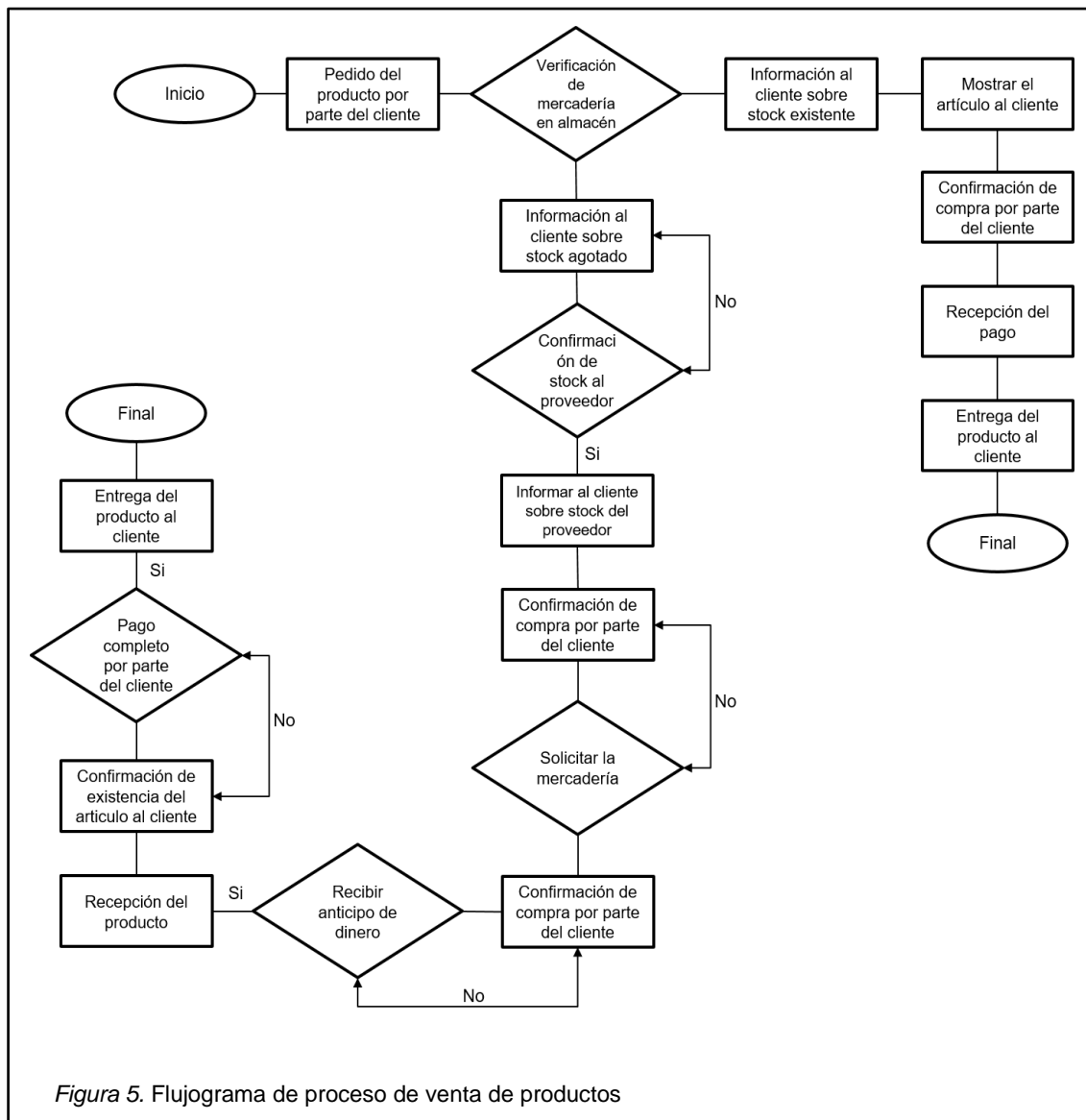
La cadena de valor detalla las principales actividades de la empresa que le dan un valor añadido al producto al pasar por cada una de ellas. La cadena de valor de la empresa Multibikes al ser una empresa comercializadora, está estructurada por actividades de apoyo como: la infraestructura de la empresa que conlleva actividades como la administración, las finanzas y la contabilidad. Recursos humanos con capacitación sobre productos, investigación de nuevos productos en desarrollo tecnológico y compra de vitrinas y perchas para mejor exhibición. Las actividades primarias por otro lado son: la logística interna que conlleva el pedido, recepción y almacenaje de productos, la logística externa enfocada en el envío de productos a clientes fuera de la ciudad, y marketing y ventas mediante la publicación y venta de productos por la página del negocio en una red social.



En cuanto a las operaciones, las más importantes que se desarrollan en el negocio son la adquisición de inventario y la venta de los productos a los clientes como se puede ver en los siguientes diagramas.



El proceso de compra de inventario inicia cuando el stock de la tienda está a punto de terminarse o en algunas ocasiones cuando se tiene pedidos específicos por parte de los clientes. El propietario consulta con el proveedor la existencia del producto (5 minutos), en caso de tenerlo se confirma el pedido (5 minutos) y se hace el depósito (un día) para que la mercadería pueda ser enviada y llegue al local (dos a tres días). Por otro lado, en caso de que el proveedor no cuente con el producto, se hace la compra del mismo en el extranjero específicamente en Estados Unidos vía online y dependiendo del tipo de producto (1 hora), este puede tardar entre 15 y 20 días en llegar al local para su venta.



En cuanto al proceso de venta de los productos, este inicia al momento en el que el cliente se acerca al local. Si el producto está dentro de las existencias, el vendedor se lo enseña al cliente (5 minutos) y si el cliente está satisfecho con el mismo, se realiza la venta (10 a 15 minutos). En caso de que el producto no esté dentro del stock del local, se le comunica al cliente (5 minutos) que hay la posibilidad de traer el producto bajo pedido y se le comunica el tiempo de espera del mismo (proveedor nacional 1 a 2 días, proveedor internacional 15 a 20 días). Si el cliente acepta, se le pide que deje un pequeño anticipo por el producto (5 minutos) y al momento de la entrega del mismo se realiza el pago completo.

### 2.2.3 Investigación y Desarrollo

Actualmente el negocio no cuenta con un área de investigación, a pesar de que sería de gran aporte para el desarrollo del mismo al poder tener mayores conocimientos

sobre las necesidades y preferencias de su mercado, pues al momento el abastecimiento de su inventario se lo realiza de una forma muy genérica.

Sin embargo, aunque no se realice ningún tipo de investigación con respecto al mercado, si se realiza una pequeña investigación sobre los productos que se ofrecen en el negocio, esto como una característica de su propietario, que al tener un gran conocimiento sobre los mismos, busca que estos sean los mejores para ofrecerlos a sus clientes cumpliendo así la misión que se ha planteado.

Hoy en día gracias al internet, los clientes tienen mayor conocimiento sobre los nuevos productos que salen al mercado o de las innovaciones en las mismas, de los distintos modelos o colores de equipamientos o la nueva tecnología en motocicletas, por lo que los retos actuales son mayores en cuanto a ofrecer lo que los clientes buscan.

La investigación y desarrollo sería de vital importancia dentro de la empresa pues le permitiría tener mayor información no solo sobre cómo se está desarrollando el mercado en el que se desenvuelve sino con respecto a los clientes y sus necesidades.

Mediante herramientas como encuestas de satisfacción a sus clientes o la realización de un grupo de enfoque, el negocio puede beneficiarse con datos específicos sobre los productos que gustan y necesitan los clientes, de cómo está posicionada la marca "Multibikes" en la mente de los mismos y con respecto al mercado e incluso conocer que es lo que esperan los consumidores al momento de hacer una compra, teniendo así la oportunidad de generar mayores ventas y reconocimiento. Y no solo esto si no que tendría mayor conocimiento de cómo se está manejando el mercado y podría implementar estrategias que le permitan tener un mayor liderazgo y reconocimiento de su marca.

#### **2.2.4 Sistemas de Información Gerencial**

Al ser una empresa pequeña, la recolección de información se da de una manera no sistematizada, es decir informal que permite a la gerencia tener conocimiento sobre el desarrollo de la empresa mediante la comunicación directa con proveedores, clientes y empleados. A pesar de no contar con un sistema informático integrado, la información se genera a partir de pedidos, facturas, recibos, balances, declaraciones de impuestos y del manejo del inventario de los productos. Este manejo de inventario se lo ejecuta en un archivo de Excel momentáneamente hasta la implementación de un software de gestión de inventarios y facturación, mientras que los pedidos a los proveedores nacionales se los realiza mediante mails o vía telefónica y a los proveedores internacionales mediante sus páginas web con sus respectivas facturas para tener un respaldo con el monto y la fecha de la compra del producto. Sin embargo a pesar de brindar información para la toma de decisiones, es necesario que se lo lleve de una manera sistematizada que permita tener toda la información relacionada para un manejo más eficiente del negocio.

#### **2.2.5 Marketing**

Actualmente se está dando un rápido crecimiento de la práctica de deportes extremos como el ciclismo y el motociclismo, esto conjuntamente con la experiencia del propietario del negocio y de varios aficionados a estos deportes, permitió evidenciar que existe una gran demanda por los accesorios para estas modalidades, sin embargo no existía un local que brindara todos estos productos en un solo lugar y satisficiera las necesidades de los consumidores, además de que estos buscaban marcas reconocidas y sobretodo variedad en un solo lugar. Es por esto que el mercado objetivo al que se dirige la empresa son hombres a los que les guste los deportes extremos y que tengan afinidad con el motociclismo y ciclismo en la provincia de Imbabura. A pesar de que no ha realizado hasta el momento mayores esfuerzos en cuanto a publicidad y comunicación, ha estado presente en varios eventos de este deporte como auspiciante, dando a conocer así el negocio.

La propuesta de valor con la que busca diferenciarse el negocio es el know how de su propietario y el ofrecer productos de calidad y de las mejores marcas dentro del mercado. En base a los conocimientos y experiencia, se brinda un servicio personalizado a los clientes asesorándolos en cada una de sus compras. Es por esto que la empresa ha logrado captar un sinnúmero de clientes y de la misma manera fidelizarlos.

Actualmente el negocio no cuenta con un departamento de marketing establecido por lo que la empresa no ha podido lograr el posicionamiento deseado. Con respecto al marketing mix, algunos de los productos que ofrece la empresa son: cascos, coderas, rodilleras, pecheras, botas, buzos, pantalones, gafas, de las mejores marcas existentes en el mercado como Fox, Scorpion, Leatt, Fly, Gaerne, 100%, Sidi entre otras.

Los precios, al tratarse de este tipo de productos están basados principalmente en los precios fijados por los proveedores y los costos que se puedan incurrir como transporte, IVA o impuestos, después de lo cual se fija el precio de venta al público, tratando de que se mantenga igual o menor que el de la competencia.

La empresa maneja un canal de distribución de tercer nivel, es decir: productor – mayorista - minorista hasta llegar al consumidor final. Los productos se los oferta en su local ubicado en la ciudad de Ibarra y también mediante su página de Facebook.

La promoción se la realiza principalmente mediante la página de Facebook mencionada anteriormente de manera gratuita, en donde se publican los productos nuevos y se tiene un contacto directo con los consumidores. Además de esto, el negocio está constantemente involucrado en auspiciar eventos relacionados con este deporte, brindando premios para los ganadores, mediante un vale de compra con el que se acercan al local para ser canjeado por algún producto. Esta estrategia le ha sido bastante útil para el negocio pues de esta manera ha logrado captar a nuevos clientes que van a canjear su premio y de paso adquieren nuevos productos.

La empresa también ha comenzado a realizar ventas online y entrega a domicilio. Al dar a conocer sus productos mediante su página de Facebook ha ganado algunos

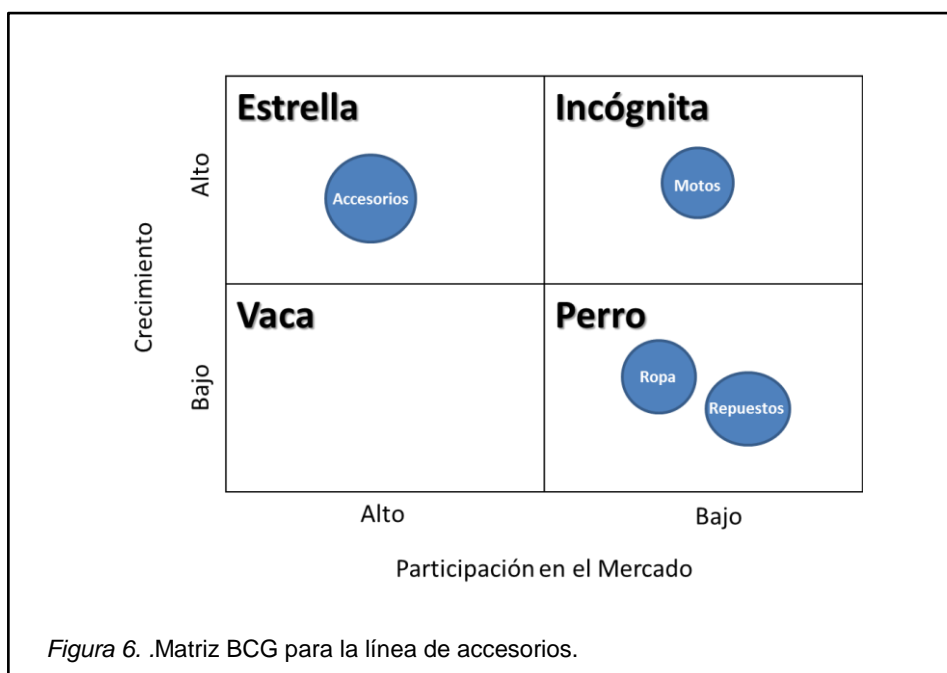
clientes fuera de la ciudad que han hecho compras por este medio, siendo este un gran diferenciador de otros negocios en el mercado.

Sin embargo, al no tener un área que este enfocada especialmente en desarrollar el marketing de la empresa, los esfuerzos realizados hasta el momento no han llegado a todo el mercado objetivo que se podría alcanzar, al ser un negocio relativamente nuevo y líder en la ciudad puede explotarse de una manera mucho mayor y lograr no solo expandirse localmente sino también nacionalmente, y sobretodo sabiendo aprovechar los conocimientos y experiencia de su propietario en todo lo que corresponde a este deporte.

## Matriz BCG

Tabla 1. Porcentaje de ventas por línea de productos por los meses de abril-agosto 2015.

Mes	Accesorios	Repuestos	Motos	Ropa	Total
Abril	83.42%	16.58%			100.00%
Mayo	95.02%	4.98%			100.00%
Junio	17.83%	0.52%	81.65%		100.00%
Julio	22.56%	22.01%	53.64%	1.79%	100.00%
Agosto	78.00%	22.00%			100.00%



Se ha realizado la presente matriz BCG y se han ubicado las líneas de negocio en cada uno de los cuadrantes teniendo como resultado a los accesorios como producto estrella, las motos como incógnita y la ropa y los repuestos como perro pues los dos presentan un bajo crecimiento y una baja participación en el mercado. Se ha tomado en cuenta los datos de los meses de Abril-Agosto.

### 2.2.6 Finanzas y Contabilidad

Actualmente el negocio no cuenta con un área de finanzas y contabilidad, sin embargo desde el mes de enero del presente año, cuenta con una contadora externa la misma que maneja las operaciones financieras relacionadas con pagos de impuestos, retenciones y documentos contables de este tipo. Por otra parte, las finanzas en si son manejadas directamente por el propietario del negocio de una manera bastante general, sin un sistema contable establecido, ya que al ser persona natural no está obligado a llevar contabilidad. Es por esto que desde el inicio de sus actividades no se tiene información financiera exacta hasta el inicio del presente año gracias a la contratación de una contadora externa.

Los estados financieros presentados desde el mes de enero a octubre del presente año (ver anexo 5), permiten ver y determinar que las ventas son menores que el inventario y los gastos de la empresa durante gran parte del período, a excepción de los últimos meses, y es por esto que el negocio presenta una utilidad de alrededor de \$ 1600 por todo el periodo. Las ventas a lo largo del año presentan grandes variaciones. Los meses de abril y mayo han reportado las ventas más bajas, mientras que el mes de julio ha presentado un crecimiento importante, para luego decaer nuevamente y mantenerse hasta el mes de octubre.

Con la información financiera correcta, y realizando un análisis más profundo, se podría llegar incluso a determinar un patrón de compra e implementar estrategias que se enfoquen en el mismo para potenciar las ventas en los distintos meses del año. Esto demuestra que se tiene las capacidades para poder mejorar su estado financiero sin embargo las estrategias no solo financieras sino de marketing no han sido las adecuadas para poder explotar de la mejor manera el negocio.

A pesar de haber comenzado a manejar un sistema contable, el mismo no es el esencial para el mejor desarrollo del negocio. Es así que se puede ver claramente que el negocio necesita de la implementación de algunas estrategias que le permitan reestructurarse internamente, logrando así un mayor enfoque en cada una de sus áreas para así poder aprovechar al máximo de sus fortalezas y poder sobresalir dentro del mercado.

#### Análisis Du Pont

$$ROI = \textit{Margen de Utilidad} \times \textit{Rotación de Activos}$$

$$ROI = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}} \times \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activos Totales}}$$

$$ROI = \frac{1\ 650.58}{30\ 652.04} \times \frac{30\ 652.04}{29\ 188.80} = 5,6\%$$

***ROI = Margen de Utilidad × Rotación de Activos × Apalancamiento del Capital***

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \times \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

$$ROI = \frac{1\ 650.58}{30\ 652.04} \times \frac{30\ 652.04}{29\ 188.80} \times \frac{29\ 188.80}{18\ 251.63} = 8.74\ %$$

Tabla 2. Razones financieras para análisis DuPont.

<b>Período del 01 de enero al 31 de octubre del 2015</b>		
<b>Razón</b>		<b>Resultado</b>
Rotación de Activo	Ventas Netas/Activos Totales	1.05 veces
Rendimiento sobre inversión (ROI)	Utilidad Neta/Activos Totales	5.6 % o \$ 0.056
ROE	Utilidad Neta/Capital Contable	8.74 % o \$ 0.087

Mediante el presente análisis DuPont se ha podido ver que la empresa, en cuanto a la rotación de activos, se dan 1.05 veces para generar utilidades. El ROI por otra parte muestra que la empresa es capaz de generar \$0.05 de utilidad por cada dólar que ha sido invertido en los activos de la misma, y por último se puede ver que se generó un rendimiento de \$ 0.087 sobre el capital en el periodo, por lo que se puede ver claramente que la empresa tiene un nivel porcentual bajo de rentabilidad. La industria de motocicletas por su parte ha tenido un crecimiento del 6.8% entre el 2012 y 2013 según el Diario Expreso (2014) por lo que se puede ver qué empresa tiene mayor oportunidades de generación de ingresos y de recuperación de su inversión.

### **2.2.7 Matriz EFI**

El resultado de la matriz EFI, al encontrarse por debajo de la puntuación promedio, demuestra que el negocio presenta grandes debilidades internas las mismas que se ven reflejadas principalmente en la ineficiencia en la comercialización de las líneas de negocio, la falta de posicionamiento en el mercado y la mala estructura organizacional, frenando su posible desarrollo.

Para más detalles ver anexo 6.



### 3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.

#### 3.1.1 Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Know how del propietario del negocio.</li> <li>- Buena relación existente con cada uno de los proveedores.</li> <li>- Oferta de productos de calidad y que sean de marcas líderes en el mercado.</li> <li>- Se brinda servicio y asesoramiento personalizado a cada uno de los clientes.</li> <li>- Se cuenta con varias líneas de negocio como la venta de motocicletas, ropa, accesorios, repuestos y el servicio de taller especializado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de productos sustitutos en la industria.</li> <li>- Bajo nivel de competidores directos con el mismo modelo de negocio en la ciudad de Ibarra.</li> <li>- Crecimiento de la demanda de los consumidores.</li> <li>- Crecimiento en el acceso a internet en el Ecuador, lo que permitirá tener un mayor acercamiento con el cliente mediante la creación de una página web.</li> <li>- Aumento de la demanda de productos en los meses de Julio y Agosto.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de posicionamiento de la marca Multibikes en el mercado.</li> <li>- La estructura interna del negocio es ineficiente.</li> <li>- Existe un mal manejo financiero.</li> <li>- Inexistencia de sistema de facturación computarizado.</li> <li>- Gran cantidad de productos ofertados son importados por lo que se tiene largos tiempos de espera e incluso problemas en la aduana.</li> <li>- La infraestructura del local es pequeña.</li> <li>- Ineficiencia en la comercialización de las líneas de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos impuestos a productos importados.</li> <li>- Aumento de la inflación en el Ecuador.</li> <li>- Tasas de interés altas.</li> <li>- El número de proveedores nacionales es bajo con respecto a la industria.</li> <li>- Imposición de cupos de importación.</li> <li>- Poder de negociación medio de los clientes.</li> </ul>

MultiBikes es una empresa pequeña relativamente nueva, enfocada en la venta de productos relacionados con el motociclismo. El contar con varias líneas de productos, le permite tener un claro diferenciador en lo que respecta con el mercado de la ciudad de Ibarra, sin embargo no ha sabido explotar su marca, ni aprovechar correctamente sus oportunidades, por lo que no ha podido posicionarse en el mercado de una manera eficaz.

Es por esto que mediante el análisis realizado, se han logrado detectar algunas de las falencias existentes dentro del desarrollo del negocio. Se ha podido constatar que la empresa, a pesar de ser pequeña, no cuenta con una estructura organizacional concreta, por lo que no se tienen áreas definidas ni tareas establecidas. Se cuenta con un personal bastante reducido y sobretodo un control financiero ineficiente.

De la misma manera, este análisis ha permitido detectar algunas oportunidades que tiene el negocio dentro del mercado y sobretodo detectar estas falencias internas para que puedan ser rectificadas mediante la implementación de nuevas estrategias.

Con respecto a la estructura organizacional como se mencionó anteriormente, a pesar de ser una empresa pequeña, es importante que la misma cuente con una estructura que sirva como base para su desarrollo, crecimiento y rentabilidad. Al carecer de la misma, no se cuenta con un orden para poder determinar tareas y poder realizar una planificación, plantearse objetivos y llevarlos a cabo ya sea a corto o largo plazo.

En cuanto a la parte de producción y operaciones, al ser una empresa que solo comercializa productos, no se lleva a cabo ninguna actividad relacionada con la producción. Por otro lado, las operaciones y los procesos que se efectúan en el negocio se basan principalmente en la adquisición de los productos a los proveedores y la venta al cliente final, llevándose a cabo un proceso bastante simple y eficiente.

Sin embargo, la parte de investigación ha sido completamente descuidada. No se tiene mayor información sobre la competencia, el mercado o las necesidades o deseos de los clientes, por lo que no se puede brindar un mayor enfoque en el mismo. Así mismo, al carecer de un sistema de información gerencial no se tiene un mayor control sobre la información interna del negocio.

El marketing, por su parte es bastante ineficiente, al realizar su publicidad y su comunicación principalmente en su página de Facebook, y al no existir un área que está enfocada solamente en el desarrollo del mismo, no se ha podido comercializar correctamente las diferentes líneas de productos con las que se cuenta, por lo tanto no se ha logrado tener un mayor alcance, y por ende no se ha podido posicionar eficazmente dentro del mercado como ya se había mencionado.

Todas estas falencias junto con el mal manejo financiero, se pueden ver claramente reflejadas en el desfase existente en las ventas dentro del negocio, por lo que se ha determinado que es completamente necesaria la implementación de una estructura organizacional y en base a esta implementación, brindar un mayor enfoque en el desarrollo del área de marketing.

## Propuesta

A pesar de que MultiBikes es una empresa pequeña, mediante el análisis que se ha realizado se ha podido ver que tiene una gran capacidad para posicionarse fuertemente en el mercado local. Es por esto que se han seleccionado dos áreas específicas en las que se basará la propuesta de mejora a la par de la realización de una investigación de mercado.

Tabla 3. Áreas de propuesta de mejora

Área de propuesta de mejora	Porcentaje de Crecimiento	Costo
Estructura interna	5%	\$ 1 751.00
Marketing	5%	\$ 11 480.00

## Investigación de Mercado

Es necesaria la realización de una investigación de mercado, que permita recopilar mayor información que posibilite a la empresa tener datos exactos, en este caso sobre el producto, el servicio y la percepción del cliente. Estos datos permitirán a la empresa crear y desarrollar una planificación estratégica que esté enfocada en las falencias encontradas dentro del análisis realizado y los datos que se reflejen de la investigación de mercado.

Es importante que este tipo de investigaciones se realicen constantemente pues le permite a la empresa conocer la situación real ya sea interna o externa de la misma, le brinda mayor facilidad al momento de tomar decisiones y así mismo le permite tener una mejor capacidad de reacción ante diferentes situaciones que se puedan presentar dentro del mercado. Por lo que se procedió a realizar una investigación exploratoria mediante métodos cuantitativos por medio de una encuesta de satisfacción a clientes de la empresa y mediante métodos cualitativos con una entrevista a un experto para obtener mayor información sobre la industria y una observación en dos negocios similares en la ciudad de Ibarra y uno en la ciudad de Quito.

La encuesta fue realizada a cincuenta clientes del negocio. La misma contenía preguntas enfocadas en el servicio, los productos, la periodicidad de compra y la infraestructura del local. (Ver anexo 7). Los resultados obtenidos de la misma dan a conocer que la mayoría de los clientes tuvieron conocimiento del negocio principalmente por recomendaciones de amigos y por su página de Facebook. Así mismo, la gran mayoría realiza sus compras entre una vez cada tres meses y una vez al año, siendo muy pocos los que lo hacen por lo menos una vez al mes. Los productos que más se consumen son los repuestos y los accesorios con un porcentaje menor. Un 88% de los encuestados afirma haber recibido asesoramiento al momento de realizar su compra, por lo que al menos el 74% se ha sentido satisfecho con el servicio brindado. Con respecto a los productos, el 78% considera que se ofrece una gran variedad de productos dentro del local, sin embargo el nivel de satisfacción con respecto a los mismos varía entre medianamente satisfecho y satisfecho, por lo que se puede ver que a pesar de que consideran que si existe variedad en cuanto a los

productos, pero no se sienten completamente satisfechos con los mismos. De igual manera, al referirse a la infraestructura del local, no existe una plena satisfacción al respecto.

Mediante la encuesta, se pudo evidenciar que en base a la experiencia y a la percepción de los clientes, la empresa brinda un buen servicio y asesoramiento y es altamente recomendada por los mismos, sin embargo aspectos como la oferta de productos y la infraestructura a pesar de no ser deficientes, pueden ser mejorados y marcar una diferencia en la experiencia de compra de los clientes.

La entrevista por su parte, fue realizada al señor Gabriel Ledesma, propietario de Máxima Ecuador, una de las empresas más grandes en cuanto a la importación y venta de artículos y accesorios de motocross, enduro, downhill, bmx y surf. La entrevista cuenta con cinco preguntas (Ver anexo 8) y se la realizó vía online ya que la empresa está establecida en la ciudad de Cuenca.

Al hablar de sus inicios, Gabriel comenta que el haber estado relacionado con deporte como el bmx y el motocross desde que era pequeño lo llevo a crear su empresa. A pesar de que no fue fácil, sus conocimientos y su pasión por el deporte junto con el apoyo de su familia fueron los pilares para que MaximaEcuador se volviera una realidad. Menciona también que para poder emprender en la industria, es necesario conocer el deporte desde adentro pues eso brinda un mayor beneficio y cierto grado de diferenciación con la competencia y sabiendo aprovechar las oportunidades que se presenten a lo largo del camino. Es así como ha logrado posicionarse en el mercado en un tiempo relativamente corto como él lo menciona, pues la empresa fue constituida en el año 2008, cuando empezó con Ride y a los pocos meses ya estableció MaximaEcuador como Compañía Limitada y en la actualidad es una de las más grandes del país dentro de esta industria.

Gabriel también comenta, que para poder llegar a donde está, tuvo que hacer una gran inversión y ahora cuenta con dos locales en la ciudad de Cuenca y la distribución exclusiva en el Ecuador de marcas reconocidas en el mundo de las motocicletas y bicicletas. Para concluir, Gabriel manifiesta que la filosofía de una empresa exitosa, debe estar basada en hacer las cosas con gusto y saber inculcarlo en el equipo de trabajo, innovando y ofreciendo productos de calidad, marcando así la diferencia.

Mediante la entrevista se ha podido ver que el crecimiento en la práctica de deportes extremos, ha creado un nuevo mercado en el que teniendo los conocimientos correctos y una idea de negocio clara, se puede emprender un negocio rentable mientras se hagan las cosas correctamente como es el caso de MaximaEcuador, que como su propietario menciona se pudo establecer en el mercado local en un tiempo relativamente corto y ahora se encuentra expandiéndose a nivel nacional.

En cuanto a la observación, se visitaron dos locales en la ciudad de Ibarra, uno de motocicletas y otro de accesorios. En el local de motocicletas se pudo ver que el producto principal que se ofrece son motocicletas de diferentes características. Se ofrecen también algunos repuestos para las mismas y algunos accesorios como cascos y guantes, de una gama media a precios accesibles y también de una gama alta a precios bastante elevados. En el tiempo en que se llevó a cabo la observación, no hubo mayor movimiento y se pudo ver que hay tres empleados que se encargan de

las ventas y del manejo del local que es bastante amplio pero sin mayor decoración más que la publicidad de la marca.

El local de accesorios, ubicado en un centro comercial de la ciudad, por otra parte es bastante pequeño, Cuenta con un solo vendedor y los productos que comercializa son accesorios para motocross y ciclismo como cascos, guantes y protecciones, sin presentar mucha variedad. También comercializa chompas, camisetas, gorras y gafas de marcas relacionadas con el deporte, teniendo en estos productos mayor variedad, pero con precios bastante elevados para el mercado. Se pudo ver de la misma manera que el local llama la atención de las personas y que varias se acercan a preguntar sobre los distintos productos que se ofrecen pero ninguna realizó una compra.

Se realizó también una observación en un local de la ciudad de Quito, para poder hacer una pequeña comparación al ser diferentes mercados. El local visitado, es bastante amplio, con una decoración bastante original. Su principal producto son las motocicletas, tienen una gran variedad de marcas y modelos, así como vehículos polaris. También ofrecen una variedad de accesorios para cada tipo de motocicleta y estos vehículos. En el momento de la observación se encontraban tres empleados uniformados con camisas con el logo del local. La atención fue buena y se pudo ver que el empleado encargado de las ventas tenía bastante conocimiento sobre el tema. Los precios con respecto a la ciudad de Ibarra son más altos, y se pudo apreciar que el enfoque del local son personas de clase social media alta y alta, también debido al sector en el que están ubicados.

Como conclusión, se puede ver que los clientes tienen una buena impresión de la empresa. Su servicio personalizado marca una gran diferencia en cuanto a otros locales en la ciudad. En comparación con los locales visitados y con la entrevista realizada, la empresa tiene un gran potencial de crecimiento, sin embargo algunos aspectos deficientes son los que frenan este crecimiento.

A pesar de que la empresa ya se encuentra establecida, se realizó también una segmentación de mercado que permita conocer cuáles son los clientes potenciales que se podrían alcanzar mediante la mejora planteada.

### **Segmentación:**

- Geográfica.

La provincia de Imbabura con 398.244 habitantes.

- Demográfica.
  - Género: Hombres
  - Edad: 15 a 49 años
- Psicográfica.

Hombres que realicen actividad física y tengan afinidad con el ciclismo y motociclismo, que disfruten del aire libre y la naturaleza y que residan en la provincia de Imbabura.

- Mercado Objetivo:

193 664 personas.

- Mercado Disponible:

96 114 personas.

- Mercado Potencial:

Tomando en cuenta todas las características geográficas y psicograficas, conjuntamente con el porcentaje de personas que realizan actividad física según datos del Inec., la empresa cuenta con un mercado potencial de 10 073 personas. Este dato ha sido establecido en base a una estimación por haberse tomado los datos del último censo realizado en el año 2013 y 2007 con respecto al porcentaje de personas que realizan actividad física, por lo que el número total real puede diferir.

## **Marketing**

Se ha podido evidenciar que el marketing de la empresa es bastante ineficiente. A pesar de que ha venido comercializando varios de sus productos mediante su página en Facebook, no se han realizado los esfuerzos necesarios para poder posicionar a la empresa en el mercado y tener mayores ventas.

La estrategia que se usara para desarrollar el presente plan de mejora será la estrategia de penetración de mercado, pues mediante la misma se buscara tener una mayor participación en el mercado actual de la empresa y lograr así un mayor posicionamiento. Conjuntamente de la mano del marketing mix, específicamente con relación a la promoción, se aplicara una estrategia de comunicación que acompañe a la penetración de mercado, mediante herramientas como marketing directo, publicidad y relaciones públicas.

Con respecto al marketing mix, en cuanto a los productos, se ha visto que los mismos tienen una buena acogida por parte de los clientes gracias a las diferentes líneas de productos que se ofrecen. Sin embargo con el crecimiento que está teniendo el negocio, el inventario en algunas de estas líneas es bastante reducido por lo que la oferta es insuficiente para la demanda existente. Es por esto que se considera necesario un incremento en el inventario, brindando no solo mayor cantidad sino también mayor variedad de modelos y marcas en cada línea, generándose de esta manera una mayor rotación de inventario.

Es importante también, que se siga brindando un servicio personalizado a los clientes pues es una de las fortalezas más importantes que tiene la empresa, siendo este el valor agregado que acompañe a cada uno de los productos ofertados.

En cuanto a los precios, varían dependiendo del producto y la marca, teniendo en cuenta los precios fijados por los proveedores y los costos que se incurren ya sean de transporte o impuestos como ya se mencionó anteriormente, tratando de mantenerlos iguales o menores que los de la competencia, manteniendo buenas relaciones con los proveedores.

Con respecto a la plaza, se ha visto necesaria la ampliación del local ubicado en la ciudad de Ibarra, en donde actualmente se encuentra establecido el negocio. La infraestructura del mismo es muy pequeña con respecto al crecimiento y al desarrollo que se busca tener. Al tener una estructura física más grande, la empresa puede realizar una mayor inversión en cuanto a su inventario y de esta manera tener mayor exposición de productos, resultando en una mayor oferta a los consumidores.

En cuanto a la promoción, actualmente no se realiza ninguna, sin embargo se ofrecen descuentos en algunos productos dependiendo de la forma de pago y del producto en sí, no obstante, estos descuentos no tienen mayor significancia para los clientes o diferenciación con respecto a otros negocios, por lo que sería beneficioso realizar promociones de ventas que sirvan como incentivo para los clientes para adquirir algún producto, resultando en un incremento en las mismas. Para esto se usaran herramientas como descuentos, premios o regalos publicitarios, dependiendo del producto y del objetivo de promoción que se busque alcanzar.

Con respecto a la parte online, se ha visto que la página de Facebook ha tenido una buena acogida por parte de los consumidores, por lo que con un manejo eficiente, puede ser usada como herramienta de ventas, mediante el diseño de un catálogo de productos dentro de la página y como herramienta de comunicación. Es importante recalcar que mediante esta página se tiene una mayor interacción con los consumidores y se puede conocer directamente cuales son los gustos y necesidades de los mismos. Sin embargo, el alcance actual no es suficiente para poder lograr el posicionamiento que se busca. Es por esto que se ha visto necesario promocionar la página, con una inversión mínima de \$280.00 con la cual se podrá tener alrededor de 70 a 279 alcances diarios por un mes y de esta manera lograr un mayor posicionamiento mediante el marketing directo.

### **Actividades**

- Ampliación de la infraestructura.
  - La ampliación de la infraestructura le permitirá a la empresa expandirse pues al ampliar su infraestructura física se tiene más oportunidad de ofrecer mayor cantidad de productos de manera más eficaz, una oferta más variada y mayor rotación de los mismos, creando conjuntamente promociones de ventas que sirvan para estimular la venta de productos específicos, que pueden ser nuevos productos o productos que no tuvieron las ventas esperadas durante el año mediante descuentos, premios o regalos publicitarios. además de que esto le permitirá tener un mayor inventario y mayor exposición de producto.
- Muebles y enseres.
  - Al ampliar la infraestructura del local, es necesaria la adquisición e implementación de muebles y enseres para la exhibición de los productos y para brindar una mejor experiencia a los clientes al momento en el que se encuentran en el local.
- Material Publicitario.

- Diseño de flyers y afiches con información sobre las diferentes líneas de producto que tiene la empresa, para entregarlos en los eventos en que este presente la empresa y aprovechar los diseños para utilizarlos en su página de Facebook.
- Promocionar página de Facebook para tener un mayor alcance como herramienta para el posicionamiento de la empresa.
  - Contratar un paquete promocional para la página de Facebook que le permita tener un mayor alcance dentro de la provincia de Imbabura.
- Auspiciar eventos deportivos que estén relacionados con los productos que ofrece la empresa.
  - Estar presente como auspiciante en las carreras más importantes que se realicen en la provincia para dar a conocer y posicionar a la empresa dentro de su mercado objetivo.
- Patrocinar a deportistas.
  - Patrocinar deportistas reconocidos dentro del motociclismo y ciclismo, mismos que permitan llevar la marca a otros lugares.

Tabla 4. Costo de actividades propuestas.

<b>Actividades</b>	<b>Costo</b>
Ampliación de infraestructura	\$ 7 000.00
Muebles y enseres	\$ 1 500.00
Material Publicitario	\$ 500.00
Promoción de pág. de Facebook	\$ 280.00
Auspiciar eventos deportivos relacionados	\$ 500.00
Patrocinio Deportistas	\$ 700.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10 480.00</b>

El costo total de las actividades propuestas es de \$10 480.00 para implementar la mejora, cabe mencionar que se planea que la misma sea implementada en el primer año y que se mantengan a lo largo de los siguientes años solamente actividades de relaciones públicas en referencia a auspicios y patrocinios con valores aproximados de \$ 1 000.00 anuales lo que reduciría los costos de implementación para los años posteriores. Tomando en cuenta que la mayor parte de la inversión en el primer año está enfocada en la expansión de las instalaciones.

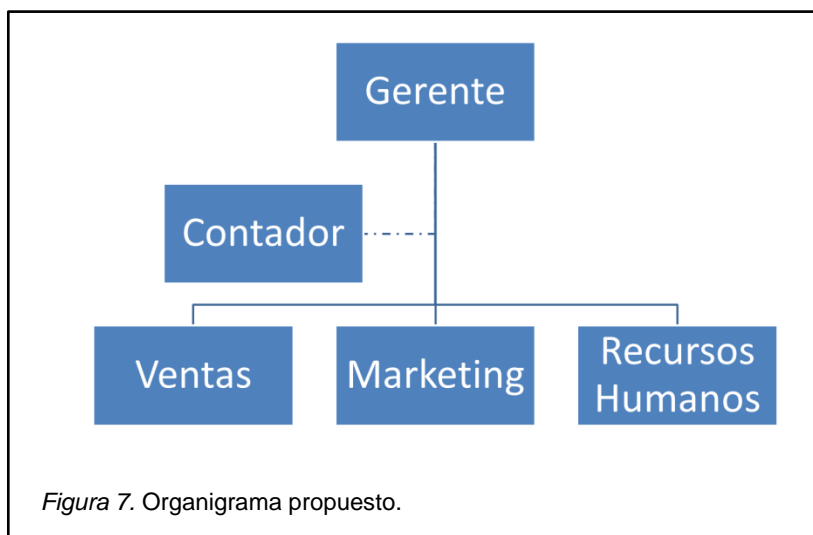
### **Estructura Organizacional Interna y Operacional.**

Como se ha podido determinar mediante el análisis interno, la empresa no cuenta con una estructura organizacional establecida, a pesar de ser la base para el desarrollo de la misma. El personal es bastante reducido y con el crecimiento y la implementación



de nuevas líneas de negocio, la atención que se brinda al cliente puede volverse deficiente. La principal recomendación que se plantea es la creación de un organigrama base para la empresa que permita delimitar las áreas y tareas que se podrían llevar a cabo en cada una.

Con relación al tamaño de la empresa y las tareas que se realizan diariamente se ha considerado que se debería contratar un encargado de tienda a tiempo completo, ya que con uno de medio tiempo no es suficiente, por lo que se ha desarrollado el siguiente organigrama como base para la nueva estructura de la empresa.



A pesar de que la empresa es bastante pequeña, se han considerado tres áreas importantes que deben estar correctamente delimitadas para que la empresa pueda desarrollarse de la mejor manera. Con la implementación de este organigrama, se ve necesaria la contratación de un empleado más que este encargado del área de ventas. Para esto es esencial que la persona tenga un alto conocimiento sobre los productos que se ofrecen en la tienda, pues el conocimiento sobre los mismos es una de las mayores fortalezas que tiene la empresa.

En el área de ventas como ya se mencionó, se desarrollarían las actividades de ventas, post venta, ventas online y también las adquisiciones de productos a proveedores. En el área de marketing se desarrollaría la publicidad y promoción, comunicación, auspicios y el manejo de la imagen del equipo de pilotos de la empresa y en la parte de recursos humanos, al ser necesaria la contratación de un nuevo empleado, se llevaría a cabo las actividades de búsqueda, contratación y capacitación constante del mismo. Por último se mantendría al contador externo para llevar a cabo actividades financieras, principalmente el manejo contable de la empresa y la elaboración de un presupuesto anual para la misma. A pesar de que la empresa no está obligada a llevar contabilidad, se recomienda que más allá de la elaboración de un presupuesto anual, se realicen los estados financieros básicos para que la gerencia tenga conocimiento sobre el estado financiero de la empresa al final de cada periodo y pueda tomar decisiones de una manera más eficiente.

Con la contratación de un encargado de tienda, el mismo cumpliría con las funciones relacionadas al área de ventas mientras que el gerente, en este caso el propietario, estaría encargado del área de marketing y recursos humanos como se mencionó anteriormente, mientras que el área financiera se llevaría conjuntamente con un contador externo.

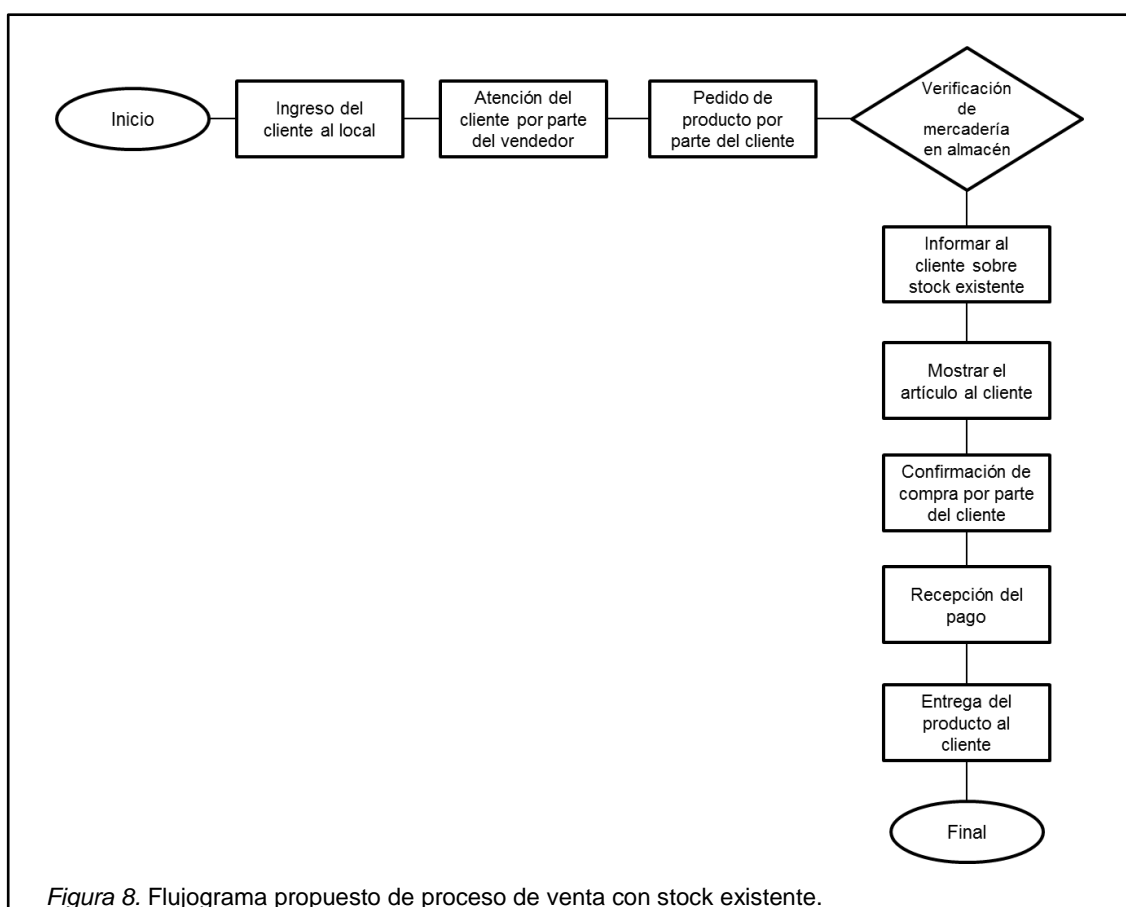
Al implementar esta nueva estructura en la empresa, le significaría a la misma un aumento en sus gastos, que serían los siguientes:

Tabla 5. Gastos por contratación de nuevo personal, salario mensual.

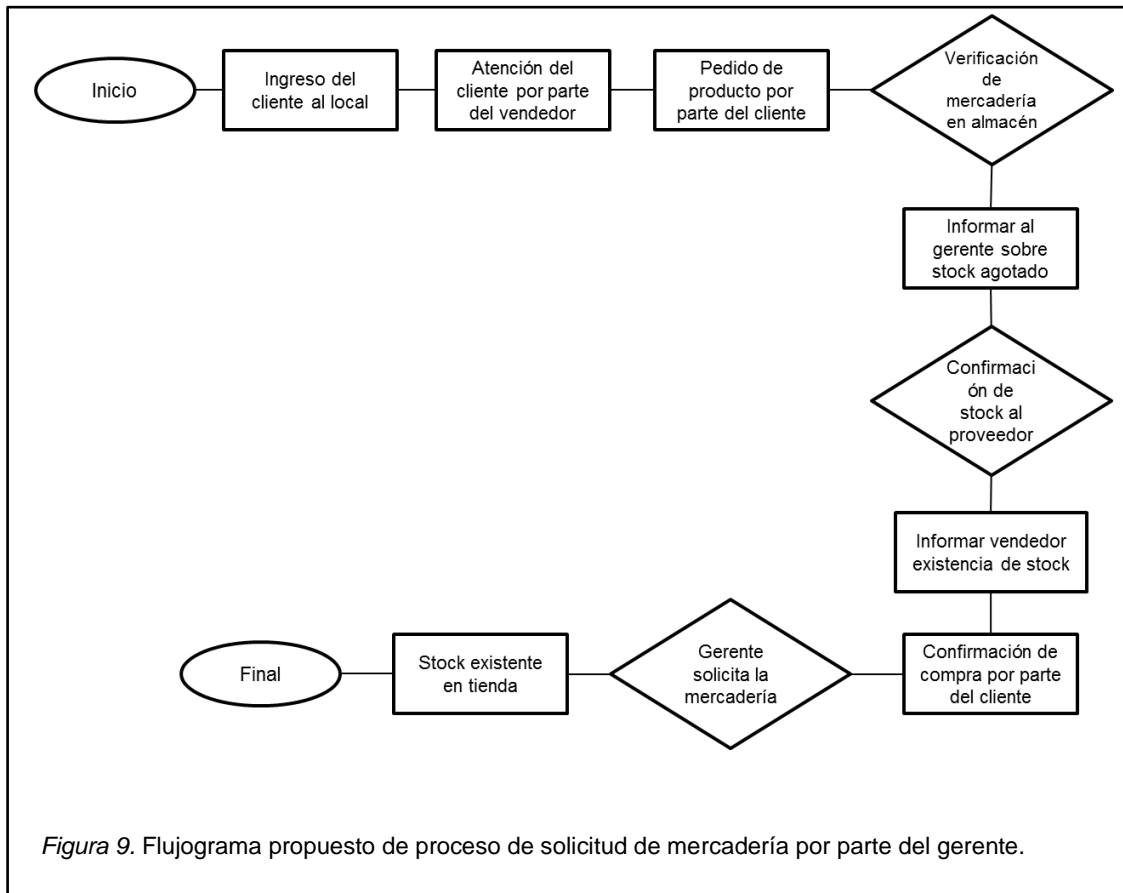
Elaborado por: la autora

Cargo	Salario	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte less	Total
Vendedor	\$ 373.97	\$ 373.97	\$ 366.00	\$ 45.44	\$ 1 167.35
Contador	\$ 186.98	\$ 186.98	\$ 183.00	\$ 22.72	\$ 583.65
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1 751.00</b>

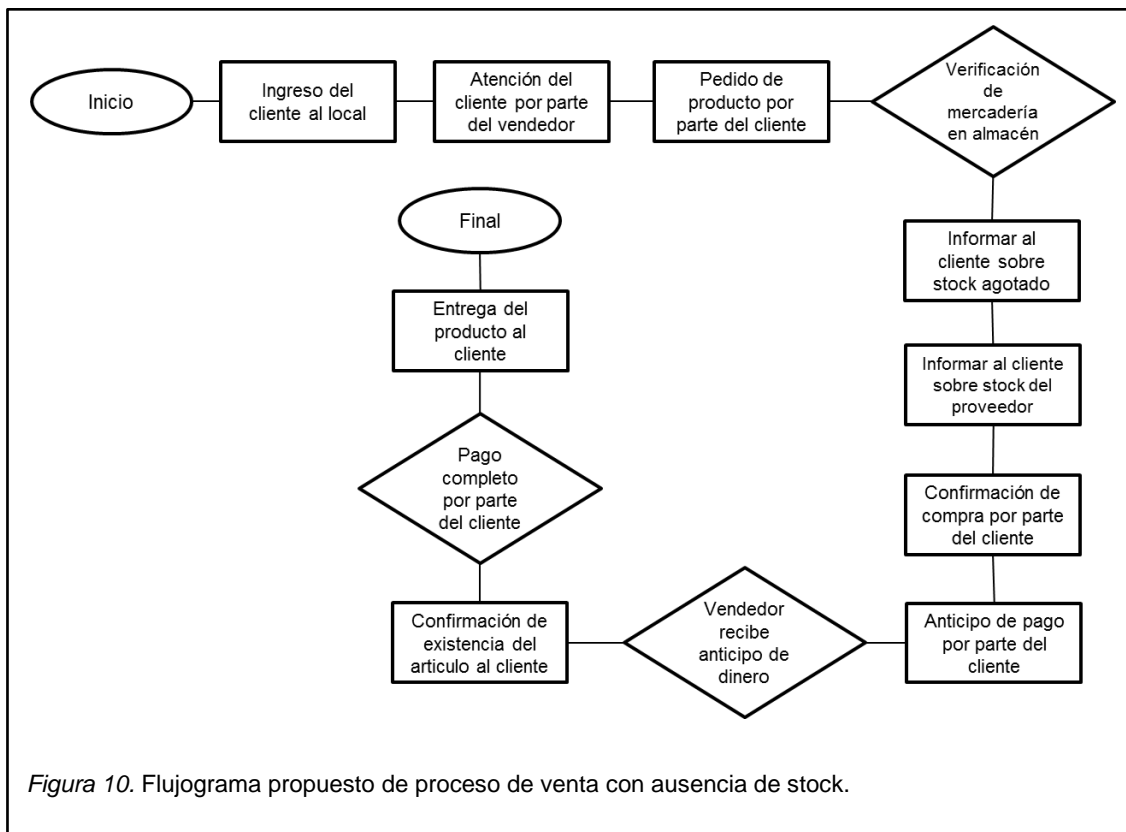
Así mismo, con la implementación de las nuevas áreas, se ha desarrollado un nuevo diagrama de flujos en el cual se muestra el nuevo proceso de servicio al cliente. En este caso, el cliente ingresaría al local y sería atendido por el vendedor, el mismo que verificaría la existencia del producto que el cliente necesita y realizaría la venta.



En caso de que no se cuente con el producto, el vendedor informaría al gerente sobre la inexistencia del mismo en el stock para que se haga el pedido al proveedor.



Por otro lado, el vendedor también informaría al cliente sobre la inexistencia del producto en el stock y se confirmaría con el mismo si desea que se haga el pedido al proveedor. Se recibe un anticipo por el producto y se le comunica al cliente al momento en el que esté disponible en el local para completar la venta.



## **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 proyección del estado de resultados para los próximos cinco años con la implementación de la mejora, muestran una pérdida de \$-3,689.97 para el primer año debido a la inversión realizada, mientras que a partir del segundo año la utilidad neta refleja un crecimiento con \$ 8,529.61 en el segundo año, \$ 13,190.84 en el tercero, \$ 18,788.10 en el cuarto, hasta llegar a una utilidad neta de \$ 25,170.79 en el quinto año después de implementar la mejora.

Para mayor detalle ver anexo 9.

En cuanto a la proyección de los flujos de caja, al igual que en el estado de resultados de donde se tomó la utilidad operacional, se tiene un flujo negativo en el primer año seguido de flujos incrementales de \$8,699.15, \$13,356.97, \$18,946.81 y \$25,328.90 para los cuatro años siguientes respectivamente.

Para mayor detalle ver anexo 10.

Para poder llegar a estos resultados, se realizó de la misma manera una proyección en los costos y gastos de la empresa, en base al porcentaje de crecimiento de la misma y al índice de la inflación.

Para mayor detalle ver anexo 11.

### **4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital**

#### **Inversión Requerida**

La inversión requerida para la realización del plan de mejora es de \$ 32 302.62 misma que está ligada al inventario existente hasta el periodo de 2015, y que permitirá a la empresa implementar el plan y poder reinvertir a futuro.

#### **Capital de Trabajo**

El capital de trabajo con el que cuenta la empresa por su parte está basado en el efectivo con el que se cuenta, proveniente de las ventas de años posteriores e ingresos por otros rubros fuera del negocio que son utilizados para reinversión.

#### **Estructura de Capital**

Tabla 6. Estructura de Capital

<b>Estructura de Capital</b>	Valor	%
Fondos propios	\$32,302.62	100
Fondos financiados		-
<b>Total</b>	<b>\$32,302.62</b>	<b>100</b>

La estructura del capital está basada 100% en fondos propios, lo que significaría implementar la mejora sin necesidad de apalancamiento.

### 4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Con un TIR de 18.047% superior a la tasa de descuento y un VAN positivo se ha podido ver que el proyecto es factible. Conjuntamente con las proyecciones del estado de resultados y el flujo de caja, se puede decir que la mejora favorece al completamente al crecimiento del negocio. En comparación con un escenario sin la implementación de la mejora, a pesar de que no se presentan utilidades ni flujos negativos en el primer año, el crecimiento anual es bajo con incrementos de alrededor de \$ 1 000.00 cada periodo. Incluso al realizar el cálculo del VAN y el TIR se tuvieron resultados negativos, lo que incluso podría demostrar que la empresa no está siendo rentable.

Para mayor detalle ver anexo 12-15.

### 4.4 Índices financieros

Los índices financieros que se han utilizado en el proyecto son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), periodo de recuperación del capital e índice de rentabilidad. Para poder llegar al VAN, se calculó la tasa de descuento mediante el modelo CAPM teniendo en cuenta las siguientes variables:

Tabla 7. CAPM

CAPM	
rf (tasa libre de riesgo)	2.13
$\beta$ (beta desapalancado)	0.85
rm (rendimiento mercado)	2.21
(rm-rf)	0.08
rp (riesgo país)	12.6
r	14.798

$$r = rf + \beta(rm - rf) + rp$$

Dando como resultado una tasa de descuento de 14.79% y teniendo un VAN de \$3,791.97 y un TIR de 18.04% para el proyecto, demostrando la factibilidad del mismo.

El periodo de recuperación del capital, teniendo en cuenta los flujos netos será de 3,72 esto quiere decir que el capital será recuperado entre el tercer y cuarto año.

En cuanto a la rentabilidad se ha elaborado el siguiente cuadro:

Tabla 8. Rentabilidad

<b>Rentabilidad</b>						
<b>Índice</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Rentabilidad neta de ventas	Utilidad Neta/Ventas	-0.10	0.21	0.27	0.32	0.36
Margen operacional	Utilidad Operacional/Ventas	-0.10	0.25	0.32	0.39	0.45
Margen Bruto	Ventas-Costo de ventas/Ventas	0.47	0.52	0.56	0.60	0.64

La rentabilidad neta de ventas muestra la utilidad que ha tenido la empresa por cada unidad de venta, que en este caso es negativa en el primer año, y de 0.21, 0.27, 0.32 y 0.56 en los años siguientes.

El margen operacional por su parte demuestra que el negocio es rentable a partir del segundo año de igual manera, sin embargo se puede ver que la utilidad se genera mayormente a partir de la operación propia de la empresa en comparación con la rentabilidad neta.

El margen bruto muestra que la rentabilidad de las ventas de la empresa es positiva desde el primer año contra sus costos, por lo que mantiene la capacidad de cubrir sus gastos operativos y generando utilidades antes de impuestos. Lo que demuestra la rentabilidad de la mejora planteada aprovechando el crecimiento actual de la industria.

## 5. CONCLUSIONES

- La empresa Multibikes tiene un alto potencial de crecimiento, lo que le permitiría posicionarse fuertemente en el mercado.
- La inexistencia de un sistema contable no permite que la gerencia pueda tener datos concretos sobre el estado financiero de la empresa por lo que no se pueden tomar las decisiones de manera eficiente.
- Establecer una estructura organizacional es primordial para cualquier empresa pues es la base para que la misma funcione correctamente.
- La empresa no realiza mayores esfuerzos de marketing para darse a conocer en el mercado.
- Los estados financieros proyectados sin mejora muestran que si la empresa se sigue manejando de la misma manera no va a generar mayor crecimiento en cuanto a su rentabilidad en los próximos años.
- Es necesario que la empresa se plantee objetivos a corto y largo plazo que sirvan como impulso para el desarrollo de la misma.
- Se debe dar un mayor enfoque a cada una de las líneas de producto que se ofertan en la empresa por separado para poder comercializarlas de una manera más eficiente.
- La práctica de deportes extremos y la práctica de actividad física en general ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, por ende la demanda se ha incrementado de igual manera.
- La empresa nunca ha realizado una investigación de mercado, mediante la cual se pudo haber recabado mayor información sobre los consumidores.
- Una de las mayores fortalezas que tiene la empresa es el asesoramiento personalizado que brinda a cada uno de sus clientes y es lo que lo diferencia de la competencia.
- El cálculo de los índices y la proyección de los estados financieros muestran el beneficio en la rentabilidad que podría tener la empresa en caso de implementar la mejora.
- Para que la empresa pueda alcanzar el posicionamiento que busca, es completamente necesario que se realice una inversión en la misma.



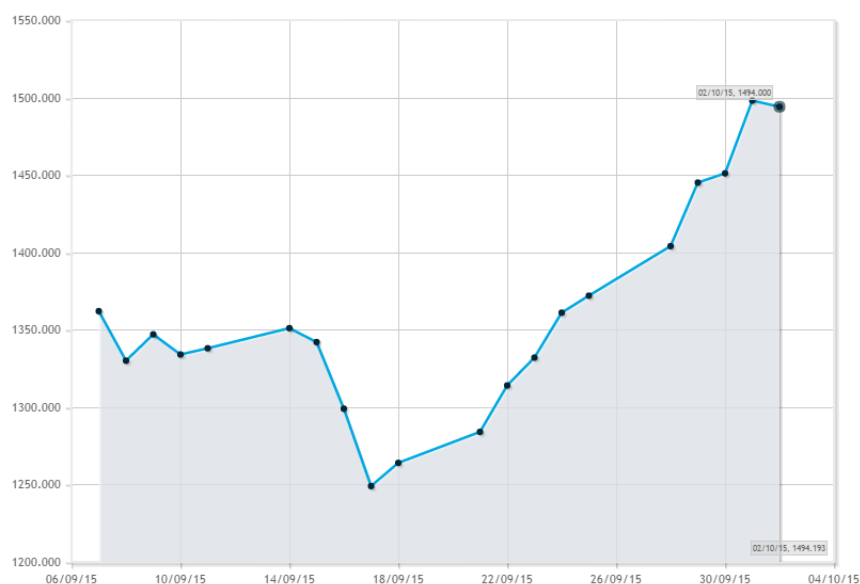
## 6. REFERENCIAS

- Ambito.com (2015). *ECUADOR - Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)*. Recuperado el 06 de octubre de 2015 de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Anzil, F.(s.f.). *Riesgo País*. Recuperado el 17 de mayo de 2015 de <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Evolución de la Balanza Comercial Enero-Julio 2015*. Recuperado el 05 de octubre de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201509.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Inflación*. Recuperado el 05 de octubre de 2015 de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Información Estadística Mensual No.1958 Abril 2015*. Recuperado el 18 de mayo de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *La Economía Creció En 3.5% Impulsada Principalmente Por Exportaciones Y Con Una Importante Contribución De La Inversión*. Recuperado el 18 de mayo de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/716-la-econom%C3%ADa-creci%C3%B3-en-35-impulsada-principalmente-por-exportaciones-y-con-una-importante-contribuci%C3%B3n-de-la-inversi%C3%B3n>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Riesgo País*. Recuperado el 05 de octubre de 2015 de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Tasas de Interés*. Recuperado el 04 de octubre de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Diario El Comercio. (s.f.) *El antes y después de Rafael Correa*. Recuperado el 18 de mayo de 2015 de [http://www.elcomercio.com/politica/Rafael\\_Correa-aniversario-Ecuador-presidencia-revolucion\\_ciudadana\\_0\\_1066693378.html](http://www.elcomercio.com/politica/Rafael_Correa-aniversario-Ecuador-presidencia-revolucion_ciudadana_0_1066693378.html)
- Diario El Universo. (2015). *Ecuador: 15 años ligados a la dolarización*. Recuperado el 18 de mayo de 2015 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/11/nota/4417811/15-anos-ligados-dolarizacion>
- El Banco Mundial. (s.f.). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Recuperado el 18 de mayo de 2015 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/ec-xj?display=graph>
- El Banco Mundial. (s.f.). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 08 de febrero de 2016 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- El Telégrafo. (2015). *El comercio internacional del país se recuperó un 30,2% el año pasado*. Recuperado el 18 de mayo de 2015 de

- <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-comercio-internacional-del-pais-se-recupero-un-302-el-ano-pasado.html>
- Indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr. (2015). *Tasas del Tesoro de E.U.A.* Recuperado el 21 de diciembre de 2015 de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Censo de población y vivienda.* Recuperado el 08 de diciembre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011.* Recuperado el 18 de mayo de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Inflación Mensual Agosto 2015.* Recuperado el 05 de octubre de 2015 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionAgosto2015/Reporte\\_inflacion\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionAgosto2015/Reporte_inflacion_2015.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Resultados del censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Fascículo Provincial Imbabura.* Recuperado el 08 de diciembre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/imbabura.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Si emprende.* Recuperado el 18 de mayo de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013.* Recuperado el 18 de mayo de 2015 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- Sistema nacional de información. (2007). *Información Estadística.* Recuperado el 08 de diciembre de 2015 de <http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/multimedia/seguimiento/portal/reportes/indexe.htm#deporte>

**ANEXOS**

## Anexo 1: Evolución del Índice Riesgo País.



Fuente: Diario Ámbito Financiero (2015). *Índice Riesgo País (EMBI Ecuador)*

## Anexo 2: Balanza Comercial.

### BALANZA COMERCIAL (1)

Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

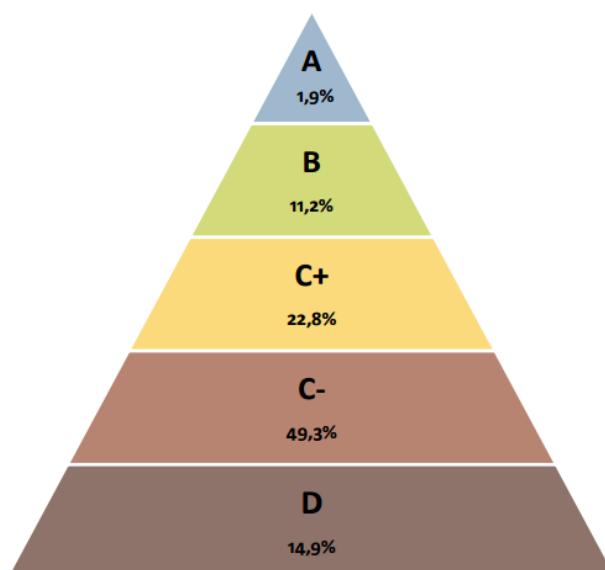
	Ene - Jul 2012		Ene - Jul 2013		Ene - Jul 2014		Ene - Jul 2015		Variación 2015 / 2014	
	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	Absoluta	Relativa
<b>Exportaciones totales</b>	<b>16,645</b>	<b>14,129.2</b>	<b>16,697</b>	<b>14,269.2</b>	<b>17,605</b>	<b>15,564.9</b>	<b>18,815</b>	<b>11,358.7</b>	<b>-4,206.2</b>	<b>-27.0%</b>
<i>Petroleras</i>	11,715.4	8,407.7	11,577.1	8,096.9	12,276.3	8,407.3	13,237.2	4,463.3	-3,944.1	-46.9%
<i>No petroleras</i>	4,929.6	5,721.5	5,119.6	6,172.3	5,328.3	7,157.5	5,578.1	6,895.4	-262.1	-3.7%
<b>Importaciones totales</b>	<b>8,163</b>	<b>13,924.6</b>	<b>9,076</b>	<b>15,117.8</b>	<b>9,890</b>	<b>14,970.3</b>	<b>9,088</b>	<b>12,765.6</b>	<b>-2,204.7</b>	<b>-14.7%</b>
<i>Bienes de consumo</i>	676	2,855.7	556	2,836.4	648	2,743.0	532	2,502.7	-240.3	-8.8%
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	n.d.	95.1	3	120.9	2.5	123.1	1.5	68.7	-54.4	-44.2%
<i>Materias primas</i>	4,234	4,168.8	4,877	4,697.0	5,178	4,654.3	4,316	4,264.9	-389.5	-8.4%
<i>Bienes de capital</i>	328	3,813.6	338	4,034.8	331	3,755.5	311	3,365.9	-389.6	-10.4%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	2,923	2,962.4	3,301	3,360.2	3,730	3,658.9	3,925	2,527.8	-1,131.1	-30.9%
<i>Diversos</i>	2.5	24.7	3.9	37.7	3.0	28.4	3.8	35.7	7.3	25.7%
<i>Ajustes (3)</i>		4.1		30.7		7.0		-	-7.0	-100.0%
<b>Balanza Comercial - Total</b>		<b>204.6</b>		<b>-848.6</b>		<b>594.6</b>		<b>-1,406.9</b>	<b>-2,001.5</b>	<b>-336.6%</b>
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		5,445.3		4,736.6		4,748.5		1,935.5	-2,813.0	-59.2%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-5,240.7		-5,585.2		-4,153.9		-3,342.4	811.5	19.5%

(1) Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior. A partir de 2011, y en el marco de la Ley Reformativa a la Ley de Hidrocarburos, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 244 de julio 27 de 2010, en las estadísticas de las exportaciones de petróleo crudo, se incluye a la Secretaría de Hidrocarburos (SHE), del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables del Ecuador (MRNNR), como nueva fuente de información. Esta entidad es la responsable de proveer información sobre las distintas modalidades de pago, que por concepto de tarifa, reciben las compañías petroleras privadas que operan en el Ecuador, bajo la modalidad contractual de prestación de servicios. Para fines de este cuadro, se incluye el pago en especie destinado a la exportación.

(2) El BCE acogiendo las recomendaciones internacionales para el registro estadístico del comercio internacional de mercancías, a partir de la publicación IEM N° 1942, ha incluido en el grupo de Bienes de Consumo, las importaciones realizadas desde el año 2011 bajo la modalidad de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos, cuya fuente de información es el SENA.

(3) Corresponde a las importaciones del Ministerio de Defensa Nacional

### Anexo 3: Estratificación del Nivel Socioeconómico.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*

### Anexo 4: Matriz EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación
			Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Ausencia de productos sustitutos en la industria	0.16	4	0.64
Aumento de la demanda de productos en los meses de julio y agosto	0.05	1	0.05
Bajo nivel de competidores directos con el mismo modelo de negocio	0.08	3	0.24
Crecimiento de la demanda de los consumidores	0.07	2	0.14
Crecimiento en el acceso a internet en el Ecuador, permitiendo tener un mayor acercamiento con el cliente mediante la creación de una página web	0.04	4	0.16
<b>Amenazas</b>			
Altos impuestos a productos importados	0.17	3	0.51
El número de proveedores nacionales es bajo con respecto a la industria	0.08	3	0.24
Aumento de la inflación en el Ecuador	0.08	1	0.08
Tasas de interés altas	0.09	2	0.18
Imposición de cupos de importación	0.13	3	0.39
Poder de negociación medio de los clientes	0.05	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.78</b>

## Anexo 5: Estados Financieros

### Reporte de Compras y Ventas para los meses de Enero-Octubre 2015

REPORTE DE COMPRAS Y VENTAS											
mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	totales
ventas	3,778.71	1,841.85	2,512.51	689.30	215.18	2,389.32	10,737.54	3,657.27	2,499.11	2,331.25	30,652.04
INVENTARIO mercaderia	5,265.65	2,834.43	4,540.63	11,168.98	934.47	2,713.82	3,521.07	850.25	1,970.00	595.49	34,394.79
transporte	3.26			83.44					8.41	15.72	110.83
honorarios	17.86	71.43	17.86			26.79	13.39	13.39	13.39	13.39	187.50
arriendo	840.00	840.00	840.00	840.00	490.00	490.00	490.00	490.00	490.00	490.00	6,300.00
suministros	75.56					6.00			6.00		87.56
combustible										10.70	10.70
servicios		16.00		16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	41.44	153.44
<b>TOTALES</b>	<b>6,202.33</b>	<b>3,761.86</b>	<b>5,398.49</b>	<b>12,108.42</b>	<b>1,440.47</b>	<b>3,252.61</b>	<b>4,040.46</b>	<b>1,369.64</b>	<b>2,503.80</b>	<b>1,166.74</b>	<b>41,244.82</b>

### Estado de Resultados Enero-Octubre 2015

MONTALVO ERAZO LUIS FERNANDO			
ESTADO DE RESULTADOS			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE octubre 2015			
		MESES	
		ENE-oct	% V
<b>VENTAS TOTALES (SIN IVA)</b>		<b>30,652.04</b>	
VENTAS		30,652.04	
DESCUENTOS			
<b>COSTO DE VENTA</b>		<b>21,456.43</b>	
VENTAS 30%		21,456.43	
COSTOS EN DESCUENTOS			
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS (V-C)</b>		<b>9,195.61</b>	<b>30%</b>
UTILIDAD 30%			
N ó m i n a	<b>GASTOS DIRECTOS DE LOCAL</b>	<b>7,082.74</b>	<b>23%</b>
	SUELDO ADMINISTRADOR	0.00	
	SUELDO PERSONAL ALMACEN	360.00	
	APORTE PATRONAL	43.74	
	FONDOS DE RESERVA	30.00	
	DECIMO TERCERO	30.00	
	DECIMO CUARTO	30.00	
O R I P A Ó E C N	<b>ARRIENDO</b>	<b>6,300.00</b>	
	GASTO TELÉFONO		
	DATAFAST	160.00	
S I S U N T M I R	SUMINISTRO DE OFICINA Y COMPUTACIÓN	87.56	
	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN		
	OTROS SERVICIOS PRESTADOS	41.44	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>309.03</b>	<b>1%</b>
HONORARIOS (Ab./ Contador)		187.50	
IMPUESTOS, TASAS Y PERMISOS		0.00	
TRANSPORTE		110.83	
COMBUSTIBLE		10.70	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>153.26</b>	<b>0.5%</b>
PAGO PRESTAMO		0.00	
GASTOS BANCARIOS		153.26	
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>7,545.03</b>	<b>24.6%</b>
<b>UTILIDAD NETA RESULTADO DEL PERÍODO</b>		<b>1,650.58</b>	<b>5.4%</b>
<b>UTILIDAD POR MES</b>		<b>235.80</b>	

## Balance General Enero-Octubre 2015

<b>LUIS FERNANDO MONTALVO ERAZO</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE OCTUBRE DEL 2015</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>24,718.40</b>
CAJA BANCOS	-	
GUAYAQUIL	1,450.00	
PICHINCHA	-	
INVENTARIO PRODUCTOS EN ALMACEN	12,938.36	
CTAS POR COBRAR CLIENTES A CREDITO	4,520.00	
CREDITO TRIBUARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	5,810.04	
CREDITO TRIBUARIO RETENCIONES EN LA FUENTE	-	
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>4,470.40</b>
MUEBLES Y ENSERES	2,367.00	
INSTALACIONES MAQUINARIAS Y EQUIPOS	-	
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	978.00	
DEP. ACUM PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	- 1,125.40	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>29,188.80</b>
<b>PASIVOS</b>		<b>10,937.17</b>
CTAS POR PAGAR PROVEEDORES	905.17	
TARJETAS DE CREDITO POR PAGAR	4,489.00	
PRESTAMOS BANCARIOS A CORTO PLAZO	-	
<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>		
CTAS POR PAGAR INST FINANCI	10,032.00	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>18,251.63</b>
<b>CAPITAL</b>	<b>16,601.05</b>	
utilidad	1,650.58	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>29,188.80</b>

## Anexo 6: Matriz EFI

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Know how del propietario del negocio	0.09	4	0.36
Buena relación existente con los proveedores	0.06	3	0.18
Productos de calidad y marcas líderes en el mercado	0.05	4	0.20
Servicio y asesoramiento personalizado	0.12	4	0.48
Varias líneas de negocio	0.11	4	0.44
<b>Debilidades</b>			
Estructura interna del negocio ineficiente	0.10	1	0.10
Mal manejo financiero	0.09	1	0.09
Inexistencia de sistema de facturación computarizado	0.05	1	0.05
Gran cantidad de productos importados por lo que se tiene largos tiempos de espera por los mismos	0.07	1	0.07
Infraestructura del local muy pequeña	0.04	2	0.08
Ineficiencia en la comercialización de las líneas de negocio	0.12	1	0.12
Falta de posicionamiento en el mercado	0.10	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.27</b>

## Anexo 7: Modelo de Encuesta de Satisfacción

### MULTIBIKES ECUADOR

La siguiente es una encuesta de satisfacción con el fin de brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

1. Cómo se enteró de la existencia de MULTIBIKES Ecuador?

Página de Facebook \_\_\_\_\_

Recomendación de un amigo \_\_\_\_\_

Pasó por el lugar \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

2. Con qué frecuencia realiza compras en MULTIBIKES Ecuador?

Una vez a la semana \_\_\_\_\_

Una vez al mes \_\_\_\_\_

Dos o más veces al mes \_\_\_\_\_

Una vez cada tres meses \_\_\_\_\_

Una vez al año \_\_\_\_\_

3. Cuáles son los artículos que compra con mayor frecuencia?

Repuestos \_\_\_\_\_

Accesorios \_\_\_\_\_

Ropa \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

4. Ha recibido asesoramiento al momento de adquirir algún artículo?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

5. Considera usted que el local cuenta con una gran variedad de productos?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_



6. En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan satisfecho se siente con respecto a los productos ofertados actualmente en MULTIBIKES Ecuador?

Insatisfecho    1                      2                      3                      4                      5  
Muy Satisfecho

7. En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan satisfecho se siente con respecto al servicio brindado en MULTIBIKES Ecuador?

Insatisfecho    1                      2                      3                      4                      5  
Muy Satisfecho

8. En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan satisfecho se siente con respecto a la infraestructura del local?

Insatisfecho    1                      2                      3                      4                      5  
Muy Satisfecho

9. Le gustaría tener información constante sobre nuevos productos y artículos en stock?

Sí \_\_\_\_                      No \_\_\_\_

GRACIAS.

### **Anexo 8: Cuestionario entrevista a experto**

1. Cómo fue su inicio en esta industria?
2. Cree usted que es fácil emprender un negocio en esta industria?
3. Cuanto tiempo le ha llevado establecer su empresa en el mercado?
4. Cree que es necesario realizar una gran inversión para poder generar una buena rentabilidad o se lo puede realizar con una mínima inversión?
- 5.Cuál cree que debe ser la filosofía de una empresa exitosa?

## Anexo 9. Estado de Resultados Projectado

Estado de Resultados					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Projectadas	\$34,986.24	\$41,682.60	\$49,660.65	\$59,165.70	\$70,490.02
(-) Costos Projectados	\$18,597.26	\$20,111.08	\$21,748.12	\$23,518.42	\$25,432.82
(=) <b>Utilidad Bruta Projectada</b>	<b>\$16,388.98</b>	<b>\$21,571.52</b>	<b>\$27,912.53</b>	<b>\$35,647.29</b>	<b>\$45,057.20</b>
<b>Gastos:</b>					
Administrativos y Ventas	\$1,734.10	\$2,416.08	\$2,552.34	\$2,696.29	\$2,848.37
Operativos	\$6,871.73	\$7,087.51	\$7,310.05	\$7,539.59	\$7,776.33
Plan de Marketing	\$10,480.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Imprevistos (2% de las ventas)	\$699.72	\$833.65	\$993.21	\$1,183.31	\$1,409.80
<b>Total gastos proyectados</b>	<b>\$19,785.56</b>	<b>\$11,337.23</b>	<b>\$11,855.61</b>	<b>\$12,419.20</b>	<b>\$13,034.50</b>
(=) <b>Utilidad Operacional proyectada</b>	<b>-\$3,396.58</b>	<b>\$10,234.29</b>	<b>\$16,056.92</b>	<b>\$23,228.09</b>	<b>\$32,022.70</b>
(-) 15% Participación Trabajadores	\$0.00	\$1,535.14	\$2,408.54	\$3,484.21	\$4,803.41
(=) Utilidad proyectada antes IR	<b>-\$3,396.58</b>	<b>\$8,699.15</b>	<b>\$13,648.39</b>	<b>\$19,743.87</b>	<b>\$27,219.30</b>
(-) Impuesto a la renta	\$0.00	\$0.00	\$291.42	\$797.06	\$1,890.39
(=) <b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$3,396.58</b>	<b>\$8,699.15</b>	<b>\$13,356.97</b>	<b>\$18,946.81</b>	<b>\$25,328.90</b>

## Anexo 10. Flujo de Caja Projectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario mercadería	\$30,652.04					
Utilidad Operacional	\$1,650.58	-\$3,396.58	\$10,234.29	\$16,056.92	\$23,228.09	\$32,022.70
Depreciación						
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$32,302.62</b>	<b>-\$3,396.58</b>	<b>\$10,234.29</b>	<b>\$16,056.92</b>	<b>\$23,228.09</b>	<b>\$32,022.70</b>
Ventas de activos						\$0.00
15% Participación Trabajadores			\$1,535.14	\$2,408.54	\$3,484.21	\$4,803.41
Impuesto a la renta				\$291.42	\$797.06	\$1,890.39
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$1,535.14</b>	<b>\$2,699.96</b>	<b>\$4,281.28</b>	<b>\$6,693.80</b>
<b>FLUJO NETO (I-E)</b>	<b>\$32,302.62</b>	<b>-\$3,396.58</b>	<b>\$8,699.15</b>	<b>\$13,356.97</b>	<b>\$18,946.81</b>	<b>\$25,328.90</b>

## Anexo 11. Proyección de ventas, costos y gastos

Proyección Ventas							
DESCRIPCION	2014 VENTAS	Año Base 2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ALMACEN	\$16,846.51	\$30,652.04	\$34,986.24	\$41,682.60	\$49,660.65	\$59,165.70	\$70,490.02

Proyección Costos						
DESCRIPCION	Año Base 2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MERCADERIA	\$17,197.40	\$18,597.26	\$20,111.08	\$21,748.12	\$23,518.42	\$25,432.82

**Proyección Gastos**

DESCRIPCION	Año Base 2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transporte	\$110.83	\$114.31	\$117.90	\$121.60	\$125.42	\$129.36
Arriendo	\$6,300.00	\$6,497.82	\$6,701.85	\$6,912.29	\$7,129.34	\$7,353.20
Suministros	\$87.56	\$90.31	\$93.15	\$96.07	\$99.09	\$102.20
Combustible	\$10.70	\$11.04	\$11.38	\$11.74	\$12.11	\$12.49
Servicios	\$153.44	\$158.26	\$163.23	\$168.35	\$173.64	\$179.09
<b>TOTALES</b>	<b>\$6,662.53</b>	<b>\$6,871.73</b>	<b>\$7,087.51</b>	<b>\$7,310.05</b>	<b>\$7,539.59</b>	<b>\$7,776.33</b>

DESCRIPCION	Año Base 2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contador		\$186.98	\$197.53	\$208.67	\$220.44	\$232.87
Vendedor		\$366.00	\$386.64	\$408.45	\$431.49	\$455.82
<b>TOTALES</b>		<b>\$552.98</b>	<b>\$584.17</b>	<b>\$617.12</b>	<b>\$651.92</b>	<b>\$688.69</b>

DESCRIPCION	Año Base 2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Decimo tercer		\$552.98	\$584.17	\$617.12	\$651.92	\$688.69
Decimo cuarto		\$560.95	\$592.59	\$626.01	\$661.31	\$698.61
Fondos			\$584.17	\$617.12	\$651.92	\$688.69
Aporte iess		\$67.19	\$70.98	\$74.98	\$79.21	\$83.68
<b>TOTALES</b>		<b>\$1,181.12</b>	<b>\$1,831.90</b>	<b>\$1,935.22</b>	<b>\$2,044.37</b>	<b>\$2,159.67</b>

DESCRIPCION	Año Base 2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan marketing		\$10,480.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
<b>TOTALES</b>		<b>\$10,480.00</b>	<b>\$1,000.00</b>	<b>\$1,000.00</b>	<b>\$1,000.00</b>	<b>\$1,000.00</b>

**Anexo 12. Estado de Resultados Proyectado sin mejora**

**Balance de Pérdidas y Ganancias**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Proyectadas	\$33,453.64	\$36,511.30	\$39,848.43	\$43,490.58	\$47,465.62
(-) Costos Proyectados	\$18,769.24	\$20,484.75	\$22,357.05	\$24,400.49	\$26,630.69
(-) <b>Utilidad Bruta Proyectada</b>	<b>\$14,684.40</b>	<b>\$16,026.55</b>	<b>\$17,491.38</b>	<b>\$19,090.09</b>	<b>\$20,834.93</b>
(-) <b>Gastos:</b>					
Administrativos y Ventas	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
OPERACIONALES	\$7,065.12	\$7,286.97	\$7,515.78	\$7,751.77	\$7,995.18
Imprevistos (2% de las ventas)	\$669.07	\$730.23	\$796.97	\$869.81	\$949.31
<b>Total gastos proyectados</b>	<b>\$7,734.19</b>	<b>\$8,017.19</b>	<b>\$8,312.75</b>	<b>\$8,621.58</b>	<b>\$8,944.49</b>
(=) <b>Utilidad Operacional proyectada</b>	<b>\$6,950.21</b>	<b>\$8,009.36</b>	<b>\$9,178.64</b>	<b>\$10,468.51</b>	<b>\$11,890.44</b>
(-) 15% Participación Trabajadores	\$0.00	\$1,201.40	\$1,376.80	\$1,570.28	\$1,783.57
(=) <b>Utilidad proyectada antes IR</b>	<b>\$6,950.21</b>	<b>\$6,807.96</b>	<b>\$7,801.84</b>	<b>\$8,898.23</b>	<b>\$10,106.87</b>
(-) Impuesto a la renta	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(=) <b>Utilidad Neta</b>	<b>\$6,950.21</b>	<b>\$6,807.96</b>	<b>\$7,801.84</b>	<b>\$8,898.23</b>	<b>\$10,106.87</b>

### Anexo 13. Flujo de Caja Projectado sin mejora

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario mercadería	\$34,394.79					
Utilidad Operacional	\$1,650.58	\$6,950.21	\$6,807.96	\$7,801.84	\$8,898.23	\$10,106.87
Depreciación						
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$36,045.38</b>	<b>\$6,950.21</b>	<b>\$6,807.96</b>	<b>\$7,801.84</b>	<b>\$8,898.23</b>	<b>\$10,106.87</b>
Ventas de activos						
15% Participación Trabajadores		\$0.00	\$1,201.40	\$1,376.80	\$1,570.28	\$1,783.57
Impuesto a la renta		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$1,201.40</b>	<b>\$1,376.80</b>	<b>\$1,570.28</b>	<b>\$1,783.57</b>
<b>FLUJO NETO (I-E)</b>	<b>\$36,045.38</b>	<b>\$6,950.21</b>	<b>\$5,606.55</b>	<b>\$6,425.04</b>	<b>\$7,327.96</b>	<b>\$8,323.31</b>

### Anexo 14. Proyección de ventas, costos y gastos sin mejora

Generación de Ingresos							
DESCRIPCION	2014 VENTAS	Año Base 2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ALMACEN	\$16,846.51	\$30,652.04	\$33,453.64	\$36,511.30	\$39,848.43	\$43,490.58	\$47,465.62

Proyección Costos						
DESCRIPCION	Año Base 2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MERCADERIA	\$17,197.40	\$18,769.24	\$20,484.75	\$22,357.05	\$24,400.49	\$26,630.69

Proyección Gastos						
DESCRIPCION	Año Base 2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transporte	\$110.83	\$114.31	\$117.90	\$121.60	\$125.42	\$129.36
Honorarios	\$187.50	\$193.39	\$199.46	\$205.72	\$212.18	\$218.85
Arriendo	\$6,300.00	\$6,497.82	\$6,701.85	\$6,912.29	\$7,129.34	\$7,353.20
Suministros	\$87.56	\$90.31	\$93.15	\$96.07	\$99.09	\$102.20
Combustible	\$10.70	\$11.04	\$11.38	\$11.74	\$12.11	\$12.49
Servicios	\$153.44	\$158.26	\$163.23	\$168.35	\$173.64	\$179.09
<b>TOTALES</b>	<b>\$6,850.03</b>	<b>\$7,065.12</b>	<b>\$7,286.97</b>	<b>\$7,515.78</b>	<b>\$7,751.77</b>	<b>\$7,995.18</b>