

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Plan de Negocios: Tienda especializada en equipo de seguridad para motocicletas

Diego Fernando Morillo Carrión

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en Administración
de Empresas

Quito, Septiembre 2014

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de Negocios: Tienda especializada en equipo de seguridad para motocicletas

Diego Fernando Morillo Carrión

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

.....

Néstor Jaramillo, Dr.,
Director de la Tesis

.....

Matías Santana, PhD.,
Miembro del Comité

.....

Thomas Gura, PhD.,
Decana del Colegio de
Administración

.....

Víctor Viteri, PhD.,
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, Septiembre de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Diego Fernando Morillo Carrión

C. I.: 1103418917

Fecha: Quito, septiembre de 2014

DEDICATORIA

A mi esposa, porque fue quién motivó a iniciar mis estudios de postgrado. Porque fue mi fuerza para ser cada día una mejor persona y profesional, y finalmente porque ha sido el pilar para la culminación de esta etapa de mi vida académica.

A mis padres y hermanos quiénes han sabido permanecer pacientes, entusiastas y motivadores para que pueda alcanzar mis metas de estudio; aún cuando mi ausencia de casa ha sido un sacrificio para toda la familia.

AGRADECIMIENTOS

A todos los profesores de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito quienes con su sabiduría y experiencia han transmitido generosamente su conocimiento, han incentivado el deseo de investigar y sobre todo han sembrado la semilla del emprendimiento.

A todos los maestrantes de la promoción 2014, que compartieron sus experiencias y opiniones para enriquecer cada una de los diferentes tópicos y asignaturas del programa. De esta manera ampliaron la visión de negocio y de mundo de cada uno de nosotros.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios ha sido desarrollado con el fin de demostrar la oportunidad de generar el emprendimiento de una tienda comercializadora de equipo de seguridad para motociclismo en la ciudad de Quito. La tienda llevará el nombre de Moto Expert, la misma que dispondrá una variedad de equipos e indumentaria de marcas reconocidas globalmente.

El mercado que atenderá la tienda es el de los motociclistas de los segmentos de sport, moto cross y custom. Por esta razón la estrategia mediante la cual se competirá es la de nicho en el segmento de los dueños de motocicletas de lujo y de altas prestaciones.

La estrategia de marketing buscará obtener ventaja del mercado mediante la oferta de variedad de productos y resaltando la atención de expertos en cada una de las 3 ramas de motociclismo.

Mediante una investigación de mercado y considerando que la empresa atenderá inicialmente el 33% del nicho se ha estimado un mercado potencial de 1.1 millones de dólares. El proyecto plantea obtener un Valor Actual Neto de 28.634 USD y una Tasa Interna de Retorno de 119% considerando una proyección de 4 años y el 5to año como perpetuidad.

ABSTRACT

The current business plan has been developed in order to prove the existence of an opportunity of generating a store of safety equipment for motorcyclists located in Quito city. The store will be named as “Moto Expert”, and it will offer a variety of clothing from recognized global brands.

The segments attended by the store will be the segments of sport, moto-cross y custom. Because of this reason, the strategy adopted to compete will be the market niche of luxury and high performance motorcycles owners.

The marketing strategy will search advantages in the market by means of the variety of products and emphasizing the assistance of experts in every category of the 3 types of motorcycling.

The market research has shown that attending the 33% of the niche, the potential market is around 1.1 millions of dollars. The Project prognosticates a Net Present Value of 28.634 USD and an Internal Rate of Return of 119% for a period of 4 years and the 5th year as perpetuity.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
ABSTRACT.....	8
CAPÍTULO 1. Análisis del Macro Entorno	11
1.1 Tendencias del Macro Entorno	11
1.2 Análisis Sectorial	12
1.3 Análisis de la Competencia.....	13
CAPÍTULO 2. Oportunidad de Negocio	15
2.1 Insight ¿Cuánto cuesta su vida?.....	15
2.2 Diseño de la investigación de mercado.....	15
2.2.1Objetivos de la investigación cualitativa	15
2.2.2 Objetivos de la investigación cuantitativa	16
2.3 Realización de la investigación de mercado	16
2.4 Resultados de la investigación de mercado	17
2.4.1 Análisis de la investigación de mercado cualitativa	17
2.4.2 Análisis investigación de mercado cuantitativa.....	17
2.4.3 Volumetría	19
CAPÍTULO 3. Definición Estratégica	21
3.1 Estrategia Genérica	21
3.2 Posicionamiento Estratégico.....	22
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas	23
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	24
CAPÍTULO 4. Plan Comercial.....	26
4.1 Producto	26
4.2 Precio	26
4.3 Plaza.....	27
4.4 Promoción.....	27
4.5 Publicidad	28
4.5.1 Copy Strategy.....	29
CAPÍTULO 5. Plan de Operaciones.....	30
5.1 Estrategia Operativa.....	30
5.2 Manejo de Inventarios.....	33
5.2.1 Orden de pedido y tránsito.....	33

5.2.2 Desaduanización	33
5.2.3 Transporte terrestre y control de inventarios	34
5.3 Sistema de Gestión de la Calidad.....	35
CAPÍTULO 6. Plan Financiero.....	42
6.1 Supuestos Generales	42
6.1.1 Pronóstico de Ventas.....	42
6.1.2 Cuentas por cobrar	43
6.1.3 Inventarios.....	44
6.1.4 Pagos por adelantado	45
6.1.5 Propiedad, planta y equipo.....	45
6.1.6 Cuentas por pagar	46
6.1.7 Beneficios a empleados sueldos y salarios	47
6.1.8 Costo de ventas	47
6.1.9 Gastos de administración y ventas	48
6.1.10 Gastos financieros.....	49
6.1.11 Participación de trabajadores e impuesto a la renta	50
6.1.12 Utilidad a distribuir socios	51
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento	51
6.1.3 Estados financieros proyectados	53
6.1.4 Flujo de Efectivo proyectado	55
6.1.5 Punto de equilibrio.....	57
6.1.6 TIR y VAN	58
6.1.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	59
CAPÍTULO 7. Conclusiones y Recomendaciones	61
7.1 Conclusiones	61
7.2 Recomendaciones para futuros estudios	61
ANEXOS	63
REFERENCIAS.....	80

CAPÍTULO 1. Análisis del Macro Entorno

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen 3 tendencias que motivan la creación de una tienda especializada en equipo de seguridad para motocicletas: 1) El incremento en el número de motos en el sector automotriz del Ecuador, 2) La existencia de leyes y controles más estrictos al uso de implementos de seguridad para motociclistas, y 3) La gran cantidad de eventos deportivos para motociclismo que evidencian el crecimiento del sector.

En primer lugar, desde el año 2005 el mercado de motocicletas ha crecido de tal manera que para el 2010 ya se vendían 100.000 motos al año. Esto quiere decir que tiene un crecimiento muy similar al de los automóviles. Por cada auto vendido en Ecuador, se vende una motocicleta. Para mediados de 2012 el parque ecuatoriano de motocicletas tenía alrededor de 800.000 unidades (El Financiero Digital, 2012).

De acuerdo a datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), en el 2005 se importaron y produjeron 60449 unidades (AEADE, 2011), mientras que para el 2012 el número de motocicletas fue de 116633 motos (AEADE, 2013). Si se compara esta cifra con el crecimiento poblacional del país en el mismo período de tiempo (13,78 Millones en el 2005 y 15.49 Millones de habitantes en el 2012) (The World Bank, 2013) se puede observar que mientras la población ecuatoriana creció en un 12%, el parque automotor lo hizo en un 92%.

Por otro lado, las leyes de tránsito respecto a lo temas de seguridad son cada vez más rigurosas. Un ejemplo de aquello son regulaciones como el artículo 5 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (Registro Oficial 415, 2011) que promueve la capacitación y formación de los conductores, requisito indispensable para la obtención de licencia de conducir tipo A. También la Policía Nacional ha contribuido a controlar que las mencionadas leyes se cumplan mediante inspecciones y operativos de uso adecuado de casco, controles de velocidad, cantidad de pasajeros en motocicletas, etc. Actualmente, la falta de uso de casco es sancionada con 82 dólares con 20 centavos y 6 puntos en la licencia de conducir (Registro Oficial 415, 2011). Esto significa que las leyes favorecen a un mercado de equipo de seguridad para motocicletas

ya que los conductores cada vez más son conscientes de la necesidad de utilizar todos los implementos exigidos por la ley.

Finalmente, las competencias deportivas de motociclismo también incentivan el sector de equipo de seguridad. Durante el 2012 el 28.3% equivalente a 33002 motos representaron motos de enduro, sport pista y cross (AEADE, 2013). Si se coloca esta cifra en contexto con la cantidad de eventos deportivos en el país, se evidencia la gran demanda de expertos y aficionados al deporte del motociclismo. Durante el 2013 por ejemplo se planean al menos 24 eventos deportivos a nivel nacional de Motocross, Hare Scramble, Enduro Srpint, Enduro, Cross Country, Super Cross entre otros (TIEDYE, 2013), sin contar la cantidad de eventos provinciales de menor difusión.

Muchas provincias del Ecuador como Pichincha, Guayas, Azuay, entre otras promocionan una serie de eventos deportivos, especialmente de enduro y motocross. A manera de ejemplo solamente la provincia de Morona Santiago durante el 2012 ofreció 10 eventos de motocross a lo largo del año (Motoclubmacas, 2013). Este tipo de eventos no solamente que son una ventana importante de publicidad de marcas, sino también una fuente de consumo para equipos de seguridad para todos aquellos aficionados al motociclismo.

El potencial de crecimiento del sector de motocicletas, el incremento en regulaciones y leyes que exigen normas de conducción en los motoristas, además de la gran variedad de eventos deportivos de motociclismo en el país generan un ambiente propicio para la creación de una tienda con equipo y accesorios para brindar seguridad a los conductores de este tipo de vehículos de alto riesgo.

1.2 Análisis Sectorial

El análisis sectorial se ha basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter como se resume en el Anexo 1 y se muestra en la figura 1. Este análisis permite pronosticar la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de comercialización de equipos de seguridad para motociclistas.

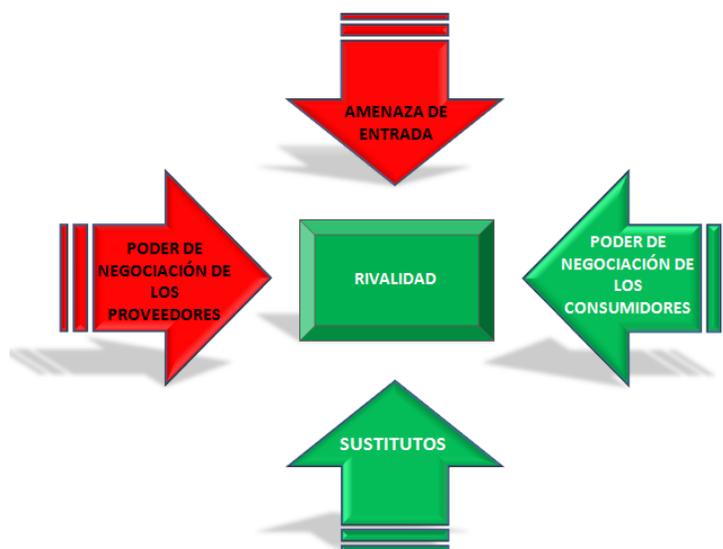


Figura 1. Fuerzas de Porter para el sector de tiendas de equipo especializado para motocicletas

Luego de analizado el sector de tiendas que comercializan equipo de seguridad para motocicletas se puede concluir que existen fuerzas desfavorables como son la amenaza de entrada de nuevos competidores y el poder de negociación de los proveedores; sin embargo existen 3 fuerzas que son favorables a la rentabilidad en el sector. Las tres fuerzas favorables son: el poder de negociación de los consumidores, baja rivalidad entre competidores del mercado y un bajo riesgo de sustitutos.

1.3 Análisis de la Competencia

Para evaluar cuáles son las variables más importantes para los potenciales clientes de productos de seguridad para motos se ha realizado una encuesta a 15 motociclistas mediante un grupo de preguntas abiertas y de calificación como se muestra en los Anexos 2 y 3. De esta recolección de datos se puede concluir que los conductores buscan que las tiendas disponibles del mercado puedan ofrecer dos características relevantes al momento de acudir a ellas. La primera es la variedad de productos y marcas en la tienda, y la segunda es la calidad de los mismos.

En la encuesta también se ha levantado la información de cómo los consumidores ven y califican a las tiendas del mercado en base a algunos factores, entre ellos las dos variables seleccionadas en las preguntas previas. De esta recolección de datos se ha

realizado el mapa estratégico de la competencia de tiendas de equipo de seguridad como se muestra en la figura 2.

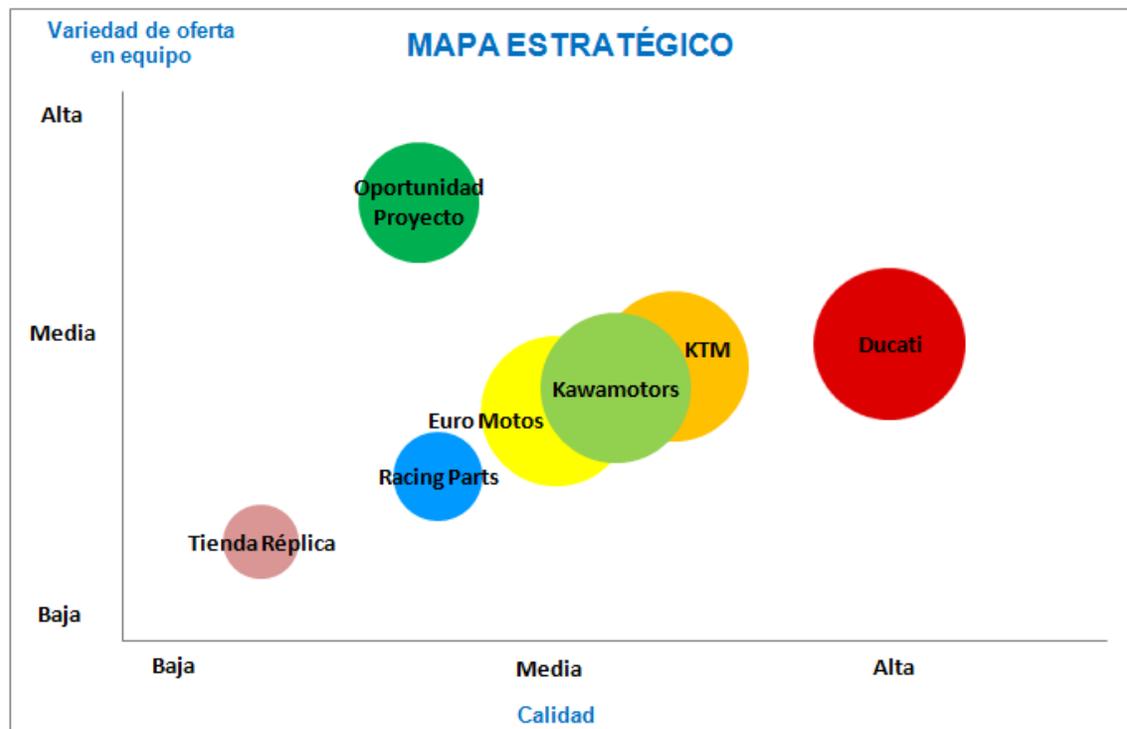


Figura 2. Mapa estratégico

El análisis muestra que no existe en el mercado una tienda con gran variedad de productos y marcas disponibles. En realidad algunas de las tiendas son representantes de marcas exclusivas y por tal motivo venden en su mayoría solamente productos de su propia marca. Además, una de las variables importantes para los consumidores es la calidad de productos, y en general las tiendas disponibles cubren este ámbito desde calidad baja hasta calidad alta de acuerdo a la percepción de los clientes. Se puede concluir que existe una oportunidad de negocio si la empresa del presente proyecto compite en el mercado con una amplia variedad de productos multi-marca y con un nivel de calidad percibida media.

CAPÍTULO 2. Oportunidad de Negocio

2.1 Insight ¿Cuánto cuesta su vida?

Es claro que se requiere una habilidad especial para conducir una motocicleta tanto en el tráfico ecuatoriano así como para aquellas personas que practican el motociclismo como un deporte y un hobby. Sería irresponsable el hacerlo sin un equipo de seguridad apropiado. Sin duda la vida de una persona es invaluable, pero dónde acudir cuando se requiere adquirir la indumentaria que proteja a los conductores de lesiones graves e incluso la muerte, es la pregunta que el presente proyecto pretende responder. En realidad en el mercado existen empresas comercializadoras de motos y como un agregado venden cascos y ciertos accesorios adicionales. En realidad el enfoque de negocio de la competencia está dirigido a la venta de motocicletas y repuestos. Por ello la importancia de brindar al público motociclista una tienda que disponga de un inventario variado en marcas, precio, calidad en productos y vestimenta de seguridad para motoristas.

Así como variadas son las fisonomías de los conductores, sus actividades y los riesgos que toman; así también de variada debe ser la oferta. Si esto viene acompañado de marcas de calidad y un asesoramiento personalizado, se podrá cubrir responsablemente las necesidades de un mercado no satisfecho al cien por ciento por la competencia.

2.2 Diseño de la investigación de mercado

El objetivo de la investigación de mercado busca identificar el perfil del consumidor así como sus tendencias y percepción ante marcas y competidores en el sector de tiendas de venta de equipo de seguridad para motociclistas.

Para identificar la información objetivo del presente proyecto se ha realizado tanto una investigación cualitativa como cuantitativa.

2.2.1 Objetivos de la investigación cualitativa

“La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de los sentimientos y pensamientos del consumidor” (Jaramillo, 2011).

Mediante la investigación de mercado se busca alcanzar los siguientes objetivos que serán de gran importancia para el desarrollo de las estrategias futuras:

- Determinar los principales beneficios que buscan los consumidores cuando requieren comprar un equipo de seguridad de motociclista.
- Reconocer como categorizan los consumidores de acuerdo a los atributos de precio, variedad, cobertura y calidad a cada competidor en el mercado de venta de equipos de seguridad para motociclistas.

2.2.2 Objetivos de la investigación cuantitativa

“La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos medibles, sobre variables específicas que se desea conocer para implementarlas o no.” (Jaramillo, 2011). Basados en este concepto, los objetivos planteados en la investigación de mercado cuantitativa son los siguientes:

- Determinar el perfil del consumidor de equipo de seguridad y su relación con el tipo de actividad, edad, sexo tipo de moto que conduce.
- Definir los componentes con mayor potencial de compra por parte de los consumidores.
- Determinar la disposición a pagar de al menos el componente más importante al momento de conducir una motocicleta, el casco.
- Valorar el porcentaje de participación de mercado que abarcará el concepto del presente proyecto con el fin de determinar el volumen del mercado potencial.

2.3 Realización de la investigación de mercado

Para la realización de la investigación de mercado, tanto cualitativa como cuantitativa, se utilizó 2 encuestas descritas en los Anexos 2 y 4. Estas encuestas incluyen un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas diseñadas para satisfacer la necesidad de información objetivo del presente proyecto.

La muestra tomada para la ejecución de las encuestas de los anexos mencionados fue de 15 y 30 motociclistas respectivamente.

2.4 Resultados de la investigación de mercado

En el Anexo 3 y 5 se muestran gráficamente los resultados de cada una de las preguntas correspondientes a las encuestas. A continuación se detallan aspectos más específicos y relevantes obtenidos de cada una de ellas.

2.4.1 Análisis de la investigación de mercado cualitativa

Uno de los resultados más importantes de la investigación de mercado es el indicado en el capítulo 1.3, en el cual se visualiza el mapa estratégico de los competidores. De ese primer análisis se puede resaltar que existe una gran oportunidad de negocio si la tienda compete con gran variedad de productos y calidad media.

Los motociclistas cuando acuden a una tienda a comprar un elemento de seguridad valoran en orden de importancia los siguientes atributos (Anexo 3):

1. Variedad
2. Calidad
3. Precio
4. Asesoramiento
5. Disponibilidad de producto

2.4.2 Análisis investigación de mercado cuantitativa

Los resultados de la encuesta del Anexo 5, nos muestra que los consumidores son principalmente motociclistas varones de entre 18 y 40 años. Este resultado es de gran importancia pues servirá para diseñar posteriormente las estrategias de marketing y publicidad de la tienda de equipo de seguridad.

Aproximadamente el 76% de los encuestados conducen motos de baja cilindrada (hasta 250 cc). En segundo lugar se encuentran los conductores con motos sobre los 600 cc. Este dato se alinea con el de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) como se muestra en su anuario oficial 2012.

El alto riesgo, además de las leyes ecuatorianas, obliga a que los motociclistas lleven una serie de elementos que resguarden su vida ante un posible accidente. La encuesta evidencia que todos los motociclistas al menos posee un casco y guantes para su diario transitar, pero también muestra que productos como botas y protectores de columna entre otros, son elementos que tienen un potencial mercado para la venta. Esto permitirá luego a que la estructura de costos tome forma considerando los elementos de mayor rotación.

Respecto a la disposición a pagar, se muestra un resultado variado. El 28% del grupo encuestado está dispuesto a pagar hasta 100 USD por un casco de moto, un 24% pagaría hasta 250 USD y el 48% está dispuesto a pagar más de 250 USD por un casco. Este valor es muy importante pues demuestra que el alto riesgo que representa conducir un vehículo de dos ruedas, obliga a que sus conductores valoren la importancia de comprar un casco de motocicleta de calidad más allá del precio que pueda alcanzar en el mercado.

Finalmente, para la prueba de concepto se añadió la pregunta 10 dentro de la encuesta del anexo 3. Esta pregunta fue descrita verbalmente a los encuestados de tal manera de que se vuelva evidente la diferenciación de la tienda de equipos de motocicletas. La tienda propuesta contaría con 3 secciones ambientadas a las categorías de motociclismo de custom, sport-pista y motocross. Además, se pondría a disposición el asesoramiento de un experto en motociclismo con el fin de encontrar los accesorios y equipos adecuados según el tipo de actividad o deporte que realice el usuario. Un factor importante es que contaría principalmente con un inventario variado de marcas de equipo para motociclismo de reconocimiento mundial como son: SHOEI, APLPINESTAR, BELL, ARAI, ICON Y GMAX. Adicionalmente, la tienda estaría ubicada en el sector Norte de Quito en los alrededores del parque la Carolina, ya que es un sitio que generalmente se reúnen los clubes de motociclistas. De acuerdo a esta descripción del concepto de la tienda se obtuvo un 33% de intención de compra de los accesorios que en ella se ofrecerían, en comparación con las tiendas de la competencia. Esto quiere decir que la participación de mercado estimada para la tienda propuesta sería del 33%.

2.4.3 Volumetría

De acuerdo a datos de la AEADE durante el 2012 ingresaron al mercado ecuatoriano 116633 nuevas motocicletas. De ese universo de motocicletas, el 14.12% (16469 motos) se vendieron en la provincia de Pichincha como se muestra en la figura 3.

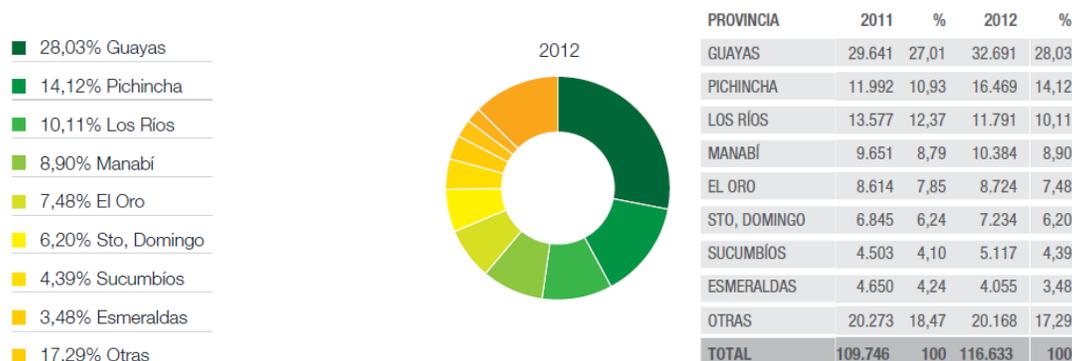


Figura 3. Ventas de motocicletas por provincia

Fuente: AEADE. (2013). *Anuario AEADE 2012*. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. Quito: Don Bosco. Recuperado el Septiembre de 2013, de www.aeade.net

El mercado objetivo será el de los conductores de motos de precio elevado así como también de los motociclistas viajeros y aquellos dedicados a deportes extremos que requerirán de una amplia variedad y calidad de accesorios en indumentaria de seguridad para su conducción. Este segmento en Ecuador representa el 37.3 % (figura 4). Al multiplicar por el volumen de motos en Pichincha, se tiene que el universo objetivo sería de 6143 motociclistas.

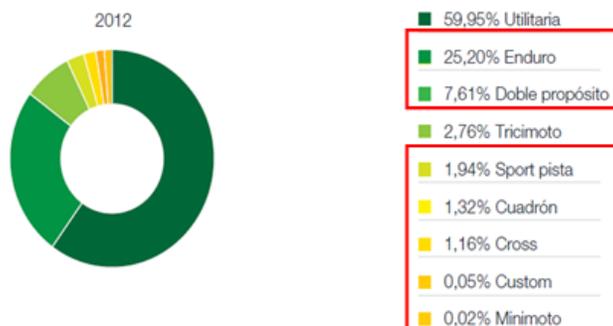


Figura 4. Ventas de motocicletas por segmentos

Fuente: AEADE. (2013). *Anuario AEADE 2012*. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. Quito: Don Bosco. Recuperado el Septiembre de 2013, de www.aeade.net

La participación de mercado pronosticado para este universo será del 33% como muestran los resultados de la prueba de concepto de la encuesta (anexo 5). Si se considera que todos los motociclistas compran al menos un casco y un par de guantes además de otros accesorios en base a la encuesta realizada se puede concluir que el mercado potencial de una tienda de equipo de seguridad de motos es de 1,1 Millones de dólares como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1

Volumetría

Elemento de seguridad	% consumidores según encuesta	Precio promedio	Volumen esperado de nuevas motos en el segmento objetivo 2013, Pichincha	% participación de mercado según encuesta	Total
Casco	100%	\$230	6143	33%	\$470,963
Guantes	100%	\$30	6143	33%	\$61,430
Chaqueta	65%	\$230	6143	33%	\$307,938
Botas	69%	\$100	6143	33%	\$141,762
Coderas	23%	\$50	6143	33%	\$23,627
Rodilleras	23%	\$50	6143	33%	\$23,627
Protector de columna	27%	\$70	6143	33%	\$38,591
Mercado potencial →					\$1,067,937

CAPÍTULO 3. Definición Estratégica

3.1 Estrategia Genérica

El propósito del presente proyecto es alcanzar una ventaja competitiva mediante la generación de rendimientos superiores a los del sector. En otras palabras se debe buscar una rentabilidad de los recursos mayor al monto que se hubiera obtenido invirtiendo los mismos recursos en un proyecto de similar riesgo. (Noboa, 2006). La estrategia que se usará para alcanzar ventaja competitiva y rendimientos superiores a los del sector, es una estrategia de nicho.

La estrategia de nicho buscará especializarse en los segmentos de motos de alto rendimiento. Los conductores de este tipo de motocicletas buscan una variedad de equipos, tamaños y marcas según el deporte o actividad para el cual utilizan sus vehículos. Por ello, en la prueba de concepto detallada en el capítulo 2.4.2 se menciona que la tienda contará con secciones especializadas para al menos 3 ambientes (custom, sport-pista y motocross) en donde los motociclistas encontrarán solo accesorios especializados a su categoría.

Un recurso de gran importancia dentro de la cadena de valor es el personal que atenderá a los consumidores. El personal debe tener sobre todo gran experiencia en el segmento que atenderá, así como un excelente sentido de servicio al cliente. Muchos de los consumidores de motocicletas de alto rendimiento pueden ser exigentes en sus gustos, por ello la importancia también de tener variedad de productos, pero sobre todo gente capacitada que genere confianza en la contraparte de tal forma que sientan que se encuentran en buenas manos a la hora de elegir sus accesorios.

La estrategia de nicho buscará la generación de rendimientos más altos mediante la compra repetida de diversos productos por los mismos consumidores. Para ello se enfocará en crear fidelidad de los motociclistas, mediante la oferta variada de accesorios en cada segmento y generando confianza en la asesoría y calidad de servicio del personal. A su vez esta estrategia puede combinarse con una optimización en la logística e importación de accesorios para la reducción de costos, y en el marketing local que

explote los atributos de variedad y servicio con el fin de obtener una mayor disposición a pagar.

3.2 Posicionamiento Estratégico

En la figura 1 del capítulo 1.2 “Análisis Sectorial”, se evidencia que las dos fuerzas negativas de mayor impacto para el sector son: la amenaza de ingreso de nuevos competidores y poder de negociación de los proveedores. Es por esta razón que se plantean las siguientes estrategias con el objetivo de contrarrestar las mencionadas fuerzas y obtener una ventaja competitiva.

Respecto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, se adoptarán medidas para que el ingreso de nuevas empresas no afecte la fidelidad de los consumidores. Para ello se buscará la firma de contratos de representación de marcas de fabricantes, con lo cual se pueda asegurar la disponibilidad de nuevos productos y accesorios compatibles en apariencia y funcionalidad con los más antiguos. Si un motociclista tiene una experiencia con una marca, y se le ofrecen continuamente accesorios que combinen y sean adaptables a los anteriores, esto provocará mayor fidelidad de los mismos a la marca y a la tienda. Estos contratos de representación no sólo se buscarán con los fabricantes de vestimenta sino también con las marcas de accesorios complementarios para motociclismo. Por ello es importante mantener una permanente actualización de accesorios de moda y novedosos como intercomunicadores bluetooth para cascos, cámaras de video para cascos, chalecos-airbag, entre otros que se puedan incluir en el inventario de la tienda y que sean únicos en el país.

Por otro lado, para reducir el poder de negociación de los proveedores se usará la misma figura de contratos de representación, con la contraparte de asegurar volúmenes de compra. En otras palabras, en el contrato con los proveedores se comprometerá rangos de montos de compra de tal forma que a medida que estos montos son superados se tengan mejores tarifas y precios. El uso del cupo de compra de la tienda sería además medido en un scorecard que tendrá metas claras de ventas y que estén directamente relacionadas a la rentabilidad del negocio. Con esta figura se propondrá a los fabricantes una figura de contrato ganar-ganar. Adicionalmente los servicios logísticos también son un tema

importante a considerar en la estructura de costos. Para reducir el poder de negociación de los proveedores logísticos se optimizarán los pedidos mediante la consolidación de carga en origen para obtener volúmenes mayores. Para lograr esto, la planificación de la demanda es de mucha importancia pues los tiempos marítimos son mayores y existe menor espacio para la respuesta rápida ante fluctuaciones del mercado.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas

La ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo y para ello los recursos y capacidades del negocio deben ser lo suficientemente distintivos de tal manera que la imitación o sustitución de los competidores sea un riesgo muy bajo para la tienda. Por esta razón una capacidad estratégica del proyecto es la atención personalizada y con experiencia de su personal y dos recursos importantes son la imagen de su local con ambientes especializados por estilo de motociclismo, así como la variedad y representación de marcas fabricantes de equipo de seguridad.

La cultura de una empresa es una de las capacidades más difíciles de imitar, por ello es importante que el personal que atienda al público deba tener una amplia experiencia en cada uno de los 3 estilos especializados de la tienda (custom, cross y pista). El personal debe llevar una vestimenta acorde con su nicho de mercado, de manera que los consumidores se sientan identificados y con total confianza de que serán bien asesorados durante la compra. También es importante que el personal tenga una excelente calidad y sentido de atención al cliente. Por ello la capacitación constante en estos temas será fundamental para el éxito del negocio. En resumen la mezcla de experiencia y atención al cliente personalizada y con calidad son los pilares fundamentales de la cultura de la empresa, la misma que debe ser el enfoque a perdurar en el tiempo.

Un recurso importante considerado en el mapa estratégico del capítulo 1.3 es la variedad de productos de la tienda, el cual se verá reflejado en el inventario disponible en la misma. Para complementar esa idea se pondrá a disposición una diversa gama de productos pero de marcas en las cuales la tienda será la única representante en el Ecuador. La variedad de productos serán especializados y coherentes a los estilos de motociclismo ambientados en la tienda.

Finalmente, otro recurso importante del negocio, es la apariencia física de la tienda. Este recurso es relevante pues al mantener 3 ambientes diferenciados con 3 asesores especializados en estilos de motociclismo cross, pista y custom, reflejarán una imagen de fortaleza en conocimiento especializado en el sector. Este recurso será explotado mediante el marketing y publicidad coherente a los distintos clubs de motociclistas de la ciudad. De igual manera los ambientes de la tienda deben mantenerse actualizados con los cambios y novedades de la industria de motocicletas. Por ello este punto debe alinearse constantemente con la variedad y tipos de productos que se importen trimestralmente.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

El organigrama seleccionado para la administración del presente negocio se encuentra diseñado en base a la división de funciones de cada uno de los cargos requeridos para enfocar los resultados hacia un eficiente desempeño de la empresa. Las tres áreas principales del organigrama se han dividido de acuerdo a centros de responsabilidad de ventas, costos y administración. Es así que las áreas identificadas en la figura 5 son: área Comercial que involucra las funciones de: Ventas, Marketing y Servicio al Cliente, el área de Finanzas y Contabilidad, y finalmente el área de Abastecimiento que es responsable de las funciones de Compras, Logística y Control de Inventario.

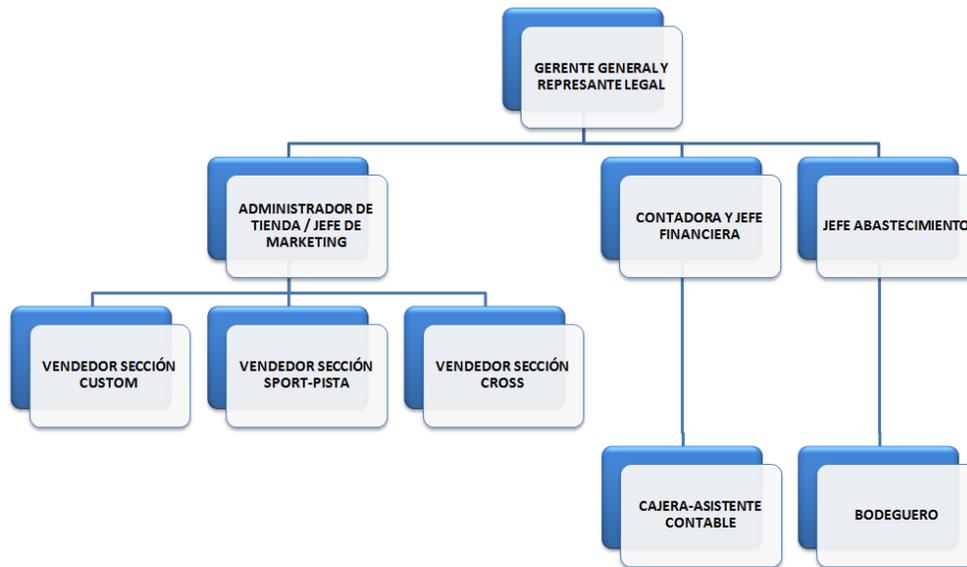


Figura 5. Organigrama Tienda especializada en equipo de seguridad para motocicletas

Los cargos del presente organigrama han sido detallados en las descripciones de cargo del Anexo 6. Dentro de cada descripción de cargo se han, colocado los perfiles y las competencias mínimas requeridas para cada posición. La metodología y competencias usadas serán en base a modelo de Lominger (Lombardo & Eichinger, 2013). Esto servirá para la adecuada selección de personal durante el arranque del proyecto.

CAPÍTULO 4. Plan Comercial

4.1 Producto

La tienda del presente plan de negocios ofrecerá toda la indumentaria necesaria para la seguridad de un motociclista así como accesorios complementarios y novedosos para esta actividad. Los productos de mayor rotación esperada de acuerdo a la encuesta del anexo 5 son los cascos, guantes, botas y chaquetas.

4.2 Precio

En vista de que los consumidores objetivo son los conductores de motos de lujo de altas cilindradas y elevadas prestaciones, los productos a disposición en la tienda serán muy especializados y por lo tanto su precio de venta sería mayor al 50% del precio promedio de equipos para motocicletas de baja cilindradas o utilitarias. En conclusión un casco o una chaqueta de motociclista tendría un precio al público no menor a 350 USD, un par de botas 150 USD y guantes 45 USD. Adicionalmente, el mercado no cuenta con una tienda dedicada a los segmentos de custom, cross y sport y por lo tanto se podrían ofrecer productos de mayor especialización para deportistas, los mismos que pueden llegar a costar sobre el 100% del precio de un casco regular de moto, es decir sobre los 500 USD.

La tienda pondrá a disposición productos al público en general; sin embargo ya que muchos de los consumidores practican el motociclismo en grupos, asociaciones o clubes, es importante tener un precio diferenciado para compras por volumen y a miembros de clubes que tengan una sociedad estratégica con la tienda del 10% más bajo del precio de venta al público.

A continuación se detalla el precio de 10 artículos de mayor relevancia para la venta al público.

Tabla 2

Detalle de precios de los 10 artículos más relevantes para la tienda

Elemento de seguridad	Precio de venta al público	Precio con 10% de descuento por compras
Casco	Desde \$345	Desde \$311
Guantes	Desde \$45	Desde \$41
Chaqueta	Desde \$350	Desde \$315
Botas	Desde \$150	Desde \$135
Coderas	Desde \$75	Desde \$68
Rodilleras	Desde \$75	Desde \$68
Protector de columna	Desde \$105	Desde \$95
Pantalones	Desde \$300	Desde \$270
Protector de pecho	Desde \$90	Desde \$81
Overall de competencia	Desde \$900	Desde \$810

4.3 Plaza

Los grupos de motociclistas acostumbran reunirse en lugares concurridos del norte de la capital donde comparten experiencias y conversan acerca de las últimas novedades de motociclismo. Lugares habituales de este tipo de encuentros son la Plaza Fosch y la Avenida los Shyris. El sector de la Carolina es el lugar adecuado para que se ubique la tienda de seguridad de motocicletas, especialmente por ser un sector muy transitado durante el día y noche. La Avenida los Shyris es uno de los lugares donde los motociclistas tienen su punto de encuentro para iniciar sus caravanas. Posee espacios amplios para el parqueo de grupos de motos, y es ideal para colocar publicidad de la tienda por su gran exposición y visibilidad ante transeúntes y conductores.

4.4 Promoción

Se manejarán 3 tipos de promociones durante el lanzamiento y desarrollo de la tienda de equipo de seguridad.

La primera promoción está enfocada a los eventos deportivos, debido a la fuerte exposición publicitaria de equipos de seguridad de motociclismo que existe en estos eventos. Por ello se buscarán promociones de temporada, como por ejemplo durante el campeonato de nacional de moto velocidad y en los distintos campeonatos de motocross del país. Las promociones ofrecerán descuentos por presentar entradas a los eventos deportivos.

Una segunda promoción será enfocada a los clubs de motociclistas que tengan una sociedad estratégica con la tienda de equipo de seguridad. Esta promoción ofrecerá descuentos para aquellos miembros de los clubs vinculados a la tienda.

Finalmente, una tercera promoción estará destinada a las escuelas de motociclismo de la ciudad como por ejemplo Aneta, Escuela de Motos, entre otros, ya que son estas instituciones la fuente de potenciales nuevos clientes del sector.

Para todas estas promociones se deben establecer acercamientos y contratos de beneficio mutuo con la tienda, en los cuales se puedan generar descuentos a los consumidores a cambio de publicidad como se menciona en el punto 4.5. Esta publicidad necesita de socios estratégicos y por ello se deben manejar promociones por temporadas que deben ser evaluadas y diseñadas cada seis meses.

4.5 Publicidad

Debido a que el mercado es un nicho especializado de motociclismo, la publicidad debe ser canalizada a través de clubs de motos, escuelas de conducción, eventos deportivos y medios de comunicación dedicados a este sector.

La publicidad principalmente será enfocada mediante hojas volantes, banners, medios escritos de especialidad como por ejemplo “Carburando”, y eventualmente otros medios como radio o revistas para el sector de clase media y alta como por ejemplo la revista de socios Diners.

Algunos de los medios de comunicación más versátiles y eficaces hoy en día son los medios virtuales de internet y aplicaciones móviles como es el caso de Facebook. Por ello se destinará un recurso importante de tiempo y análisis para actualizar la publicidad, promociones y novedades de la tienda a través de la red de seguidores en Facebook.

El enfoque de la publicidad es resaltar la especialización de la tienda, que gracias a la asesoría de expertos y variedad de productos cubre un sector no atendido por aquellas empresas cuyo giro del negocio es solamente la venta de motos y repuestos como se menciona en el capítulo 2.1 (Insight). En la sección 4.5.1 se detalla el Copy Strategy de la tienda de seguridad para motociclismo cuyo nombre será “Moto Expert”.

4.5.1 Copy Strategy

Frase de posicionamiento:

Moto Expert, tienda exclusiva con expertos en motociclismo.

Rol de la publicidad:

Persuadir a los varones motociclistas entre 18 y 40 años de nivel socioeconómico medio y alto de la ciudad de Quito a que acudan y experimenten la compra de los productos en la tienda “Moto Expert” con la asesoría de los mejores expertos y con la mayor variedad de marcas e indumentaria del sector.

Promesa básica:

Variedad de equipo de seguridad y de última generación para cada tipo de motociclista.

Reason why:

Por la variedad de equipo y la asesoría de expertos motociclistas.

Slogan:

Moto Expert, con expertos como tú.

CAPÍTULO 5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia Operativa

Es importante identificar en que sector de la diagonal de la matriz proceso-producto (Hayes & Wheelwright, 1984) se encuentra la empresa, pues de esto depende la coherencia entre la estrategia genérica de nicho y su implementación mediante la estrategia operativa.

Al analizar la mencionada matriz proceso-producto de la figura 6, se concluye que Moto Expert se ubica en la parte superior izquierda de la diagonal de la matriz. Esto se debe a que al ser una tienda que comercializará productos para motociclistas de motos de altas prestaciones, los clientes buscan variedad y sobre todo personalización. Así como la tienda busca diferenciarse de otras del mercado, los clientes también buscan productos personalizados que los identifiquen y diferencien del resto. El volumen de productos no será masivo al dirigirse al nicho de motos custom, cross y sport; sin embargo la variedad de marcas y accesorios debe ser alta con el fin de tener una oferta más personalizada.

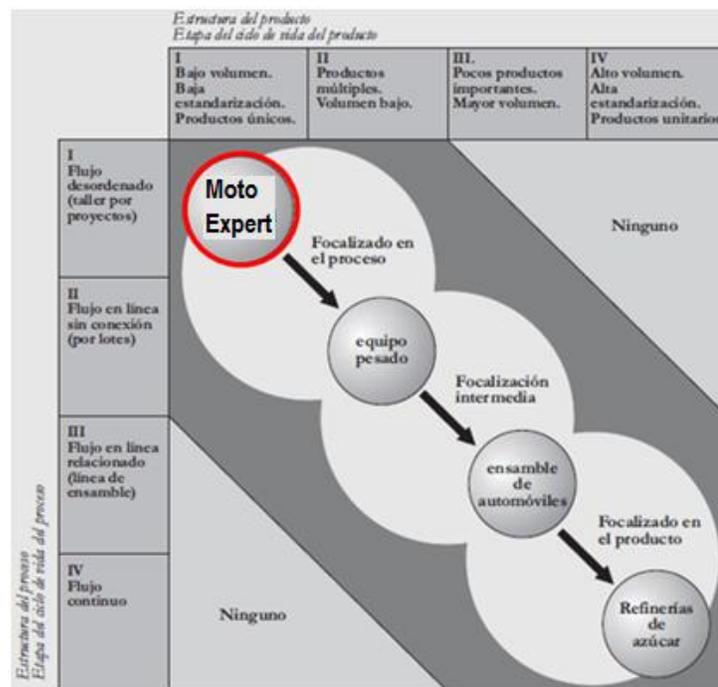


Figura 6. Matriz Producto - Proceso

Fuente: H. & Wheelwright. *Restoring our Competitive Edge*

En vista de que la Moto Expert atenderá un nicho de consumidores bastante especializados y conocedores del motociclismo se debe tener una estrategia operativa que valore la importancia de sus clientes. En este sentido la empresa fortalecerá su estrategia operativa en 5 categorías importantes mencionadas en el tablero de mando de la sección 5.3: Gente, Relacionamiento, Costos, Consumidores y Ventas.

Adicionalmente, se ha evaluado a Moto Expert en base a la matriz de proceso-servicio (Buttle, 1998), en vista de que es una comercializadora de productos importados. A pesar de la variedad de productos y marcas ofertadas en la tienda, éstos tienen especificaciones rígidas debido a que son definidas por los fabricantes, los mismos que ponen a disposición en el mercado global. Por otro lado, el proceso de venta se realizará de manera personal frente a frente al consumidor final. En base a esto se puede concluir que la tienda tiene una personalización y eficiencia media como se indica en la en la matriz de servicio-proceso de Moto Expert indicada en la figura 7.

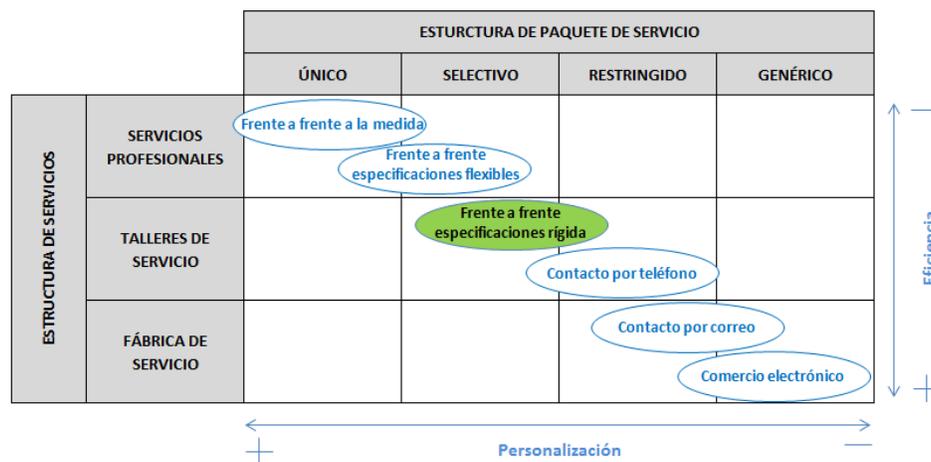


Figura 7. Matriz Servicio Proceso de Moto Expert

Fuente: Buttle, F. (1998). *Customer Attachment: a Conceptual Model of Customer-Organizational linkage*. Berford.

De este análisis se concluye que las habilidades de los vendedores son recursos claves a considerar debido a su impacto en la satisfacción del servicio al cliente. Para ello se deben evaluar y fortalecer competencias de comunicación verbal, de control de flujo de

de personas, gestión de la capacidad, mezcla de clientes, manejo de bases de datos, entre otros.

Se ha realizado además un análisis de modelo de negocio Canvas como se indica en la figura 8, en el cuál se resaltan los factores de éxito que se deben considerar dentro de la estrategia operativa para alcanzar los objetivos propuestos en el tablero de mando de la empresa descrito en la sección 5.3. De este análisis se determina que los factores más relevantes en el modelo de negocio son: las actividades claves, los socios estratégicos y los recursos claves. Dentro de las actividades claves se resalta la importancia de la atención al cliente, el proceso de importación y el manejo de inventarios. Se deben tener un contacto cercano y frecuente con socios estratégicos como son los fabricantes de los productos y los clubes de motociclismo, debido a que son una fuente importante de información del mercado. Finalmente, se deben cuidar los recursos claves para el éxito de la compañía como es el sistema de abastecimiento de productos, la ubicación de la tienda y los vendedores con experiencia en el sector del motociclismo.

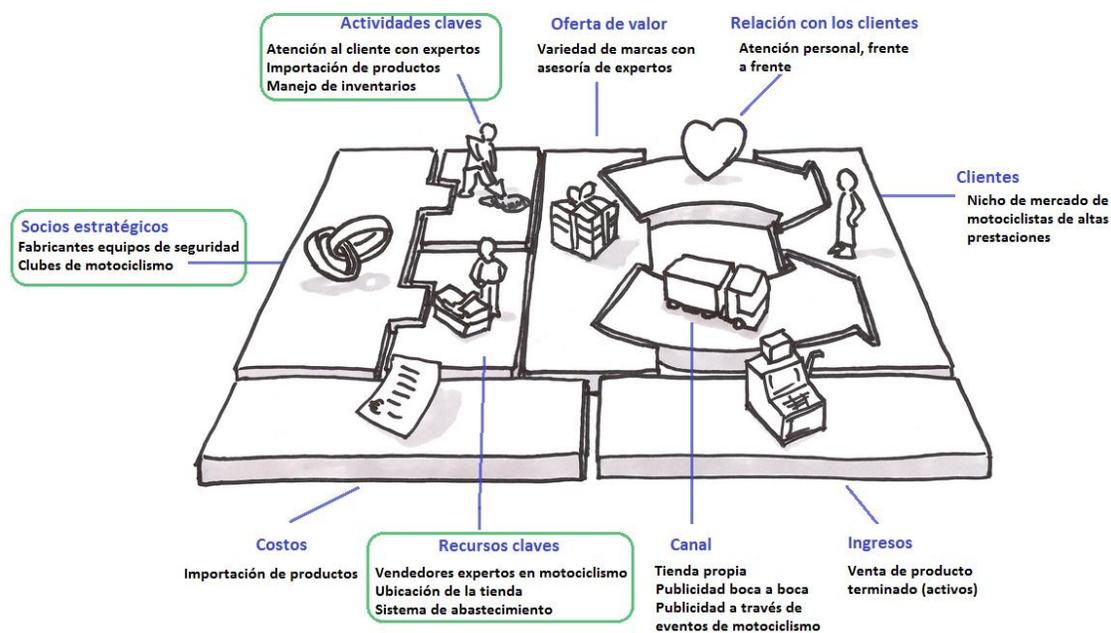


Figura 8. Canvas Moto Expert

Fuente: Osterwalder A, P. Y. (2009). *Business Model Generation*. Portland: Business and Design

5.2 Manejo de Inventarios

La logística y cadena de suministro es clave para el éxito del negocio, por ello se debe establecer un sistema controlado desde la planeación de la demanda hasta el abastecimiento de los productos que se venderán en el establecimiento. Los productos se importarán principalmente desde Estados Unidos debido a la cercanía con Ecuador en comparación con otros países desarrollados del Asia, y debido también al nivel de avances tecnológicos en materia de seguridad para motociclismo profesional.

El proceso de abastecimiento se divide en 3 etapas: Orden de pedido y tránsito, desaduanización, y transporte terrestre y control de inventarios como se indica en el flujograma de proceso del Anexo 7.

5.2.1 Orden de pedido y tránsito

Durante el proceso de negociación y compra con las marcas fabricantes se establecerán los términos y tiempos de entrega de los productos. Los dos escenarios factibles con las empresas fabricantes serán: que la carga se entregue en un puerto de salida (utilizando un incoterm FOB), o que una empresa “forwarder” realice el “pick up” desde las bodegas del fabricante en representación del importador (utilizando un incoterm Ex Works). La producción de los productos inicia con el pago de un anticipo de la mercadería, y el despacho se realiza posterior al segundo pago en las empresas que no tiene acceso al crédito. Luego de que la carga se encuentre franco a bordo se hará el seguimiento del cargamento hasta el arribo al puerto de Guayaquil.

Los embarques marítimos desde Norteamérica se realizarán al menos de 4 veces al año como carga suelta en buques madres, es decir inicialmente no se contenerizará la carga.

5.2.2 Desaduanización

Para el proceso de desaduanización se requiere de un agente aduanero afianzado que sea el intermediario entre el cliente y el Servicio de Aduana del Ecuador (SENAE). El agente es el encargado de declarar la carga mediante el DAV (Declaración Andina de Valor) luego de que ha sido desconsolidada, 48 horas después del arribo a puerto. El

ingreso de la información se realiza a través de un sistema informático en web de la SENAE denominado Ecuapass. Para el proceso, el importador y representante legal de MotoExpert solicitará por primera vez una firma digital (Token), la misma que se obtiene a través de un trámite directo en el Banco Central del Ecuador.

Antes de que la Aduana asigne un vistaforador (persona que inspecciona la carga), se debe realizar el pago de tributos. Para esto Moto Expert adquirirá una póliza de seguro una vez arribe la carga al puerto o en su defecto se pagará el 1% del valor de costo + flete (Costo CFR). Además se debe pagar el aporte al Fondo de Desarrollo para la Infancia (Fodinfa) equivalente al 0,5% del costo CIF (costo+flete+seguro). Se pagará también el impuesto Ad Valorem de la importación de acuerdo a la partida arancelaria correspondiente. Por ejemplo para importar un casco de seguridad es el 30% de arancel del costo CIF. Finalmente, se pagará el impuesto al valor agregado (IVA) del 12% sobre el monto total de costo, flete y tributos.

Con el pago realizado, el sistema de la SENAE sorteará el tipo de aforo documental o físico de acuerdo a parámetros como por ejemplo el perfil de riesgo del importador. Moto Expert al ser un importador nuevo ante la Aduana ecuatoriana deberá ser aforado físicamente en presencia del representante de la Aduana y del agente afianzado.

Posterior al aforo físico, el vistaforador emite un informe para la aprobación del jefe de aforos de la Aduana. Luego de la aprobación se procede a la liquidación del trámite y salida de la mercadería. En la salida del puerto la mercadería es pesada y si hubiere una discrepancia mayor al 10% de tolerancia se retorna el trámite a su estado inicial.

5.2.3 Transporte terrestre y control de inventarios

Luego de salir de puerto, la mercadería se movilizará hasta la ciudad de Quito en transporte terrestre, y al ingreso a la tienda se realizará una inspección al 100% de empaque y mercadería para descartar problemas de calidad. Desde la bodega de la tienda se clasificará cada producto a la sección, percha y exhibidor correspondiente. El esquema de esquema del establecimiento se muestra en el anexo 8.

Para asegurar el abastecimiento de productos para la venta se realizarán tomas de inventario al 100% cada trimestre y esporádicamente de acuerdo a una clasificación ABC de productos según su costo en el inventario.

El punto de pedido de cada segmento (sport, custom y motocross) y cada producto (casco, chaqueta, guantes, etc) será al llegar a su nivel mínimo de seguridad del 10% en cantidad. Para esto se debe tener un sistema informático de control del inventario, el mismo que se alineará con el método de valoración de inventario de promedio ponderado como se indica en el capítulo 6.1.3.

5.3 Sistema de Gestión de la Calidad

El sistema de gestión de la calidad debe estar alineado con la misión y visión de la compañía, y estas a su vez con la estrategia de la empresa. Por ello primero se detalla a continuación la misión y visión de Moto Expert en contexto con la industria de comercialización de equipos de seguridad para motociclismo.

Misión de Moto Expert:

“Ofertar y vender una gran variedad de marcas y productos de calidad para conductores de motocicletas de altas prestaciones con la asesoría de expertos conductores en las categorías de Motocross, Sport Pista y Custom”

Visión de Moto Expert:

“Ser la tienda líder en el mercado ecuatoriano que provee seguridad a los motociclistas de altas prestaciones, ofertando la mayor variedad y el mejor servicio de asesoramiento”

Para alcanzar los objetivos propuestos, el sistema de gestión de calidad total debe cumplir con las 4 etapas del círculo de Deming de Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Este círculo se controlará mensualmente en un tablero de mando (Scorecard) que será visible para todos los colaboradores de la empresa. El tablero de mando se dividirá en 5 categorías alineadas a los factores claves de éxito del modelo de negocio Canvas. Estas categorías son: Gente, Relacionamiento, Costos, Consumidor y Ventas. Cada una de las categorías tendrán objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y evaluados en

el tiempo, tal como sus siglas en inglés SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound).

La medición del tablero se realizará mensualmente y se calificará de acuerdo a los objetivos cuantitativos planeados a principio de año. La administración del tablero de mando debe ser lo más visual posible y para esto se utilizarán semáforos en rojo, amarillo y verde según el nivel de cumplimiento. El color amarillo representará el no cumplimiento de un objetivo con una tolerancia del 5%, el rojo el no cumplimiento y el verde cumplimiento.

Si un objetivo no es alcanzado, se presentarán planes de acción para el siguiente mes sin que esto implique modificar el objetivo original. En la tabla 3 se detalla el modelo de scorecard utilizado para Moto Expert.

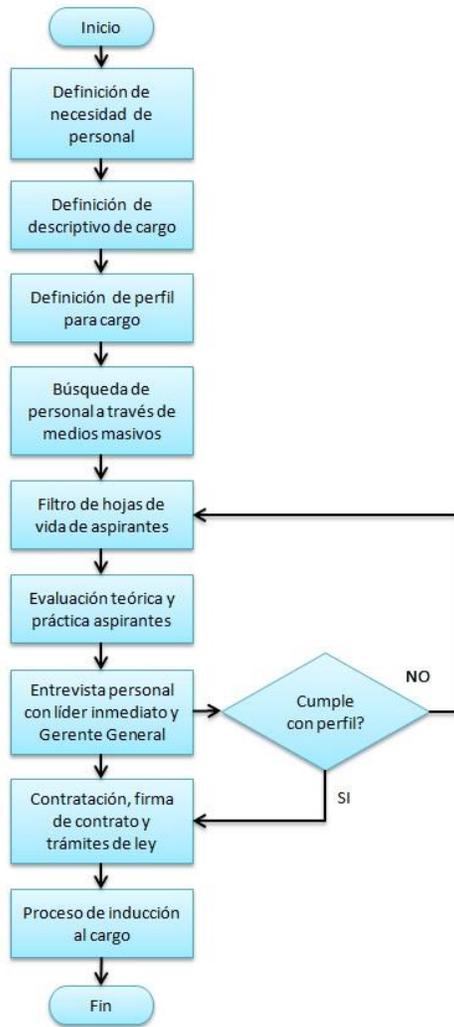
Tabla 3

Scorecard de Moto Expert

	Gente	Relacionamiento	Costos	Consumidor	Ventas
Objetivos	-% de cumplimiento del plan de entrenamiento -% de cumplimiento evaluación de desempeño -% de cumplimiento desarrollo de competencias	-Número de eventos de motociclismo cubiertos -Cantidad de incorporación nuevos proveedores de producto terminado -Número de sociedades estratégicas alcanzadas	-Nivel de inventario de productos -Cumplimiento de l plan de tomas de inventario -Costo trimestral de importación Vs. presupuesto -Costo de transporte terrestre Vs. presupuesto -Gasto estructural Vs. Presupuesto	-% de satisfacción al cliente de acuerdo a encuestas -100% planes de acción al buzón de sugerencias -100% planes de acción sugerencias levantadas en eventos -% de nivel de cumplimiento de habilidades técnicas de vendedores	-Cumplimiento del plan de ventas mensual -Porcentaje de participación de mercado semestral -% de posicionamiento de marca anual en base a estudio de mercado -% de crecimiento anual en ventas
Cumplimiento					
Plan de acción					

Los procesos de cada categoría se rigen a un procedimiento individual que se representa mediante los siguientes flujogramas.

CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL



DESARROLLO DE PERSONAL

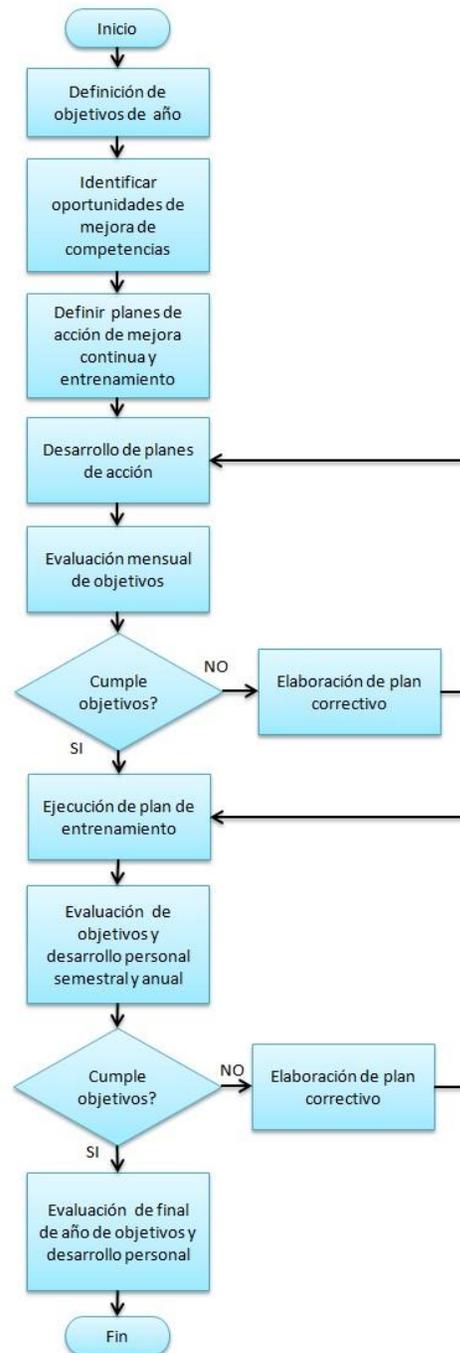


Figura 9. Flujograma de proceso de selección y mejora continua de Recursos Humanos

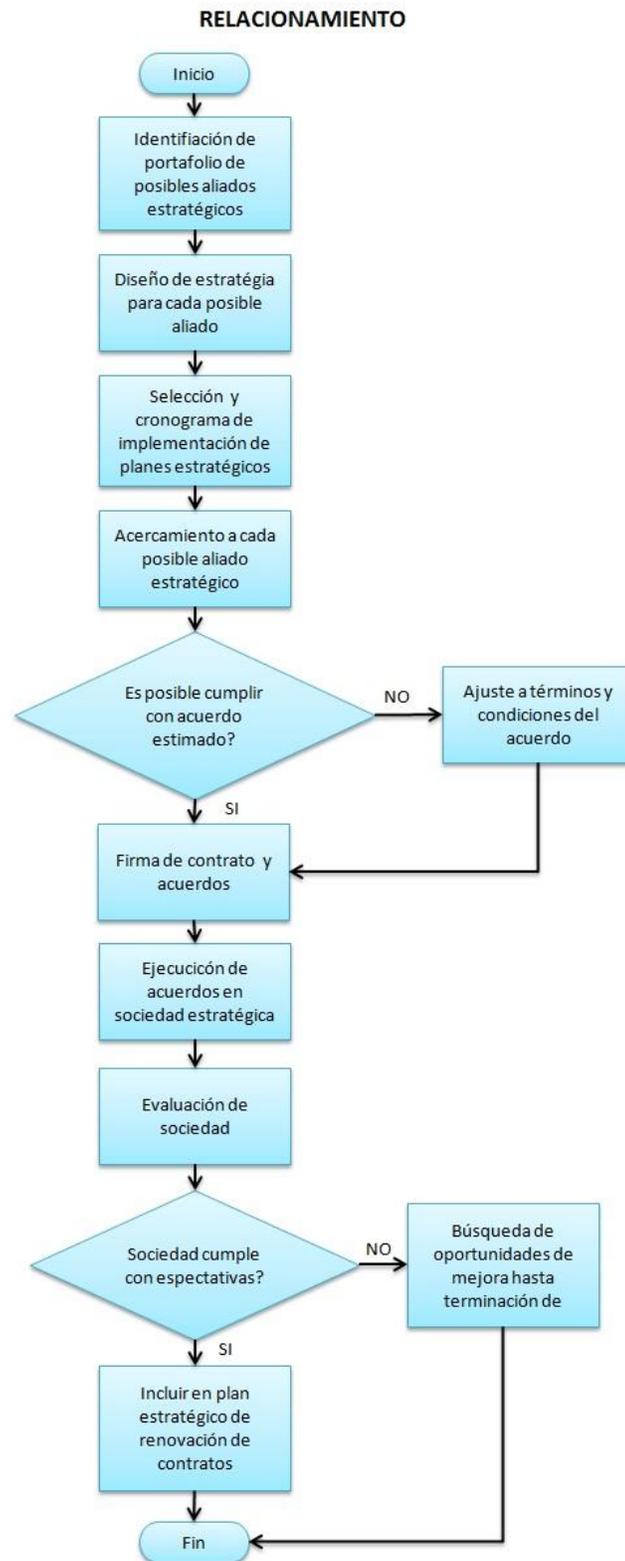


Figura 10. Flujograma de proceso de relacionamiento y socios estratégicos

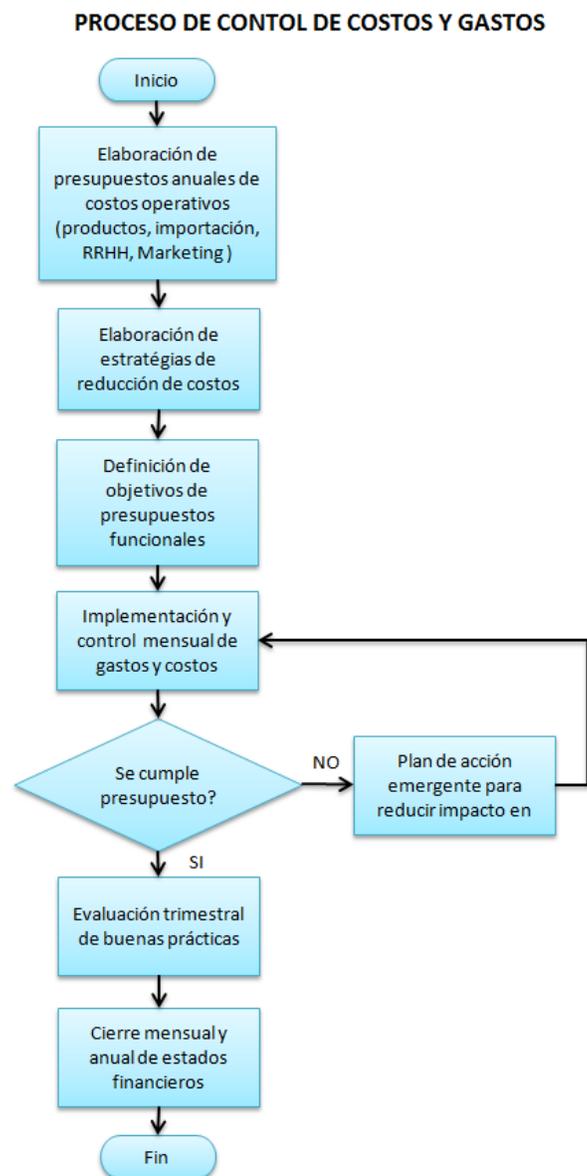


Figura 11. Flujograma de control de costos y gastos

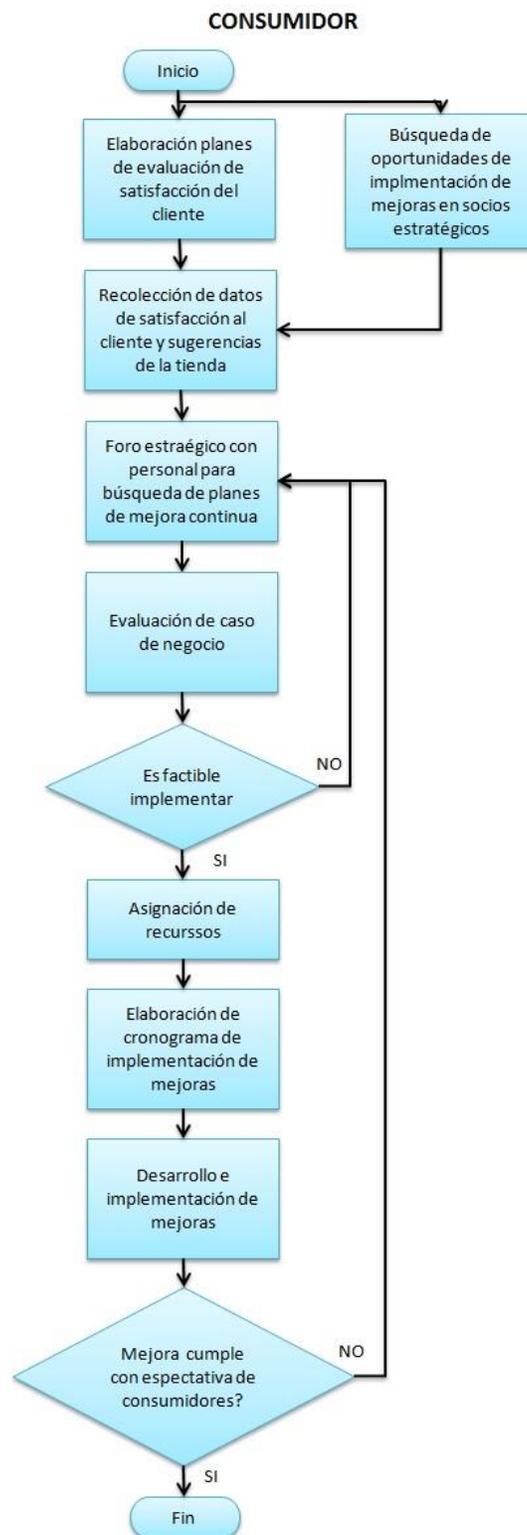


Figura 12. Flujograma de control de proceso de satisfacción del cliente

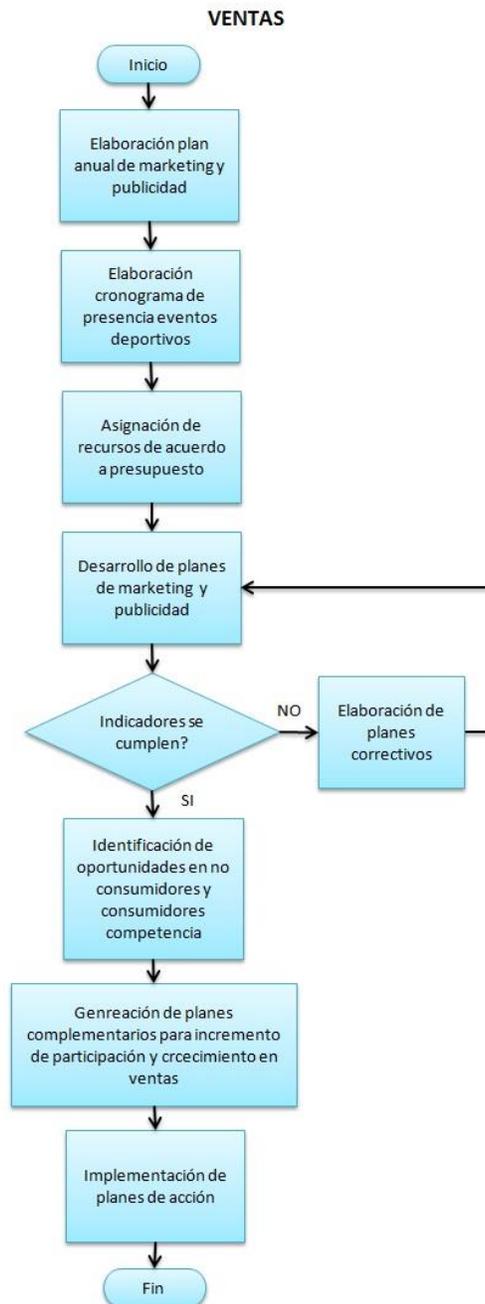


Figura 13. Flujograma de control de Ventas

CAPÍTULO 6. Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

El plan financiero de Moto Expert ha sido elaborado en base a una serie de supuestos referente al costo, gasto y ventas de la compañía. Para el análisis posterior de estados financieros y de flujo de caja se describen los supuestos en cada uno de los numerales siguientes.

6.1.1 Pronóstico de Ventas

Considerando el estudio de mercado del capítulo, se ha estimado que la cantidad de posibles clientes es de 6.143 personas, de los cuales únicamente el 33% de ellos comprarán en Moto Expert. Este proyecto tendrá una duración de 4 años, tiempo en el cual se recuperará la inversión pues los flujos de efectivo se vuelven positivos como se muestran en la tabla 17. Adicionalmente, a partir del año 5 se aplicará perpetuidades crecientes sin afectar el precio de venta durante este tiempo debido a que el giro de negocio de este proyecto permitirá un aumento continuo indefinido. Como estrategia se ha considerado un incremento anual constante en ventas del 10% que corresponde al incremento promedio de producción e importación de motocicletas en el Ecuador desde el año 2004 al 2013 (AEADE, 2013). Se estima además que el 70% de las ventas serán efectuadas con tarjetas de crédito y el 30% en efectivo.

Tabla 4

Histórico de importación y producción de motocicletas

MOTO EXPERT
IMPORTACIÓN Y PRODUCCIÓN DE MOTOCICLETAS
DESDE EL AÑO 2004 AL 2013

AÑO	IMPORTACIONES	INCREMENTO EN USD.	INCREMENTO ANUAL %
2004	43,627.00	-	0%
2005	60,449.00	16,822.00	39%
2006	95,907.00	35,458.00	59%
2007	101,541.00	5,634.00	6%
2008	112,277.00	10,736.00	11%
2009	125,815.00	13,538.00	12%
2010	126,598.00	783.00	1%
2011	130,492.00	3,894.00	3%
2012	116,633.00	(13,859.00)	-11%
2013	95,749.00	(20,884.00)	-18%
INCREMENTO ANUAL DE VENTAS			10%

Nota. Fuente: AEADE. (Enero de 2011). *Anuario AEADE 2010*. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. Quito: Don Bosco. Recuperado el Septiembre de 2013, de AEADE: www.aeade.net

Tabla 5

Proyección de ventas año 1

MOTO EXPERT
Presupuesto de Ingresos
Para el término del primer año de operación

PRODUCTO	% CONSUMO	UNIDADES	PRECIO	INGRESOS TOTALES
Casco	100%	2,027	\$ 345.00	\$ 699,315.00
Guantes	100%	2,027	\$ 45.00	\$ 91,215.00
Chaqueta	65%	1,318	\$ 350.00	\$ 461,300.00
Botas	69%	1,399	\$ 150.00	\$ 209,850.00
Coderas	23%	466	\$ 75.00	\$ 34,950.00
Rodilleras	23%	466	\$ 75.00	\$ 34,950.00
Protector de Columna	27%	547	\$ 105.00	\$ 57,435.00
Pantalones	10%	203	\$ 300.00	\$ 60,900.00
Protector de Pecho	5%	101	\$ 90.00	\$ 9,090.00
Overall de Competencia	5%	101	\$ 900.00	\$ 90,900.00
INGRESOS TOTALES				\$ 1,749,905.00
VENTAS MENSUALES				\$ 145,825.42

6.1.2 Cuentas por cobrar

Se ha considerado que únicamente el 10% de las ventas del último mes del año será el monto de cuentas por cobrar, valor que corresponde a las acreditaciones pendientes de tarjeta de crédito. Es importante tener en consideración que la tienda no

ofrecerá crédito a sus clientes pues se recibirá todas las tarjetas de crédito con diferentes planes de financiamiento (3, 6, 9 y 12 meses).

Las cuentas por cobrar serán reconocidas a su valor razonable de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs) y posteriormente por su costo amortizado de acuerdo al método de interés de efectivo. El valor provisionado para las cuentas incobrables será el 1% de la cartera total.

6.1.3 Inventarios

Una de las estrategias de Moto Expert para cubrir con la demanda de sus clientes es mantener un stock mínimo del 10% del total del inventario en perchas para poder cubrir el incremento de ventas calculado para cada año ya que éste es directamente proporcional con los inventarios. El método de valoración de inventarios que se utilizará es el de Promedio Ponderado debido a que los productos a comercializar no son perecibles en el tiempo y pueden ser consumidos en cualquier momento.

Adicionalmente, cada año se evaluará el inventario para determinar si este posee deterioro. Para este estudio se ha considerado que al ser un producto no perecible no se ha considerado deterioro de inventario.

Tabla 6

Proyección de compras año 1

MOTO EXPERT			
Presupuesto de Compras (en unidades)			
Para el término del primer año de operación			
PRODUCTO	VENTA DE UNIDADES PRESUPUESTADAS	INVENTARIO FINAL META	UNIDADES REQUERIDAS
Casco	2,027	203	2,230
Guantes	2,027	203	2,230
Chaqueta	1,318	132	1,450
Botas	1,399	140	1,539
Coderas	466	47	513
Rodilleras	466	47	513
Protector de Columna	547	55	602
Pantalones	203	20	223
Protector de Pecho	101	10	111
Overall de Competencia	101	10	111
TOTAL			9,522

Tabla 7

Inventario año 1

MOTO EXPERT Inventario Inicial Para el término del primer año de operación												
PRODUCTO	UNIDADES REQUERIDAS	FOB UNITARIO	FOB TOTAL	FLETE	SEGURO	CIF	ARANCEL	FODINFA	IVA	TRANSPORTE TERRESTRE	COSTO TOTAL	COSTO UNITARIO
Casco	2,230	\$ 197.14	\$ 439,628.57	\$ 1,873.56	\$ 879.26	\$ 442,381.38	\$ 132,714.42	\$ 2,207.51	\$ 69,276.40	\$ 468.39	\$ 647,048.10	\$ 290.16
Guantes	2,230	\$ 25.71	\$ 57,342.86	\$ 1,873.56	\$ 114.69	\$ 59,331.10	\$ 17,799.33	\$ 296.08	\$ 9,291.18	\$ 468.39	\$ 87,186.08	\$ 39.10
Chaqueta	1,450	\$ 200.00	\$ 290,000.00	\$ 1,218.23	\$ 580.00	\$ 291,798.23	\$ 87,539.47	\$ 1,456.09	\$ 45,695.26	\$ 304.56	\$ 426,793.60	\$ 294.34
Botas	1,539	\$ 85.71	\$ 131,914.29	\$ 1,293.01	\$ 263.83	\$ 133,471.12	\$ 40,041.34	\$ 666.04	\$ 20,901.42	\$ 323.25	\$ 195,403.16	\$ 126.97
Coderas	513	\$ 42.86	\$ 21,985.71	\$ 431.00	\$ 43.97	\$ 22,460.69	\$ 6,738.21	\$ 112.08	\$ 3,517.32	\$ 107.75	\$ 32,936.05	\$ 64.20
Rodilleras	513	\$ 42.86	\$ 21,985.71	\$ 431.00	\$ 43.97	\$ 22,460.69	\$ 6,738.21	\$ 112.08	\$ 3,517.32	\$ 107.75	\$ 32,936.05	\$ 64.20
Protector de Columna	602	\$ 60.00	\$ 36,120.00	\$ 505.78	\$ 72.24	\$ 36,698.02	\$ 11,009.40	\$ 183.13	\$ 5,746.87	\$ 126.44	\$ 53,763.86	\$ 89.31
Pantalones	223	\$ 171.43	\$ 38,228.57	\$ 187.36	\$ 76.46	\$ 38,492.38	\$ 11,547.72	\$ 192.08	\$ 6,027.86	\$ 46.84	\$ 56,306.88	\$ 252.50
Protector de Pecho	111	\$ 51.43	\$ 5,708.57	\$ 93.26	\$ 11.42	\$ 5,813.25	\$ 1,743.97	\$ 29.01	\$ 910.35	\$ 23.31	\$ 8,519.89	\$ 76.76
Overall de Competencia	111	\$ 514.29	\$ 57,085.71	\$ 93.26	\$ 114.17	\$ 57,293.14	\$ 17,187.94	\$ 285.89	\$ 8,972.04	\$ 23.31	\$ 83,762.33	\$ 754.62
TOTAL COSTO DE VENTAS	9,522	\$ 1,391.43	\$ 1,100,000.00	\$ 8,000.00	\$ 2,200.00	\$ 1,110,200.00	\$ 333,060.00	\$ 5,540.00	\$ 173,856.00	\$ 2,000.00	\$ 1,624,656.00	

6.1.4 Pagos por adelantado

Dentro de este rubro se tiene a los seguros, los cuales serán contratados por el tiempo de un año motivo por el cual el mismo ha sido reconocido como gasto dentro del período.

6.1.5 Propiedad, planta y equipo

Los bienes de propiedad, planta y equipo serán registrados a su costo de adquisición por lo que los arreglos y reparaciones no representan una ampliación de su vida útil. Estos activos se han determinado de acuerdo al organigrama propuesto y el metraje del local de 300 M2, por lo que se adquirirán los siguientes activos:

Tabla 8

Detalle de propiedad, planta y equipo

MOTO EXPERT PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO Para el término del primer año de operación						
DETALLE DE ACTIVO	TIPO DE ACTIVO	VIDA ÚTIL (AÑOS)	CANTIDAD	COSTO ACTIVO	COSTO ACTIVO TOTAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
EXHIBIDORES 1,50x1,80x0,60	MUEBLES DE OFICINA	10	3	\$ 320.00	\$ 960.00	\$ 96.00
PERCHA METÁLICA 6 NIVELES	MUEBLES DE OFICINA	10	6	\$ 75.00	\$ 450.00	\$ 45.00
ESTACIONES DE TRABAJO	MUEBLES DE OFICINA	10	6	\$ 150.00	\$ 900.00	\$ 90.00
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	MUEBLES DE OFICINA	10	2	\$ 130.00	\$ 260.00	\$ 26.00
SILLAS DE TRABAJO	MUEBLES DE OFICINA	10	6	\$ 65.00	\$ 390.00	\$ 39.00
SILLAS NORMALES	MUEBLES DE OFICINA	10	4	\$ 35.00	\$ 140.00	\$ 14.00
MANIQUE HOMBRE	MUEBLES DE OFICINA	10	3	\$ 140.00	\$ 420.00	\$ 42.00
VESTIDOR DE ROPERO MOVIL	MUEBLES DE OFICINA	10	6	\$ 17.00	\$ 102.00	\$ 10.20
COMPUTADORES	EQUIPO COMPUTO	3	5	\$ 450.00	\$ 2,250.00	\$ 750.00
TOTAL GENERAL					\$ 5,872.00	\$ 1,112.20
TOTAL MUEBLES DE OFICINA					\$ 3,622.00	\$ 362.20
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN					\$ 2,250.00	\$ 750.00

La depreciación será calculada en función del método de línea recta sobre el costo de adquisición de dichos activos, menos su valor residual, los cuales serán depreciados a partir de la fecha de apertura de la tienda pues desde esa fecha se estima su utilización.

El gasto depreciación se registra en el balance de Resultados Integrales y equivalen a los porcentajes de depreciación establecidos por el Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, pues se considera adecuada para la determinación de la vida útil estimada.

Tabla 9

Depreciación propiedad, planta y equipo

MOTO EXPERT						
DEPRECIACIÓN DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS						
DETALLE DE ACTIVO	COSTO ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EXHIBIDORES 1,50x1,80x0,60	\$ 960.00	\$ 96.00	\$ 96.00	\$ 96.00	\$ 96.00	\$ 96.00
PERCHA METÁLICA 6 NIVELES	\$ 450.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00
ESTACIONES DE TRABAJO	\$ 900.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	\$ 260.00	\$ 26.00	\$ 26.00	\$ 26.00	\$ 26.00	\$ 26.00
SILLAS DE TRABAJO	\$ 390.00	\$ 39.00	\$ 39.00	\$ 39.00	\$ 39.00	\$ 39.00
SILLAS NORMALES	\$ 140.00	\$ 14.00	\$ 14.00	\$ 14.00	\$ 14.00	\$ 14.00
MANIQUIE HOMBRE	\$ 420.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00
VESTIDOR DE ROPERO MOVIL	\$ 102.00	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20	\$ 10.20
COMPUTADORES	\$ 2,250.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ -	\$ -
TOTAL GENERAL	\$ 5,872.00	\$ 1,112.20	\$ 1,112.20	\$ 1,112.20	\$ 362.20	\$ 362.20
TOTAL MUEBLES DE OFICINA	\$ 3,622.00	\$ 362.20	\$ 362.20	\$ 362.20	\$ 362.20	\$ 362.20
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 2,250.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ -	\$ -

6.1.6 Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar serán reconocidas dentro del corto plazo cuando estas tengan duración de máximo un año. Se considera que Moto Expert comprará toda su mercadería en el exterior y que planea realizar únicamente cuatro embarques dentro de cada año. Se ha determinado el costo del último embarque como cuenta por pagar pues se estima que los proveedores del exterior otorgarán un crédito del 50% a 30 días con el

pago del anticipo previo. Esto se ha estimado considerando el tiempo que demora en llegar el pedido como carga suelta vía marítima.

6.1.7 Beneficios a empleados sueldos y salarios

Los beneficios sociales de décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y fondo de reserva se calcularon de acuerdo a la normativa vigente expuesta en el código de trabajo. Los salarios se han determinado de acuerdo a la especialización del cargo y los beneficios sociales han sido calculados de acuerdo a la normativa vigente del código de trabajo.

Los sueldos se incrementarán 2.7% año a año si se estima una inflación de precios al consumidor constante. Las comisiones serán pagadas únicamente al personal de ventas y corresponde al 1% de las ventas totales.

Tabla 10

Gasto sueldos / salarios y beneficios sociales para el año 1

MOTO EXPERT									
Gastos Sueldos y Salarios									
Para el término del primer año de operación									
CARGO	DEPARTAMENTO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	COMISIONES	BENEFICIOS SOCIALES				
					IESS 12.15%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	
Gerente General	Administración	\$ 900.00	\$ 10,800.00	\$ -	\$ 1,312.20	\$ -	\$ -	\$ -	
Administrador de Tienda	Ventas	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 4,374.76	\$ 1,260.53	\$ 500.00	\$ 340.00	\$ -	
Vendedor Experto Custom	Ventas	\$ 340.00	\$ 4,080.00	\$ 4,374.76	\$ 1,027.25	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ -	
Vendedor Experto Sport-Pista	Ventas	\$ 340.00	\$ 4,080.00	\$ 4,374.76	\$ 1,027.25	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ -	
Vendedor Experto Motocross	Ventas	\$ 340.00	\$ 4,080.00	\$ 4,374.76	\$ 1,027.25	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ -	
Jefe Financiero/Contador	Administración	\$ 650.00	\$ 7,800.00	\$ -	\$ 947.70	\$ 650.00	\$ 340.00	\$ -	
Cajero	Administración	\$ 340.00	\$ 4,080.00	\$ -	\$ 495.72	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ -	
Jefe de Abastecimiento	Administración	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ -	\$ 729.00	\$ 500.00	\$ 340.00	\$ -	
Bodeguero	Administración	\$ 340.00	\$ 4,080.00	\$ -	\$ 495.72	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ -	
TOTAL GENERAL			\$ 51,000.00	\$ 17,499.05	\$ 8,322.63	\$ 3,350.00	\$ 2,720.00	\$ -	
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS GASTO DE ADMINISTRACIÓN			\$ 32,760.00	\$ -	\$ 3,980.34	\$ 1,830.00	\$ 1,360.00	\$ -	
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS GASTO DE VENTAS			\$ 18,240.00	\$ 17,499.05	\$ 4,342.29	\$ 1,520.00	\$ 1,360.00	\$ -	

6.1.8 Costo de ventas

Para motivos de este estudio se ha considerado el valor de costo de la importación considerando el costo de la mercadería FOB, más el flete marítimo, más los aranceles de desaduanización y más el transporte terrestre.

Tabla 11

Costo de ventas de bienes vendidos

MOTO EXPERT
Presupuesto de Costos de Bienes Vendidos
Para el término del primer año de operación

PRODUCTO	UNIDADES VENIDAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Casco	2,027	\$ 290.16	\$ 588,146.41
Guantes	2,027	\$ 39.10	\$ 79,249.41
Chaqueta	1,318	\$ 294.34	\$ 387,940.67
Botas	1,399	\$ 126.97	\$ 177,627.70
Coderas	466	\$ 64.20	\$ 29,918.51
Rodilleras	466	\$ 64.20	\$ 29,918.51
Protector de Columna	547	\$ 89.31	\$ 48,851.88
Pantalones	203	\$ 252.50	\$ 51,256.94
Protector de Pecho	101	\$ 76.76	\$ 7,752.33
Overall de Competencia	101	\$ 754.62	\$ 76,216.18
TOTAL COSTO DE VENTAS	8,655		\$ 1,476,878.54

6.1.9 Gastos de administración y ventas

Se ha considerado que el registro de los mismos se efectuará en el momento que se receipta el bien o servicio, los cuales sufrirán un incremento del 2.70% anual, valor que se ha estimado respecto al índice inflacionario del país al 31 de diciembre del 2013. Para gastos de arriendo se ha considerado el alquiler de un local de 300 metros cuadrados, ubicado en la Av. De los Shyris. Se destinará el 0,5% de ventas totales para gasto de publicidad.

Tabla 12

Gastos administrativos

MOTO EXPERT				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Para el término del primer año de operación				
DETALLE DE ACTIVO	TIPO DE GASTO	TIEMPO	MENSUAL	TOTAL GASTOS
ARRIENDO	FIJO	12	\$ 3,000.00	\$ 36,000.00
MANTENIMIENTO LOCAL	FIJO	12	\$ 75.00	\$ 900.00
GUARDIANA - MONITOREO	FIJO	12	\$ 25.00	\$ 300.00
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELÉFONO	VARIABLE	12	\$ 93.00	\$ 1,116.00
SUMINISTROS DE OFICINA	FIJO	12	\$ 35.00	\$ 420.00
SEGURO TODO RIESGO	FIJO	12	\$ 130.00	\$ 1,560.00
INTERNET	FIJO	12	\$ 31.00	\$ 372.00
SERVICIO DATAFAST	FIJO	12	\$ 16.00	\$ 192.00
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONE Y OTROS	FIJO	12	\$ 25.00	\$ 300.00
SISTEMA CONTABLE SYCO	FIJO	12	\$ 25.00	\$ 300.00
DEPRECIACIÓN	FIJO	12	\$ 92.68	\$ 1,112.20
PROVISIONES	FIJO	1	\$ -	\$ 145.83
GASTOS VARIOS	VARIABLE	12	\$ 20.00	\$ 240.00
TOTAL GENERAL				\$ 42,958.03

Tabla 13

Gasto de ventas

MOTO EXPERT				
GASTOS DE VENTAS				
Para el término del primer año de operación				
DETALLE DE ACTIVO	TIPO DE GASTO		MENSUAL	TOTAL GASTOS
PUBLICIDAD	VARIABLE	12	\$ 729.13	\$ 8,749.53
RÓTULO	FIJO	1	\$ 850.00	\$ 850.00
TICKETS DE CARRERAS	VARIABLE	12	\$ 30.00	\$ 360.00
TOTAL GENERAL				\$ 9,959.53

6.1.10 Gastos financieros

Se considera dentro de estos gastos a las comisiones de tarjeta de crédito y los intereses del préstamo de inversión inicial descritos en la sección 6.2. Considerando que el costo de comisión por utilización de los servicios de datafast depende del tiempo que se difiera la venta, Moto Expert únicamente tendrá plan de 3, 6 y 12 meses con intereses

por lo que se ha determinado el valor promedio del costo de comisión de tarjetas de crédito que es del 5.14%. Valor que es calculado sobre el total de ventas efectuadas con tarjeta de crédito (70% del total de los ingresos).

Tabla 14

Gastos financieros

MOTO EXPERT			
GASTOS FINANCIEROS			
Para el término del primer año de operación			
DETALLE DE ACTIVO		MENSUAL	TOTAL GASTOS
COMISION TARJETA DE CRÉDITO	70%	\$ 5,251.34	\$ 63,016.02
INTERÉS BANCARIO	12	\$ 4,420.51	\$ 53,046.12
TOTAL GENERAL			\$ 116,062.14

MOTO EXPERT			
COMISION DE TARJETAS DE CRÉDITO			
AL 31 DE MAYO DEL 2014			
PLAZO	BCO. PICHINCHA, LOJA RUMIÑAHUI, MANABI Y CENTROMUN DO	BANCO GUAYAQUIL	OTROS
3 MESES	2.54%	2.54%	2.54%
6 MESES	4.47%	4.48%	4.47%
12 MESES	8.42%	8.42%	8.42%
PROMEDIO POR BANCO	5.14%	5.15%	5.14%
PROMEDIO TOTAL	5.14%		

6.1.11 Participación de trabajadores e impuesto a la renta

Para el cálculo de participación de trabajadores e impuesto a la renta se considera las tarifas vigentes para el año 2014 que son: 15% para participación trabajadores y 21% de Impuesto a la renta, el cual será considerado como un impuesto corriente pues será

canceladas en las fechas y plazos determinados de los organismos de control (máximo hasta abril del siguiente año).

6.1.12 Utilidad a distribuir socios

Se ha considerado que las utilidades de los socios no serán acumuladas hasta el año 5, por lo que se encuentra reflejado en el balance general en la cuenta Resultados Acumulados el valor de cero. Es decir se repartirán al año siguiente.

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

Para el presente proyecto se ha considerado que la inversión inicial del proyecto es de USD. 412.036 el cual requiere apalancarse financieramente debido al monto elevado de inventarios que se requiere. Considerando que la empresa es un negocio nuevo se estima que los accionistas invertirán un valor de USD 100.000, y se financiará USD. 312.836 mediante un préstamo a 3 años a una tasa del 17% anual, debido a que el costo promedio ponderado del capital propio es mayor a 38.04% sin financiamiento (Ross, 2006) mientras que con la deuda es del 20.10% según se indica en la tabla 15. El monto de la inversión inicial principalmente se utilizará para cubrir en su mayor parte la constitución de la empresa y el costo del primer embarque. Por ello se debe realizar un estricto control en el cumplimiento de metas de ventas y de rotación del inventario.

Las deudas financieras se reconocerán inicialmente a su valor razonable y el gasto interés del período se determinarán de acuerdo a la tabla de amortización del financiamiento.

Tabla 15

Inversión inicial

MOTO EXPERT
INVERSIÓN INICIAL
 Para el inicio del primer año de operación

DETALLE	INVERSIÓN INICIAL
Capital Social	\$ -
Activos Fijos	\$ 5,872.00
Mercadería	\$ 406,164.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 412,036.00
APORTE SOCIOS	\$ 100,000.00
TOTAL PRÉSTAMO	\$ 312,036.00

MOTO EXPERT
TASA DE RETORNO ESPERADA
 Método CAPM

Beta de la Industria	0.99
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	3.04%
Rentabilidad del Mercado (Rm)	17.87%
Riesgo País (Rp)	5.35%
E (Rm - Rf)	0.1483
TASA DE RETORNO ESPERADA	
$rd = rf + B(Rm - Rf) + Rp$	23.07%

MOTO EXPERT
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL

Tasa de Retorno Esperada (Ra)	23.07%	
Tasa de Interés Banca Privada (Rd)	17.00%	
Impuesto (Tc)	21.00%	
Tasa de interés después de Impuestos (Ti(1-IR))	13.43%	
Valor de la Inversión Inicial	\$ 412,036.00	
% Esperado de Capital Propio (E)	24%	
% Esperado de Préstamo (D)	76%	
CÁLCULO CPCC		
Costo deuda de la empresa (Re)	$Re = Ra + (Ra - Rd) * (d/e)$	42.02%
Rendimiento de Activos (Ra)	$Ra = CPCC = (E/D) * Re + (d/v) * Rd$	26.34%
Deuda más Capital (V)	$V = D + E$	100%
Razón deuda - capital (D/E)	$D/E = \text{Capital de deuda} / \text{capital accionario}$	3.12
Costo Promedio Ponderado del Capital sin Impuestos	$CPPC = (E/V) * Re + (D/V) * Rd$	23.07%
Costo Promedio Ponderado del Capital con Impuestos	$CPPC = (E/V) * Re + (D/V) * Rd * (1 - Tc)$	20.37%
Protección Fiscal	$PROTECCIÓN FISCAL = (Tc * D)$	0.15903358
Valor de la Empresa Apalancada (Vu)	$Vu = (UAI * (1 - Tc)) / Ra$	95,651.71
Valor de la Empresa Apalancada (VI)	$VI = Vu + Tc * D$	137,558.14
CÁLCULO CPCC SIN DEUDA		
Costo del Capital Accionario	$Re = Ra + (Ra - Rd) * (d/e) * (1 - Tc)$	38.04%
Costo Promedio Ponderado del Capital		20.10%

Tabla 16

Tabla de amortización de la deuda

MOTO EXPERT				
TABLA DE AMORTIZACIÓN				
	Tiempo	3 años		
	Interés	17%		
CUOTA	CAPITAL	CUOTA DE CAPITAL	INTERES	VALOR A PAGAR
	\$ 312,036.00		\$ -	\$ -
CUOTA 1	208,024.00	104,012.00	\$ 53,046.12	\$ 157,058.12
CUOTA 2	104,012.00	104,012.00	\$ 35,364.08	\$ 139,376.08
CUOTA 3	-	104,012.00	\$ 17,682.04	\$ 121,694.04

6.1.3 Estados financieros proyectados

Se ha considerado un crecimiento en ventas del 10% anual y una inflación del 2.70%. A continuación se muestran el estado de resultados y balance general proyectados a 5 años.

Tabla 17

Estado de resultados integrales proyectado

MOTO EXPERT
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO
 Proyección para los próximos cinco años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ -	\$ 1,749,905.00	\$ 2,117,385.05	\$ 2,329,123.56	\$ 2,562,035.91	\$ 2,818,239.50
Venta de Bienes	\$ -	\$ 1,749,905.00	\$ 2,117,385.05	\$ 2,329,123.56	\$ 2,562,035.91	\$ 2,818,239.50
Ventas Netas	\$ -	\$ 1,749,905.00	\$ 2,117,385.05	\$ 2,329,123.56	\$ 2,562,035.91	\$ 2,818,239.50
COSTO DE VENTAS	\$ -	\$ 1,476,878.54	\$ 1,771,194.06	\$ 2,015,784.19	\$ 2,222,187.72	\$ 2,443,483.86
Costo de Venta de Mercadería	\$ -	\$ 1,476,878.54	\$ 1,771,194.06	\$ 2,015,784.19	\$ 2,222,187.72	\$ 2,443,483.86
(+) Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ 147,777.46	\$ 178,373.80	\$ 201,634.51	\$ 221,709.64
(+) Importaciones	\$ -	\$ 1,624,656.00	\$ 1,801,790.40	\$ 2,039,044.90	\$ 2,242,262.86	\$ 2,466,471.98
(-) Inventario Final	\$ -	\$ (147,777.46)	\$ (178,373.80)	\$ (201,634.51)	\$ (221,709.64)	\$ (244,697.76)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ -	\$ 273,026.46	\$ 346,190.99	\$ 313,339.36	\$ 339,848.19	\$ 374,755.64
GASTOS	\$ -	\$ 251,871.38	\$ 262,405.57	\$ 259,037.80	\$ 256,127.93	\$ 272,972.77
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -	\$ 82,888.37	\$ 87,925.60	\$ 90,282.44	\$ 91,954.20	\$ 94,442.77
Sueldos y Salarios	\$ -	\$ 32,760.00	\$ 33,644.52	\$ 34,552.92	\$ 35,485.85	\$ 36,443.97
Aporte a la Seguridad Social	\$ -	\$ 3,980.34	\$ 4,087.81	\$ 4,198.18	\$ 4,311.53	\$ 4,427.94
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ -	\$ 3,190.00	\$ 6,078.72	\$ 6,242.84	\$ 6,411.40	\$ 6,584.51
Arriendo	\$ -	\$ 36,000.00	\$ 36,972.00	\$ 37,970.24	\$ 38,995.44	\$ 40,048.32
Mantenimiento del Local	\$ -	\$ 900.00	\$ 924.30	\$ 949.26	\$ 974.89	\$ 1,001.21
Monitoreo y Seguridad	\$ -	\$ 300.00	\$ 308.10	\$ 316.42	\$ 324.96	\$ 333.74
Agua, Energía, Luz y Teléfono	\$ -	\$ 1,116.00	\$ 1,146.13	\$ 1,177.08	\$ 1,208.86	\$ 1,241.50
Suministros de oficina	\$ -	\$ 420.00	\$ 431.34	\$ 442.99	\$ 454.95	\$ 467.23
Seguro Todo Riesgo	\$ -	\$ 1,560.00	\$ 1,602.12	\$ 1,645.38	\$ 1,689.80	\$ 1,735.43
Internet	\$ -	\$ 372.00	\$ 382.04	\$ 392.36	\$ 402.95	\$ 413.83
Servicio de Datafast	\$ -	\$ 192.00	\$ 197.18	\$ 202.51	\$ 207.98	\$ 213.59
Impuestos, Contribuciones y Otros	\$ -	\$ 300.00	\$ 308.10	\$ 316.42	\$ 324.96	\$ 333.74
Sistema Contable Syco	\$ -	\$ 300.00	\$ 308.10	\$ 316.42	\$ 324.96	\$ 333.74
Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ 1,112.20	\$ 1,112.20	\$ 1,112.20	\$ 362.20	\$ 362.20
Provisiones	\$ -	\$ 145.83	\$ 176.45	\$ 194.09	\$ 213.50	\$ 234.85
Gastos Varios	\$ -	\$ 240.00	\$ 246.48	\$ 253.13	\$ 259.97	\$ 266.99
GASTOS DE VENTAS	\$ -	\$ 52,920.87	\$ 62,866.50	\$ 67,198.99	\$ 71,911.97	\$ 77,042.06
Sueldos y Salarios	\$ -	\$ 18,240.00	\$ 18,732.48	\$ 19,238.26	\$ 19,757.69	\$ 20,291.15
Aporte a la Seguridad Social	\$ -	\$ 4,342.29	\$ 4,848.62	\$ 5,167.33	\$ 5,513.43	\$ 5,889.54
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ -	\$ 2,880.00	\$ 6,281.96	\$ 6,580.33	\$ 6,899.63	\$ 7,241.71
Comisión de Ventas	\$ -	\$ 17,499.05	\$ 21,173.85	\$ 23,291.24	\$ 25,620.36	\$ 28,182.40
Publicidad y Propaganda	\$ -	\$ 8,749.53	\$ 10,586.93	\$ 11,645.62	\$ 12,810.18	\$ 14,091.20
Rótulo	\$ -	\$ 850.00	\$ 872.95	\$ 896.52	\$ 920.73	\$ 945.59
Tickets de Carreras	\$ -	\$ 360.00	\$ 369.72	\$ 379.70	\$ 389.95	\$ 400.48
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 116,062.14	\$ 111,613.47	\$ 101,556.37	\$ 92,261.76	\$ 101,487.94
Comisiones Bancarias	\$ -	\$ 63,016.02	\$ 76,249.39	\$ 83,874.33	\$ 92,261.76	\$ 101,487.94
Interés Bancario	\$ -	\$ 53,046.12	\$ 35,364.08	\$ 17,682.04	\$ -	\$ -
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS	\$ -	\$ 21,155.08	\$ 83,785.42	\$ 54,301.57	\$ 83,720.26	\$ 101,782.88
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ 3,173.26	\$ 12,567.81	\$ 8,145.23	\$ 12,558.04	\$ 15,267.43
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 17,981.82	\$ 71,217.61	\$ 46,156.33	\$ 71,162.22	\$ 86,515.45
21% Impuesto a la Renta (año 2014)	\$ -	\$ 3,776.18	\$ 14,955.70	\$ 9,692.83	\$ 14,944.07	\$ 18,168.24
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	\$ -	\$ 14,205.64	\$ 56,261.91	\$ 36,463.50	\$ 56,218.15	\$ 68,347.20

Tabla 18

Balance general proyectado

MOTO EXPERT						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
Proyección para los próximos cinco años						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE	\$ 100,000.00	\$ 527,501.28	\$ 509,373.62	\$ 406,646.78	\$ 461,829.91	\$ 508,280.87
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 100,000.00	\$ 365,287.11	\$ 313,677.22	\$ 186,119.28	\$ 219,499.84	\$ 241,062.51
Activos Financieros	\$ -	\$ 14,436.72	\$ 17,322.60	\$ 18,893.00	\$ 20,620.43	\$ 22,520.61
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 14,582.54	\$ 17,644.88	\$ 19,409.36	\$ 21,350.30	\$ 23,485.33
(-) Prov. Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ (145.83)	\$ (322.27)	\$ (516.37)	\$ (729.87)	\$ (964.72)
Inventarios	\$ -	\$ 147,777.46	\$ 178,373.80	\$ 201,634.51	\$ 221,709.64	\$ 244,697.76
Mercadería en Almacén	\$ -	\$ 147,777.46	\$ 178,373.80	\$ 201,634.51	\$ 221,709.64	\$ 244,697.76
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ 4,759.80	\$ 3,647.60	\$ 2,535.40	\$ 2,173.20	\$ 1,811.00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ 4,759.80	\$ 3,647.60	\$ 2,535.40	\$ 2,173.20	\$ 1,811.00
Muebles y Enseres	\$ -	\$ 3,622.00	\$ 3,622.00	\$ 3,622.00	\$ 3,622.00	\$ 3,622.00
Equipo de Computación	\$ -	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00
(-) Depreciación Acum. Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ (1,112.20)	\$ (2,224.40)	\$ (3,336.60)	\$ (3,698.80)	\$ (4,061.00)
TOTAL ACTIVO	\$ 100,000.00	\$ 532,261.08	\$ 513,021.22	\$ 409,182.18	\$ 464,003.11	\$ 510,091.87
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 314,043.45	\$ 356,759.31	\$ 272,718.68	\$ 307,784.96	\$ 341,744.67
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ -	\$ 203,082.00	\$ 225,223.80	\$ 254,880.61	\$ 280,282.86	\$ 308,309.00
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ -	\$ 104,012.00	\$ 104,012.00	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ 3,173.26	\$ 12,567.81	\$ 8,145.23	\$ 12,558.04	\$ 15,267.43
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ -	\$ 3,776.18	\$ 14,955.70	\$ 9,692.83	\$ 14,944.07	\$ 18,168.24
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ 104,012.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ -	\$ 104,012.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ -	\$ 418,055.45	\$ 356,759.31	\$ 272,718.68	\$ 307,784.96	\$ 341,744.67
PATRIMONIO						
Capital	\$ 100,000.00					
Capital Suscrito y Pagado	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
Reservas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados del Ejercicio	\$ -	\$ 14,205.64	\$ 56,261.91	\$ 36,463.50	\$ 56,218.15	\$ 68,347.20
Resultados Acumulados Años Anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 100,000.00	\$ 114,205.64	\$ 156,261.91	\$ 136,463.50	\$ 156,218.15	\$ 168,347.20
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 100,000.00	\$ 532,261.08	\$ 513,021.22	\$ 409,182.18	\$ 464,003.11	\$ 510,091.87

6.1.4 Flujo de Efectivo proyectado

Se utilizan las mismas consideraciones que el balance general y estado de resultados proyectados, es decir un crecimiento anual del 10% y una inflación del 2.7%.

El estado de flujo de efectivo ha sido realizado de acuerdo al método indirecto.

Tabla 19

Flujo de efectivo proyectado

MOTO EXPERT							
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO							
Proyección para los próximos cinco años							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS	\$ -	\$ 21,155.08	\$ 83,785.42	\$ 54,301.57	\$ 83,720.26	\$ 101,782.88	
AJUSTES POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	\$ -	\$ 1,258.03	\$ (5,660.80)	\$ (26,217.22)	\$ (17,262.36)	\$ (26,905.05)	
Ajuste por Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ 1,112.20	\$ 1,112.20	\$ 1,112.20	\$ 362.20	\$ 362.20	
Ajuste por Provisión Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 145.83	\$ 176.45	\$ 194.09	\$ 213.50	\$ 234.85	
Ajuste por Pago de 15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ (3,173.26)	\$ (12,567.81)	\$ (8,145.23)	\$ (12,558.04)	
Ajuste por Pago de Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ (3,776.18)	\$ (14,955.70)	\$ (9,692.83)	\$ (14,944.07)	
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS	\$ -	\$ 40,722.00	\$ (11,516.87)	\$ 4,631.62	\$ 3,386.17	\$ 2,902.99	
(Incremento) disminución en cuentas por cobrar clientes	\$ -	\$ (14,582.54)	\$ (3,062.33)	\$ (1,764.49)	\$ (1,940.94)	\$ (2,135.03)	
(Incremento) disminución en inventarios	\$ -	\$ (147,777.46)	\$ (30,596.34)	\$ (23,260.70)	\$ (20,075.14)	\$ (22,988.12)	
Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar	\$ -	\$ 203,082.00	\$ 22,141.80	\$ 29,656.81	\$ 25,402.25	\$ 28,026.14	
Incremento (disminución) participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Incremento (disminución) impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ -	\$ 63,135.11	\$ 66,607.75	\$ 32,715.97	\$ 69,844.07	\$ 77,780.82	
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$ -	\$ (5,872.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	\$ -	\$ (5,872.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 100,000.00	\$ 208,024.00	\$ (118,217.64)	\$ (160,273.91)	\$ (36,463.50)	\$ (56,218.15)	
Aporte en efectivo de capital	\$ 100,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago de Utilidades	\$ -	\$ -	\$ (14,205.64)	\$ (56,261.91)	\$ (36,463.50)	\$ (56,218.15)	
Financiación por préstamos a largo plazo	\$ -	\$ 312,036.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pagos de préstamos	\$ -	\$ (104,012.00)	\$ (104,012.00)	\$ (104,012.00)	\$ -	\$ -	
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	\$ 100,000.00	\$ 265,287.11	\$ (51,609.89)	\$ (127,557.94)	\$ 33,380.57	\$ 21,562.66	
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	\$ -	\$ 100,000.00	\$ 365,287.11	\$ 313,677.22	\$ 186,119.28	\$ 219,499.84	
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	\$ 100,000.00	\$ 365,287.11	\$ 313,677.22	\$ 186,119.28	\$ 219,499.84	\$ 241,062.51	

El saldo mínimo de efectivo que requiere Moto Expert es de 42500USD, que corresponde al monto necesario para cubrir los gastos fijos de un período. Con este saldo mínimo de efectivo se podrá cubrir las posibles contingencias inesperadas, tener saldos positivos en bancos, generar una línea de crédito favorable y facilitar las transacciones comerciales (Ross, 2006). Se ha determinado que el tiempo promedio que se requiere para vender todo el inventario desde que se realiza la compra es de 31 días. Los clientes se demoran en pagar en promedio 2.57 días debido a que no se otorga crédito directo, sino facilidades de pago por medio de tarjetas de crédito. Esto representa que el ciclo operativo es en promedio es de 33.74 días (tiempo promedio entre adquirir, vender y cobrar). Finalmente, el tiempo promedio en pagar a los proveedores es de 40 días, lo

que genera un ciclo de efectivo negativo, es decir no se tienen retraso de pagos como se muestra en la tabla 20

Tabla 20

Ciclo de efectivo

MOTO EXPERT							
SALDO DE EFECTIVO							
Proyección para los próximos cinco años							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
TOTAL ENTRADA DE EFECTIVO	\$ -	\$ 1,749,905.00	\$ 2,117,385.05	\$ 2,329,123.56	\$ 2,562,035.91	\$ 2,818,239.50	
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ -	\$ 1,727,491.89	\$ 2,032,310.98	\$ 2,273,515.70	\$ 2,477,739.95	\$ 2,715,859.57	
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ -	\$ 22,413.11	\$ 85,074.07	\$ 55,607.86	\$ 84,295.96	\$ 102,379.93	
ROTACIÓN DE INVENTARIO	-	19.99	10.86	10.61	10.50	10.48	
PERIODO DE INVENTARIO	-	18.26	33.61	34.40	34.77	34.84	31.17
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	-	24.00	13.14	12.57	12.57	12.57	
PERIODO DE CUENTAS POR COBRAR	-	1.50	2.74	2.86	2.86	2.86	2.57
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	-	14.54	8.27	8.40	8.30	8.30	
PERIODO DE CUENTAS POR PAGAR	-	25.10	44.13	43.47	43.95	43.96	40.12
CICLO OPERATIVO	-	19.76	36.35	37.27	37.63	37.70	
CICLO DE EFECTIVO	-	(5.33)	(7.79)	(6.20)	(6.32)	(6.26)	NO EXISTE RETRASO EN PAGOS
ROTACIÓN DE EFECTIVO	-	(67.49)	(46.24)	(58.08)	(56.97)	(57.49)	
EFFECTIVO MÍNIMO PARA OPERACIONES	-	(25,595.96)	(43,955.01)	(39,146.23)	(43,495.82)	(47,241.85)	

6.1.5 Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizó las siguientes fórmulas:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (dólares)} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS TOTALES}}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (unidades)} = \frac{\text{COSTOS FIJOS} * \text{UNIDADES VENDIDAS}}{\text{VENTAS TOTALES} - \text{COSTOS VARIABLES}}$$

Para la determinación de los costos fijos se consideró a los gastos administrativos, de ventas y financieros mientras que para los costos variables se tomó como referencia el costo de ventas. Sin embargo es necesario señalar que este tipo de análisis es más

utilizado por empresas que poseen un producto destinado para la venta. Moto Expert tiene proyectado vender varias líneas de productos multimarcas por lo que el punto de equilibrio servirá como punto de referencia para la proyección de ventas.

Tabla 21

Punto de Equilibrio

**MOTO EXPERT
PUNTO DE EQUILIBRIO**

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (dólares)} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS TOTALES}}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (dólares)} = \frac{250,102.03}{1 - \frac{1,476,878.54}{1,749,905.00}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (dólares)} = \frac{250,102.03}{0.16}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (dólares)} = 1,602,975.73$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (unidades)} = \frac{\text{COSTOS FIJOS} * \text{UNIDADES VENDIDAS}}{\text{VENTAS TOTALES} - \text{COSTOS VARIABLES}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (unidades)} = \frac{250.102,03 * 2.052,14}{1.749-905,00 - 1.476.878,54}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (unidades)} = \frac{2,164,633,069.58}{273,026.46}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (unidades)} = 7,928.29$$

6.1.6 TIR y VAN

Cómo se puede apreciar en las tablas siguientes la tienda tiene un Valor Actual Neto de USD 28.634 y una Tasa Interna de Retorno del 119%, lo cual representa que es un proyecto totalmente viable debido a que el VAN y el TIR son positivos. La tasa de

descuento se ha considerado en base a la beta de la industria de vestimenta (Adamodar, 2014) y a la tasa de riesgo país (BCE, 2014) tal como se indica en la tabla 19. En conclusión la tasa de descuento usada para el cálculo del VAN y el TIR es de 23.07%.

Tabla 22

Cálculo de tasa de retorno esperada

MOTO EXPERT TASA DE RETORNO ESPERADA Método CAPM	
Beta de la Industria	0.99
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	3.04%
Rentabilidad del Mercado (Rm)	17.87%
Riesgo País (Rp)	5.35%
E (Rm - Rf)	0.1483
TASA DE RETORNO ESPERADA	
$rd = rf + B(Rm - Rf) + Rp$	23.07%

Tabla 23

VAN y TIR de Moto Expert

MOTO EXPERT VALOR ACTUAL NETO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA	\$ (100,000.00)	\$ 265,287.11	\$ (51,609.89)	\$ (127,557.94)	\$ 33,380.57	\$ 21,562.66
TASA DE DESCUENTO	23.07%					
VALOR ACTUAL NETO	\$ 28,633.97					

MOTO EXPERT TASA INTERNA DE RETORNO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA	\$ (100,000.00)	\$ 265,287.11	\$ (51,609.89)	\$ (127,557.94)	\$ 33,380.57	\$ 21,562.66
TASA INTERNA DE RETORNO	119%					

6.1.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para realizar el análisis de sensibilidad de este proyecto se consideró cambiar la cantidad de unidades vendidas debido a que esta variable afecta considerablemente los resultados del proyecto. Por esta razón se consideró dos escenarios, el primero una

disminución de unidades vendidas en el segundo año del 10% (contrario al incremento de ventas del proyecto) el VAN sería negativo originando un decremento del 176.53%. El segundo escenario calculado es un incremento de gastos en el segundo año superior al índice de inflacionario, por tanto se ha calculado que los gastos se incrementarán en 5.40% (el doble del índice de inflación del año 2013). Esto ocasiona un decremento en el VAN del 20.41%. Con este análisis se puede determinar que la variable crítica en la cual se debe tener mayor atención es en las ventas pues existe una disminución significativa del VAN.

Tabla 24

Análisis de Sensibilidad

**MOTO EXPERT
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

VARIABLE	VALOR REAL	VALOR DEL ESCENARIO	VAN REAL	VAN DEL ESCENARIO	VARIACIÓN DEL VAN	PORCENTAJE DE VARIACIÓN DEL VAN
Cantidad de Unidades Vendidas	9,520.50	7,789.50	\$ 28,633.97	(\$ 21,912.78)	(\$ 50,546.75)	-176.53%
Costo de Ventas y Gastos Totales	\$ 2,033,599.63	\$ 2,036,865.55	\$ 28,633.97	\$ 22,788.82	(\$ 5,845.15)	-20.41%

En vista de que las ventas afectan en mayor parte a la sensibilidad del proyecto en lo que respecta al VAN y TIR, se debe mantener un estricto control y seguimiento en el tablero de mando como se mencionó en la tabla 3. Para ello se establecieron 4 objetivos macro bajo la categoría “Ventas” como son: el cumplimiento mensual plan de ventas, participación de mercado, posicionamiento de marca y crecimiento anual de ventas.

CAPÍTULO 7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

El proyecto cómo tal es viable no solamente desde el punto de vista financiero, sino también estratégico ya que 3 de las fuerzas del sector son positivas para la rentabilidad de la industria. Ante este análisis las estrategias de Moto Expert deben ser enfocadas en contrarrestar las dos fuerzas negativas de tal manera de mejorar el poder de negociación con los proveedores y de elevar las barreras de entrada de los competidores.

En el estudio de mercado se pudo determinar que el mercado potencial para la comercialización de equipos de seguridad para motociclistas es un terreno fértil sobre todo para los conductores de motocicletas de altas prestaciones en los segmentos de Custom, Sport Pista y Cross. De este análisis se concluye que las estrategias deben ser alineadas con las de un mercado de nicho.

En la estrategia de marketing el objetivo es dar a conocer la marca Expert Moto, como aquella tienda que brinda seguridad a los motociclistas con la asesoría de expertos en la conducción y equipamiento, con productos de alta calidad y marcas reconocidas en el medio.

La operación de la tienda tiene varios pilares fundamentales para su éxito, entre ellos 2 de los más relevantes es su enfoque en la satisfacción del cliente y por otro lado la eficiencia en costos en el proceso de la cadena de abastecimientos.

Finalmente, el análisis financiero demuestra la factibilidad del proyecto pues se obtienen flujos de efectivo, valor actual neto y tasa interna de retorno positivos.

7.2 Recomendaciones para futuros estudios

Se recomienda para futuros estudios, analizar la factibilidad de explotar el mercado de equipamiento para motociclistas de bajas cilindradas. Si bien es un segmento que prefiere los costos bajos sobre la calidad, existe también un volumen considerable de conductores en la población.

Se puede por otro lado incluir en el estudio la factibilidad de producción local de ciertos elementos de seguridad ya que algunos de ellos son compuestos por materiales

como el cuero y fibras que tecnológicamente se podrían desarrollar en el país. Esto con el fin de aportar el contenido local ecuatoriano a este sector con expectativas a exportar productos terminados.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis sectorial según modelo de fuerzas de Porter

Rivalidad entre los competidores:

En el mercado ecuatoriano existen muy pocas tiendas especializadas que se dediquen exclusivamente a la venta de equipo de seguridad de motocicletas. El número de competidores es bajo. En realidad, las tiendas disponibles tienen como principal enfoque la venta de motocicletas de su marca como es el caso de Kawamotors (Kawasaki), KTM, Italmovimenti (Ducati), Harley Davidson, Honda y Yamaha. Por lo tanto la mayoría de estas tiendas ofrecen los equipos de seguridad de su propia marca como un agregado a la venta de motocicletas y su rivalidad tiene un mayor enfoque a la venta de la moto en lugar de los equipos.

El espacio para la diferenciación de productos es amplio, pues en realidad existe muy poca variedad de oferta en marcas y productos en lo que respecta a equipo de seguridad. De hecho los accesorios e indumentaria de los motociclistas son ampliamente personalizables.

El costo de cambio y barreras de salida que enfrentan los consumidores son bajos pues no hay ninguna restricción para que un usuario de una moto de marca específica pueda usar indumentaria de otra marca. De igual manera cada accesorio del motociclista es independiente el uno del otro y no se requiere que todo el equipo sea de la misma marca. Los únicos motociclistas que suelen llevar indumentaria y moto completamente del mismo estilo son aquellos consumidores que pertenecen a clubs de propietarios de ciertas marcas como Harley Davidson, Ducati y Kawasaki que en el mercado representan el 0.12% (AEADE, 2013)

Las tiendas que ofrecen equipo de seguridad en el mercado, se puede concluir que compiten por diferenciar su marca, a excepción de aquellas tiendas como EuroMoto y Tienda Réplica que compiten por calidad y precio respectivamente.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

El tipo de producto para el sector de seguridad para motociclistas en su mayoría es importado. A pesar de la alta carga impositiva al comercio exterior del gobierno Ecuatoriano, los requisitos de capital son relativamente bajos. En la actualidad los accesorios de motocicletas pueden tener aranceles de entre el 30 y 40 % (Comercio Exterior, 2013) además del 5% del impuesto a la salida de divisas (ISD); sin embargo no existe ninguna restricción de cupo ni límites de importación; pero si se deben cumplir con la aprobación de la Norma Técnica Ecuatoriana para la importación de “Cascos de protección para el uso de motocicletas” (INEN, 2013).

La mayor parte de la inversión y costos de este tipo de empresas se encuentra en la tienda o el local, así como en el inventario en tránsito y disponible para la venta. De igual manera los canales de distribución no son un inconveniente ya que no se encuentran saturados al existir pocos ofertantes en el país.

Existe una gran cantidad de fabricantes de accesorios y vestimenta para motociclistas disponibles en el mercado internacional. En el Ecuador por otro lado no existen tiendas con un inventario considerablemente alto de productos y marcas; por ello no existe una fuerte lealtad de consumidores entre los motociclistas ecuatorianos.

Ya que las empresas del mercado son en su mayoría representantes de marcas de motos, no se esperarían grandes represalias ante una empresa dedicada a la venta de accesorios multi-marcas. En conclusión, no existen grandes barreras de entrada de nuevos competidores en el sector de tiendas de equipos de seguridad para motociclistas.

Presión de productos sustitutos:

Los productos sustitutos son principalmente páginas web de ventas al por menor, así como nuevos servicios de correo internacional. Sin embargo este tipo de compra no asegura que la vestimenta y accesorios puedan ajustarse completamente a la fisonomía de los motociclistas. Adicionalmente, la falta de un asesoramiento personalizado a través de internet hace que este medio no sea el más común entre la gran población de conductores. Por otro lado, la actual regulación para la importación mediante correo personal no sería una amenaza, debido a que el límite de carga y valor por factura es de 4 Kg. y 400 USD

respectivamente. La mayor parte del equipo básico para motociclista (casco, chaqueta y botas) exceden estos límites.

Las motocicletas son un tipo de vehículo de mucho riesgo y por lo tanto no se avizoran cambios importantes en la indumentaria de seguridad para los conductores. Esto último más la consideración de que la compra en línea no es la opción más segura y eficiente, hace que la amenaza de productos sustitutos sea baja.

Poder de negociación de los consumidores:

El poder de negociación de los consumidores es bajo en vista de que los productos de seguridad requieren una cantidad de certificados de calidad así como de estándares internacionales que garantizan su eficacia y por lo tanto los precios prácticamente son invariables ante la presión de los consumidores.

Los clientes pueden disponer de mucha información acerca de precios internacionales en los medios electrónicos; sin embargo cuando deciden realizar la compra acuden de manera individual a cada una de las pocas tiendas locales donde puede adquirir uno de estos equipos como cascos o chaquetas, etc. y por lo tanto deben escoger entre las opciones disponibles en el mercado ecuatoriano. Además los consumidores no se encuentran fuertemente concentrados para realizar compras de gran tamaño; en realidad la compra se hace al por menor.

Finalmente, no hay una gran lealtad de marcas debido a la poca variedad de oferta de productos; por lo tanto los motociclistas adquieren equipos al alcance de sus medios y en la marca que las tiendas dispongan. En resumen el poder de negociación de los consumidores es bajo en el sector.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es alto ya que la fabricación de los productos requiere de tecnología de punta y por lo tanto los equipos de seguridad son en su mayoría importados de países altamente desarrollados. Los fabricantes generalmente deben obtener certificaciones de instituciones mundialmente reconocidas como la DOT (Department Of Transportation) y SNELL (Snell Foundation) en Estados Unidos o la

ECE (Comunidad Económica Europea) en Europa de tal manera que cumplan con las normas técnicas exigidas por el INEN para el ingreso al país. La compra de este tipo de productos se lo realiza desde el exterior a precios de mercado en algunos casos de distribuidores y en otros directamente a fabricantes que ofrezcan altos estándares de calidad. Por lo tanto la única manera de negociar precios es mediante la importación de grandes volúmenes de embarques.

Las tiendas de equipo de seguridad para motociclistas generalmente actúan aisladamente para realizar importaciones de este tipo de accesorios al ser en su mayoría representantes de marcas de motos competidoras. Esto significa que los volúmenes de importación por embarque son relativamente bajos como para obtener grandes ventajas en los precios de compra. Esto se puede evidenciar al observar la poca variedad de productos y marcas en sus inventarios disponibles a la venta local.

En resumen el poder de negociación de los proveedores y fabricantes extranjeros sobre las empresas ecuatorianas es alto.

Anexo 2. Encuesta para elaboración del mapa estratégico de la competencia

ENCUESTA TIENDA DE EQUIPO SEGURIDAD PARA MOTOCICLISTAS

SECCIÓN I

1. Qué tiendas conoce en el mercado que ofrecen equipo de seguridad para motociclistas?

- a.
- b.
- c.
- d.

2. Qué beneficios considera importantes debe ofrecer una tienda cuando requiere acudir para comprar un accesorio de seguridad o equipo para motociclista?

- a.
- b.
- c.
- d.

SECCIÓN II

Califique del 1 al 7 cada una de las empresas listadas a continuación en base a los respectivos factores y utilizando las medias de calificación adjunta.

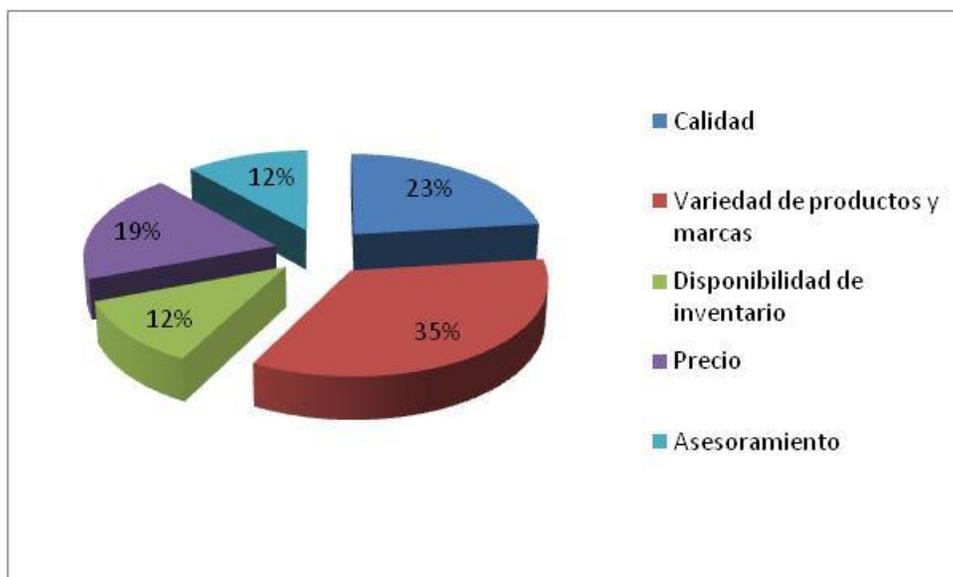
- **Precio:** 7 el mejor precio del mercado y 1 el peor precio del mercado
- **Variedad de oferta:** 7 la mayor cantidad de oferta de productos y 1 el de menor cantidad de oferta.
- **Cobertura:** 7 el de mayor cantidad de establecimientos y con mejor ubicación; 1 el de menor cantidad de establecimientos y peor ubicación en su opinión.
- **Calidad de productos:** 7 el de mejor calidad de productos ofrecidos y 1 el de peor calidad de productos ofrecidos

En caso de conocer la empresa, dejar el espacio vacío.

	Precio	Variedad de oferta	Cobertura (# de tiendas y ubicación)	Calidad de productos
Italmovimenti (Ducati)				
KTM del Ecuador				
Kawamotors (Kawasaki)				
Euro Motos				
Racing Parts				
Tienda Réplica				
Otra (especifique):				

Anexo 3. Resultados encuesta mapa estratégico

VARIABLES IMPORTANTES CONSIDERADAS POR LOS CLIENTES DE EQUIPO DE SEGURIDAD DE MOTOCICLETAS.



EMPRESAS CONOCIDAS POR LOS CLIENTES DE EQUIPO DE SEGURIDAD PARA MOTOCICLETAS.



Anexo 4. Encuesta Investigación de Mercado

ENCUESTA EQUIPO SEGURIDAD MOTOCICLISMO

1. Qué edad tiene usted?

Entre 18 y 30 años	
Entre 31 y 40 años	
Entre 40 y 50 años	
Más de 50 años	

2. Género

Masculino	
Femenino	

3. Qué tipo de moto tiene usted?

Utilitaria		Tricimoto		Cross	
Enduro		Sport Pista		Custom	
Doble propósito		Cuadrón		Minimoto	

4. Qué tipo de motor tiene la motocicleta que conduce?

Hasta 125 cc		Desde 601 hasta 1000 cc	
Desde 126 a 250 cc		Sobre 1000 cc	
Desde 251 a 600 cc			

5. Qué marca de moto conduce?

6. La moto la usa para:

Trabajo		Deporte	
Paseo		Movilización personal	

7. Usted dispone de alguno de los siguientes elementos de seguridad para conducir su motocicleta?

Casco		Botas		Protector de columna	
Chaqueta		Coderas		Otros (especifique):	
Guantes		Rodilleras			

8. Considera importante la marca del equipo de seguridad que usa?

Si	
No	

9. Cuánto está dispuesto a pagar por un casco de motocicleta?

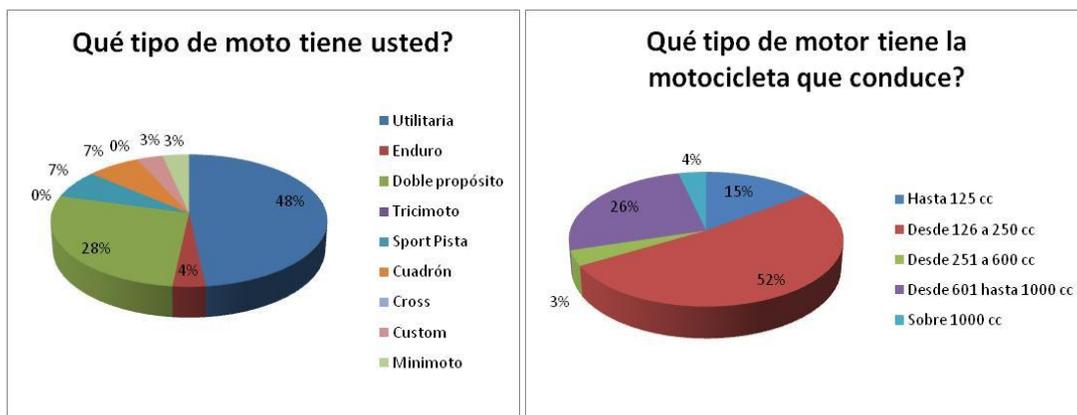
50 a 100 USD		200 a 250 USD	
100 a 150USD		250 a 300 USD	
150 a 200 USD		Sobre 300 USD	

PRUEBA DE CONCEPTO

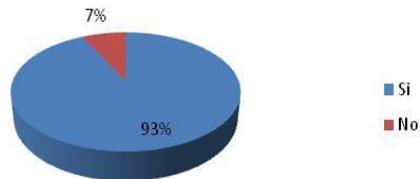
10. Dónde preferiría comprar su equipo de seguridad para motociclismo?

Una tienda con 3 ambientes (cross, pista y custom) que ofrezca asesoría personalizada de un profesional y accesorios de marcas como SHOEI, APLPINESTAR, BELL, ARAI, ICON Y GMAX	
Tienda de Italmovendi (Ducati)	
Tienda de Kawamotors	
Tienda de KTM	
Tienda Euro Motos	
A través de internet	

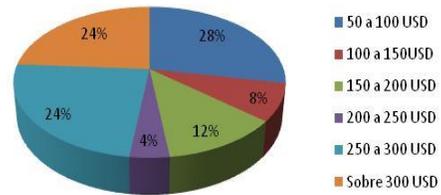
Anexo 5. Resultados encuesta investigación de mercado



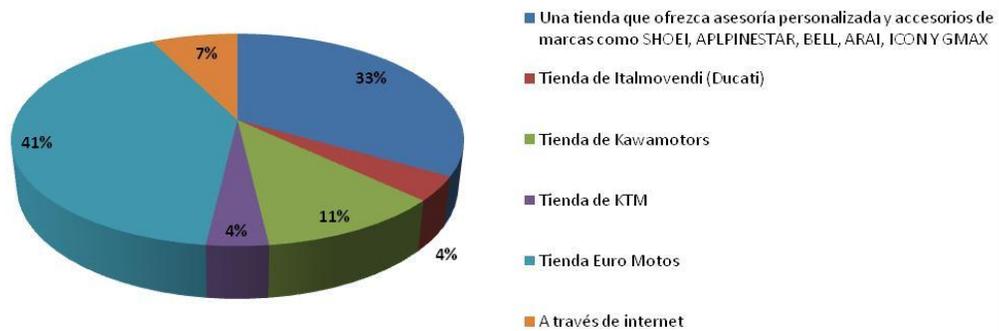
Considera importante la marca del equipo de seguridad que usa?



Cuánto está dispuesto a pagar por un casco de motocicleta?



Dónde preferiría comprar su equipo de seguridad para motociclismo?



Anexo 6. Perfiles y Competencias de Cargo

Administrador de Tienda / Jefe de Marketing

Funciones Principales:

- Supervisión y administración de la carga laboral del personal.
- Diseño de estrategias de marketing y publicidad del negocio.
- Supervisión a indicadores de desempeño de acuerdo al scorecard del área de Ventas.
- Seguimiento y fortalecimiento a la cartera de clientes frecuentes
- Generación de nuevos vínculos de negocios con clubes de motociclistas.
- Diseño de estrategias publicitarias para eventos deportivos del sector automotriz y motociclista de la región.

Perfil del cargo:

- Profesional de 3er nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carrera afines.
- Experiencia laboral mayor a 2 años, de preferencia en el sector automotriz.
- Experiencia en el manejo del recurso humano mayor a 1 año.
- Conocimiento en inglés nivel medio.

Competencias claves del cargo:

- Manejo de la ambigüedad.
- Manejo de la innovación.
- Agilidad estratégica.
- Enfoque en resultados.
- Destreza política.

Contador y Jefe Financiera

Funciones Principales:

- Supervisión y administración de la carga laboral del personal.
- Generación de reportes financieros mensuales y anuales (balance, estado de resultados, flujos de caja, etc).

- Presentación de información a organismos de control del Estado e instituciones financieras en caso de requerirlo.
- Diseño de estrategias de financiamiento (bancos, préstamos, coberturas, cuentas por pagar y cobrar, etc).
- Diseño de procedimientos para control interno de la empresa.
- Entrega de reportes ante auditorías externas.
- Control de cartera de proveedores y clientes.
- Diseño y control de presupuesto de Compras y Ventas.
- Pago de nómina.

Perfil de Cargo:

- Título de tercer nivel en Finanzas, Contabilidad y carreras afines
- Título de Contador Público Autorizado.
- Conocimiento de Comercio Exterior, preferible no indispensable.
- Experiencia en áreas financieras, mínimo 2 años.
- Conocimiento en normas NIIF's.

Competencias Claves del Cargo:

- Calidad de decisión.
- Enfoque en resultados.
- Don de mando.
- Integridad y confianza
- Agilidad estratégica

Jefe de Abastecimiento

Funciones Principales:

- Supervisión y administración de la carga laboral del personal.
- Supervisión a indicadores de desempeño de acuerdo al scorecard del área de Compras.
- Negociación, compra y manejo de inventario.
- Negociación y contratación de servicios logísticos.
- Diseño de controles de inventario y planificación órdenes de pedido.

- Seguimiento y coordinación de embarques marítimos, aéreos y terrestres.
- Control de calidad de pedidos.
- Búsqueda de proveedores regionales y locales.

Perfil del cargo:

- Título de tercer nivel en Comercio Exterior o carreras afines.
- Conocimiento en inglés nivel avanzado.
- Experiencia en áreas de importaciones, mínimo 1 año.

Competencias claves del cargo:

- Priorización.
- Solución de problemas.
- Manejo de decisiones a tiempo.
- Dirigido a la acción.
- Negociación.

Vendedores:

Funciones Principales:

- Creación de relaciones con consumidores y clientes.
- Cumplimiento de objetivos de ventas mensuales.
- Generación de nuevas oportunidades de negocios.

Perfil del cargo:

- Experiencia en la conducción de motocicletas (según la sección a desempeñarse). Su experiencia el sector será valorado al momento de la selección. Mínimo 4 años de experiencia.
- Conocimiento de seguridad y normas de tránsito.
- Título de bachiller o superior.
- Experiencia en el servicio al cliente, de preferencia no indispensable.

Competencias Claves

- Buen humor.
- Compostura.
- Orientado a la acción.

- Destrezas interpersonales.

Cajera asistente contable:

Funciones Principales:

- Manejo de caja de la tienda.
- Elaboración de cierres de caja diarios.
- Ingreso de asientos contables a sistema de la empresa.
- Pago a proveedores.
- Generación de reportes financieros previos para aprobación.
- Auditorías al control de inventario.

Perfil del cargo:

- Contador Bachiller Autorizado.
- Experiencia de al menos 1 año en áreas contables.

Competencias claves del cargo:

- Integridad y confianza.
- Organización.
- Manejo del tiempo.

Bodeguero:

Funciones Principales:

- Control y manejo de inventario.
- Recepción y despacho de mercadería.
- Toma de inventarios periódica.

Perfil del cargo:

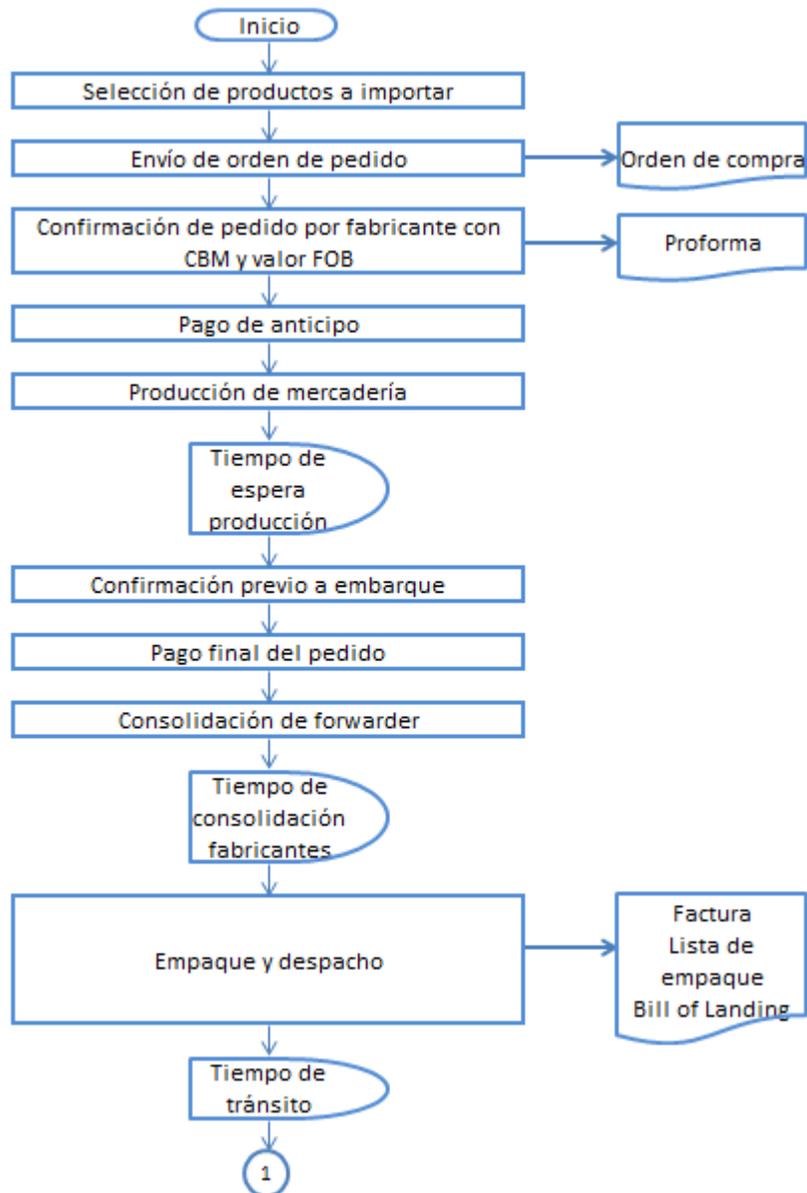
- Bachiller.
- No experiencia requerida.

Competencias claves del cargo:

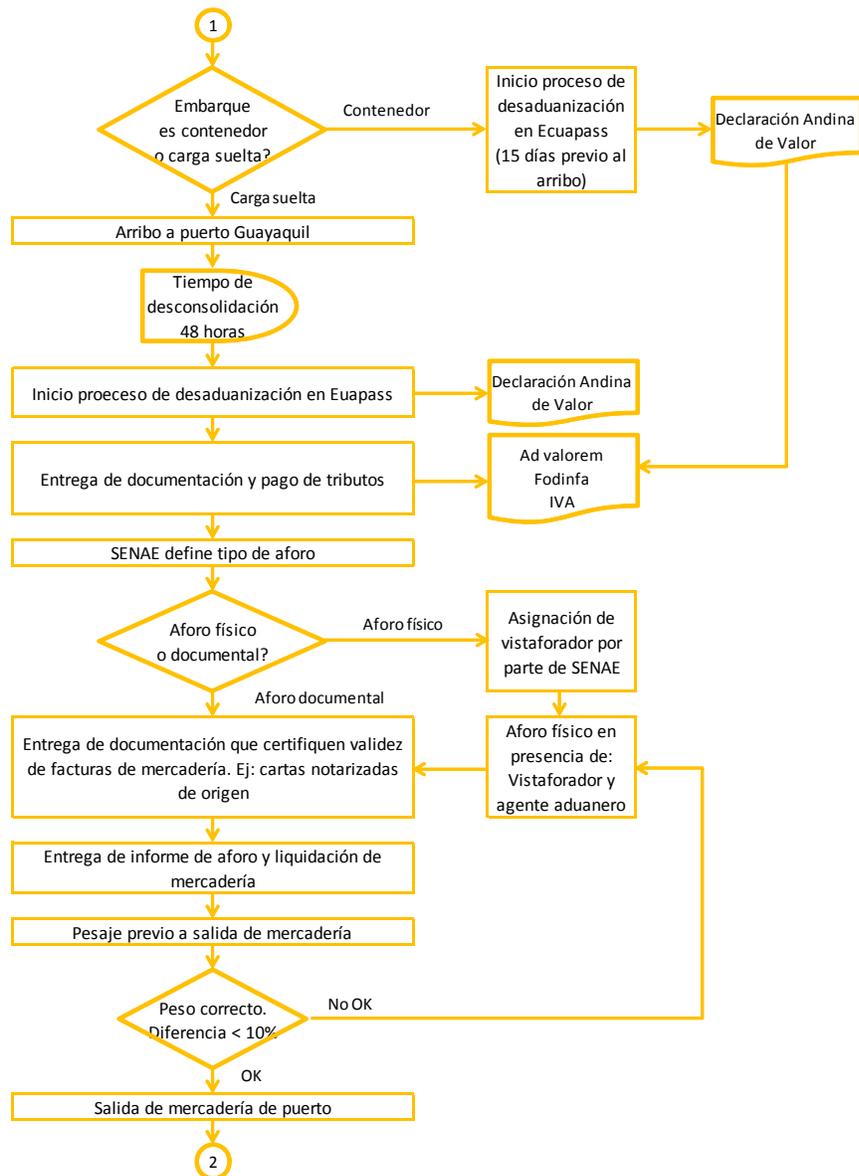
- Integridad y confianza.
- Organización.
- Informe a jefaturas.

Anexo 7. Flujograma de cadena de suministros

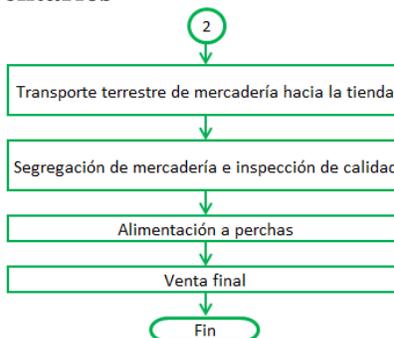
Orden de pedido y tránsito



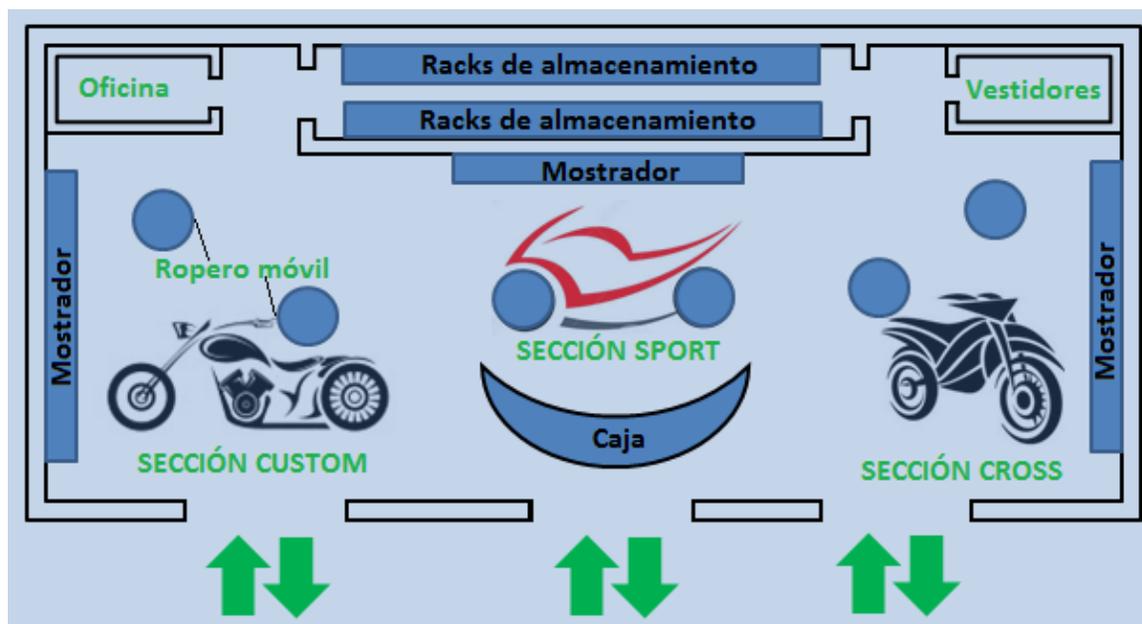
Desaduanización



Transporte y control de inventarios



Anexo 8. Layout de la tienda Moto Expert



REFERENCIAS

- Adamodar*. (25 de Mayo de 2014). Obtenido de Adamodar:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
- AEADE. (Enero de 2011). *Anuario AEADE 2010*. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. Quito: Don Bosco. Recuperado el Septiembre de 2013, de AEADE: www.aeade.net
- AEADE. (2013). *Anuario AEADE 2012*. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. Quito: Don Bosco. Recuperado el Septiembre de 2013, de www.aeade.net
- BCE. (25 de Mayo de 2014). *BCE*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Buttle, F. (1998). *Customer Attachment: a Conceptual Model of Customer-Organizational linkage*. Berford.
- Comercio Exterior. (2013). (QualitySoft, Productor) Recuperado el Septiembre de 2013, de Comercio Exterior: <http://www.e-comex.net/arancel/buscador.php?&page=1>
- El Financiero Digital. (Junio de 2012). *Ecuador es un mercado en potencial crecimiento en ventas de motocicletas*. Recuperado el Septiembre de 2013, de El Financiero Digital: www.elfinanciero.com
- H. &. (1984). *Restoring our Competitive Edge*.
- INEN. (2013). *Norma Técnica Ecuatoriana Instituto Ecuatoriano de Normalización número 2669 (NTE INEN 2669:2013)*. Recuperado el Septiembre de 2013, de www.inen.gob.ec
- Jaramillo, N. (2011). *La otra P* (Tercera Edición ed.). Quito.
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2013). *For your improvement* (5th ed.). Korn Ferry International.
- Motoclubmacas. (2013). *Competencias*. Recuperado el Septiembre de 2013, de Motoclubmacas: <http://motoclubmacas.es.tl>
- Noboa, F. (Febrero de 2006). *Ventaja Competitiva*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 20 de Enero de 2014
- Osterwalder A, P. Y. (2009). *Buiness Model Generation*. Portland: Business and Design.
- Registro Oficial 415. (2011). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Ecuador. Recuperado el Septiembre de 2013, de www.asambleanacional.gov.ec
- Registro Oficial 415. (2011). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Ecuador. Recuperado el Septiembre de 2013, de www.asambleanacional.gov.ec
- Ross, S. (2006). *Finanzas Corporativas* (7ma ed.). Mc Graw Hill.
- The World Bank. (2013). *The World Bank*. Recuperado el Septiembre de 2013, de The World Bank: <http://www.worldbank.org/en/country/ecuador>
- TIEDYE. (2013). *Campeonatos 2013*. Recuperado el Septiembre de 2013, de TIEDYE Motor Sport: www.tiedyecuador.com