

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Plan de negocios para lavado de vehículos:

The Car Wash Experience

Félix Santiago Jaramillo Salazar

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de

Máster en Administración de Empresas MBA.

Quito, Octubre 2011

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de negocios para lavado de vehículos:

The Car Wash Experience

Félix Santiago Jaramillo Salazar

Matías Santana, PhD
Director de la Tesis

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité

Giuseppe Marzano, PhD
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, Octubre 2011

© Derechos de Autor

Félix Santiago Jaramillo Salazar

2011

Dedicatoria

A mi madre Jovita, mis hermanas Paola y Eliana.

A mi hermano Leonardo. A mi padre Luis en el más allá.

A mi familia, por ser una inagotable fuente de buen ejemplo.

ABSTRACTO

El presente modelo de negocio está orientado a ofrecer una experiencia distinta en el lavado automático de vehículos. “THE CAR WASH EXPERIENCE” surge precisamente por la ausencia de un centro de lavado diferente, que ofrezca un estilo que rompa la monotonía vigente en el proceso de limpieza integral de vehículos. El servicio esencial que se ofrecerá es la experiencia que disfrutarán sus clientes durante el proceso de limpieza de su vehículo. Dicha experiencia es la piedra angular considerada en la estrategia hasta ahora inexistente en el sector. Para dar una breve introducción a la experiencia en cuestión, cabe citar como ejemplo dos casos exitosos: “Café con Piernas” en Chile y la cadena “Hooters” en EEUU. Sin necesidad de llegar a un nivel pornográfico, el atractivo femenino sin lugar a duda es un factor clave que proporcionará una experiencia totalmente diferente. El plan de marketing entonces, tendrá como objetivos resaltar la distinta experiencia durante el lavado, persuadir a potenciales clientes a disfrutar de la nueva opción y enfatizar el rompimiento de los esquemas tradicionales que constituyen el común denominador actual. El servicio será ofrecido en la ciudad de Quito. El tamaño de la industria automotriz en Ecuador en el año 2010 fue de 125.000 vehículos con un parque automotor nacional de 1.030.651 unidades y la proyección de la industria para el año 2011 es de 135.000 unidades, proyectando un parque automotor nacional de 1.165.651 unidades. Entonces, tomando como referencia inicial un precio promedio de 17,50 dólares (varias opciones de lavado), el tamaño de mercado para el año 2011 asciende a 8.8 millones de dólares.

ABSTRACT

The corner stone of this project is to provide a different experience while washing automobiles in an automatic car wash tunnel. "THE CAR WASH EXPERIENCE" precisely arises due to there is not in Quito an automatic car wash center which provides a funny way to get the car clean. To get closer to the main idea of the new experience mentioned before, it is helpful to mention a couple of successful business. The restaurant "Hooters" in the United States, and "Café con Piernas" in Chile are two good examples where beautiful and very sexy girls are the undeniable key factor for their success. Therefore, the female factor will provide an unusual and enjoyable experience for the cars owners who will attend to the center to get their cars cleaned.

The automobiles industry in Ecuador consisted of 125.000 brand new units in 2010, and the total amount of cars in the country was 1.030.651. The projection for the year 2011 is about 135.000 additional units which mean 1.165.651 vehicles around the country. Thus, if as initial reference USD 17.50 is considered as an average price per car wash, the total market size is about 8.8 million dollars which undoubtedly is a really attractive opportunity.

RESUMEN

El presente modelo de negocio está orientado a ofrecer una experiencia distinta en el lavado automático de vehículos. “THE CAR WASH EXPERIENCE” surge precisamente por la ausencia de un centro de lavado diferente, que ofrezca un estilo que rompa la monotonía vigente en el proceso de limpieza integral de vehículos.

El servicio esencial que se ofrecerá es la experiencia que disfrutarán sus clientes durante el proceso de limpieza de su vehículo. Dicha experiencia es la piedra angular y factor diferenciador central considerado en la estrategia hasta ahora inexistente en el sector. Para dar una breve introducción a la experiencia en cuestión, cabe citar como ejemplo un par de negocios exitosos: “Café con Piernas” en Chile y la cadena de restaurantes “Hooters” en Estados Unidos. Sin necesidad de llegar a un nivel pornográfico, el atractivo femenino sin lugar a duda es un factor clave que proporcionará una experiencia totalmente diferente.

El plan de marketing entonces, tendrá como objetivos resaltar la distinta experiencia durante el lavado, persuadir a potenciales clientes a disfrutar de la nueva opción y enfatizar el rompimiento de los esquemas tradicionales que constituyen el común denominador actual.

De la mano con lo anterior, el enfoque en servicio, atención al cliente (no al auto) durante su permanencia en el centro, y el resultado final (auto limpio) harán de la visita a “THE CAR WASH EXPERIENCE” una experiencia diferente. El servicio se ofrecerá en la ciudad de Quito.

El tamaño de la industria automotriz en Ecuador durante el año 2010 fue de 125.000 vehículos con un parque automotor nacional de 1.030.651 unidades y la proyección de la industria para el año 2011 es de 135.000 unidades, proyectando un parque automotor nacional de 1.165.651 unidades. El crecimiento promedio durante los últimos diez años ha sido de 27.35%.

Estadísticas de la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador) muestran que la participación en ventas de vehículos en Pichincha fue del 42,48%. Entonces, tomando como referencia inicial un precio promedio de 17,50 dólares (varias opciones de lavado), el tamaño de mercado para el año 2011 asciende a 8.8 millones de dólares.

ÍNDICE

CAPÍTULO UNO

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Insight	2
1.2 Diseño de la investigación de mercado	4
1.2.1 Análisis Cuantitativo	4
1.2.2 Análisis Cualitativo	5
1.3 Realización de la Investigación de Mercado	6
1.4 Resultados de la Investigación de Mercado	6
1.4.1 Resultados Análisis Cuantitativo	6
1.4.2 Resultados Análisis Cualitativo	7
1.5 Tamaño de Mercado	8

CAPÍTULO DOS

ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Situación General del Ecuador	11
2.2 Análisis Sectorial	12
2.2.1 Conclusión	13
2.3 Análisis de la Competencia	14

CAPÍTULO TRES

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Estrategia Genérica	17
3.1 Estrategias Sectoriales	19
3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales	20
3.3.1 Visión	20
3.3.2 Misión	20
3.3.3 Objetivos Iniciales	20
3.4 Organigrama Inicial Ejecutivo	21

CAPÍTULO CUATRO

PLAN COMERCIAL

4.1 Estrategia de Marketing	23
4.1.1 Objetivo	23
4.2 Producto (Servicio)	23
4.3 Precios	25
4.4 Plaza	26
4.5 Promoción	26
4.6 Publicidad	27
4.6.1 Brief Creativo (Copy Strategy)	27

CAPÍTULO CINCO

PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia de Operaciones	30
5.1.1 Diseño del Centro de Lavado	30
5.2 Manejo de Flujos de Operación e Inventarios	31
5.2.1 Estrategia Operativa de Atención al Cliente	31
5.2.2 Estrategia Operativa del Lavado del Vehículo	32
5.2.3 Inventarios	33
5.3 Gestión de la Calidad	34

CAPÍTULO SEIS

PLAN FINANCIERO

6.1 Estructura de Capital y Financiamiento	41
6.2 Estados Financieros Proyectados	43
6.3 Flujo de Efectivo Proyectado	45
6.4 Punto de Equilibrio	47
6.5 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)	48
6.6 Conclusiones	50

CAPÍTULO SIETE

Conclusiones y Comentarios	52
----------------------------	----

ANEXOS

Anexos

54

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

82

ÍNDICE DE ANEXOS**ANEXOS CAPÍTULO 1****OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Anexo 1.1 ENCUESTA 54

Anexo 1.2 Resultados Encuesta 56

ANEXOS CAPÍTULO 2**ANÁLISIS EXTERNO**

Anexo 2.1 Empresas del Sector 65

Anexo 2.2 Análisis fuerzas de Porter 69

ANEXOS CAPÍTULO 3**PLAN ESTRATÉGICO**

Anexo 3.1 Descripción Roles Principales 71

ANEXOS CAPÍTULO 5**PLAN DE OPERACIONES**

Anexo 5.1 Selección Equipo y Planeación Capacidad Prestación Servicio 72

ANEXOS CAPÍTULO 6**PLAN FINANCIERO**

Anexo 6.1 Inversión Inicial	75
Anexo 6.1.1 Costo de Internación	75
Anexo 6.1.2 Aportes para la Inversión	76
Anexo 6.1.3 Gastos de Constitución Empresa	76
Anexo 6.1.4 Necesidad Inicial de Capital de Trabajo (Arranque)	76
Anexo 6.1.5 Necesidad Inicial de Capital de Trabajo	77
Anexo 6.2 Estado de Pérdidas y Ganancias	77
Anexo 6.2.1 Determinación de Costos Fijos y Variables	78
Anexo 6.2.2 Costos Fijos del Lavado, Administrativos y de Publicidad	78
Anexo 6.2.2.1 Costos Fijos Administrativos	78
Anexo 6.2.2.2 Costos Fijos de Publicidad	79
Anexo 6.3 Tasa de Descuento (Sector Automotriz)	79
Anexo 6.3.1 Tasa de Descuento (Riesgo País)	80

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO UNO

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Tabla 1.1 Tamaño de mercado	9
-----------------------------	---

CAPÍTULO CUATRO

PLAN COMERCIAL

Tabla 4.1 Precios de lavado THE CAR WASH EXPERIENCE	25
---	----

CAPÍTULO SEIS

PLAN FINANCIERO

Tabla 6.1 Compás para navegar el menú de opciones financieras de un emprendimiento	42
--	----

Tabla 6.2 Consideraciones Iniciales	44
-------------------------------------	----

Tabla 6.3 Estado de Pérdidas y Ganancias	45
--	----

Tabla 6.4 Flujo de Efectivo Proyectado	46
--	----

Tabla 6.5 Punto de Equilibrio	47
-------------------------------	----

Tabla 6.6 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)	49
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO DOS

ANÁLISIS EXTERNO

Gráfico 2.1 Diagrama de fuerzas competitivas del sector	13
Gráfico 2.2 Posicionamiento THE CAR WASH EXPERIENCE	15

CAPÍTULO TRES

PLAN ESTRATÉGICO

Gráfico 3.1 Organigrama inicial	21
---------------------------------	----

CAPÍTULO CINCO

PLAN DE OPERACIONES

Gráfico 5.1 Factores Estratégicos en la Operación	36
Gráfico 5.2 Diseño del Centro de Lavado	36
Gráfico 5.2.1 Diseño (Layout) del Centro de Lavado	37
Gráfico 5.2.2 Diseño del Centro de Lavado	37
Gráfico 5.3 Flujo del Proceso (Atención Cliente)	38
Gráfico 5.4 Flujo del Proceso (Lavado Vehículo)	38
Gráfico 5.5 Calidad Total	39

CAPÍTULO UNO
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

CAPÍTULO 1: Oportunidad De Negocio

En la ciudad de Quito, los lugares donde usualmente se ofrece el servicio de lavado de vehículos son las lavadoras de barrio, los centros comerciales, algunos túneles de lavado automático, en parqueaderos públicos y también últimamente en los parqueaderos de los centros comerciales.

El constante crecimiento del parque automotor durante los últimos diez años en el país, con mayor participación en la provincia de Pichincha, y la ausencia de un centro diferente que ofrezca una experiencia distinta en el lavado de vehículos, son la piedra angular que sostienen la oportunidad del presente modelo de negocio.

El objetivo principal es ofrecer una experiencia diferente en el lavado automático de vehículos. El factor diferenciador principal será el atractivo femenino el cual romperá totalmente el esquema actual establecido. Vale la pena destacar un par de ejemplos de modelos de negocio exitosos como son “El Café con Piernas” en Chile y la cadena de restaurantes “Hooters” de Estados Unidos donde el atractivo femenino es el factor central de su actividad.

1.1 Insight

¿Te gustaría mirar unas hermosas piernas mientras lavamos tu auto?

A continuación se muestra el análisis de las cuatro “Erres”, sinónimo de utilidad del Insight de acuerdo con lo que establece la tercera edición de “La otra P” del autor Néstor Jaramillo. (Jaramillo Néstor, 2011).

Realidad: Bajo el insight antes indicado, es una realidad que si un cliente quiere mirar unas piernas hermosas durante el lavado de su auto, es verdad que será lavado en un ambiente diferente donde el atractivo femenino será el protagonista y el cliente quien lo disfrute.

Relevancia: Sin lugar a duda, será de gran interés para el cliente que desee mirar unas hermosas piernas, que un grupo de simpáticas y muy sensuales chicas intervengan en el proceso de limpieza de su vehículo.

Resonancia: Una vez que el cliente haya experimentado el servicio, luego de la motivación visual y emocional que genera esta diferente experiencia durante el lavado de su vehículo, la recordación estará presente. No necesariamente deberá haber experimentado el servicio, la recordación además estará atada a la publicidad visual que generará de la misma manera emociones que conllevarán la recordación.

Reacción: El insight pregunta que si quiere mirar unas hermosas piernas, si es así, mas allá del estímulo visual de la sensualidad de las chicas que brindarán la experiencia distinta, la acción que desata es que simplemente aquellos

conductores que tienen sucio su auto, acudan al centro de lavado para poder mirar aquellas lindas piernas.

1.2 Diseño de la investigación de mercado

La investigación de mercado considera un análisis cuantitativo y cualitativo.

“La **investigación cualitativa** trata de identificar la naturaleza profunda de los sentimientos y pensamientos del consumidor.”

“La **investigación cuantitativa** es aquella en la que se recogen y analizan datos medibles, sobre variables específicas que desea conocer para implementarlas o no.” (Jaramillo Néstor, 2011).

1.2.1 Análisis Cuantitativo

Para el análisis cuantitativo, se realizó la encuesta que se presenta a detalle en el Anexo 1.1. Los objetivos de la encuesta se muestran a continuación:

- Conocer donde las personas lavan o llevan a lavar sus vehículos.
- Medir los niveles de atención al cliente en los centros de lavado.
- Determinar si las personas estarían dispuestas a llevar su auto a un centro de lavado que ofrezca una experiencia distinta.

- Finalmente, establecer la frecuencia con la que los autos son llevados a un centro de lavado y nivel de recompra.

1.2.2 Análisis Cualitativo

Para el análisis cualitativo, se realizó la encuesta que se presenta detalladamente en el Anexo 1.1. Los objetivos de la encuesta se exponen a continuación:

- Determinar cómo se sienten las personas durante el tiempo de lavado de su auto.
- Establecer el nivel de satisfacción una vez que el auto ha sido lavado.
- Determinar cómo se sienten las personas una vez salen del centro de lavado.
- Conocer las preferencias de atención y servicio de las personas durante su estancia en los centros de lavado automático.
- Saber cuáles son las expectativas de las personas durante su visita a un centro de lavado, así como también conocer las expectativas en cuanto al resultado del auto limpio.

1.3 Realización de la Investigación de Mercado

Tanto para el análisis cuantitativo como cualitativo, se realizó una encuesta en línea en cuya estructuración se muestran preguntas que están orientadas a compilar información en cuanto a los hábitos y comportamientos de las personas durante el proceso de lavado de sus vehículos.

1.4 Resultados de la Investigación de Mercado

1.4.1 Resultados Análisis Cuantitativo

En lo que hace referencia a los sitios donde regularmente llevan sus autos para que sean lavados, las dos opciones de mayor concurrencia son las lavadoras automáticas (túnel de lavado), las de barrio y las lavadoras de los centros comerciales. Lo anterior, un resultado favorable para THE CAR WASH EXPERIENCE. La percepción del nivel de atención al cliente en los mejores casos se considera buena o aceptable, es decir dentro del estándar de las actuales lavadoras. Los resultados en cuanto a que si los encuestados estarían dispuestos a llevar su auto a un centro de lavado automático “con piernas” son positivamente contundentes. Esto, afianza el hecho de que en los centros de lavado convencional existe un cierto nivel de monotonía en la actividad del lavado. De la mano con el resultado anterior, con mayor énfasis inclusive, se evidencia que la preferencia de ser atendido por una sexy “operaria” durante su

vista al centro de lavado es mucho mayor. El resultado refleja inclusive motivación en los potenciales clientes para acudir a lavar su vehículo bajo este nuevo concepto.

Finalmente, se presentan niveles bastante buenos en cuanto a la frecuencia de lavado de los vehículos. Los resultados numéricos completos (a detalle) se muestran en el Anexo 1.2

1.4.2 Resultados Análisis Cualitativo

Los resultados desde el punto de vista cualitativo son muy favorables para el presente modelo de negocio. Siguiendo un orden secuencial en cuanto a las preguntas realizadas en la encuesta (parte cualitativa), tenemos que el resultado es muy contundente. Las personas consideran una actividad aburrida e inclusive lo consideran como tiempo perdido durante el cual su auto está siendo lavado.

Esto enfatiza la oportunidad de ofrecer una experiencia distinta. A pesar de la monotonía, al resultado lo consideran aceptable, más no excelente. Lo mismo sucede en cuanto a la atención recibida en los centros de lavado comunes, buena y aceptable, más no excepcional.

En cuanto al sentimiento de las personas una vez que salen con su vehículo luego del lavado, el común denominador es que salen “frescos” y apurados, más

no contentos, emocionados, y con ganas de volver pronto. Por otro lado, las preferencias (de las varias presentadas como alternativas) de los potenciales clientes durante su permanencia en el centro de lavado tienen una aceptación interesante. Opciones como disfrutar de un buen café, fumar, tomar o comer algo, o inclusive mirar televisión por cable en alta definición (deportes principalmente) muestran una interesante acogida. En general, los centros de lavado de vehículos no se ofrecen estas opciones.

Finalmente, los resultados indican que las expectativas van más allá de que el auto quede completamente limpio, sino que se ofrezca un servicio integral y que además sea una experiencia agradable donde se tenga ganas de volver pronto. Los resultados numéricos completos (a detalle) se muestran en el Anexo 1.2.

1.5 Tamaño de mercado

El tamaño de la industria automotriz en Ecuador durante el año 2010 fue de 125.000 unidades con un parque automotor nacional de 1.030.651 unidades y la proyección de la industria para el año 2011 es de 135.000 unidades proyectando un parque automotor nacional de 1.165.651 unidades.

El crecimiento promedio durante los últimos diez años ha sido de 27.35%. Estadísticas de la AEADE muestran que la participación en venta de vehículos en Pichincha fue del 42,48%. Tomando como referencia inicial un precio

promedio de 17.50 dólares (varias opciones de lavado), el tamaño de mercado para el año 2011 asciende a 8.8 millones de dólares.

Tabla 1.1 Tamaño de mercado

TAMAÑO MERCADO	Año			
	2009	2010	2011	
INDUSTRIA (Total Nacional)	92,865	125,000	135,000	
PICHINCHA				
% Participación Ventas (Pichincha)	42.48%	51.53%	62.50%	
Parque Automotor (Matriculados en Pichincha)*	187,804	252,213	336,591	
% Crecimiento (Quito)		9.05%	10.97%	
TOTAL (Matriculados en Pichincha)*	187,804	252,213	336,591	
Parque Automotor (Quito)	415,000	452,547	502,212	
TAMANO MERCADO				
Precio Promedio \$17.50	\$7,262,500	\$7,919,578	\$8,788,713	
* No incluye buses, camiones, motocicletas.				
		Año	2010	2011
Target Inicial (Participación Mercado) 0.56%	Autos/mes		2,534	2,812

Tamaño Mercado	\$8.8	M (USD)
----------------	-------	---------

CAPÍTULO DOS
ANÁLISIS EXTERNO

CAPÍTULO 2: Análisis Externo

2.1 Situación General del Ecuador

En Ecuador, el crecimiento de la industria automotriz ha sido permanente durante los últimos diez años. De acuerdo con las estadísticas de la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador), el crecimiento promedio de la industria automotriz durante los últimos diez años se sitúa en el 27,35%. El año 2010, el tamaño de la industria automotriz cerró con un volumen histórico de 125.000 unidades. El mayor volumen logrado durante la última década.

El número total de vehículos matriculados en el país fue de 905.651 unidades en el año 2009 (INEC, Estadísticas de Transporte 2009) con lo cual el tamaño del parque automotor nacional asciende a 1,030.651 unidades.

Este gran crecimiento en el sector, ha despertado la atención de las autoridades de gobierno quienes han tomado diversas medidas precisamente para limitar las importaciones de vehículos y también restringir de alguna manera las importaciones de materias primas de las ensambladoras locales.

Además, se han planteado nuevas políticas relacionadas con impuestos “verdes” orientadas de la misma manera a la reducción de emisiones y consumo de combustibles derivados del petróleo. Sin embargo, las importadoras de vehículos y las ensambladoras locales mantienen sus planes de crecimiento e inversiones para incrementar su capacidad productiva como es el caso de General Motors del Ecuador, Ómnibus BB Transportes S.A. (la mayor ensambladora nacional) que en los cuatro últimos años invirtió aproximadamente

USD 37 millones e invertirán durante el periodo 2010 – 2012 USD 71 millones para incrementar su capacidad de producción. Actualmente producen 222 vehículos diarios y prevén ensamblar 270 unidades por día una vez incrementada su capacidad. Actualmente con su marca Chevrolet poseen aproximadamente el 42% de participación de mercado.

La creciente tendencia de la industria automotriz, muy favorable desde el punto de vista de tamaño de mercado para presente modelo de negocio, ha impactado en la movilidad del país y sin duda de su capital. Es por ello que en la actualidad en la ciudad de Quito existe el “Plan de Movilidad para el Quito del Siglo 21” desarrollado por la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito. Estadísticas del Plan de Movilidad, indican que a finales del año 2009 en la ciudad de Quito circulaban 415.000 vehículos y se estima que durante el año 2011 se sumen 50.000 vehículos adicionales al parque automotor de la capital.

El Plan Maestro de Movilidad del Distrito Metropolitano de Quito contempla en sus proyecciones el periodo 2009 – 2025, lo cual enfatiza que el crecimiento del parque automotor en la ciudad es una constante y promete un escenario de largo plazo para el desarrollo y desempeño del actual plan de negocio.

2.2 Análisis Sectorial

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, el sector dentro del cual ingresa THE CAR WASH EXPERIENCE está bajo la clasificación *G4520.03: Servicios ordinarios lavado, engrasado, pulverizado, encerado, cambios de*

aceite, etcétera. Bajo dicha clasificación, en Quito se encuentran registradas 155 compañías (Anexo 2.1).

El análisis de las cinco fuerzas de Porter se detalla en el Anexo 2.2 para efecto de análisis de rivalidad, potenciales nuevos competidores, servicios sustitutos, proveedores y clientes.

Gráfico 2.1 Diagrama de fuerzas competitivas del sector



2.2.1 Conclusión

Una vez realizado el análisis, la conclusión es bastante clara. Con barreras de entrada relativamente altas, con proveedores con bajo poder de negociación, con clientes con el factor decisivo en sus manos y con sustitutos inexistentes (ninguno de los existentes en la ciudad se presta para una comparación directa), el modelo de negocio indudablemente presenta potencial sostenible.

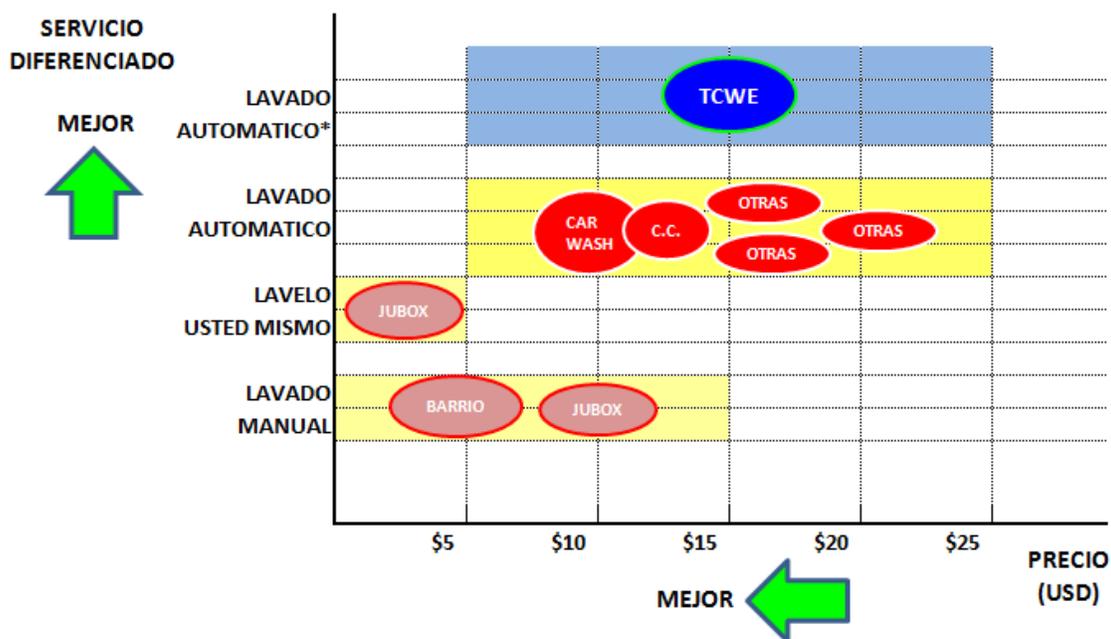
2.3 Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia se lo enfoca directamente a sustitutos ya que no existe un centro de lavado en la ciudad de Quito que ofrezca el servicio diferente, no tradicional, igual al de “THE CAR WASH EXPERIENCE” que pueda considerarse competencia directa. Desde este punto de vista, a continuación se detallan potenciales sustitutos (a quienes se consideran competencia directa) que ofrecen servicios de lavado automático de vehículos: Car Wash, Jubox, centro de lavado Quicentro, El Jardín, CCI, El Bosque, entre otros centros de lavado automático de vehículos. Las variables consideradas en este análisis no son otras que el tipo de lavado ofrecido y el precio ya que por lo estándar del sector, no existen variables adicionales más que lavado manual o automático con sus distintos acabados u opciones adicionales como aspirado y encerado por ejemplo. La única variable diferente considerada es aquella opción donde el propietario lava por su propia cuenta su vehículo haciendo uso de las facilidades del centro de lavado. Se resume entonces el análisis al factor diferenciador ofrecido y precio por tipo de lavado.

El posicionamiento del negocio apunta a un lavado automático de calidad y principalmente por el factor diferenciador que aportarán las asistentes del centro de lavado. En este punto del análisis y luego de visitar un local de “Hooters” (San José, Costa Rica) cabe la pregunta: ¿Es mejor una hamburguesa de McDonalds, Burger King, Friday’s o una de “Hooters”? Si bien todas son muy

buenas, indudablemente la de “Hooters” se la disfruta más. El ejemplo anterior, como analogía de la experiencia que brindará “THE CAR WASH EXPERIENCE”.

Gráfico 2.2 Posicionamiento THE CAR WASH EXPERIENCE



CAPÍTULO TRES
PLAN ESTRATÉGICO

CAPÍTULO 3: Plan Estratégico

3.1 Estrategia Genérica

La estrategia genérica de THE CAR WASH EXPERIENCE está orientada directamente a la diferenciación en servicio. Sin lugar a duda, el enfoque al resultado final de un auto bien limpio será prioridad. Sin embargo, la diferenciación estará relacionada con la experiencia que disfrutarán las personas al asistir a este original y único en su clase centro de lavado. A continuación se presenta paso a paso el desarrollo de la estrategia genérica con el factor diferencial que carecen los centros de lavado actuales.

Bienvenida al cliente y recepción del vehículo.

En los centros de lavado convencional la bienvenida al cliente no existe. Más allá de limitadas señales de ingreso de los vehículos, no existe recepción alguna. En THE CAR WASH EXPERIENCE, donde el atractivo femenino será parte fundamental y piedra angular del factor diferenciador del centro, la bienvenida personalizada por parte de una sexy asistente.

Acomodación del cliente y selección del tipo de lavado.

Luego de una cálida bienvenida, la acomodación del cliente en el centro será primordial. La acomodación en el centro hace referencia a las opciones que tendrán los clientes de disfrutar mientras su auto estará en proceso de limpieza.

A continuación se muestran las opciones:

- Sala de estar con televisión por cable en alta definición.
- Espacio abierto para fumadores.
- Cafetería (variedad de opciones de buen café).
- Estación de snacks (variedad de sándwiches, picadas, bebidas, etcétera).

Atención permanente del cliente durante su auto se lava.

Todas las opciones anteriores se conjugar en un ambiente común cuya atención será tarea de un grupo de sexys asistentes quienes transformaran la monótona espera en una experiencia de relax muy agradable.

Lavado del vehículo.

Debido al enfoque de la estrategia genérica, el lavado del auto momentáneamente pasa a ser prioridad dos. No obstante, el resultado final del lavado como tal deberá garantizar satisfacción y superar las expectativas del cliente. El lavado del auto se llevará a cabo en un túnel de lavado automático y de acuerdo con la elección del tipo de lavado por parte del cliente se realizarán los acabados de limpieza.

Entrega del vehículo al cliente.

Una vez que el proceso de limpieza haya concluido, una asistente acompañará al cliente al área de entrega para que inspeccione su vehículo (antes de cancelar en caja) y verifique y exprese luego de la inspección visual que está satisfecho con el resultado obtenido. Si se presentasen detalles (“Good is in the details” Donald Trump) de no conformidad, inmediatamente un operario procederá a

corregirlos. Una vez que el cliente esté satisfecho con el lavado, la asistente le acompañará a la caja para que realice su pago.

Despedida del cliente.

La asistente acompañará al cliente a su auto, donde le agradecerá por su visita.

3.2 Estrategias Sectoriales

Partiendo del análisis de las fuerzas de Porter, las estrategias sectoriales a considerar dentro del actual modelo de negocio son el poder de negociación de los consumidores, la rivalidad y sustitutos que se analizarán conjuntamente, y finalmente las barreras de entrada.

Para mitigar el poder de negociación de los consumidores (medio – alto) la estrategia sectorial apunta a que el cliente perciba, sienta y disfrute el factor diferenciador propuesto y que al momento de llevar su auto a lavar, THE CAR WASH EXPERIENCE sea la mejor opción. Esto se logrará a través de la concepción de que el servicio y la experiencia se ofrecen principalmente a las personas que llegan en los vehículos y que el auto limpio como tal es un plus adicional esencial en el modelo de negocio.

Si bien no existe en la ciudad de Quito un modelo de negocio similar bajo la concepción de THE CAR WASH EXPERIENCE, se consideran rivales y sustitutos a los centros de lavado automático de vehículos. La estrategia para este sector proviene del concepto: “para productos iguales, precios iguales”. En este caso, si bien se ofrecerá un servicio con un factor diferenciador contundente, se establecerán precios ligeramente superiores (en promedio 15% más) a la media del sector. La estrategia orientada a barreras de entrada, estará

relacionada con el posicionamiento inicial (pionero y líder) y mantenimiento de dicho posicionamiento a futuro que hará que potenciales nuevos competidores sean notados como malos imitadores sin buenos resultados.

3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales

3.3.1 Visión

Ser la opción exclusiva donde disfrute la experiencia del lavado de su vehículo.

3.3.2 Misión

Ofrecer la mejor atención durante la limpieza integral de vehículos a quienes busquen una experiencia distinta.

3.3.3 Objetivos Iniciales

Los objetivos iniciales aportarán a romper el esquema tradicional del lavado.

- Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente del 80% a partir del segundo mes de operación.
- Lograr una duración en el servicio de 30 minutos por vehículo a partir de la cuarta semana de operación.
- Determinar 5 actividades clave que aporten a decidir qué es lo que no se debe hacer. También, determinar 5 actividades clave que se deberían hacer y que en no fueron consideradas en el plan inicial.

3.4 Organigrama Inicial Ejecutivo

La idea central del organigrama piramidal propuesto es la interdependencia y carencia de grado de jerarquía entre quienes conforman el equipo. Con ello, es evidente que cada actor funcional de la pirámide gerencial es una pieza angular necesaria para la sostenibilidad del equipo administrativo, estratégico, comercial, y humano. En el Anexo 3.1 se muestran los principales roles de los miembros del comité ejecutivo.

Gráfico 3.1 Organigrama inicial



CAPÍTULO CUATRO
PLAN COMERCIAL

CAPÍTULO 4: Plan Comercial

4.1 Estrategia de Marketing

“La Planeación Estratégica del Marketing es definir con objetividad los recursos con los que cuento y con mayor objetividad, los recursos con los que cuenta la competencia. De ese análisis dependerán las acciones que tomaré para tener éxito.” (Jaramillo Néstor, 2011).

4.1.1 Objetivo

El objetivo principal es muy claro. Hacer lo que nadie ha hecho. Una lavadora automática de vehículos “con piernas” en la ciudad de Quito es algo que nadie lo ha hecho. La estrategia de marketing estará orientada en base al objetivo en cuestión para ofrecer una experiencia diferente.

4.2 Producto (Servicio)

En el caso del presente modelo de negocio, no se venderá un producto sino un servicio que en este caso es de conveniencia. El servicio de lavado se efectuará en un moderno túnel de lavado automático. Si bien el resultado final referente al auto limpio es muy importante, la esencia del servicio es la atención que el cliente recibirá por parte de las sensuales chicas desde el momento de su

llegada hasta el momento de su partida lo cual construirá una experiencia totalmente distinta.

Al momento de la llegada de un cliente, siempre estará una asistente disponible quien le dará una cálida bienvenida, tomara sus datos, preguntará en primera instancia como gustaría invertir el tiempo durante su visita, ya sea bien disfrutando un café, deleitarse con un sándwich con una gaseosa, refrescarse con una cerveza bien fría, pasar a mirar deportes en pantalla de alta definición, pasar al área permitida para fumar o simplemente si desea permanecer en su vehículo y disfrutar de la buena vista en el exterior. Finalmente, tomará nota del tipo de lavado que requiera para su vehículo. Los tipos de lavado disponibles a ofrecer son: Express, Básico, Completo y Premium.

- **Express:** Lavado exterior de carrocería y secado.

- **Básico:** Lavado exterior de carrocería, secado y aspirado interior.

- **Completo:** Lavado exterior de carrocería, secado, aspirado interior y limpieza de tapicerías.

- **Premium:** Lavado exterior de carrocería, secado, aspirado interior, limpieza de tapicerías y encerado exterior.

Una vez que el vehículo esté listo, una de las sexys asistentes acompañará al cliente a su vehículo para que pueda revisar los detalles de la limpieza del auto y si existiera alguna novedad inmediatamente será corregida. Finalmente el cliente cancelará en caja y será cálidamente despedido por su simpática asistente.

4.3 Precios

De acuerdo con el análisis de la competencia establecido el Capítulo 2, una de las dos variables consideradas fue el precio. Si bien es claro que a productos iguales precios iguales, en este caso por tratarse de un servicio con un factor diferenciador contundente, se manejara un ligero margen de precio (en promedio 15% más) superior versus los precios establecidos en el mercado de las lavadoras de autos automáticas.

Tabla 4.1 Precios de lavado THE CAR WASH EXPERIENCE

Tipo Lavado	Precios Mercado (USD)	Precios TWCE (USD)
Express	\$8.00	\$10.00
Básico	\$13.00	\$14.00
Completo	\$18.00	\$21.00
Premium	\$23.00	\$25.00
	Promedio	\$17.50

4.4 Plaza

THE CAR WASH EXPERIENCE abrirá su local en la ciudad de Quito, en el norte de la ciudad. El local potencial inicial estará ubicado en sector nororiental a trescientos metros del redondel del ciclista. Esta es una locación estratégica primero debido a la presencia en el sector de la estación de abastecimiento de combustibles de PETROCOMERCIAL (muy visitada por los capitalinos) y segundo porque es una arteria vial muy importante de ingreso a la ciudad para vehículos livianos donde la circulación es bastante elevada.

4.5 Promoción

Para la apertura de THE CAR WASH EXPERIENCE, se promocionará el lavado gratuito para los primeros cincuenta vehículos que asistan al centro. Se promocionará también a través de vallas publicitarias con su slogan e imágenes muy sensuales de las asistentes que atenderán a los usuarios habidos de una experiencia diferente, buen servicio y de opciones adicionales ofrecidas durante la estadía en el local (cafetería, snacks, sala para fumadores, televisión por cable en alta definición, etcétera). Posteriormente a la apertura se mantendrán promociones como lavados gratuitos por cada cinco veces que hayan lavado sus autos en THE CAR WASH EXPERIENCE.

Además, se entregaran cupones de descuento para aquellos clientes que traigan a sus amigos con sus vehículos a disfrutar de la nueva experiencia en el lavado de sus autos.

4.6 Publicidad

4.6.1 Brief Creativo (Copy Strategy)

Frase de posicionamiento: Una experiencia distinta de lavado.

Rol de la Publicidad:

- Convencer a consumidores jóvenes de que lavar el auto es una experiencia divertida.
- Persuadir a potenciales clientes y diferenciar la nueva opción.

Grupo comprador: Propietarios de vehículos en la ciudad de Quito.

Grupo decisor: Propietarios de vehículos.

Grupo influyente: Los amigos, compañeros de trabajo, primos, socios, compadres.

Grupo usuario: Hombres que poseen vehículos quienes cuidan de su limpieza.

Promesa básica: Una experiencia distinta en el lavado de vehículos.

Reason why: Hermosas chicas, hermosas piernas, auto bien limpio.

Slogan: No solo lavamos tu auto, deleitamos tu vista..

CAPÍTULO CINCO
PLAN DE OPERACIONES

CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones

5.1 Estrategia de Operaciones

El servicio a ofrecer es el lavado automático de vehículos. Esto implica necesariamente la disponibilidad de un túnel de lavado y secado automático. Un punto importante es el flujo de los autos (ingreso–permanencia–salida) durante el proceso ya que además de considerar un sistema de lavado en línea, está ligado al factor diferenciador (sexys asistentes) estratégico de atención a los clientes (ocupantes del auto). La estrategia de la operación y atención se detalla a continuación conjuntamente con el diseño del centro de lavado. En el Gráfico 5.1 se remarcan los factores estratégicos de la operación. Las actividades clave son el trato al cliente propuesto más adelante. Los recursos clave, las sexys asistentes quienes con su empatía generarán con los clientes una muy buena relación. La propuesta de valor, una experiencia distinta en el lavado de autos.

5.1.1 Diseño del Centro de Lavado

Cuenta con un carril de ingreso de vehículos, una estación de recepción e ingreso al centro de atención para los clientes, una estación de prelavado, el túnel automático que incluye una estación final de secado, la zona de aspirado y limpieza profunda, el área de facturación y entrega del auto limpio.

5.2 Manejo de Flujos de Operación e Inventarios

Los flujos de la operación son dos: el flujo de la operación orientada a la atención a los clientes y el flujo de la operación directamente relacionada con el lavado del vehículo.

5.2.1 Estrategia Operativa de Atención al Cliente

El flujo de la operación de atención al cliente se muestra en el Gráfico 5.3. En el Punto A, una sexy y sonriente asistente dará la cordial bienvenida a los clientes quien indicará las opciones disponibles que podrán disfrutar durante su estadía en el centro. Entre ellas:

- Sala de estar con televisión por cable (deportes) en alta definición.
- Espacio abierto para fumadores.
- Cafetería (variedad de opciones de buen café).
- Estación de snacks (variedad de sándwiches, picadas, bebidas, etcétera).

También, la asistente mencionará la disponibilidad de tipos de lavado que el cliente podrá seleccionar para su vehículo.

En el Punto B, la sexy asistente invitará al cliente a pasar al interior del centro de lavado (Punto C o Centro Nervioso), lo acompañará hasta su acomodación y a la vez tomará nota del tipo de lavado seleccionado. La asistente posteriormente entregará las llaves del vehículo conjuntamente con la información del tipo de lavado a ejecutar a un operario quien se encargará del resto del proceso de lavado del auto (pasos 3 a 6 Gráfico 5.4). El Centro Nervioso incluye en su diseño una vista panorámica a través de la cual los clientes podrán visualizar el proceso del lavado automático de sus autos. En caso de que el cliente no desee ingresar al centro, avanzará directamente con su auto al Punto 3 (Gráfico 5.4) para continuar con el proceso de lavado.

Una vez que el proceso de limpieza haya terminado, la sexy asistente acompañará al cliente al Punto D, donde luego de haber conjuntamente revisado el auto, procederá con la cancelación del servicio. En caso de que el cliente haga alguna observación en cuanto a la limpieza del auto, inmediatamente un operario lo corregirá. Finalmente en el Punto E, la sexy asistente agradecerá al cliente por su visita y lo invitará a que pronto nuevamente la visite en el centro.

5.2.2 Estrategia Operativa del Lavado del Vehículo

El flujo de la operación del lavado del auto se muestra en el Gráfico 5.4. En el Punto 3 inicia el proceso con un prelavado donde un operario con una pistola de agua de alta presión remueve la suciedad externa más contundente de la

carrocería, llantas y parte interna de los guardafangos. Para aquellos clientes que decidieran permanecer en el vehículo y pasar en él a través del túnel del lavado, una de las sexys asistentes lo guiará hasta el ingreso del túnel (Punto 4) y dará las explicaciones de operación del auto durante el lavado en la parte interna. Para los clientes que prefieran ingresar al centro, un operario se encargará de guiar el auto hacia el Punto 3 (prelavado), Punto 4 ingreso al túnel, Punto 5 estación de secado, y posteriormente al Punto 6 de acabados donde se cuidarán los detalles finales de la limpieza de acuerdo al tipo de lavado que haya elegido el cliente. Finalmente, como se estableció antes, en el Punto E (Gráfico 5.3) se realizará la entrega del vehículo limpio al cliente.

5.2.3 Inventarios

No existen inventarios por tratarse de la prestación de un servicio. Ahora, para mantener la continuidad de la operación del centro los inventarios que se deben cuidar son los siguientes:

- Insumos para la cafetería, estación de snacks y bebidas.
- Insumos para la operación de lavado (detergentes en polvo y líquidos, cera para vehículos, paños para limpieza, franelas, etcétera).

La política de inventarios para la operación lavado estará directamente relacionada al proceso de lavado en línea, para lo cual se considera inventarios

justo a tiempo bajo la premisa de intercambio de intercambio de contenedores. Es decir, uno en consumo y otro lleno en espera. Por citar un ejemplo, se dispondrán de dos tanques de 55 galones de detergente líquido que alimentará al sistema de lavado automático. Un tanque estará en consumo, y otro tanque lleno en espera. Una vez que el tanque en consumo se agotase, se realiza el intercambio con el tanque que se encuentra en espera y en ese momento (justo a tiempo) se realizará el cambio del contenedor vacío por otro lleno. Esta actividad se realizará para todos y cada uno de los insumos requeridos y directamente relacionados con la actividad central del lavado. Es decir, con los insumos requeridos en la estación de prelavado, en la operación del túnel y en el área de limpieza profunda y de acabados.

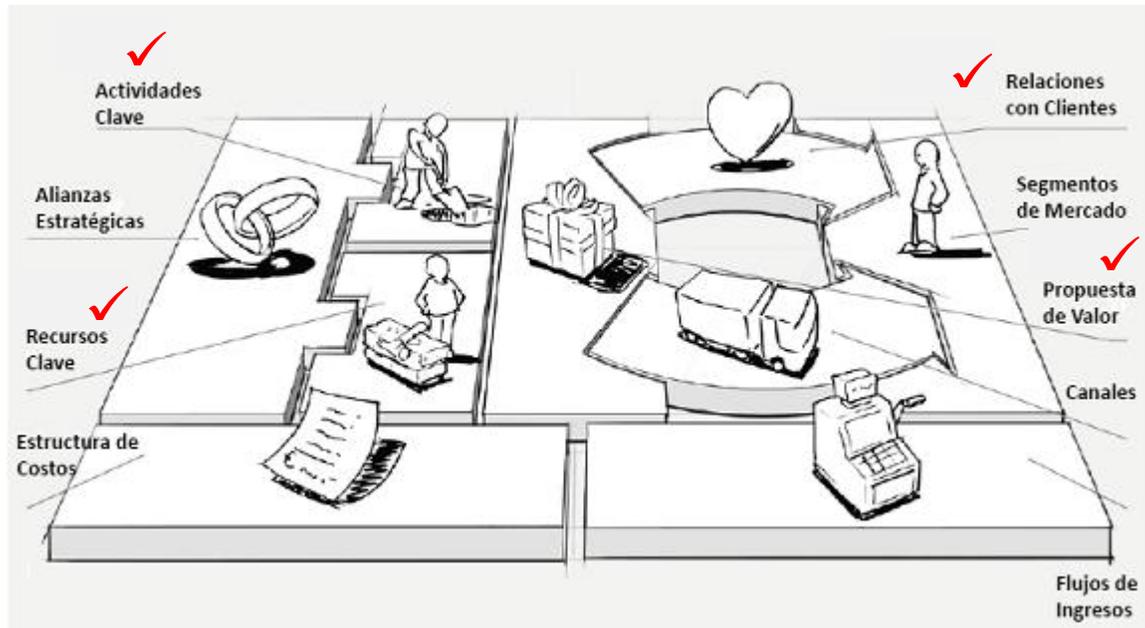
5.3 Gestión de la Calidad

El sistema de calidad considerará el manejo de los recursos, estará orientado a los objetivos del negocio así como también a la misión y visión a largo plazo. Se tendrá presente que el juicio de calidad lo define el cliente. Se enfocará en procesos de mejora continua reduciendo su variabilidad. Como calidad total, se integraran todas las personas, todos los diseños, todos los insumos, todos los procesos, todo el tiempo. Lo anterior, se amplía en el Gráfico 5.5.

Se establece la concepción moderna de calidad total que se detalla en los puntos mostrados a continuación:

- La calidad afecta toda la actividad de la empresa.
- Considera al cliente externo e interno.
- La responsabilidad de la calidad es de todos.
- La calidad la establece el cliente.
- La calidad pretende la prevención de fallas.
- Cero errores, hacerlo bien desde la primera vez.
- La calidad es rentable.
- La calidad significa satisfacción.
- Predominio de la calidad sobre la cantidad.
- La calidad se produce, se fabrica.
- La calidad es un factor estratégico.

Satisfacer el requerimiento del cliente, involucra necesariamente tomar en cuenta su percepción, necesidades y expectativas, las cuales deben ser cumplidas y mejor aún superadas; siendo necesario que las organizaciones se enfoquen hacia la perspectiva de los clientes. La calidad del producto es relativa a los consumidores y al mercado, pero la calidad en los procesos no es relativa, debemos hacer las cosas bien desde el primer momento. (Benzaquen Jorge, 2010).

Gráfico 5.1 Factores Estratégicos en la Operación

(Luis J. Sanz., 2011)

Gráfico 5.2 Diseño del Centro de Lavado

Gráfico 5.2.1 Diseño (Layout) del Centro de Lavado

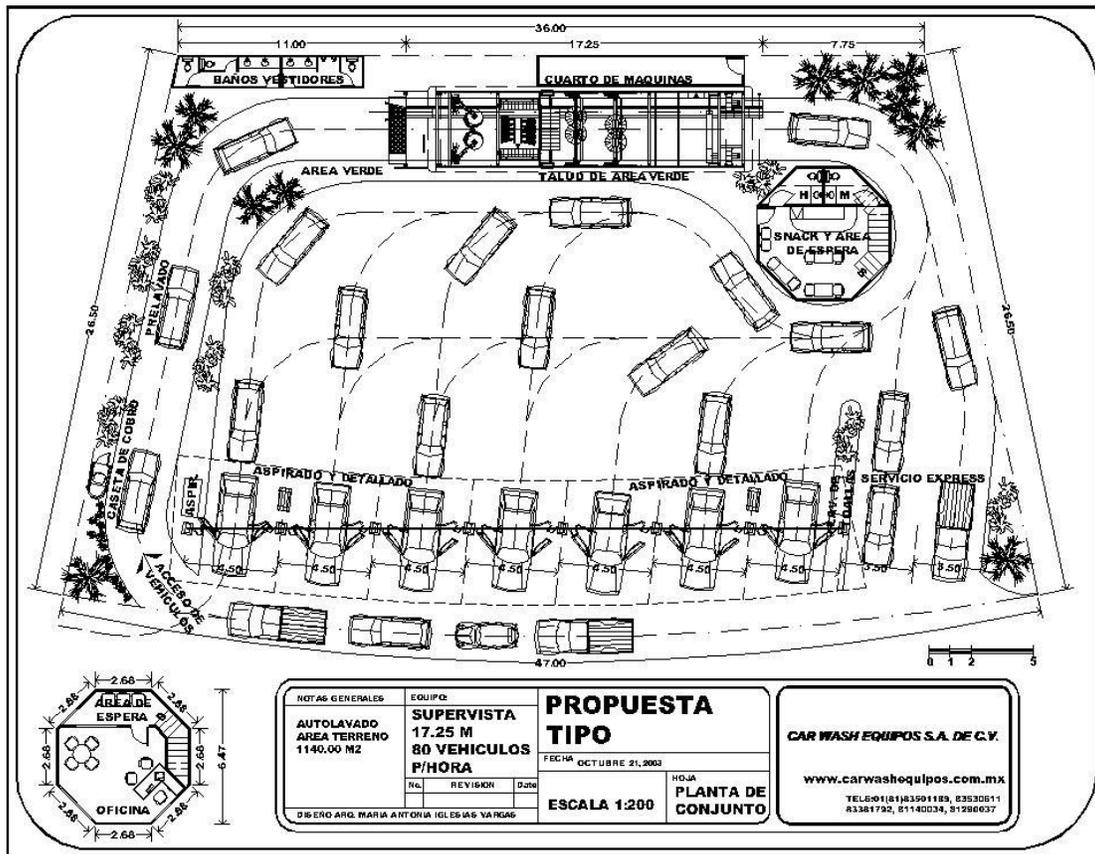


Gráfico 5.2.2 Diseño del Centro de Lavado



Gráfico 5.3 Flujo del Proceso (Atención Cliente)



Gráfico 5.4 Flujo del Proceso (Lavado Vehículo)



Gráfico 5.5 Calidad Total

CALIDAD TOTAL "THE CAR WASH EXPERIENCE"				
COMPROMISO ALTA GERENCIA	RESPONSABILIDAD SOCIAL	PLANEACIÓN ESTRATEGICA	ENFOQUE Y SATISFACCIÓN CLIENTE	MEDICIÓN DE DESEMPEÑO
REFERENTES (COMPETIDORES)	GESTIÓN RECURSO HUMANO	ENTRENAMIENTO	INVOLUCRAMIENTO COLABORADORES	EMPODERAMIENTO COLABORADORES
SATISFACCIÓN COLABORADORES	TRABAJO EN EQUIPO	EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO	GESTIÓN DE PROCESOS	PROCESOS DE CONTROL
DISEÑO DE PRODUCTO Y SERVICIO	GESTIÓN DE PROVEEDORES	MEJORA CONTINUA INNOVACIÓN	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	CERO DEFECTOS
CULTURA DE CALIDAD	COMUNICACIÓN	SISTEMA DE CALIDAD (ISO 9001)	JUSTO A TIEMPO	FLEXIBILIDAD

CAPÍTULO SEIS
PLAN FINANCIERO

CAPÍTULO 6: Plan Financiero

6.1 Estructura de Capital y Financiamiento

La estructura de capital (o estructura financiera) es la mezcla específica de deuda a largo plazo y de capital contable que la compañía usa para financiar sus operaciones. El administrador financiero tiene dos puntos de interés en esta área. Primero: ¿Qué cantidad de fondos deberá solicitar la empresa en préstamo?, es decir, ¿Qué mezcla de deuda y capital contable será mejor? La mezcla elegida afectará el riesgo como el valor de la empresa. Segundo, ¿Cuáles serán las fuentes de fondos menos costosas para la empresa? (Ross, Westerfield, Jordan. 2001).

La pregunta de si una estructura es mejor que cualquier otra para una empresa en particular es la esencia de la estructura de capital. Además de decidir sobre la mezcla del financiamiento, el administrador financiero tiene que decidir exactamente cómo y dónde obtendrá los fondos monetarios. Los gastos que de aquí se generen pueden ser considerables, por lo que las diferentes posibilidades se deben evaluar cuidadosamente. (Ross, Westerfield, Jordan. 2001).

Contestando la primera pregunta de la página anterior, y considerando como premisa que la mezcla elegida afectará el riesgo, se decidió que la estructura financiera del proyecto será 100% capital propio dada la común aversión al riesgo y contracción de deuda de los cuatro socios de la empresa.

En cuanto a la segunda pregunta y para soportar la decisión anterior, se detalla a continuación un menú financiero del Profesor Luis J. Sanz del Incae Business School expuesto en el Seminario Capstone 2011 en Alajuela Costa Rica.

Tabla 6.1 Compás para navegar el menú de opciones financieras de un emprendimiento.

Bancos	Trade Financing	Capital de Riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren empresas grandes • Prefieren empresas con activos tangibles • Tasa media de rechazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren empresas con buenos márgenes operativos • Leasing para la compra de activos tangibles • Factoraje para el capital de trabajo • La menor tasa de rechazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Margen no es importante • Dependiendo del tamaño de la empresa pueden ser ángeles o fondos • La tasa de rechazo más alta

En el caso de Ecuador, una alternativa adicional de financiamiento es la Corporación Financiera Nacional la cual para PYMES concede un monto máximo de USD 200.000 con tasa de interés desde 9,75% hasta 11%. (CFN, 2011).

Sin embargo, la actividad central del presente modelo de negocio es el lavado de vehículos la cual se considera una actividad no financiable en dicha institución. Un par de ejemplos adicionales de alguna manera relacionados con el actual plan de negocio y no financiados en la CFN, son actividades de limpieza de edificios y el lavado, limpieza y teñido de prendas de tela o de piel. Lo anterior, señalado en el manual de crédito de la Corporación Financiera Nacional.

Como se estableció anteriormente, la estructura del proyecto entonces considera 100% capital propio. La inversión inicial es de \$ 388.498,22 la misma que considera la adquisición de un túnel de lavado automático completamente equipado para la limpieza integral de vehículos. El detalle de la inversión y aporte de la misma se muestra en el Anexo 6.1.

6.2 Estados Financieros proyectados

En la Tabla 6.2 se muestran las consideraciones iniciales que intervienen en el estado de pérdidas y ganancias que establece una proyección de 5 años.

Tabla 6.2 Consideraciones Iniciales

Tiempo establecido para el análisis:	5.00	años
Cantidad de autos a lavar:	700.00	autos/semana
	2,800.00	autos/mes
	33,600.00	autos/ año
Incremento Anual	5%	anual
Precio (promedio)	\$17.50	usd/auto
Costo Variable	\$1.41	usd/auto
Incremento costo variable	3.0%	anual
Costo fijo	\$15,064.93	usd/mes
Incremento costo fijo	3.0%	anual
Inversión	\$388,498.22	usd
Capital de trabajo (primer año)	\$(310,258.10)	usd
Capital de trabajo (años 2 al 5)	\$(310,258.10)	usd
Tasa Depreciación	20%	lineal
Impuestos Colaboradores	15%	anual
Impuestos Estado	25%	anual

En conexión con el objetivo de participación de mercado establecido en el Capítulo 1 (Tabla 1.1), la cantidad mensual estimada de autos a lavar es de 2.800 unidades. El precio considerado para el análisis se determinó de la misma manera estratégica en el Capítulo 4 (Tabla 4.1). Se considera el 5% de incremento anual en la cantidad de autos a lavar y un incremento del 3% en cuanto a costos fijos y variables. En el Anexo 6.2 se muestran los detalles de los cálculos efectuados y en la Tabla 6.3 se muestra la proyección del estado de pérdidas y ganancias.

Tabla 6.3 Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS	Año				
	2012	2013	2014	2015	2016
Cantidad Autos Lavados	33,600	35,280	37,044	38,896	40,841
Precio Unitario (promedio)	\$17.50	\$17.50	\$17.50	\$17.50	\$17.50
Ventas Brutas	\$588,000.00	\$617,400.00	\$648,270.00	\$680,683.50	\$714,717.68
Ventas Netas	\$588,000.00	\$617,400.00	\$648,270.00	\$680,683.50	\$714,717.68
Costo Variable Unitario	\$1.41	\$1.46	\$1.50	\$1.55	\$1.59
Costo Variable Total	\$47,518.80	\$51,391.58	\$55,580.00	\$60,109.77	\$65,008.71
Costo Fijo del Lavado	\$131,335.10	\$135,275.15	\$139,333.41	\$143,513.41	\$147,818.81
Costo Fijos Administrativos	\$31,444.00	\$32,387.32	\$33,358.94	\$34,359.71	\$35,390.50
Costo Fijo Publicidad	\$18,000.00	\$18,540.00	\$19,096.20	\$19,669.09	\$20,259.16
Costo Fijo Total	\$180,779.10	\$186,202.47	\$191,788.55	\$197,542.20	\$203,468.47
Depreciación	\$77,699.64	\$77,699.64	\$77,699.64	\$77,699.64	\$77,699.64
Utilidad Operacional	\$282,002.46	\$302,106.30	\$323,201.81	\$345,331.89	\$368,540.85
Utilidad antes de Impuestos	\$282,002.46	\$302,106.30	\$323,201.81	\$345,331.89	\$368,540.85
15% Colaboradores	\$42,300.37	\$45,315.95	\$48,480.27	\$51,799.78	\$55,281.13
25% Impuestos	\$70,500.61	\$75,526.58	\$80,800.45	\$86,332.97	\$92,135.21
50% Anticipo (Impuesto a la Renta)	\$0.00	\$35,250.31	\$37,763.29	\$40,400.23	\$43,166.49
Saldo 25% impuestos	\$0.00	\$40,276.27	\$43,037.17	\$45,932.75	\$48,968.73
Gasto de impuestos	\$112,800.98	\$120,842.52	\$129,280.73	\$138,132.75	\$147,416.34
Utilidad Neta	\$169,201.47	\$181,263.78	\$193,921.09	\$207,199.13	\$221,124.51

6.3 Flujo de Efectivo Proyectado

En la Tabla 6.4, a continuación, se muestra el flujo de efectivo proyectado.

Tabla 6.4 Flujo de Efectivo Proyectado

PROYECCION FLUJO DE EFECTIVO	Año				
	2012	2013	2014	2015	2016
Cantidad Autos Lavados	33,600	35,280	37,044	38,896	40,841
Precio Unitario (promedio)	\$17.50	\$17.50	\$17.50	\$17.50	\$17.50
Ventas Brutas	\$588,000.00	\$617,400.00	\$648,270.00	\$680,683.50	\$714,717.68
Ventas Netas	\$588,000.00	\$617,400.00	\$648,270.00	\$680,683.50	\$714,717.68
Costo Variable Unitario	\$1.41	\$1.46	\$1.50	\$1.55	\$1.59
Costo Variable Total	\$47,518.80	\$51,391.58	\$55,580.00	\$60,109.77	\$65,008.71
Costo Fijo del Lavado	\$131,335.10	\$135,275.15	\$139,333.41	\$143,513.41	\$147,818.81
Costo Fijos Administrativos	\$31,444.00	\$32,387.32	\$33,358.94	\$34,359.71	\$35,390.50
Costo Fijo Publicidad	\$18,000.00	\$18,540.00	\$19,096.20	\$19,669.09	\$20,259.16
Costo Fijo Total	\$180,779.10	\$186,202.47	\$191,788.55	\$197,542.20	\$203,468.47
Depreciación	\$77,699.64	\$77,699.64	\$77,699.64	\$77,699.64	\$77,699.64
Utilidad Operacional	\$282,002.46	\$302,106.30	\$323,201.81	\$345,331.89	\$368,540.85
Utilidad antes de Impuestos	\$282,002.46	\$302,106.30	\$323,201.81	\$345,331.89	\$368,540.85
15% Colaboradores	\$42,300.37	\$45,315.95	\$48,480.27	\$51,799.78	\$55,281.13
25% Impuestos	\$70,500.61	\$75,526.58	\$80,800.45	\$86,332.97	\$92,135.21
50% Anticipo (Impuesto a la Renta)	\$0.00	\$35,250.31	\$37,763.29	\$40,400.23	\$43,166.49
Saldo 25% impuestos	\$0.00	\$40,276.27	\$43,037.17	\$45,932.75	\$48,968.73
Gasto de impuestos	\$112,800.98	\$120,842.52	\$129,280.73	\$138,132.75	\$147,416.34
Utilidad Neta	\$169,201.47	\$181,263.78	\$193,921.09	\$207,199.13	\$221,124.51
Depreciación	\$77,699.64	\$77,699.64	\$77,699.64	\$77,699.64	\$77,699.64
Flujo Operativo Neto	\$246,901.12	\$258,963.42	\$271,620.73	\$284,898.78	\$298,824.15
Inversion Inicial	(\$388,498.22)				
Gastos de Constitución	(\$923.22)				
Necesidad de Capital de Trabajo	\$(310,258.10)	\$(310,258.10)	\$(310,258.10)	\$(310,258.10)	\$(310,258.10)
Variación Capital de Trabajo	(\$310,258.10)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 310,258.10
Flujo Neto	(\$699,679.54)	\$246,901.12	\$258,963.42	\$271,620.73	\$284,898.78
		\$609,082.25			

El monto establecido para la inversión inicial se detalla en el Anexo 6.1. El detalle de los gastos de constitución de la empresa se muestra en el Anexo 6.1.3 así como la necesidad inicial de capital de trabajo en el Anexo 6.1.4.

6.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se alcanza al lavar 5.767 vehículos al año. Esto es, 481 autos por mes o 120 unidades a la semana o 17 vehículos diarios. Lo anterior, siendo consistente con el esquema de operación planteado en el Capítulo 5 (Anexo 5.1), trabajando de lunes a viernes 8 horas diarias y sábados y domingos 10 horas diarias.

Tabla 6.5 Punto de Equilibrio

BASE ANUAL	Punto de Equilibrio
Cantidad de autos a lavar / año	5,767
Precio unitario (promedio)	\$17.50
Ventas Brutas	\$100,920.38
Ventas Netas	\$100,920.38
Costo variable unitario	\$1.41
Costo variable Total	\$8,155.81
Costo Fijos del Lavado	\$10,944.59
Costo Fijos Administrativos	\$2,620.33
Costo Fijos Publicidad	\$1,500.00
Costo Fijo Total	\$15,064.93
Depreciación	\$77,699.64
Utilidad Operacional	\$0.00
Utilidad antes de Impuestos	\$0.00
15% Colaboradores	\$0.00
25% Impuestos	\$0.00
50% Anticipo (Impuesto a la Renta)	\$0.00
Saldo 25% impuestos	\$0.00
Gasto de impuestos	\$0.00
Utilidad Neta	\$0.00

6.5 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para la determinación del valor actual neto y la tasa interna de retorno se ha soportado el análisis con el marco teórico desarrollado a continuación.

Las metodologías basadas en los flujos de caja descontados para valorar activos reales, negocios en marcha y proyectos de inversión se basan en proyecciones de los flujos de caja soportadas por los fundamentos del negocio y en la apropiada tasa de descuento que se estima considerando la relación riesgo - retorno. Típicamente, la tasa de descuento para mercados emergentes se calcula haciendo ajustes al Capital Asset Pricing Model-CAPM, que consisten en estimaciones del retorno adicional debido al riesgo-país o riesgo soberano. (Zavatti – Gutiérrez, 2007).

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas, y financieras. El EMBI (Emerging Market Bond Index) se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Banco Central, 2011).

Se considera entonces para el cálculo del valor actual neto una tasa de descuento de 27.41% correspondiente a la suma de la tasa de riesgo país 8.88% más la tasa (promedio ponderada) del sector 18.53%. Los cálculos se muestran en el Anexo 6.3.

El valor actual neto y la tasa interna de retorno se muestran a continuación en la Tabla 6.6.

Tabla 6.6 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tasa: 27.41%		Riesgo País 8.88%
		Tasa Sector 18.53%
		Total: 27.41%

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Flujo Neto	(\$699,679.54)	\$246,901.12	\$258,963.42	\$271,620.73	\$284,898.78	\$609,082.25

VAN	\$774,186.95
TIR	32%

6.6 Conclusiones

- Habiendo obtenido un valor actual neto mayor a cero y una tasa interna de retorno del 32%, se concluye que actual modelo de negocio es viable desde el punto de vista del plan financiero.
- A pesar de que la tasa de descuento es elevada (27.41%), el valor actual neto del proyecto es positivo.
- Cabe citar como ejemplo la tasa de descuento (25%) que bajo política corporativa usa la mayor empresa automotriz del país, General Motors Omnibus BB Transportes S.A, para evaluación y aprobación de sus proyectos. Dicha tasa se considera agresiva (debido al costo de oportunidad del capital implícito), sin embargo garantiza que el proyecto es viable y beneficioso para la compañía. Al considerar dicha tasa con la del presente análisis, se concluye que la evaluación realizada es muy razonable.
- El modelo propuesto está acorde con el comportamiento de los inversionistas y su aversión al riesgo. Se diferencia del resto de modelos, ya que aquellos consideran que el inversionista no puede diversificar la parte correspondiente al riesgo-país. (Zavatti – Gutiérrez, 2007).

CAPÍTULO SIETE
CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

CAPÍTULO 7: Conclusiones y Comentarios

7.1 Conclusiones

- La conclusión esencial y con mucha validez de destacar es que el actual modelo de negocio está orientado a romper el estereotipo de las lavadoras de vehículos en la capital. La experiencia será distinta, llevar a lavar el auto será ahora una tarea divertida.
- Desde el punto de vista financiero, la viabilidad del proyecto es sin duda una conclusión necesaria. A lo anterior, se suma la favorable tendencia de crecimiento del parque automotor en la ciudad de Quito, un aporte directo a la sostenibilidad del proyecto a futuro.
- Es importante concluir que a pesar de la viabilidad del proyecto visto desde los diferentes frentes, estratégico, marketing, financiero, etcétera, está también el reto de ingresar con firmeza y mantener el posicionamiento de pionero en la nueva experiencia de lavado.

7.2 Cometarios

- Como comentario, cabe mencionar que existe un único centro de lavado que ofrece una alternativa diferente. Pague un dólar y lave usted mismo su vehículo.

ANEXOS

ANEXOS CAPÍTULO 1

Anexo 1.1 ENCUESTA

1. **Usualmente donde lavas tu auto? (Cuantitativo)**
 - En casa
 - En un centro comercial
 - En algún parqueadero donde ofrecen el servicio
 - En la lavadora del barrio
 - En una lavadora automática (túnel de lavado)
 - Otro (explique)

2. **El momento durante el cual tu auto está siendo lavado lo consideras: (Cualitativo)**
 - Un “dolor de cabeza”
 - Aburrido
 - Tiempo perdido
 - Relajado
 - Divertido
 - Otro (explique)

3. **El resultado (una vez lavado tu auto) lo consideras: (Cualitativo)**
 - Pésimo
 - Aceptable
 - Bueno
 - Excelente
 - Ni bueno ni malo sino todo lo contrario
 - Otra (explique)

4. **Como consideras la atención en el sitio donde usualmente lavas tu auto? (Cuantitativo)**
 - Pésima
 - Aceptable
 - Buena
 - Excelente
 - Nunca me atienden como merezco
 - Otra (explique)

5. **Como sales luego cancelar y retirar tu auto de la lavadora? (Cualitativo)**
 - Muerto de iras
 - Agobiado
 - Fresco
 - Al fin salgo de aquí
 - Apurado
 - Otra (explique)

6. Llevarías a lavar tu auto a una lavadora “con piernas”? (Cuantitativo)

- ¡De una!
- Tal vez
- No
- Otra (explique)



7. Preferirías que a tu llegada al sitio donde lavan tu auto te atienda: (Cualitativo)

- Un operario con botas, mala cara, overol sucio y mojado?
- Una “operaria” con botas, una sonrisa coqueta y camiseta algo mojada?

8. Mientras el operario lava tu auto te gustaría con la “operaria”: (Cuantitativo)

- Disfrutar un buen tinto
- Fumar un tabaquito (fumar mata)
- Tomar una gaseosa
- Ver TV (deportes) en alta definición (HD)
- Comer algo
- Otra (explique)

9.Cuál sería tu expectativa al salir con tu auto limpio? (Cualitativo)

- Que haya sido rápido
- Que el auto quede bien limpio
- Haber pasado un buen rato
- Salir con ganas de volver
- Todas las anteriores
- Otra (explique)

10. Con que frecuencia llevas a lavar tu auto? (Cuantitativo)

- Una vez por semana
- Cada quince días
- Cada mes
- Otra (explique)

11. El sitio donde usualmente llevas a lavar tu auto: (Cuantitativo)

- Siempre está lleno (hago fila)
- Se tardan por lo general más de una hora
- La atención no es buena
- Generalmente no voy al mismo sitio
- Otra (explique)

Anexo 1.2 Resultados Encuesta



Recent Survey Results

Type	Survey Name	Latest Response	Partials	Completes	Screen Outs	Over Quota	Reminders
S	AutoLavado (1)	09/29/2011	0	105*	0	0	» Send

* These results have reached the 100 response limit. Upgrade to Pro for full access to all of your results. **PRO**

» [View all surveys](#) Display:

AutoLavado

Survey Status: Active Launched: 7/11/2011 3:24 PM Closed: N/A

Email Invites	Visits	Partials	Screen Outs	Over Quota	Completes
0	137	0 / 0	0 / 0	0 / 0	100 / 105*

* These results have reached the 100 response limit. Only the first 100 responses are displayed. Upgrade to Pro for full access to all of your results. **PRO**

Pregunta 1.

1. Usualmente donde lavas tu auto?				
-	En casa		5	5%
-	En el centro comercial		17	17%
-	En algún parqueadero donde lavan autos		2	2%
-	En la lavadora del barrio		22	22%
-	En una lavadora automática (túnel de lavado)		52	53%
	Other, please specify View Responses		1	1%
Total			99	100%

Pregunta 2.

2. El tiempo durante el cual tu auto está siendo lavado lo consideras:				
-	Un "dolor de cabeza"		16	16%
-	Aburrido		43	43%
-	Tiempo perdido		30	30%
-	Relajado		7	7%
-	Divertido		2	2%
	Other, please specify View Responses		2	2%
Total			100	100%

Pregunta 3.

3. El resultado (una vez lavado tu auto) lo consideras:				
-	Pésimo		5	5%
-	Aceptable		44	44%
-	Bueno		29	29%
-	Excelente		4	4%
-	Ni bueno ni malo sino todo lo contrario		17	17%
	Other, please specify		0	0%
Total			99	100%

Pregunta 4.

4. Como consideras la atención en el sitio donde usualmente lavas tu auto?				
-	Pésima		11	11%
-	Aceptable		22	22%
-	Buena		19	19%
-	Excelente		2	2%
-	Nunca me atienden como lo merezco		46	46%
	Other, please specify		0	0%
Total			100	100%

Pregunta 5.

5. Como sales luego cancelar y retirar tu auto de la lavadora?			
- Muerto de iras		4	4%
- Agobiado		12	12%
- Fresco		24	24%
- Al fin salgo de aquí		42	42%
- Apurado		15	15%
Other, please specify View Responses		3	3%
Total		100	100%

Pregunta 6.

6. Llevarías a lavar tu auto a una lavadora "con piernas"?			
- De una!		86	87%
- Tal vez		10	10%
- No		3	3%
Other, please specify		0	0%
Total		99	100%

Pregunta 7.

7. Preferirías que a tu llegada al sitio donde lavan tu auto te atienda:			
- Un operario con botas, mala cara, overol sucio y mojado?		1	1%
- Una "operaria" con botas, con una sonrisa y camiseta algo mojada?		95	96%
Other, please specify View Responses		3	3%
Total		99	100%

Pregunta 8.

8. Mientras el operario lava tu auto te gustaría con la "operaria":			
- Disfrutar un buen tinto		21	21%
- Fumar un tabaquito (fumar mata)		9	9%
- Tomar una gaseosa		10	10%
- Ver TV (deportes) en alta definición (HD)		34	34%
- Comer algo		23	23%
Other, please specify View Responses		2	2%
Total		99	100%

Pregunta 9.

9. Cuál sería tu expectativa al salir con tu auto limpio?			
-	Que haya sido rápido		7 7%
-	Que el auto quede bien limpio		28 28%
-	Haber pasado un buen rato		18 18%
-	Salir con ganas de volver		10 10%
-	Todas las anteriores		35 35%
	Other, please specify View Responses		1 1%
Total			99 100%

Pregunta 10.

10. Con que frecuencia llevas a lavar tu auto?			
-	Una vez por semana		24 24%
-	Cada quince días		58 59%
-	Cada mes		17 17%
	Other, please specify		0 0%
Total			99 100%

Pregunta 11.

11. El sitio donde usualmente llevas a lavar tu auto:			
- Siempre está lleno (hago fila)		41	41%
- Se tardan por lo general más de una hora		29	29%
- La atención no es buena		10	10%
- Generalmente no voy al mismo sitio		19	19%
Other, please specify		0	0%
Total		99	100%

Otras Respuestas

Pregunta 1.

Results Overview: Open Ended Responses
Filter: No filter applied (1 Response(s) Returned)

[« Return to Results Overview](#)

Display 25 Per Page

 Print | Excel Export

Displaying 1-1 of 1 Responses Select Page: [First](#) | [Previous](#) | [Next](#) | [Last](#)

1. Usualmente donde lavas tu auto?	
#	Response
1	Lavadora especializada

Display 25 Per Page

Displaying 1-1 of 1 Responses Select Page: [First](#) | [Previous](#) | [Next](#) | [Last](#)

Pregunta 2.

Results Overview: Open Ended Responses

Filter: No filter applied (2 Response(s) Returned)

[« Return to Results Overview](#)

PRO Print | Excel Export

Display Per Page

Displaying 1-2 of 2 Responses Select Page: [First](#) | [Previous](#) | [Next](#) | [Last](#)

2. El tiempo durante el cual tu auto está siendo lavado lo consideras:

#	Response
1	Adecuado
2	NINGUNO, SOLO LO DEJO PARA QUE LO LAVEN Y LUEGO LO RETIRO

Display Per Page

Displaying 1-2 of 2 Responses Select Page: [First](#) | [Previous](#) | [Next](#) | [Last](#)

Pregunta 3.

Results Overview: Open Ended Responses

Filter: No filter applied (3 Response(s) Returned)

[« Return to Results Overview](#)

PRO Print | Excel Export

Display Per Page

Displaying 1-3 of 3 Responses Select Page: [First](#) | [Previous](#) | [Next](#) | [Last](#)

5. Como sales luego cancelar y retirar tu auto de la lavadora?

#	Response
1	contento
2	Sin novedad
3	

Display Per Page

Displaying 1-3 of 3 Responses Select Page: [First](#) | [Previous](#) | [Next](#) | [Last](#)

Pregunta 7.

Results Overview: Open Ended Responses
Filter: No filter applied (3 Response(s) Returned)

[« Return to Results Overview](#)

PRO Print | Excel Export

Display Per Page

Displaying 1-3 of 3 Responses Select Page: [First](#) | [Previous](#) | [Next](#) | [Last](#)

7. Preferirías que a tu llegada al sitio donde lavan tu auto te atienda:

#	Response
1	Un operario amable
2	Hilo, dos bielas más la opción dos
3	una persona con una sonrisa y buena gana

Display Per Page

Displaying 1-3 of 3 Responses Select Page: [First](#) | [Previous](#) | [Next](#) | [Last](#)

Pregunta 8.

Results Overview: Open Ended Responses
Filter: No filter applied (2 Response(s) Returned)

[« Return to Results Overview](#)

PRO Print | Excel Export

Display Per Page

Displaying 1-2 of 2 Responses Select Page: [First](#) | [Previous](#) | [Next](#) | [Last](#)

8. Mientras el operario lava tu auto te gustaría con la "operaria":

#	Response
1	SALIR CON ELLA
2	ninguno

Display Per Page

Displaying 1-2 of 2 Responses Select Page: [First](#) | [Previous](#) | [Next](#) | [Last](#)

ANEXOS CAPÍTULO 2

Anexo 2.1 Empresas del Sector

N°	Expediente	Nombre	Ciudad
1	87624	ASISTENCIA TECNICA AUTOMOTRIZ PERSONALIZADA GARCIA ESPINOSA CIA. LTDA.	QUITO
2	150663	AUTO SERVICIO SPEEDEE CIA. LTDA	QUITO
3	15465	AUTO SERVICIOS FERRARI C LTDA	QUITO
4	49654	AUTOCLINIK S.A.	QUITO
5	90664	AUTOCRASH S.A	QUITO
6	89975	AUTODOSMIL CIA. LTDA.	QUITO
7	156941	AUTOEDRO CIA. LTDA	QUITO
8	152874	AUTOFAST S.A.	QUITO
9	151762	MOTORCHECK CIA. LTDA.	QUITO
10	150824	AUTOREPUESTOS LUIS H. RODRIGUEZ T. C.A	QUITO
11	156209	AUTOS ALC S.A.	QUITO
12	93216	PLAZA AUTOPLAZA S.A	QUITO
13	88980	AUTOVITAE CIA. LTDA.	QUITO
14	53011	AUXILIO MECANICO INMEDIATO AMIPAAUXIMEC CIA. LTDA.	QUITO
15	15335	BUENAVENTURA C LTDA	QUITO
16	156127	BULASE CIA. LTDA.	QUITO
17	93254	IZURIETA CIA. LTDA.	QUITO
18	157391	CACERES APOLO PERNIA TECNICENTRO AUTOMOTRIZ CIA. LTDA.	QUITO
19	160946	CARETYRES CIA. LTDA.	QUITO
20	91908	CARLOS ERAZO DIAGO CIA. LTDA.	QUITO
21	17057	CASALS ASTRON SERVICIO AUTOMOTRIZ C LTDA	QUITO
22	14994	CENTRO AUTOMOTRIZ MONTES C.A.M.M.O. C LTDA	QUITO
23	87758	CENTRO DE REVISION Y MARCACION VEHICULAR VEHITECNICA CIA. LTDA.	QUITO
24	12684	CENTRO ELECTRONICO DE FRENOS CIA LTDA CEF	QUITO
25	163163	CFNOVI CIA. LTDA.	QUITO
26	163859	CHEVYCENTER S.A.	QUITO
27	150518	COLLISON CIA. LTDA	QUITO
28	50048	COMPANIA AUTOMOTRIZ DAVILA-MONTERO CIA. LTDA.	QUITO
29	157805	COMPAÑIA MIÑO & TORRES C.A.	QUITO
30	12701	CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS METALMECANICOS CIA LTDA	QUITO
31	92473	CORPOKIA S.A..	QUITO
32	49755	CORPORACION DE SERVICIOS MANCHESTER S.A.	QUITO
33	161992	COURTPAZ CIA. LTDA.	QUITO
34	45302	DIAGNOSTICENTRO SA	QUITO
35	45858	DIESEL TECNICA ZIGURAT DTZ EXPERTOS S.A.	QUITO
36	15266	DISTRIBUCION VENTA Y MANTENIMIENTO ELECTRONICO ELECTROLLANTA C LTDA	QUITO

37	150483	EL GARAGE ALTA TECNOLOGIA CIA. LTDA.	QUITO
38	109323	QUITOJMC C. LTDA.	QUITO
39	93107	ESTRELLA Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO
40	93446	EURALAUTO S.A	QUITO
41	157766	EXPOREPUESTOS S.A.	QUITO
42	49505	EXPRESSOLIO S.A.	QUITO
43	45683	FACONZA SA	QUITO
44	14944	FRENIDISCOS Y ACCESORIOS C LTDA	QUITO
45	64107	FULLAUTOS S.A.	QUITO
46	51745	GABELA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO
47	157003	GEOSEISMIC SERVICE ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO
48	61105	GERMANAUTO PARTS S.A.	QUITO
49	10898	SERVICIOS CIA LTDA	QUITO
50	53318	GRAFIMPEX CIA. LTDA.	QUITO
51	89651	HELPCAR S.A.	QUITO
52	12841	FUMAGALLI C LTDA	QUITO
53	15874	IMPORMECANICA C LTDA	QUITO
54	4825	INDUSACA CA	QUITO
55	7790	METALMECANICA SAMURI SA	QUITO
56	13494	INTERTALLERES C LTDA	QUITO
57	47426	INMOBILIARIAS ALANDRA S.A.	QUITO
58	94603	ITEUVE TECHNOLOGY S.L.	QUITO
59	91803	KIACAR S.A.	QUITO
60	92474	KIACONS S.A.	QUITO
61	49345	KOMATRACORP S.A. KOREA MAQUINARIAS TRADING	QUITO
62	751	LA MECANOTECNICA SA	QUITO
63	164122	LAVARAPID S.A.	QUITO
64	87183	LIMPIOCAR CIA. LTDA.	QUITO
65	13246	LLANTA BAJA PERBO C LTDA	QUITO
66	88653	LLANTAMANIA S.A.	QUITO
67	15268	LLANTAS Y SERVICIOS LLANSER SA	QUITO
68	15683	BARROS C LTDA	QUITO
69	16881	LUBRICADORA CEVALLOS MOLINA CIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	QUITO
70	10435	MARISCAL CIA LTDA	QUITO
71	17360	MANAUTO C LTDA	QUITO
72	86672	MANTECARROCERO INTERNACIONAL S.A.	QUITO
73	47740	AUTOMOTRIZ MANTENAUTO S.A.	QUITO
74	94633	MECALOGISTICA CIA. LTDA	QUITO
75	16001	MECANICA AUTOMOTRIZ Y VULCANIZADORA EL PARCHE FRIO C LTDA	QUITO
76	12679	MECANICA Y ANEXOS CIA LTDA	QUITO

77	48308	MECANICA Y SERVICIO AUTOMOTRIZ AUTOWORKS S.A.	QUITO
78	17059	MECANINCO TALLERES MECANICO INTEGRADOS C LTDA	QUITO
79	49029	MECANIX S.A.	QUITO
80	805	COMERCIAL SA MECOMSA	QUITO
81	152521	MECHATRUCKS CIA. LTDA.	QUITO
82	50922	MEDARDO TORO ROMERO CIA. LTDA.	QUITO
83	156481	MEGA CORP S.A.	QUITO
84	61940	MEGAMODELAUTO CIA. LTDA.	QUITO
85	816	MERCURIO SA	QUITO
86	18474	METALIZACIONES SELECTIVAS ANJA CIA. LTDA.	QUITO
87	52632	MORISERVICE CIA. LTDA.	QUITO
88	10717	ASOCIADOS COMPANIA LIMITADA	QUITO
89	152675	MOVILSER CIA. LTDA.	QUITO
90	162796	SERVICES CIA. LTDA	QUITO
91	53176	AUTORUTA COMPANIA LIMITADA	QUITO
92	842	MULTISERVICIOS JAMAJAY SA	QUITO
93	137038	NEWSHINE SERVICIOS AUTOMOTRICES INTEGRADOS CIA. LTDA.	QUITO
94	162725	ENGINEERING PANAMPENSA S.A.	QUITO
95	15957	PANAMOTOR S.A.	QUITO
96	161836	PATOGAS S.A.	QUITO
97	18773	PELESCAN INDUSTRIA METALMECANICA CIA. LTDA.	QUITO
98	154481	PINTUCARS S.A.	QUITO
99	46217	PITUCA, PIONEROS DEL TRANSPORTE URBANO C.A.	QUITO
100	154064	POTENCIA TECNOLOGICA Y MECANICA POTENCIAMEC CIA. LTDA.	QUITO
101	51774	PROTECCION Y AUXILIO MECANICO INMEDIATO PAMI CIA. LTDA.	QUITO
102	158647	PUNTUALGROUP CIA. LTDA.	QUITO
103	10711	QUIMOTOR CIA LTDA	QUITO
104	159455	QUITO CARCUSTOM S.A. SERVICIO AUTOMOTRIZ	QUITO
105	156395	REBOBINAJES INDUSTRIALES MEGGAELITE CIA. LTDA.	QUITO
106	48835	RECTIFICADORA DEL ECUADOR ECUARECTI S.A.	QUITO
107	1257	RECTIMOTOR SA	QUITO
108	150841	RENOVATE COLOR BLOW SYSTEM CIA. LTDA.	QUITO
109	89650	REPARAUTO S.A.	QUITO
110	16147	REPATEC C LTDA	QUITO
111	17554	RODRIMER C LTDA	QUITO
112	53336	SEGULLANTA, LLANTA SEGURA CIA. LTDA.	QUITO
113	157281	SERVICARTIUM CIA. LTDA.	QUITO
114	52190	SERVICIO AUTOMOTRIZ MADERERO ALVAREZ Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO
115	151069	SERVICIO TECNICO AUTOMOTRIZ LOS PITS CIA. LTDA.	QUITO
116	7737	SERVICIOS AUTOMOTRICES COREA COREASA SA	QUITO

117	156407	SERVICIOS AUTOMOTRICES LUBRIWASH SAN ANDRES CIA. LTDA.	QUITO
118	94535	SERVICIOS INTEGRALES DE LAVADO Y LIMPIEZA LAVELOZ CIA. LTDA.	QUITO
119	88515	SERVICIOS MECANICOS ESPINEL & STACEY CIA. LTDA.	QUITO
120	163698	SERVICIOS PREMIER DEL ECUADOR S.A. SERPRECUA	QUITO
121	49277	SERVICIOS TECNILIDER S.A.	QUITO
122	51208	SERVIFIACO SERVICIO Y REPUESTOS CIA. LTDA.	QUITO
123	150062	SERVIMOTOR S.A	QUITO
124	62517	SETEMARCORP S.A.	QUITO
125	47397	SICODIESEL S.A.	QUITO
126	89630	SOLOAUTO S.A	QUITO
127	161807	SOLUCIONES INTEGRALES AUTOMOTRICES SOLINTAUTO CIA. LTDA.	QUITO
128	11664	SUPERESTACION DE SERVICIOS AMERICA CIA LTDA	QUITO
129	49205	SURMECANICA S.A.	QUITO
130	91510	SYBERMOTORS S.A	QUITO
131	8294	TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ TALLERSA SA	QUITO
132	52542	TALLER INTERSERVICIOS MECANICOS INTALMEC CIA. LTDA.	QUITO
133	13087	TALLERAUTO S.A.	QUITO
134	160092	AUTOMOTRIZ CIA. LTDA.	QUITO
135	14596	TALLERES ARNALDO SAMBUCCI C LTDA	QUITO
136	13449	TALLERES AUTOMOTORES DEL NORTE TALLAUTO C LTDA	QUITO
137	10219	TALLERES AUTOMOTRICES S.A.	QUITO
138	91319	TALLERES DE SERVICIOS AUTOMOTRIZ MEGATALLERES CIA. LTDA.	QUITO
139	14995	DIESEL ELECTRO S.A.	QUITO
140	1508	ECUATORIANOS SA TESA	QUITO
141	87945	TALLERES EL CONDADO MECANICENTRO CIA. LTDA.	QUITO
142	12569	TALLERES SUAREZ HERMANOS CIA LTDA	QUITO
143	14287	TALLERES TECNICOS CORLAN C LTDA	QUITO
144	158625	VOLSERVICE CIA. LTDA.	QUITO
145	159390	TECNICARPLUS CIA. LTDA.	QUITO
146	45057	TECNISERVICIOS CHEVYCON SA	QUITO
147	53212	TECNISERVICIOS MORA MIÑO CIA. LTDA.	QUITO
148	158721	TECNOLOGIA AUTOMOTRIZ MJF CIA. LTDA.	QUITO
149	1518	TECNOLOGIA EN REPARACION AUTOMOTRIZ REPARMOTRIZ CIA. LTDA.	QUITO
150	152683	AUTOSPOINT CIA. LTDA.	QUITO
151	151164	TEKNICA AUTOMOTRIZ S.A	QUITO
152	160861	UNIQUESERVICE CIA. LTDA.	QUITO
153	1113	MECANICA ELECTRONICA SA	QUITO
154	15578	VANDERBILT DIESEL DIESEL QUITO VANDIQ C LTDA	QUITO
155	162843	XTREMEDIESEL CIA. LTDA.	QUITO

Anexo 2.2 Análisis fuerzas de Porter

En cuanto a **barreras de entrada**, para potenciales nuevos competidores en el ámbito de lavado automático de vehículos (túnel de lavado) son relativamente altas principalmente por la inversión inicial. Por otro lado, en cuanto al factor diferenciador, una vez posicionado como pionero THE CAR WASH EXPERIENCE constituirá una barrera contundente para aquellos potenciales nuevos actores que simplemente tendrán cabida dentro del usual y monótono servicio de lavado.

Los **proveedores** podrán ser seleccionados con facilidad de la gran disponibilidad existente en cuanto a distribuidores de productos e insumos relacionados con la limpieza de vehículos. Lo anterior es sinónimo de los proveedores con su bajo poder de negociación.

Ahora, el punto neurálgico. Los **clientes** tienen de su lado el poder de negociación. Lo podemos considerar alto debido a la similitud de servicio en los diferentes centros existentes. Su nivel de recompra puede ser muy bajo. Sin embargo, el factor diferenciador propuesto romperá la monotonía, es por ello que dentro del análisis consideramos un poder de negociación medio por parte de los consumidores considerando que el factor comparativo se relaciona a los centros de lavado actuales versus THE CAR WASH EXPERIENCE.

Por otro lado, en cuanto a **sustitutos** podemos señalar que no existe ninguno que posea la concepción de este plan de negocio y alternativa de experiencia en el lavado de vehículos. No obstante, no es posible descartar el nivel competitivo.

Se consideran sustitutos a los centros de lavado automático, centros de lavado en centros comerciales, en parqueaderos de centros comerciales y además las lavadoras de autos de barrio. Por tanto, se consideran a los sustitutos en la escala medio – alta.

Finalmente, bajo los mismos preceptos del análisis de sustitutos, se considera una alta **rivalidad** entre los centros de lavado convencionales los cuales al ser potenciales sustitutos sin duda se convierten en rivales.

ANEXOS CAPITULO 3

Anexo 3.1 Descripción Roles Principales

Roles Gerente General

- Administración gerencial global del negocio.

Roles Gerente de Recursos Humanos

- Promover la cultura “The Car Wash Experience” a todos los colaboradores.

Roles Gerente Marketing

- Posicionamiento de Marca.

Roles Gerente Operaciones

- Optimización (tiempos de respuesta) y mejora continua.

ANEXOS CAPÍTULO 5

Anexo 5.1 Selección Equipo y Planeación Capacidad Prestación Servicio

Las opciones disponibles de selección del túnel de lavado con su respectiva capacidad son:

Modelo	Cantidad	Unidad	Area Terreno (m2)
EXCEL	15	autos/hora	214
VISTA	40 - 60	autos/hora	570
SUPER VISTA	80 - 100	autos/hora	1,140

m2 / auto	14.25
-----------	-------

Opción 1: Modelo SUPER VISTA, capacidad de lavado de 80 a 100 autos por hora.

Modelo	Capacidad:		
SUPER VISTA	80	autos/hora	
		100%	
Dia	Horas de Trabajo	autos / Dia	Ingreso (USD)
Lunes	8	640	\$6,400.00
Martes	8	640	\$6,400.00
Miercoles	8	640	\$6,400.00
Jueves	8	640	\$6,400.00
Viernes	8	640	\$6,400.00
Sabado	10	800	\$8,000.00
Domingo	10	800	\$8,000.00
Total Semana	60	4,800.00	\$48,000.00
Total Mes	240	19,200.00	\$192,000.00
	Promedio Diario	686	Autos / Día

Se considera una capacidad de operación inicial al 60% ya que de acuerdo con el plan de crecimiento (5% anual), esto garantizará la continuidad de las actividades durante 8 años sin el riesgo de requerir un equipo de capacidad mayor. Bajo esta premisa el equipo SUPER VISTA está sobredimensionado.

Modelo	Capacidad		
SUPER VISTA	80	autos/hora	
		60%	
Día	Horas de Trabajo	autos / Día	Ingreso (USD)
Lunes	8	384	\$3,840.00
Martes	8	384	\$3,840.00
Miercoles	8	384	\$3,840.00
Jueves	8	384	\$3,840.00
Viernes	8	384	\$3,840.00
Sabado	10	480	\$4,800.00
Domingo	10	480	\$4,800.00
Total Semana	60	2,880.00	\$28,800.00
Total Mes	240	11,520.00	\$115,200.00
	Promedio Diario	411	Autos / Día

Opción 2: Modelo VISTA, capacidad de lavado de 40 a 60 autos por hora.

Modelo	Capacidad:		
VISTA	40	autos/hora	
		100%	
Día	Horas de Trabajo	Autos / Día	Ingreso (USD)
Lunes	8	320	\$3,200.00
Martes	8	320	\$3,200.00
Miercoles	8	320	\$3,200.00
Jueves	8	320	\$3,200.00
Viernes	8	320	\$3,200.00
Sabado	10	400	\$4,000.00
Domingo	10	400	\$4,000.00
Total Semana	60	2,400.00	\$24,000.00
Total Mes	240	9,600.00	\$96,000.00
	Promedio Diario	343	Autos / Día

Tomando en cuenta la misma consideración anterior (60% capacidad y 5% crecimiento anual) y adicionalmente el estudio de campo realizado en cuanto a la cantidad estimada de autos a lavar por semana, el Modelo VISTA es el adecuado para cubrir las necesidades operativas del presente plan de negocio.

Estudio de Campo Autos / Día	Modelo			Capacidad
	VISTA	40	autos/hora	60%
	Día	Horas de Trabajo	Autos / Día	Ingreso (USD)
35	Lunes	8	192	\$1,920.00
35	Martes	8	192	\$1,920.00
35	Miercoles	8	192	\$1,920.00
50	Jueves	8	192	\$1,920.00
65	Viernes	8	192	\$1,920.00
250	Sabado	10	240	\$2,400.00
230	Domingo	10	240	\$2,400.00
700	Total Semana	60	1,440.00	\$14,400.00
Autos / Semana	Total Mes	240	5,760.00	\$57,600.00
	Promedio Diario		206	Autos / Día

ANEXOS CAPÍTULO 6

Anexo 6.1 Inversión Inicial

INVERSION CENTRO DE LAVADO AUTOMATICO	
MODELO	VISTA 13.5 Metros
Inversión equipo	\$185,393.34
Importación del equipo	\$10,024.88
EQUIPOS COMPLEMENTARIOS Y OBRA CIVIL	
Sistema Hidroneumatico 5hp	\$1,490.00
Compresor 10 hp con Tanque	\$3,590.00
Pisos en general	\$22,000.00
Subestacion de 112kva (81 KWH a maxima capacidad)	\$10,000.00
Pisos del Tunel, tuberias y Fosas Reciclado	\$35,000.00
Cisterna para el agua limpia	\$6,000.00
Instalacion de Equipo complementario	\$25,000.00
Edificio Aspirado, Oficina y Cto. Máquinas	\$90,000.00
Inversión Total	\$388,498.22

Anexo 6.1.1 Costo de Internación

INTERNACIÓN EQUIPO	
Precio FOB	\$185,393.34
Flete Marítimo	\$2,000.00
FOB + Flete	\$187,393.34
Seguro (3.5%)	\$6,558.77
CIF	\$193,952.11
Arancel (0%)	\$0.00
Tasa Fodinfra	\$969.76
Tasa Corpei	\$46.35
Flete Terrestre	\$350.00
Gastos Aduana	\$100.00
Landed	\$195,418.22
Costo internación	\$10,024.88

El número de partida arancelaria considerado es 8424.10.00.00 de acuerdo con la publicación del ARANCEL DE IMPORTACIONES INTREGADO DEL ECUADOR, Actualización N°1, Enero 2011.

Anexo 6.1.2 Aportes para la Inversión

Inversión		
Socios	Aporte	Participación
Socio 1	\$213.674,02	55%
Socio 2	\$77.699,64	20%
Socio 3	\$58.274,73	15%
Socio 4	\$38.849,82	10%

Anexo 6.1.3 Gastos de Constitución Empresa

Gastos de Constitución Empresa					
Concepto	Año		Año		2011* 3.5%
	Mínimo	2010 Máximo	Incremento		
Abogado	\$ 200.00	\$ 500.00	\$ 207.00	\$ 517.50	\$ 517.50
Notario	\$ 60.00	\$ 80.00	\$ 62.10	\$ 82.80	\$ 82.80
Registro Mercantil	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 124.20	\$ 124.20	\$ 124.20
Municipio	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.04	\$ 1.04	\$ 1.04
SRI	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.04	\$ 1.04	\$ 1.04
Afiliaciones	\$ 100.00	\$ 500.00	\$ 103.50	\$ 517.50	\$ 517.50
Varios (transporte, copias, etc.)	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 51.75	\$ 51.75	\$ 51.75
			Total:	\$ 550.62	\$ 1,295.82
				Promedio:	\$ 923.22

Manual para la creación de empresas, 2010, Pág. 13

Anexo 6.1.4 Necesidad Inicial de Capital de Trabajo (Arranque)

Capital de trabajo Inicial	
Costo materia prima mensual	\$ 3,959.90
Costo fijo mensual	\$ 15,064.93
Costo Publicidad mensual	\$ 1,500.00
Costo administrativo mensual	\$ 2,620.33
Total Mensual	\$ 23,145.16

Anexo 6.1.5 Necesidad Inicial de Capital de Trabajo

Capital de Trabajo Inicial						
Ventas Mesuales	\$49,000.00					
	MES					Total
	1	2	3	4	5 al 12	
Costos	\$ 23,145.16	\$ 23,145.16	\$ 23,145.16	\$ 23,145.16	\$ 185,161.27	\$ 277,741.90
Ventas	\$49,000.00	\$ 49,000.00	\$ 49,000.00	\$ 49,000.00	\$ 392,000.00	\$ 588,000.00
Ingresos	\$49,000.00	\$49,000.00	\$49,000.00	\$49,000.00	\$392,000.00	\$ 588,000.00
Necesidad de CT	\$ (25,854.84)	\$ (25,854.84)	\$ (25,854.84)	\$ (25,854.84)	\$ (206,838.73)	\$ (310,258.10)
Capital de trabajo (primer año)	\$ (310,258.10)					
Capital de trabajo (años 2 al 5)	\$ (310,258.10)					

Anexo 6.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS	Año				
	2012	2013	2014	2015	2016
Cantidad Autos Lavados	33,600	35,280	37,044	38,896	40,841
Precio Unitario (promedio)	\$17.50	\$17.50	\$17.50	\$17.50	\$17.50
Ventas Brutas	\$588,000.00	\$617,400.00	\$648,270.00	\$680,683.50	\$714,717.68
Ventas Netas	\$588,000.00	\$617,400.00	\$648,270.00	\$680,683.50	\$714,717.68
Costo Variable Unitario	\$1.41	\$1.46	\$1.50	\$1.55	\$1.59
Costo Variable Total	\$47,518.80	\$51,391.58	\$55,580.00	\$60,109.77	\$65,008.71
Costo Fijo del Lavado	\$131,335.10	\$135,275.15	\$139,333.41	\$143,513.41	\$147,818.81
Costo Fijos Administrativos	\$31,444.00	\$32,387.32	\$33,358.94	\$34,359.71	\$35,390.50
Costo Fijo Publicidad	\$18,000.00	\$18,540.00	\$19,096.20	\$19,669.09	\$20,259.16
Costo Fijo Total	\$180,779.10	\$186,202.47	\$191,788.55	\$197,542.20	\$203,468.47
Depreciación	\$77,699.64	\$77,699.64	\$77,699.64	\$77,699.64	\$77,699.64
Utilidad Operacional	\$282,002.46	\$302,106.30	\$323,201.81	\$345,331.89	\$368,540.85
Utilidad antes de Impuestos	\$282,002.46	\$302,106.30	\$323,201.81	\$345,331.89	\$368,540.85
15% Colaboradores	\$42,300.37	\$45,315.95	\$48,480.27	\$51,799.78	\$55,281.13
25% Impuestos	\$70,500.61	\$75,526.58	\$80,800.45	\$86,332.97	\$92,135.21
50% Anticipo (Impuesto a la Renta)	\$0.00	\$35,250.31	\$37,763.29	\$40,400.23	\$43,166.49
Saldo 25% impuestos	\$0.00	\$40,276.27	\$43,037.17	\$45,932.75	\$48,968.73
Gasto de impuestos	\$112,800.98	\$120,842.52	\$129,280.73	\$138,132.75	\$147,416.34
Utilidad Neta	\$169,201.47	\$181,263.78	\$193,921.09	\$207,199.13	\$221,124.51

Anexo 6.2.1 Determinación de Costos Fijos y Variables

COSTOS VARIABLES	Por auto
Armor all	\$0.15
Shampoo	\$0.20
Cera	\$0.20
Agua	\$0.47
Luz	\$0.34
Manejo desechos	\$0.05
Total/vehículo	\$ 1.41

Tarifa EEQ:	\$0.085	KWH
Potencia Maxima	81	KWH
Total por hora:	\$6.89	
Total por minuto:	\$0.11	
Total por auto (3 min.)	\$0.34	
Tarifa EPMAS:	\$0.94	m ³
Total por auto (0.5 m³)	\$0.47	

Anexo 6.2.2 Costos Fijos del Lavado, Administrativos y de Publicidad

Colaborador	Cantidad	Salario (Mensual)	13er Sueldo	14to Sueldo	F. Reserva (8.33%)	Aportes IESS	Total Unitario	TOTAL
Operarios	10	\$270.00	\$22.00	\$22.50	\$22.50	\$32.81	\$369.81	\$3,698.05
Asistentes	5	\$650.00	\$22.00	\$54.17	\$54.17	\$78.98	\$859.31	\$4,296.54
Gerentes	2	\$1,000.00	\$22.00	\$83.33	\$83.33	\$121.50	\$1,310.17	\$2,620.33
							TOTAL	\$10,614.93

Anexo 6.2.2.1 Costos Fijos Administrativos

PUBLICIDAD	Cantidad	Costo Mensual	Total
Vallas Exteriores	3	\$450.00	\$1,350.00
Varios (franelas, gorras, etc.)	1	\$150.00	\$150.00
		TOTAL	\$1,500.00

Anexo 6.2.2.2 Costos Fijos de Publicidad

COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	
Costos Fijos del Lavado	
Salarios (Asistentes & Operarios)	\$7,994.59
Servicios Básicos	\$100.00
Arriendo Terreno	\$2,850.00
Total	\$10,944.59
Costos Fijos Administrativos	
Salarios Gerentes	\$2,620.33
Total	\$2,620.33
Costos Fijos Publicidad	
Publicidad	\$1,500.00
Total	\$1,500.00
Costo Fijo Mensual Total	\$15,064.93

Anexo 6.3 Tasa de Descuento (Sector Automotriz)

Tasa del Sector			
Industry	Qty Firms	Tax Rate	Weight (%)
Auto Parts	47	13.45%	58%
Automotive	19	20.43%	23%
Retail Automotive	15	32.05%	19%
Weighted Average			18.53%

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Anexo 6.3.1 Tasa de Descuento (Riesgo País)

Banco Central del Ecuador		
Fecha	Puntos	
Septiembre-22-2011	881	
Septiembre-21-2011	876	
Septiembre-19-2011	911	
Septiembre-16-2011	888	
Septiembre-15-2011	886	
Septiembre-14-2011	889	
Septiembre-13-2011	889	
Septiembre-12-2011	892	
Septiembre-09-2011	896	
Septiembre-08-2011	877	
Septiembre-07-2011	874	
Septiembre-06-2011	876	
Septiembre-02-2011	876	
Septiembre-01-2011	876	
Agosto-31-2011	871	
Agosto-30-2011	872	
Agosto-29-2011	868	
Agosto-26-2011	901	
Agosto-25-2011	896	
Agosto-24-2011	892	
Agosto-23-2011	900	
Agosto-22-2011	899	
Agosto-19-2011	901	
Agosto-18-2011	903	
Agosto-17-2011	902	
Agosto-16-2011	901	
Agosto-15-2011	896	
Agosto-12-2011	900	
Agosto-11-2011	869	
Agosto-10-2011	872	
Promedio	888	Tasa de Riesgo
		8.88%

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Jaramillo, Néstor. **La Otra P, Fundamentos de Publicidad**. Tercera Edición, 2011.

Benzaquen, Jorge. **Calidad en la Empresa, Calidad Total**. CENTRUM Católica. Centro de Negocios Perú, 2010.

Luis J., Sanz. **Fleur_de_Cafe_A**, INCAE Alajuela - Costa Rica. CASPTONE COURSE, 2011.

Ross, Westerfield, Jordan. **Fundamentos de Finanzas Corporativas**, 2001.

Zavatti – Gutiérrez, **La tasa de descuento y el riesgo-país**, 2007.

Arias Barriga, Ángel Enrique. **Arancel de Importaciones Integrado del Ecuador**. PUDELECO Editores S.A. 2011.

Programa de Cooperación Integral Productiva Chimborazo. **Manual para la creación de empresas**, 2010. Pág. 13.

Benítez Pareja, Diego. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE). **Anuario 2009**. EDIECUATORIAL 2009.

Superintendencia de Compañías del Ecuador. [**Página Superintendencia de Compañías**]. 14 de mayo de 2011.

< <http://www.supercias.gob.ec/consultas/inicio.html>>.

Barrera Guarderas, Augusto. Foro Ciudadano, [**Página Municipio del Distrito Metropolitano de Quito**]. PLAN DE MOVILIDAD PARA EL QUITO DEL SIGLO 21. Plan Maestro de Movilidad del DMQ 2009 -2015. 01 Septiembre 2010.

< <http://www.quito.gov.ec>>

Banco Central del Ecuador. [**Página del Banco Central del Ecuador**]. 17 de septiembre de 2011. <<http://www.bce.fin.ec>>.

Damodaran, Aswath; **Betas by Sector**; Enero de 2011 - Septiembre de 2011.

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>.

Normativa de la CFN, **Manual de Crédito de Primer Piso** – Capitulo I: Facilidades de crédito. Septiembre de 2011. < <http://www.cfn.fin.ec>>.

Normativa de la CFN, **Manual de Crédito de Primer Piso, Listado de Anexos, Anexo A**, Actividades Financiadas. Septiembre, 2011. <<http://www.cfn.fin.ec>>.

Corporación Financiera Nacional. **[Página de la Corporación Financiera Nacional]**. 01 de octubre 2011.

<http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=839&Itemid=541>.

Corporación Financiera Nacional. **[Página de la Corporación Financiera Nacional]**. 01 de octubre 2011.

<http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=599:requisitos&catid=122:credito-directo&Itemid=542>.

Diario El Comercio, **[Página Diario El Comercio]**. Los trámites para constituir una compañía. 08 octubre 2011.

<http://www.elcomercio.com/negocios/opciones-montar-negocio_0_568143412.html>.

Datos Personales:

Nombre: Félix Santiago Jaramillo Salazar

Teléfonos: 022457-659 / 084068458

Correo electrónico: fsanjs@yahoo.es / fsanjs@hotmail.com