



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
IMPORTADORA DE BICICLETAS**

Trabajo de graduación previo a la obtención del grado en  
Licenciado en Administración de Empresas.

**Autor:** AUQUILLA PULLA CARLOS MATEO

**Director:** Econ. Luis Bernardo Tonon Ordóñez.

**Cuenca – Ecuador  
2022**

## **Dedicatoria**

Gracias a mi familia y amigos, en especial mi madre que con tanto esfuerzo y motivación no se rindió para que yo cumpliera mi sueño de graduarme. A mi padre que, con esfuerzo, me apoyó para que no me rindiera. A mi hermana y a Doménica por su apoyo.

## **Agradecimientos**

Agradezco en especial al Econ. Luis Tonon, quien, con esfuerzo, supo guiarme y apoyarme en el proceso de titulación; le agradezco por su paciencia y sus consejos.

## Índice de contenidos

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	IV
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
PROYECCIÓN DE NEGOCIO.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	3
1.1.1 La empresa.....	4
1.1.2 Su mercado.....	5
1.1.3 Portafolio de Productos y Propuesta de Valor.....	6
1.1.4 Estrategia: misión, visión, objetivos y metas.....	9
1.2 ANÁLISIS FODA.....	10
1.2.1 FODA.....	12
1.3 PESTEL.....	15
1.3.1 Análisis Pestel.....	16
Político.....	16
Económico.....	18
Social: salud ambiental.....	19
Tecnológico: diseños materiales GPS.....	20
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
1.4.1 Organigrama.....	22
1.4.2 Descripción de los cargos.....	22
1.5 CONCLUSIÓN:.....	24
CAPÍTULO 2.....	25
ANÁLISIS DEL MERCADO.....	25
2. INTRODUCCIÓN.....	25

2.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	25
2.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	26
2.2.1 Tamaño de la muestra para población infinita: .....	26
2.3 ELABORACIÓN DE CUESTIONARIO.....	27
2.4 ENCUESTA FINAL .....	27
2.4.1 Encuesta final .....	28
2.5 TABULACIÓN DE DATOS.....	29
2.6 ESTUDIO TÉCNICO.....	39
2.6.1 Macro localización .....	39
2.6.2 Localización de la nueva Empresa .....	39
2.6.3 Micro localización .....	39
2.6.4 Diseño del local comercial. ....	40
2.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	42
2.8 CONCLUSIÓN .....	45
CAPÍTULO 3 .....	46
PROCESOS DE IMPORTACIÓN Y LOGÍSTICA .....	46
3. INTRODUCCIÓN.....	46
3.1 SELECCIÓN DEL PROVEEDOR.....	46
3.2 NORMAS DE CALIDAD .....	49
3.3 CÓDIGO ARANCELARIO.....	50
3.4 TRANSPORTE DE MERCADERÍA.....	50
3.5 DETERMINACIÓN DEL COSTO. ....	52
3.6 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.....	52
3.7 CONCLUSIÓN .....	54
CAPÍTULO 4 .....	55
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	55
4. INTRODUCCIÓN.....	55
4.1. INVERSIÓN REQUERIDA.....	55
4.2. TRÁMITES PREVIOS .....	56
4.3. INFLACIÓN.....	57
4.4. GASTOS OPERACIONALES .....	58
4.4.1. Sueldos.....	58

4.4.2. Arriendo del local .....	58
4.4.3. Otros gastos operacionales .....	59
4.5. GASTOS PARA FUNCIONAMIENTO.....	59
4.5.1. Inversiones.....	60
4.6. IDENTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE FINANCIACIÓN .....	60
4.6.1. Financiación del proyecto.....	61
4.6.2. Cálculo de los valores necesarios para estimar los flujos.....	63
4.6.2.1. Depreciación y valor de salvamento.....	63
4.7. PRONÓSTICO DE VENTAS.....	64
4.8. COSTO DE VENTAS .....	64
4.8.1. Metodología.....	65
4.8.1.1. TIR.....	65
4.8.1.2. VAN.....	66
4.8.1.3. WACC .....	66
4.9. ESCENARIO 1 .....	67
4.9.1. Estado de resultados .....	68
4.9.2. Flujo de efectivo .....	68
4.10. ESCENARIO 2 .....	69
4.10.1. Estado de resultados .....	70
4.10.2. Flujo de efectivo .....	71
4.11. CONCLUSIÓN .....	72
5. CONCLUSIONES.....	73
6. RECOMENDACIONES .....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
ANEXOS .....	79

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Tabla de Productos .....	8
<b>Tabla 2</b> Análisis FODA .....	12
<b>Tabla 3</b> Factores Estratégicos Internos .....	13
<b>Tabla 4</b> Factores Estratégicos Externos.....	14
<b>Tabla 5</b> Factores Estratégicos de Éxito.....	15
<b>Tabla 6</b> Manual de Funciones. Cargo gerente .....	22
<b>Tabla 7</b> Manual de Funciones. Cargo técnico .....	23
<b>Tabla 8</b> Manual de Funciones. Cargo vendedor .....	23
<b>Tabla 9</b> Manual de Funciones. Cargo contador .....	24
<b>Tabla 10</b> Cuestionario final .....	28
<b>Tabla 11</b> ¿Cuántos años cumplidos tiene?.....	29
<b>Tabla 12</b> ¿Cuál es su ingreso mensual aproximado? .....	31
<b>Tabla 13</b> No tiene una marca favorita.....	34
<b>Tabla 14</b> Preferencia hacer deporte .....	34
<b>Tabla 15</b> Comparación muestra / personas con bicicleta.....	36
<b>Tabla 16</b> Preferencia de pago .....	36
<b>Tabla 17</b> Preferencia de lugar .....	38
<b>Tabla 18</b> Calificación de Sectores de Cuenca.....	38
<b>Tabla 19</b> Modelo A a importar .....	49
<b>Tabla 20</b> Modelo B a importar.....	49
<b>Tabla 21</b> Costo de Transporte e Importación. ....	52
<b>Tabla 22</b> Costo por unidad puesto en el local.....	53
<b>Tabla 23</b> Trámite previo .....	56
<b>Tabla 24</b> Presupuesto para la adecuación del local comercial.....	57
<b>Tabla 25</b> Muebles .....	57
<b>Tabla 26</b> Equipos de cómputo .....	57
<b>Tabla 27</b> Sueldos.....	58
<b>Tabla 28</b> Arriendo anual .....	58
<b>Tabla 29</b> Otros gastos operacionales .....	59
<b>Tabla 30</b> Inversión .....	60
<b>Tabla 31</b> Financiación.....	61
<b>Tabla 32</b> Tabla de amortización .....	61

<b>Tabla 33</b> Porcentaje de depreciación.....	63
<b>Tabla 34</b> Depreciación y valor de salvamento.....	64
<b>Tabla 35</b> Pronóstico de Ventas .....	64
<b>Tabla 36</b> Costo de venta .....	65
<b>Tabla 37</b> Cálculo del WACC.....	67
<b>Tabla 38</b> Precio de venta escenario 1 .....	67
<b>Tabla 40</b> Flujo de efectivo escenario 1 .....	68
<b>Tabla 41</b> Análisis VAN y TIR escenario 1 .....	69
<b>Tabla 42</b> Precio de venta escenario 2 .....	70
<b>Tabla 43</b> Estado de resultados escenario 2 .....	70
<b>Tabla 44</b> Flujo de efectivo escenario 2.....	71
<b>Tabla 45</b> Análisis VAN y TIR escenario 2.....	71

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Diseño del logotipo .....	4
<b>Figura 2.</b> Población Total del Azuay .....	5
<b>Figura 3.</b> Edades de la Población del Azuay .....	6
<b>Figura 4</b> Valor esencial para el cliente .....	7
<b>Figura 5</b> Indicadores tecnologías de la información y comunicación .....	20
<b>Figura 6</b> Estructura Organizacional.....	22
<b>Figura 7</b> ¿Género? .....	29
<b>Figura 8</b> Promedio de edades .....	29
<b>Figura 9</b> ¿Cuál es su estado civil? .....	30
<b>Figura 10</b> ¿Trabaja?.....	30
<b>Figura 11</b> ¿A qué sector pertenece su trabajo?.....	30
<b>Figura 12</b> Porcentaje de ingresos.....	31
<b>Figura 13</b> ¿Posee usted una bicicleta? Si su respuesta es no sáltese la siguiente pregunta .....	31
<b>Figura 14</b> ¿En qué rango de tiempo usted cambia su bicicleta o considera que ésta debería ser cambiada?.....	32
<b>Figura 15</b> ¿Conoce usted locales comerciales que vendan bicicletas?.....	32
<b>Figura 16</b> Si su respuesta es sí, indique el nombre del local comercial .....	33
<b>Figura 17</b> ¿Cuál es su marca de bicicleta favorita? .....	33
<b>Figura 18</b> ¿Cuál es el motivo para movilizarse en bicicleta? .....	34
<b>Figura 19</b> ¿Qué tipo de bicicleta usted podría adquirir en función de sus necesidades? Escoja solo una opción .....	35
<b>Figura 20</b> ¿Tomando en cuenta la pregunta anterior cuál sería el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por una bicicleta?.....	35
<b>Figura 21</b> ¿Cuál sería su forma de pago preferida? .....	36
<b>Figura 22</b> ¿Le gustaría adquirir la bicicleta en un lugar especializado?.....	37
<b>Figura 23</b> ¿Si su respuesta fue sí, en qué sector preferiría que la tienda estuviese ubicada?.....	37
<b>Figura 24</b> Ubicación de la Nueva Empresa .....	39
<b>Figura 25</b> Fachada actual del Local Comercial. ....	40
<b>Figura 26</b> Fachada diseñada para la empresa. ....	40
<b>Figura 27</b> Planta tipo. ....	41

<b>Figura 28</b> Render espacio para recepción.....	41
<b>Figura 29</b> Render espacio de exhibición de bicicletas y accesorios. ....	42
<b>Figura 30</b> Render espacio de exhibición de bicicletas y accesorios.....	42
<b>Figura 31</b> Competencia Especialized .....	43
<b>Figura 32</b> Competencia CIKLA .....	43
<b>Figura 33</b> Competencia Tecnocyclo.....	44
<b>Figura 34</b> Competencia Base Extream .....	44
<b>Figura 35</b> Competencia Pódium .....	45
<b>Figura 36</b> Estrategia para la selección de proveedores.....	47
<b>Figura 37</b> INCOTERMS.....	50

**Índice de Anexos**

<b>Anexo 1</b> Cuestionario Piloto. ....	79
<b>Anexo 2</b> Cuestionario Piloto. Resultados.....	80
<b>Anexo 3:</b> Rol de Pagos.....	85
<b>Anexo 4</b> Incremento del sueldo.....	85
<b>Anexo 5</b> Roll de pago.....	86

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la factibilidad de la implementación de una empresa importadora de bicicletas en la ciudad de Cuenca – Ecuador. Para este propósito se realizó una descripción del negocio y de su entorno; un estudio de mercado para determinar los gustos, preferencia y las necesidades de los clientes potenciales; se identificó a los competidores existentes en la ciudad; se escogieron a los proveedores y mercados de origen de las bicicletas; y finalmente, se determinó la infraestructura y equipamiento necesarios al igual que la ubicación del local para la venta. En base a esta información se construyeron los estados financieros y se evaluó su rentabilidad proyectándola en tres escenarios: punto de equilibrio, ganancia y pérdida; finalmente en base al estado de resultados y flujo de efectivo, se concluye que el negocio propuesto es factible.

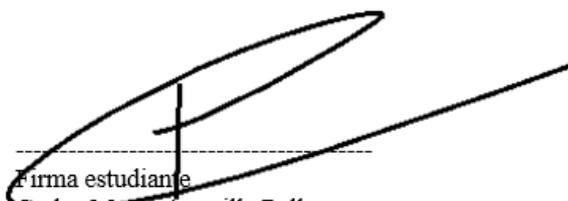
**Palabra clave:** Plan de negocios, importación, emprendimiento.

## Abstract

### ABSTRACT:

The objective of this research is to determine the feasibility of implementing a bicycle importing company in Cuenca - Ecuador. For this purpose, a description of the business and its environment was made; a market study was conducted to determine the needs, preferences and interests of potential customers. Existing city competitors were identified; suppliers and markets of origin of the bicycles were chosen; and finally, the infrastructure and equipment needed were determined, as well as the location of the store for the sale of bicycles. According to this information, a financial statement was prepared and profitability was evaluated by projecting it in three situations: break-even point, profit and loss; finally, based on the income statement and cash flow, it was concluded that the proposed business is viable.

**Keyword:** Business plan, import, entrepreneurship.



Firma estudiante  
Carlos Mateo Auquilla Pulla  
83470  
0962784507  
Mate001@es.uazuay.edu.ec



Econ. Luis Tonon Ordóñez.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
Depto. Idiomas

Firma Unidad de Idiomas

## **Introducción**

El trabajo de titulación que se desarrolla a continuación se orienta a definir los aspectos relevantes para la implementación de una importadora de bicicletas con la finalidad de que la inversión se sustente con la información necesaria y adecuada.

En el capítulo 1 se determina cómo implementar el negocio, los conceptos en los que se sustenta el emprendimiento, así como el análisis del entorno al que se enfrenta, las herramientas como el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), también el análisis político, económico, social y tecnológico (PEST). También la estructura organizacional propuesta y el producto que se pretende ofrecer al consumidor.

El conocimiento del mercado es el factor número uno para que el proyecto de negocio sea exitoso. En el capítulo dos se detalla los resultados de la investigación de mercado realizada, permitiendo conocer al consumidor y su predisposición, evaluando la respuesta que tendría a la propuesta presentada el mercado cuencano con base a la revisión bibliográfica y la información proporcionada por los encuestados. Toda la información sería irrelevante si no se utiliza como base para proponer acciones relacionadas con el precio, producto, ubicación del local comercial, plaza y promoción como estrategia global de marketing operativo acompañadas por su correspondiente presupuesto.

En el capítulo tres se abarcan los aspectos técnicos del proyecto que pueden convertirse en una herramienta que ayude a mejorar las ideas. Se presentan todos los detalles que pueden influenciar en la implementación, desarrollo y desempeño del proyecto como: la distribución dentro del local, la descripción del producto, la competencia en el mercado, el costo de la importación, así como las políticas y los detalles relativos a la calidad del producto como parte de la propuesta para ofrecerla al consumidor.

En el capítulo cuatro se detallan los aspectos operativos que presenta el análisis correspondiente a la evaluación financiera del proyecto la cual ha considerado las ventas en los seis años, la inversión requerida y el pago de la deuda también de las inversiones requeridas en el local; los costos que implican la estructura organizacional también se obtiene el flujo de efectivo para el proyecto donde también se define y se calcula el TIR y el VAN para la evaluación del proyecto

## Capítulo 1

### Proyección de Negocio

#### 1. Introducción.

En el capítulo se plantea la descripción del negocio a implementar el cual se basa en la ideología de la parte estratégica empresarial, evidenciando el desarrollo de la misión, visión, objetivos y metas, a través de un análisis sectorial en donde se evalúa la parte interna y externa, la elaboración del análisis FODA y análisis de PEST; del mismo modo se define una estructura organizacional adecuada para la empresa, donde se plantea un valor agregado para el consumidor.

La información analizada y presentada en este capítulo nos permite obtener los datos más relevantes concernientes al entorno y ayudan a definir los aspectos que nos permiten orientar el desarrollo de la empresa tanto en el aspecto estratégico como operacional. Se plantea al mercado la propuesta de valor en base a la experiencia generada con el consumo del producto ofertado que nos lleva a implementar un modelo de negocio atractivo para los consumidores.

Los datos obtenidos se ven reflejados en este capítulo, con el fin de no descartar la información primordial que nos conduce a encontrar las oportunidades y al mismo tiempo fructificarse en el mercado local, de manera que el desarrollo de la empresa en el largo plazo llegue a definir los aspectos estratégicos como el operacional, permitiendo una buena experiencia a los consumidores y que esta pueda ser difundida en el mercado.

#### 1.1 Descripción del negocio

De acuerdo con Oviedo et al (2015) la descripción del negocio a implementar debe responder a las siguientes 5 preguntas:

1. ¿De qué negocio se trata? si es industrial o comercial.
2. ¿Qué ofrece principalmente?
3. ¿A quiénes está dirigida la oferta?
4. ¿Dónde va a desarrollar sus operaciones?
5. ¿Qué diferencia ofrece?

La descripción del negocio es un aspecto importante que no debe tomarse a la ligera, ya que a través de ésta se va a transmitir a los posibles clientes y colaboradores los valores de la compañía, lo que se pretende hacer y cómo hacerlo.

### **1.1.1 La empresa**

Se pretende dar respuesta a las preguntas anteriores a lo largo del plan de negocios. La propuesta es crear una empresa de tipo comercial cuyo objetivo es la importación y la comercialización de bicicletas, para diferentes gustos del consumidor, con una tienda especializada en la comercialización a través de redes sociales.

El negocio planteado estará en el sector del comercio de bienes importados, en la industria de productos deportivos, segmento de bicicletas. El segmento un muy competitivo pues, según la página del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI), manifiesta que en el país existen un total de 618 empresas que importan bicicletas a nivel nacional las mismas que tuvieron un ingreso total de 39,887.00 millones de dólares en el año 2021.

Al ser un emprendimiento familiar se decidió que se formará una Compañía de responsabilidad limitada por la facilidad legal de constitución los tres socios que aportarán el capital. El nombre escogido es Auquilla Importaciones. Ltda., pero el nombre comercial escogido será BIKE TEAM por la simplicidad en su recordación, llamativo para las personas pues describe de una manera clara el producto y que se busca fomentar el uso de la bicicleta en grupo.

Se desarrolló el logotipo que se muestra en la figura 1:

**Figura 1.** *Diseño del logotipo*



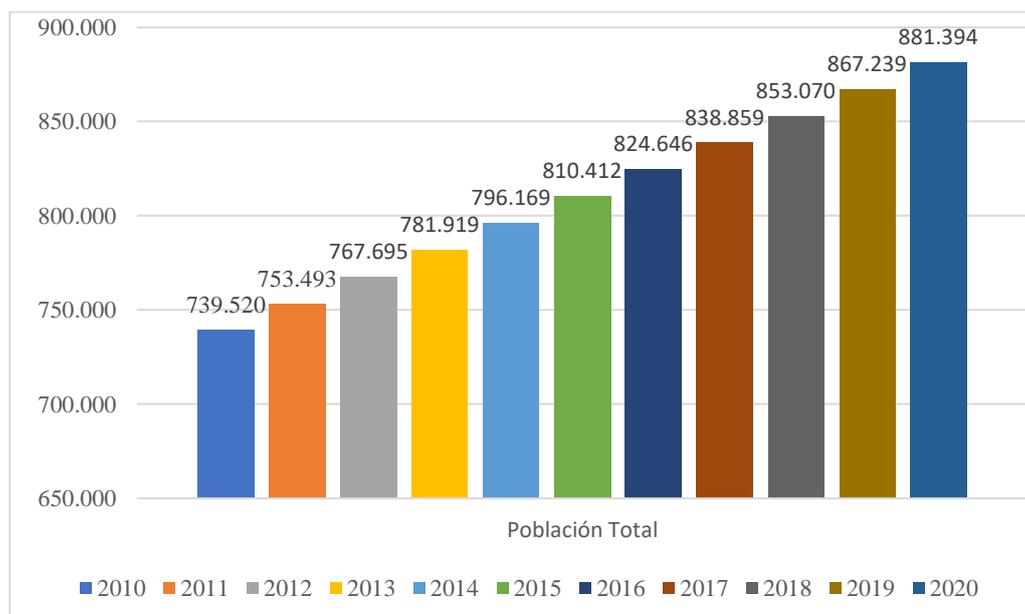
La sencillez y la elegancia en los colores son el reflejo de la imagen que desea manejar la empresa. La figura del ciclista refleja el esfuerzo y la dedicación para llegar a una meta.

### 1.1.2 Su mercado

Se busca estructurar un espacio de venta llamativo y agradable para el cliente donde encuentre productos que se adapten a sus necesidades. El horario de atención será de 09h00 a 13h00 y de 15h00 a 19h00 de lunes a viernes y los sábados de 09h00 a 13h00. La empresa pretende iniciar su actividad comercial en el año 2022, en la ciudad de Cuenca buscando servir a toda la provincia del Azuay convirtiéndose este en su mercado natural. Los siguientes datos justifican afirmación.

En la Figura 1 se puede apreciar la proyección del número de habitantes de la provincia del Azuay entre el año 2010 al 2020 notándose un incremento sostenido del número de habitantes, tomándose como dato inicial los datos del último censo realizado en el año 2010.

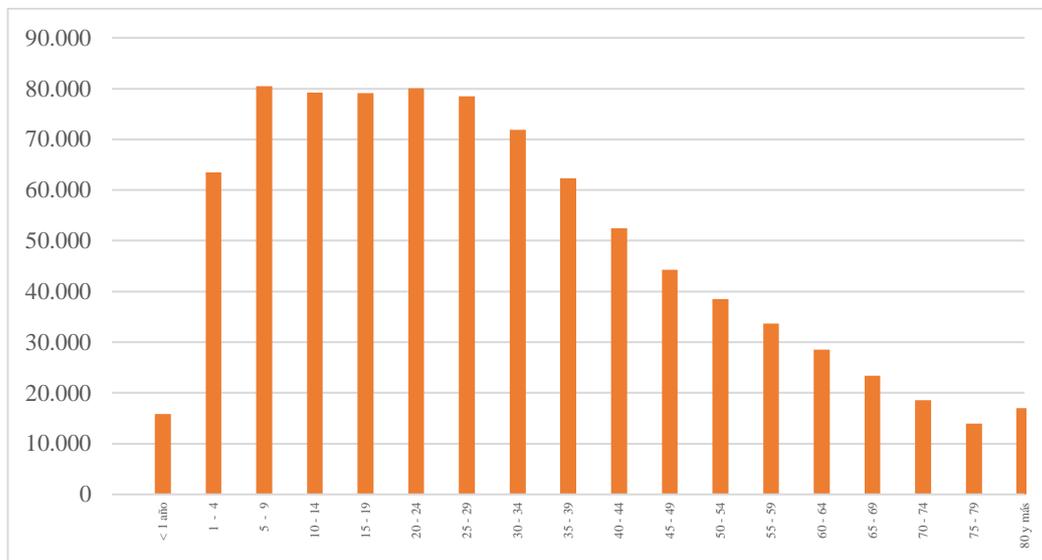
**Figura 2.** Población Total del Azuay



Según las proyecciones realizadas la población de la provincia al año 2020 estuvo compuesta por un 52,10% de mujeres y 47,90%. También se debe destacar que mayoritariamente lo azuayos viven en la zona urbana de la provincia (55,13%).

La figura 3 se observa que la composición de la población azuaya, según su edad, muestra que un gran porcentaje corresponde a gente joven con edades entre los 15 años a los 39 años.

**Figura 3.** *Edades de la Población del Azuay*



Según la página INEC (2021), de agosto del 2021, la población económicamente activa (PEA) en la provincia del Azuay fue de 449,510 personas correspondiente al 51% de la población total.

### 1.1.3 Portafolio de Productos y Propuesta de Valor

Kotler y Armstrong (2013) clasifican a los productos como objetos tangibles (autos, computadoras, teléfonos, celulares, etc.); y como objetos intangibles a los servicios como personas, lugares, eventos, organizaciones o una combinación de estos. Hoy en día los productos se vuelven cada vez más como artículos de consumo masivo; muchas empresas están migrando a un nuevo nivel, agregando a los productos un valor adicional con el fin de captar y mantener a sus clientes. Para diferenciar las ofertas, los productos se mueven en tres niveles, cada nivel agrega un valor al cliente. Veremos el valor esencial para el cliente en la figura 4.

**Figura 4** Valor esencial para el cliente



**Nota.** Tomado de Fundamentos de marketing (Armstrong & Kotler, 2013)

El primer nivel es el más básico, es el valor esencial para el cliente donde responde la pregunta: ¿Qué está adquiriendo en realidad el comprador? Aquí se definen los beneficios o servicios esenciales que resuelven el problema de los compradores, se trata de demostrar que el consumidor no solo compra un producto sino adquiere un estatus.

En el segundo nivel el producto se debe transformar en un beneficio esencial, en un producto real donde se definen las características para establecer el nivel de calidad, marca y empaque. Se intenta entregar un valor esencial al cliente para que permanezca conectado.

En tercer lugar, hay que planificar los productos que aumentan los beneficios esenciales ofreciendo beneficios adicionales al consumidor otorgándole garantías en refacciones o de mano de obra, como también instrucciones de uso y servicios de reparación.

En lo referente al producto, la empresa ofertará principalmente bicicletas importadas, de calidad con un valor asequible para el público de recursos económicos medios y altos, que desea utilizarla principalmente en actividades de ocio o deportivas; cuyas principales deficiencias con las empresas ya existen en el mercado sea el precio, las facilidades de pago y el servicio de mantenimiento.

En el caso de la empresa propuesta, se busca que el producto sea atractivo para el cliente, superando su valor esencial y agregándole valores que le permitan adquirir un status y una reputación fiable.

Se tomará como referencia la página Bike Exchange para crear la tabla de productos que se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1** *Tabla de Productos*

<b>Línea eléctrica</b>	Modalidad del ciclismo que al momento se encuentra en más rápido crecimiento. Valor agregado: asistencia al pedaleo del usuario con un motor eléctrico	
<b>Línea de ruta</b>	Están diseñadas para montar en carreteras y terrenos planos, las bicicletas de ruta se encuentran entre las más eficientes en el mundo del ciclismo, y se caracterizan por sus ruedas delgadas y su manubrio que se curva hacia abajo.	
<b>Línea de ciclo montañismo o MTV</b>	Estas bicicletas se caracterizan por su suspensión, se destacan por poder amortiguar hasta el terreno más complicado. Ideales para deporte o montañismo.	
<b>Línea Gravel</b>	Bicicletas de ruta adaptadas para soportar cualquier superficie. Pueden incluir equipo extra para hacerlas más versátiles con respecto al terreno y al clima.	
<b>Línea Urbana</b>	Diseñadas para el ambiente urbano y el transporte del día a día. Comúnmente se fabrican con el transporte eficiente en mente, para distancias cortas o medianas.	

**Nota.** Tomado de la página BikeExchange (2019)

La propuesta de valor al cliente se va a basar en los siguientes puntos:

- a. Servicio amable y cortes al cliente.
- b. Diferentes canales de comunicación de venta.
- c. Entregar al cliente un producto de calidad y buenos acabados.
- d. Entrega inmediata al comprador.
- e. Cumplimiento con las entregas.

#### 1.1.4 Estrategia: misión, visión, objetivos y metas

Según Fernández (2017) misión, visión y valores son los cimientos que sostienen a la cultura de la empresa, la aceptación de la misión por parte de los integrantes de la organización resulta un hito crítico para el éxito y la implementación que oriente las actuaciones individuales en todo momento; nos ayuda, de igual forma, a la identificación de la filosofía de la empresa que es un factor clave para la cohesión del equipo para crear un equilibrio dentro del marco cultural en el que haya un acuerdo de ambas variables.

Dávalos (2016) manifiesta que la misión se centra en cuatro preguntas básicas ¿cuál es nuestra visión para la compañía? ¿Hacia dónde se debe dirigir? ¿Qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar? y ¿Cuál debe ser su futura configuración de negocios? Una visión clara es un requisito para obtener un liderazgo efectivo que contribuya a ver en qué mercados se participará. También afirma que la visión es la perspectiva de una organización que responde a dos preguntas: ¿quiénes somos? y ¿qué hacemos? Con el fin de describir de manera general las capacidades del enfoque hacia el cliente y sus actividades.

Finalmente, el autor sostiene que se deben plantear cuatro preguntas principales con el fin de formular los objetivos estratégicos ¿Qué fortalezas y debilidades tenemos?, ¿Qué oportunidades y amenazas plantea el entorno?, ¿Cuáles son los asuntos críticos (urgentes e importantes) a atender? y ¿Dónde debemos situar nuestros recursos? Una vez respondidas estas preguntas se debe responder las siguientes: ¿Cuáles deberán ser nuestros objetivos estratégicos inmediatos? ¿Qué estrategias seguimos para lograrlos?

Considerando los conceptos anteriores, para nuestra empresa se plantea las siguientes propuestas:

Misión: “Ofrecer una gama de bicicletas de alta calidad, funcional, que se ajuste a las necesidades de ocio y/o deportivas a precios asequible para que la mayoría de los ciudadanos tanto hombres como mujeres puedan adquirirlas”.

Visión: “Ser líderes en la comercialización de bicicletas en el mercado cuencano donde nuestros clientes puedan encontrar y comprar la bicicleta que se ajuste más a sus intereses y necesidades”.

Los objetivos de la empresa que se detallan a continuación, se basan en la misión y visión planteados anteriormente que se enfocan en el mediano y largo plazo entre 4 y 6 años.

1. Tener una participación en el mercado cuencano de un 5% al final del quinto año.
2. Obtener una utilidad operativa del 55% y el 60% a partir del cuarto año.
3. Obtener un alcance en ventas en las redes sociales a partir del cuarto año.
4. Tener una sucursal en la ciudad de Cuenca antes de finalizar el cuarto año.
5. Implementar las normas de calidad de ISO 9001 hasta finalizar el cuarto año de operaciones.

Las metas que se van a detallar a continuación se establecen con el fin de cumplir con los objetivos planteados anteriormente.

1. Implementar procesos de venta y postventa donde se apliquen las fases de atención al cliente.
2. Tener una eficiencia del uso de los recursos dentro de la organización desde el primer año de operaciones.
3. Utilizar estrategias para analizar al cliente y no cliente mediante promociones por las redes sociales desde el primer año de operación.
4. Tener una cultura de calidad en la organización con el énfasis de los colaboradores para él según años operaciones.

## **1.2 Análisis FODA**

Según Ponce (2007) las siglas FODA son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ayudan a diagnosticar una situación estratégica.

El conocimiento del entorno es primordial cuando se desea desarrollar una nueva idea de negocio.

Quintana (2017) manifiesta que, para definir un sector, primero hay que describir las actividades que se van a realizar en la empresa que quiere competir en el sector, como también las líneas de productos o servicios que se comercializan, comenta que para tener una visión más clara del sector debemos tomar en cuenta las 5 fuerzas de Porter que influyen de manera directa o indirecta de la gestión de la empresa.

Después de realizar el análisis el proyecto está en capacidad de conocer las fortalezas y debilidades que tiene la empresa respecto a sus competidores y clasificar las áreas en las que se tendría una mayor rentabilidad y al mismo tiempo considerar nuevas áreas de diversificación:

1. Amenaza de nuevos competidores:

Esta amenaza será mayor cuantos menores sean las barreras de entrada que ofrecen las empresas ya existentes en el sector.

2. Poder de negociación de los suministradores:

Los proveedores pueden influir en una determinada industria modificando los precios o variando la calidad de sus productos o servicios.

3. Análisis del entorno sectorial (micro entorno):

La posición competitiva: Para definir un sector hay que describir las actividades que realizan las empresas que compiten en dicho sector y las líneas de productos o servicios que se comercializan.

4. Poder de negociación de los suministradores

Proveedores pueden influir en una determinada industria modificando los precios o variando la calidad de sus productos o servicios.

5. Poder de negociación de los consumidores

Al igual que los proveedores, este grupo de influencia puede ejercer fuerzas en el sector dependiendo de una serie de condiciones (Quintana, 2017).

El análisis FODA de acuerdo con Ponce (2007) es una evaluación de los factores que en conjunto diagnostican la situación interna de la organización. Es una herramienta que permite obtener la perspectiva general de la situación estratégica de la organización. El mismo autor nos ayuda a identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

1. La fortaleza: es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia.
2. La debilidad: se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

3. La oportunidad: constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.
4. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales (Ponce, 2007)

### 1.2.1 FODA

A continuación, como se muestra en la tabla 2, desarrollaremos la matriz FODA analizando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Tabla 2** *Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
a. Ubicación del negocio en la ciudad de Cuenca.	a. Es un mercado accesible.
b. Uso de canales virtuales para promoción y comercialización de productos e investigación estratégica.	b. Evolución de los consumidores hacia el uso de canales comerciales en la promoción sobre el uso de bicicletas.
c. Brindar un servicio de calidad y mantenimiento posventa.	c. Responsabilidad con el medio ambiente para el no uso de combustibles fósiles.
d. Fomento de conciencia de los ciudadanos en favor de la no contaminación.	d. Posibilidad de que las personas mejoren su salud a través del ejercicio por el uso de la bicicleta.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
a. Ser una empresa que recién se establece al mercado.	a. Gran competencia con productos similares, que van dirigidos a los mismos tipos de clientes.
b. Importadora no reconocida.	b. Productos similares, de precios mucho más bajos.
c. Desconfianza del cliente hacia el producto porque es una marca nueva en el mercado.	c. Complejidad y demora en la tramitología en las aduanas.
d. El precio de entrada al mercado no es favorable ya que será similar al de la competencia directa.	d. El latente peligro de sufrir constantes robos o deterioros en los equipos de distribución, a causa de los niveles de inseguridad.
e. Baja capacidad financiera.	
f. Desconocimiento del proceso de importación.	

Sobre la base del análisis FODA, se ponderaron los factores internos y externos a través de una escala que va del 0 al 1 siendo 0 el valor más desfavorable y 1 el más favorable. En según la importancia de la variable analizada, se utilizó una escala que va del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta. La calificación ponderada es el resultado de la multiplicación de la ponderación por la calificación.

**Tabla 3 Factores Estratégicos Internos**

<b>Fortalezas</b>				
<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Comentarios</b>
Ubicación del negocio en la ciudad de Cuenca.	0,15	2,5	0,375	Permite factibilidad para el consumidor en encontrar la tienda.
Uso de canales virtuales para promoción y comercialización de productos e investigación estratégica.	0,15	5	0,75	Permite reducir los costos y tener un contacto directo con el cliente.
<b>Debilidades</b>				
Ser una empresa que recién se establece al mercado.	0,14	2,4	0,336	Vulnerabilidad ante la entrada de una nueva empresa al mercado.
El precio de entrada al mercado no es favorable ya que será similar al de la competencia directa.	0,15	4	0,6	Los clientes pueden preferir a la competencia.
Baja capacidad financiera.	0,24	3	0,72	Existe dificultad para la obtención de recursos para nuevos proyectos.
Desconocimiento del proceso de importación.	0,17	4	0,68	Genera pérdida de tiempo por desconocimiento de la tramitología.
<b>Calificación total</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,461 / 5</b>	<b>-</b>

**Tabla 4** Factores Estratégicos Externos.

<b>Oportunidades</b>				
<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Comentarios</b>
Es un mercado accesible.	0,1	2,7	0,27	No existe impedimentos para el ingreso al mercado.
Evolución de los consumidores hacia el uso de canales comerciales en la promoción sobre el uso de bicicletas.	0,12	2,5	0,3	Una mejor acogida al producto.
Responsabilidad con el medio ambiente para el no uso de combustibles fósiles.	0,13	2,5	0,325	Contribuye a la mejora de la calidad del aire.
Posibilidad de que las personas mejoren su salud a través del ejercicio por el uso de la bicicleta.	0,15	2,5	0,375	Permite que los ciudadanos tengan mejores condiciones de salud física y mental.
<b>Amenazas</b>				
Gran competencia con productos similares, que van dirigidos al mismo tipo de cliente.	0,2	3	0,6	Obliga a buscar mejores estrategias de competitividad.
Productos similares, de precios mucho más bajos.	0,1	3,5	0,36	Obliga a mantener una calidad en el producto.
Complejidad y demora en la tramitología en las aduanas.	0,1	4	0,4	Buscar asesoramiento especializado.
El latente peligro de sufrir constantes robos o deterioros en los equipos de distribución, a causa de los niveles de inseguridad.	0,1	4	0,4	Búsqueda de seguros contra robos y deterioros.
<b>Calificación total</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,02 / 5</b>	<b>-</b>

Con los factores internos y externos que alcanzan una mayor calificación ponderada se desarrolla una matriz de resumen de los factores estratégicos de éxito en cual las ponderaciones siempre deben sumar 1.

**Tabla 5 Factores Estratégicos de Éxito**

<b>Fortalezas</b>						
<b>Factores estratégicos de éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>	<b>Duración</b>		
				<b>cp</b>	<b>mp</b>	<b>lp</b>
Brindar un servicio de calidad y mantenimiento posventa.	0,14	5	0,7	x	x	
Fomento de conciencia de los ciudadanos en favor de la no contaminación.	0,16	4	0,64		x	x
<b>Oportunidades</b>						
Es un mercado accesible.	0,18	3	0,54	x	x	
Responsabilidad con el medio ambiente para el no uso de combustibles fósiles.	0,24	4	0,96	x	x	x
Posibilidad de que las personas mejoren su salud a través del ejercicio por el uso de la bicicleta.	0,28	5	1,4	x	x	x
<b>Calificación total</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4,24 / 5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Nota:** Simbología de siglas: cp: corto plazo / mp: medio plazo / lp: largo plazo.

La calificación obtenida refleja que el emprendimiento se encuentra dentro del promedio que facilitaría el desarrollo del mismo.

### 1.3 Pestel

Según Ponce (2007) También define que las siglas PEST son herramientas que ayudan a identificar los factores que afectan a una empresa (Político, Económico, Social y Tecnológico)

El análisis PESTEL (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal) según Steffens (2017) proviene del nombre PEST en inglés; nos ayuda a identificar las variables que debemos considerar en el desarrollo de la empresa como oportunidades y riesgos potenciales, gracias a este análisis se puede prever los acontecimientos futuros para el buen desarrollo y alcanzar la supervivencia de la empresa.

Se describen a continuación los aspectos del análisis PESTEL:

1. Político: hay que tener en cuenta otros elementos, como los conflictos, el nivel de corrupción o el grado de intervencionismo del Estado.
2. Económico: Aunque para una empresa sea prácticamente imposible modificar la coyuntura económica, nadie duda de que puede prepararse mejor para enfrentarse a estas fluctuaciones. El éxito económico de una empresa pasa también por la observación de las cifras clave relativas a su sector y por el análisis de las tendencias en materia de consumo.
3. Social: los ciudadanos de los países mediterráneos desarrollan necesidades distintas en muchos aspectos a las de sus homólogos de los países bálticos por su cultura, el clima en el que evolucionan o su religión.
4. Tecnológico: La revolución de Internet ha sorprendido a más de un gerente, y los que han previsto que su uso iba a ser cada vez mayor han ganado una importante ventaja competitiva. Para lograr con éxito una anticipación tecnológica es necesario cuestionar continuamente el producto, pero también el proceso que permite su elaboración y su adquisición por parte del cliente (Steffens, 2017).

### **1.3.1 Análisis Pestel**

#### **Político**

Según perfiles de opinión a enero del 2022 la calificación a la gestión del presidente Lasso está concentrada entre buena y muy buena con un 35,16% versus quienes la consideran entre mala y muy mala con un 60,19%. Esto contrasta con la calificación a la gestión de la Asamblea Nacional que según los encuestados considera mayoritariamente como mala y muy mala con un 82,1% y solo el 13,7% que considera su gestión como buena (Perfiles de opinión, s. f.).

La organización World Justice Project publicó el jueves 14 de octubre del 2021 el Índice de Estado de Derecho Global 2021. Es un estudio que mide la relación de la justicia y su práctica en la vida cotidiana. El listado coloca a Ecuador en el puesto 94, de entre 139 países evaluados, en el ranking de ausencia de corrupción (Vásconez, 2021).

Según la revista Primicias al 14 de noviembre del 2021, Ecuador lidera la lista de países de Latinoamérica que han mejorado su clima de negocios, pero aún tiene tareas pendientes. Así lo revela un informe del centro brasileño de estudios económicos Fundación Getulio Vargas (FGV). Para el Gobierno, un mejor clima de negocios en el país se debe a la promoción de las exportaciones e inversiones que ha hecho el Ministerio de Producción.

También indica en esta nota que de 151 economistas entrevistados, estos consideran que el país debe trabajar en tres retos: la corrupción, que representa menos oportunidades para el sector productivo, la inestabilidad política, por la pugna de poder entre el Gobierno y la Asamblea, que traba ciertas reformas y leyes urgentes, y la demanda insuficiente, por el deterioro del mercado laboral y las clases sociales (Coba, 2021).

Según la revista Primicias en su edición del 8 de febrero del 2021, indica que el hecho de que a Ecuador no lleguen más capitales no depende de la ideología política del gobierno de turno, sino de la estabilidad jurídica y de la compleja tramitología existentes, es por esto que la fundación estadounidense “The Heritage” cataloga a la economía ecuatoriana como “mayoritariamente no libre” (Coba, 2021).

A pesar de todos estos escenarios, los gobiernos se han preocupado de fomentar que los ecuatorianos emprendan en negocios que favorezcan la responsabilidad con respecto al medio ambiente y que generen un impacto social. La presente investigación se enmarca en este escenario.

Por otro lado, el Consejo Provincial del Azuay (Jiménez, 2021) determina que Cuenca contará con 13,5 Km de extensión de ciclo vías dando énfasis en el aporte al medio ambiente que esto significa; con esto el gobierno provincial apoya al desarrollo de obras que ayuden al ciudadano a transportarse de manera segura a través de un medio alternativo.

## **Económico**

Según datos del Banco Central del Ecuador (2022) el PIB nominal al tercer trimestre de 2021 se estimó en 77.694,59 millones de dólares. A enero de 2022 la deuda externa representaba en 45,40% del PIB. El Ecuador se ha caracterizado por su modelo primario exportador y esto se hace notorio al ver que los principales productos de exportación fueron, en el año 2021 petróleo, camarón, banano, entre otros. A ese año las exportaciones primarias representaron el 79,30% de las exportaciones totales. Por su lado las importaciones estaban compuestas de la siguiente manera: 21,54% bienes de consumo, 19,47% combustibles y lubricantes, 37,85% materias primas y 20,67% bienes de capital. Estas cifras demuestran la dependencia del mercado ecuatoriano al consumo de bienes importados de alto y medio valor agregado.

Según datos de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021) a diciembre de 2021 se consideraba que el 27,7% de la población presentaba pobreza por ingreso. A enero de 2022 el sueldo básico era 425.00 dólares y con una familia promedio de 4,2 personas era necesario que 1,70 miembros de la familia tengan un trabajo remunerado para cubrir costo de la canasta familiar básica que era 724,39 dólares. La inflación anual era de 2,56% y Solo un 33,1% de la población tenía un empleo adecuado.

La pandemia del COVID 19 afectó mucha a la economía mundial y Ecuador no fue la excepción. Se debe destacar el éxito del Plan de Vacunación 9/100 instaurado por el presidente Lasso que logró vacunar a más de 9 millones de personas en los primeros 100 días de gobierno. Esto generó el inicio de una lenta reactivación en casi todos los sectores de la economía nacional.

A inicios del año 2022 se puede sentir la reactivación económica luego de la pandemia del COVID 19 y las perspectivas económicas para los siguientes meses son favorables. Las ventas en los comercios han ido en aumento y el sector turístico espera que su situación mejore y regrese a los niveles de ocupación presentados hasta el año 2019.

Los estragos de la pandemia develaron temores en los ciudadanos que evitan el uso de transportes colectivos lo que genera que el uso de la bicicleta como medio de transporte se incremente, haciendo de esta propuesta de negocio una oportunidad de éxito.

En el tema concreto de este trabajo se debe destacar conforme a la resolución 009 emitida por el Comité de Comercio Exterior (2021), el arancel de bicicletas bajó a partir del 1 de agosto del 2021. Un total de 667 productos diferentes, entre ellos las bicicletas, tienen el 30% menos de arancel y bicicletas eléctricas no pagarán ningún tipo de impuesto; de la misma manera los accesorios para bicicletas tienen desde esa fecha un 15% menos de arancel. Con esta medida buscan incrementar de forma paulatina las ventas de este medio de transporte.

### **Social: salud ambiental.**

La Organización Mundial de la Salud (2020) define la actividad física como todo movimiento del cuerpo realizado por los músculos y que consume energía. En este sentido, la actividad física es todo movimiento, incluso durante el tiempo de ocio, que los individuos realizan para desplazarse a determinados lugares, o como parte del trabajo. La actividad física, tanto moderada como intensa, mejora la salud.

Este mismo organismo manifiesta que la disminución de esta actividad en los últimos años es una realidad a nivel mundial y se debe al comportamiento sedentario en el trabajo y en el hogar, así como al aumento del uso de medios de transporte pasivos”. Sobre este aspecto la revista Edición Médica (Veletanga, 2021) confirma que, en el Ecuador, el número de horas que los ciudadanos dedican a actividades deportivas, ha ido disminuyendo debido, básicamente, a la inactividad durante el tiempo de ocio, y más aún por efectos de la pandemia.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Villacís et al., 2009) el tiempo que los ecuatorianos destinaban a actividades deportivas en el 2009 era de 2 horas diarias, especialmente por los grupos entre 12 y 44 años e indica que al avanzar la edad el tiempo dedicado disminuye.

Pero, conforme a los datos obtenidos en la Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021) en los últimos años ha ido disminuyendo el número de población que realiza ejercicio o deporte en su tiempo libre en más de 3,5 horas a la semana, lo que, en comparación con los datos del 2009 representan una baja significativa que redundará en perjuicio de la salud de los ecuatorianos. Si bien esta aseveración es una amenaza para esta propuesta, debemos

indicar que los datos reflejan una realidad que se encuentra en un proceso de cambio debido a la reincorporación de la gente a su rutina postpandemia y a la tendencia mundial de hacer deporte y el uso de la bicicleta como medio mixto transporte/deporte.

### **Tecnológico: diseños materiales GPS**

Para Zurdo (2020) el ciclismo es uno de los deportes que más adelantos tecnológicos ha tenido en los últimos tiempos, los usuarios demandan aplicaciones y dispositivos para mejorar su bicicleta. La tecnología por lo tanto contribuye al ciclismo en varios aspectos como son: seguridad, comodidad y accesibilidad del usuario a bicicletas muy livianas, durables y resistentes gracias a la tecnología de los materiales con los que están construidas. Existen ciclo-computadoras que ayudan a conocer la velocidad, cadencia del pedaleo, velocidades, distancias, información de llamadas e incluyen un navegador GPS que contienen mapas y rutas.

Según la página del INEC (2020) el porcentaje de personas que tienen acceso a internet desde el 2019 al 2020 tiene un crecimiento porcentual del 7,7% lo que indica que cada vez más población tiene acceso al mismo.

**Figura 5** *Indicadores tecnologías de la información y comunicación*

Indicadores de TIC 2020 (Nacional)	2019	2020	Variación (porcentual)	Significancia estadística*
Porcentaje de hogares con Acceso a internet	45,5	53,2	7,7	Sí
Porcentaje de personas que utilizan internet <sup>1</sup>	59,2	70,7	11,5	Sí
Proporción de personas que tienen celular activado	59,9	62,9	3,0	Sí
Proporción de personas que utiliza teléfonos smartphone <sup>2</sup>	76,8	81,8	5,0	Sí
Analfabetismo digital <sup>3</sup>	11,4	10,2	-1,2	Sí

**Nota:** Tomado de la página de Ecuador en Cifras (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

Así mismo, según datos del Ministerio de Telecomunicaciones (2017), los ciudadanos de Azuay son quienes más utilizan WIFI en sus teléfonos móviles. Bolívar con el 88,3% y Cañar con el 89,1% ocupan el segundo y tercer lugar, respectivamente. En el mismo año se registraron más de 15 millones de líneas activas totales, del Servicio Móvil Avanzado.

Por otro lado, la revista “Líderes” (Astudillo, 2021) indica que el mercado Ecuatoriano prefiere pagar en efectivo que comprar por internet; un total de 780.000 hogares ecuatorianos compraron mediante canales digitales en Ecuador, durante el año pasado debido al confinamiento por la pandemia del COVID 19, esta tendencia continúa en aumento ya que el usuario mira a la tienda en línea como un gran catálogo, y utiliza plataformas de mensajería para traerlas, de esa forma pueden coordinar el pago, las entregas y las consultas sobre el producto, siendo una forma legal para realizar este tipo de transacciones.

#### **1.4 Estructura Organizacional**

Según Daft (2010) en la estructura organizacional existen tres componentes clave:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos (Daft, 2010).

También nos comenta que la estructura organizacional se refleja en el organigrama, que es la representación visual de un conjunto complejo de actividades implícitas y procesos en una organización; puede resultar muy útil para comprender cómo funciona una empresa que muestra la existencia de posiciones, cómo se agrupan y quién informa a quién. El uso del organigrama de las empresas proviene principalmente de la Revolución Industrial. Por otro lado, el diagrama de flujo es la representación visual de un conjunto completo de actividades de proceso implícitas en una organización (Daft, 2010).

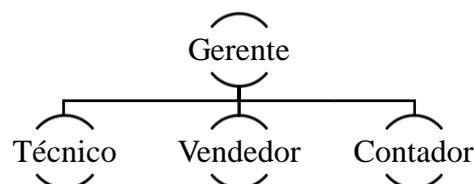
Conexión ESAN (2016) comenta que la organización ágil está relacionada con las palabras flexibilidad, destreza, velocidad, rapidez, entre otras. Una organización ágil estará preparada para modificar y adaptar sus planes iniciales luego de descubrir algún cambio en el entorno o de identificar la necesidad de realizar ajustes por fallas o restricciones técnicas. La capacidad de adaptación a la realidad de una situación se

considera el fundamento básico, para continuar en el camino de la competitividad empresarial desde la perspectiva de una organización ágil. En el campo de la logística, una organización ágil siempre buscará reducir al máximo los tiempos de colocación de sus productos en el mercado.

En base a la información investigada se realiza la presente estructura organizacional de la empresa donde se puede ver en la siguiente figura 6.

#### 1.4.1 Organigrama

**Figura 6** Estructura Organizacional



A continuación, se describen los cargos:

#### 1.4.2 Descripción de los cargos

**Tabla 6** Manual de Funciones. Cargo gerente

Identificación del cargo	
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Cargo:</b>	Gerente
<b>Reportar a:</b>	Propietarios
<b>Supervisa:</b>	Área Contable-Financiera, Operativa y Técnica
<b>Misión del puesto:</b>	Dirigir, administrar y coordinar el funcionamiento de la empresa y establecer objetivos a través de un buen desempeño en sus actividades, supervisando los recursos con los que cuenta.
<b>Funciones:</b>	Representar legalmente y judicialmente a la empresa. Planificar, organiza y controlar a los trabajadores de la empresa. Reportar a los propietarios las actividades de la empresa. Velar por el cumplimiento de las metas fijadas. Supervisar el estado de cuenta de la empresa. Tomar decisiones en base a los resultados mensuales y anuales.
<b>Requisitos</b>	Estudios de tercer nivel en Administración de Empresas, Economía o afines. Edad comprendida entre 25 y 40 años. Conocimientos especiales: Seguridad, atención al cliente, Recursos humanos.
<b>Perfil</b>	Técnicas de negociación. Capacidad de implementar estrategias. Manejo y supervisión de personal. Capacidad de liderazgo.

**Tabla 7** *Manual de Funciones. Cargo técnico*

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Área:</b>	Técnica
<b>Cargo:</b>	Técnico
<b>Reportar a:</b>	Gerente
<b>Supervisa:</b>	No aplica
<b>Misión del puesto:</b>	Ensamblaje y mantenimiento de las bicicletas.
<b>Funciones:</b>	Realizar los trabajos de ensamblaje, revisión técnica y mantenimiento de las bicicletas. Llevar a cabo mantenimiento preventivo y correctivo de las bicicletas. Llevar un registro de todas las unidades ensambladas y de los manuales de mantenimiento de las bicicletas.
<b>Requisitos:</b>	Técnico en mecánica. Conocimiento técnico en bicicletas. Conocimientos básicos en Excel. Conocimientos básicos en inglés. Conocimiento en inventarios y bodega.
<b>Perfil:</b>	Persona íntegra, ética y moralmente. Capacidad de trabajo. Adaptabilidad al cambio.

**Tabla 8** *Manual de Funciones. Cargo vendedor*

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Cargo:</b>	Vendedor
<b>Reportar a:</b>	Gerente y Contador
<b>Supervisa:</b>	No aplica.
<b>Misión del puesto:</b>	Encargarse de la venta, facturación y registros de entrada y salida de productos.
<b>Funciones:</b>	Supervisar los productos demandados. Llevar un registro de las ventas, diario, semanal y mensual. Llevar un registro de insumos, suministros y productos. Promocionar los productos y servicios. Llevar un registro de facturación.
<b>Requisitos:</b>	Determinación y actitud. Técnicas de venta. Confianza, persuasión, capacidad de comunicación, construir relaciones. Atención al cliente.
<b>Perfil:</b>	Persona íntegra, ética y moralmente. Capacidad de trabajo. Adaptabilidad al cambio.

**Tabla 9** *Manual de Funciones. Cargo contador*

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Área:</b>	Financiera
<b>Cargo:</b>	Contador
<b>Reportar a:</b>	Gerente - Propietario
<b>Supervisa:</b>	No aplica.
<b>Misión del puesto:</b>	Analizar, aplicar e interpretar la información contable financiera con el propósito de implementar mecanismos que reflejen la realidad financiera de la empresa.
<b>Funciones:</b>	Llevar registros de libros e instrumentos que reflejen la realidad financiera de la empresa. Revisar y verificar el registro de transacciones y la documentación de respaldo. Comprobar saldos y realizar los pagos correspondientes a las mensualidades de los bancos. Elaborar análisis financieros. Realizar los trámites del personal en el IESS. Elaborar roles de pago mensual al personal. Realizar las tareas que le sean encomendadas por su superior. Pago de impuestos.
<b>Requisitos:</b>	Contador Público – Auditor. Experiencia de al menos dos años en tributación y finanzas. Conocimiento de leyes y reglamentos. Manejo de sistemas contables.
<b>Perfil:</b>	Persona íntegra, ética y moralmente. Capacidad de trabajo. Adaptabilidad al cambio.

### 1.5 Conclusión:

El proyecto que se desea implementar se definió para una empresa importadora de bicicletas. Se puede determinar en base a la investigación realizada que el crecimiento de la población en la ciudad de Cuenca y los demás cantones del Azuay es un potencial grupo de posibles clientes. Así mismo el incremento de las ciclovías realizadas por el Consejo Provincial motivan a los ciudadanos a utilizar este medio de transporte cada vez más, sumando a este hecho el beneficio que significa para la salud de las personas el ejercicio físico y su impacto al medio ambiente por ser un medio de transporte libre de combustible fósil.

## Capítulo 2

### Análisis del mercado

#### 2. Introducción

Las dificultades que puede afrontar una empresa en el mercado cuando inicia sus actividades requieren que se disponga de información en cantidad y calidad suficientes para satisfacer las necesidades.

Se presenta la definición del mercado, objetivo al que se orienta, definiendo características específicas y relevantes de la empresa. El conocimiento de las dimensiones del mercado, en términos de ventas, es fundamental para una correcta orientación estratégica, por eso este capítulo también considera este punto.

En este contexto se aplicará la fórmula de muestreo y se realizará una encuesta a un número determinado de habitantes. Luego y, en base a estos datos, se presentará un pronóstico de ventas.

#### 2.1 Determinación del universo

El estudio de mercado se entiende como una iniciativa empresarial que se encarga de formar una idea sobre la viabilidad comercial de un producto y servicio (Palacio, 2014)

Según Malhotra (2008), en su libro *Investigación de Mercados*, el objetivo de la mayoría de los proyectos de investigación de mercado es obtener información sobre las características o parámetros de la población; una población es la suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen para los propósitos del problema de investigación de mercado. Normalmente, las medidas de población son como la proporción de consumidores leales a una marca. La información sobre parámetros de población se puede obtener realizando un censo u obteniendo una muestra.

La población objetivo debe definirse con precisión, ya que una definición ambigua y engañosa no es aconsejable en una investigación. Definir la población objetivo implica

traducir la definición del problema en una declaración precisa de que debería y no debería incluirse en la muestra. La población objetivo debería definirse en términos de elementos, muestreo, extensión y tiempo. En este caso, la unidad de muestreo y el elemento de población son diferentes.

Para el cálculo de la población objetivo en este estudio se tomará en cuenta a la población total de la provincia del Azuay al año 2020, que el INEC la estimó en 881.394 personas. A esta cifra se le restó la población con edades inferiores a 14 años y mayores a 54 años, lo que da un total de 507.085 personas.

## 2.2 Cálculo de la muestra

Según Gutiérrez (2015) en su libro *Estrategias de Muestreo Diseño de Encuestas y Estimación de Parámetros*, nos comenta que existen dos tipos de objetos: por ejemplo, al realizar una encuesta cuya unidad de observación es la población que vive en una ciudad, es muy difícil enmarcar una muestra de personas. En el ejemplo anterior, los barrios son un claro ejemplo de agrupaciones. Estas agrupaciones de elementos tienen la particularidad de aparecer en su estado natural. De esta manera, si se dispone de una grilla de elementos, por ejemplo, la lista de empleados de una entidad, se debe aplicar un plan de muestreo de elementos, para realizar la selección aleatoria según este mismo plan no para hacer lo necesario.

Cuando no hay una base de encuestas disponible, es necesario construirla: el tamaño de la muestra, es el conjunto de todas las posibles muestras y se conoce como soporte. Haciendo una analogía con la inferencia estadística clásica, el soporte generado por una muestra aleatoria corresponde al espacio muestral generado por una variable aleatoria.

### 2.2.1 Tamaño de la muestra para población infinita:

Según Prieto (2019), se considera infinita cuando el número de personas pasa de 500.000 y se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 p q}{e^2}$$

Donde:

$n$  = número de encuestas

$\sigma$  = nivel de confianza

$q$  = fracaso

$p$  = éxito

$e$  = margen de error

Para determinar el tamaño de la muestra se considerará a la población objetivo de 507.085. AL no tener una información previa con respecto a las características de la población se asume un 50% en éxito y un 50% de fracaso. Utilizaremos un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, lo que según la tabla de nivel de confianza en una muestra nos arroja un  $Z = 1,96$  (Fallas, 2012).

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2}$$

$n = 384,16$  (que se redondea a 384 encuestas.)

El tamaño de la muestra para el estudio es de 384 personas.

### **2.3 Elaboración de cuestionario**

Se construyó un cuestionario para la elaboración de una prueba piloto la misma que se aplicó a once personas al azar, del sexo masculino y femenino. El cuestionario y los resultados obtenidos se encuentran en los Anexos 1 y 2.

### **2.4 Encuesta final**

En la elaboración del cuestionario se llegó a 16 preguntas donde los 11 encuestados nos hicieron observar que existen incoherencias o falta de precisión en algunas preguntas. Estas se corrigieron y se agregaron otras para un mejor entendimiento. Se muestra a continuación la encuesta final que será realizado a las 384 encuestados.

A continuación, se muestra el cuestionario final:

### 2.4.1 Encuesta final

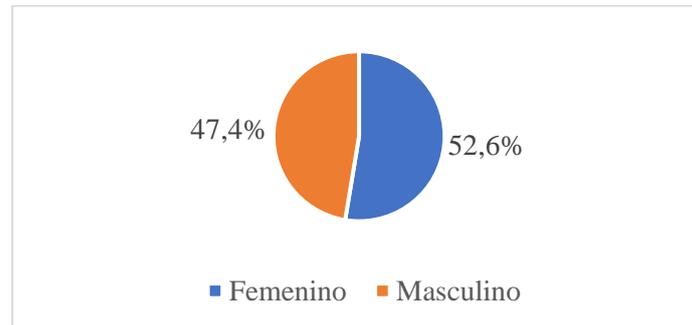
**Tabla 10** Cuestionario final

 <b>UNIVERSIDAD DEL AZUAY</b>		<b>Universidad del Azuay</b> Facultad de Administración Encuesta para la creación de un emprendimiento de importación de bicicletas	
1. Género		11. ¿Cuál es su marca de bicicleta favorita?	
Masculino		No tengo marca favorita	
Femenino		BMC	
2. ¿Cuántos años tiene?		Fantic	
		Especialized	
		Hero	
3. ¿Cuál es su estado civil?		Marín	
Soltero		Otro	
Casado		12. ¿Cuál es el motivo de movilizarse en bicicleta?	
Viudo		Deporte	
Unión libre		Facilidad de movilización	
4. ¿Trabaja?		Hobby	
Si		13. ¿Qué tipo de bicicleta es de su agrado?	
No		Enduro	
5. ¿A qué sector pertenece su trabajo?		Descenso	
Público		Downhill	
Privado		Calle	
6. ¿Cuál es su ingreso aproximado?		Ruta	
		Ciclo montañismo	
		Gravel	
7. ¿Posee bicicleta? Si su respuesta es no salte a la pregunta 9		Urbana	
Si		Eléctrica	
No		14. Tomando en cuenta la pregunta anterior, ¿Cuál sería el rango de precio que estaría dispuesto a pagar?	
8. ¿En qué rango de tiempo cambia de bicicleta o considera que esta debe ser cambiada?			
De 1 a 3 años			
De 4 a 7 años		15. ¿Le gustaría adquirir una bicicleta en un lugar especializado?	
Más de 7 años		Si	
9. ¿Conoce usted locales comerciales que vendan bicicletas?		No	
Si		16. Si su respuesta fue si, ¿en dónde le gustaría adquirir la bicicleta?	
No		Sector Universidad del Azuay	
10. Si su respuesta es sí, indique el nombre del local comercial		Sector Remigio Crespo	
		Sector Challuabamba	
		Sector Universidad de Cuenca	
		Sector Aeropuerto	
		Sector Centro Histórico	

## 2.5 Tabulación de datos

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

**Figura 7** ¿Género?



De las 384 personas que participaron en la encuesta, el 52,60% (202) resultaron del sexo femenino y el 47,40% resultaron del sexo masculino (182).

**Tabla 11** ¿Cuántos años cumplidos tiene?

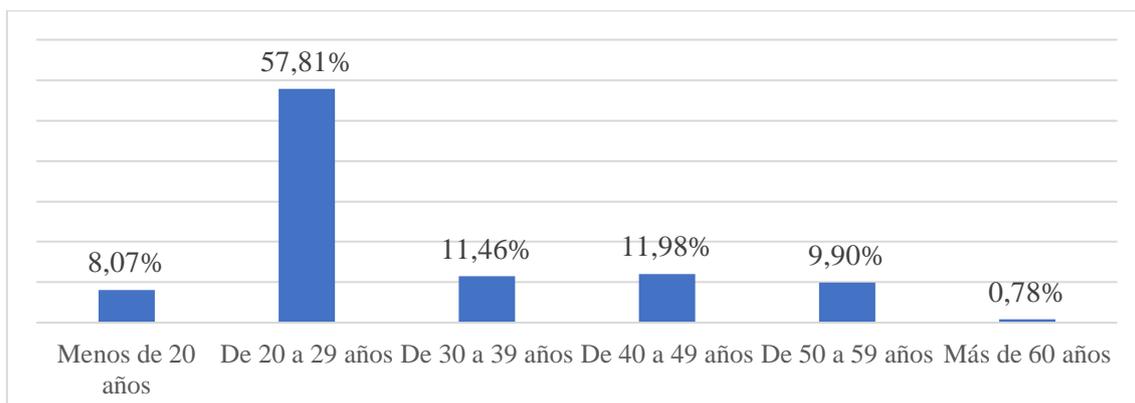
Las medidas estadísticas en relación a la edad de los encuestados es la siguiente:

Media	Moda	Mediana	Máximo	Mínimo	Desviación
29,98	22,00	25,00	75,00	17,00	11,38

El promedio de la edad de las personas encuestadas es de 29,98 años, con una desviación estándar de los datos de 11,38 años; por lo tanto, existe una mayor participación en la encuesta de personas de edades entre 18 años a 41 años.

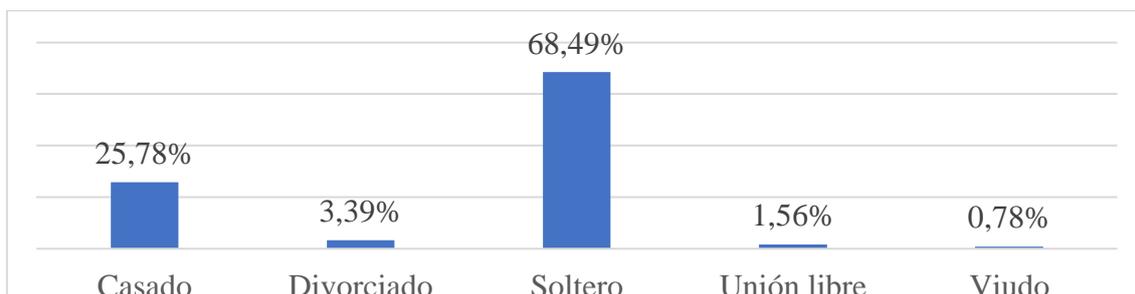
La composición de edad de los encuestados se presenta en la siguiente figura:

**Figura 8** Promedio de edades



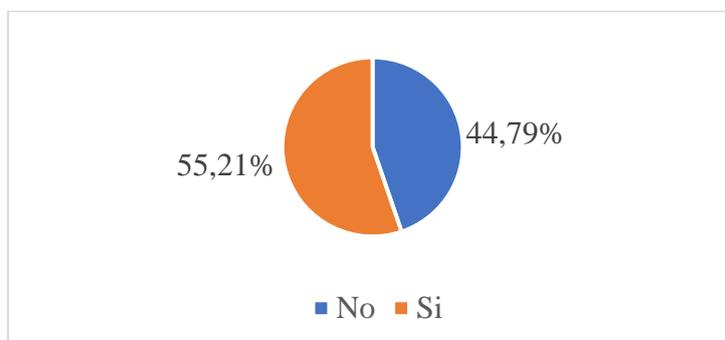
Existe una mayor participación de personas entre 20 a 29 años (222), seguidos por aquellos en un rango de edad de 30 a 49 años.

**Figura 9** *¿Cuál es su estado civil?*



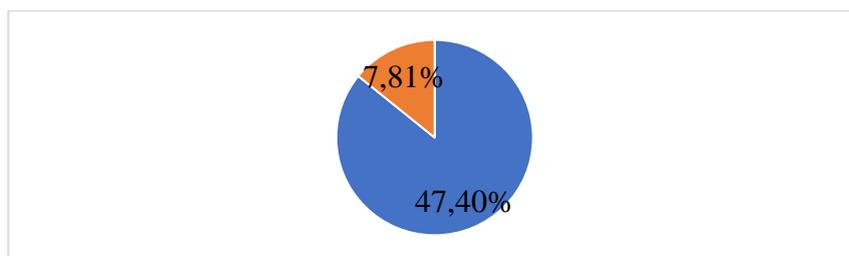
El estado civil de las personas que participaron en la encuesta es el siguiente: soltero (263), casado (99), divorciado (13), unión libre (6) y viudo (3).

**Figura 10** *¿Trabaja?*



Del total de encuestados, 212 trabajan mientras que 172 no.

**Figura 11** *¿A qué sector pertenece su trabajo?*

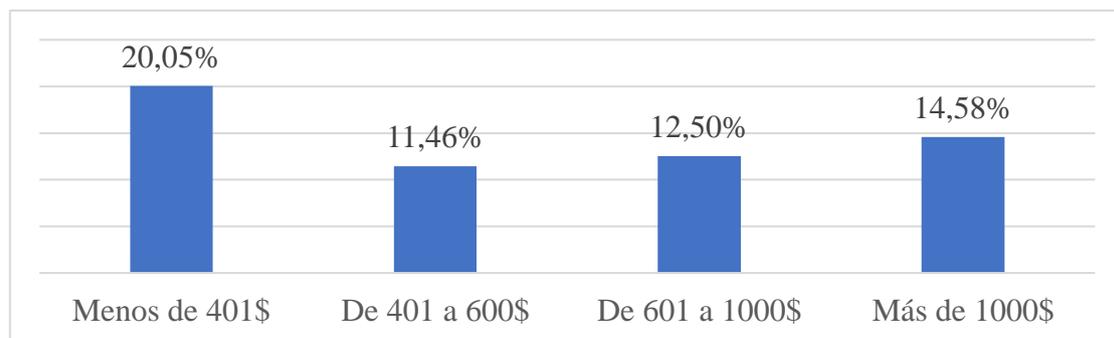


Del total de las personas que tienen empleo 182 trabajan en el sector privado, mientras que 30 en el público.

**Tabla 12** ¿Cuál es su ingreso mensual aproximado?

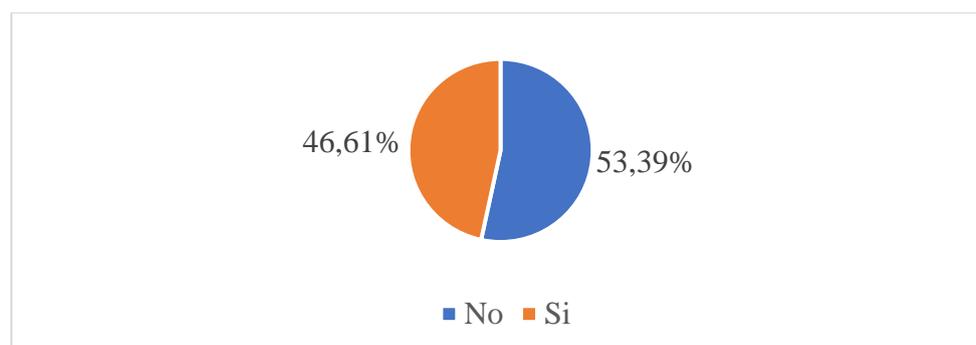
Media	Desviación
1.025,58	1.297,99

Del total de personas encuestadas 225 presenta un flujo de entrada de ingresos, que en promedio es de 1.025,58 dólares, con una alta desviación de los datos

**Figura 12** Porcentaje de ingresos

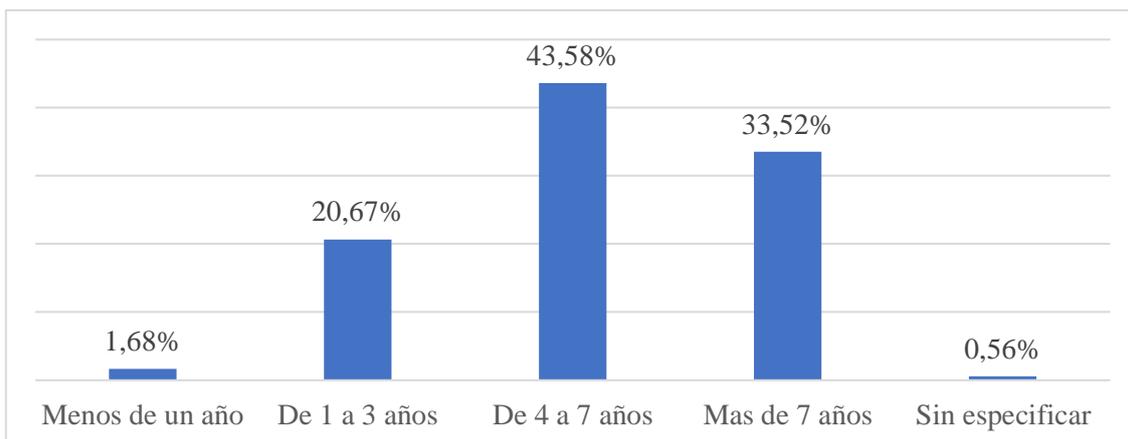
Para analizar los datos de los ingresos se dividió la información por cuartiles. Un cuartil es un subgrupo de datos dividido en cuatro partes iguales.

De las 225 personas que reportaron ingresos, 77 presenta ingresos menores a 401 dólares, 44 ingresos entre 401 a 600,00 dólares, 48 ingresos entre 601,00 a 900,00 dólares y 56 ingresos mayores a 1.000,00 dólares

**Figura 13** ¿Posee usted una bicicleta? Si su respuesta es no sáltese la siguiente pregunta

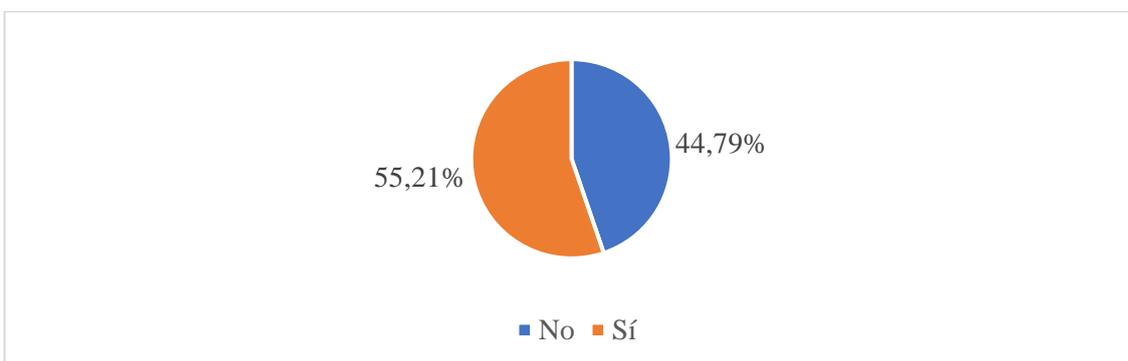
La mayoría de encuestados no posee una bicicleta (205). Las personas que poseen una bicicleta son 179.

**Figura 14** *¿En qué rango de tiempo usted cambia su bicicleta o considera que ésta debería ser cambiada?*



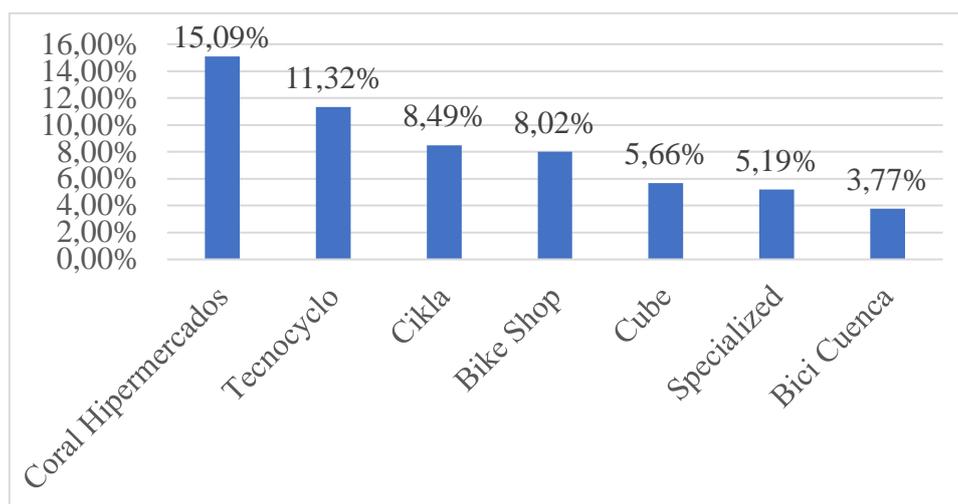
La mayor parte de encuestados que poseen una bicicleta (182) están dispuestos a hacer un cambio de bicicletas en períodos mayores a 4 años. El número de personas que desean hacer cambios en períodos menores a 1 año son: 4. El número de personas que desean hacer cambios en períodos 1 a 3 años son: 37. El número de personas que desean hacer cambios en períodos 4 a 7 años son: 79. El número de personas que desean hacer cambios en períodos mayores a 7 años son: 61.

**Figura 15** *¿Conoce usted locales comerciales que vendan bicicletas?*



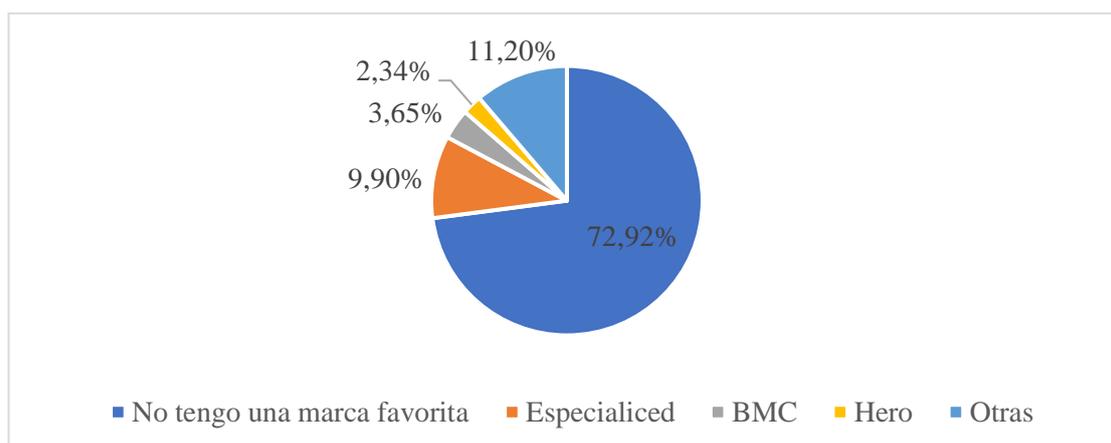
La mayor parte de encuestados conocen locales de ventas de bicicletas (212). Los que no conocen son 172.

**Figura 16** Si su respuesta es sí, indique el nombre del local comercial



Los locales más conocidos de ventas de bicicletas se presentan en la figura anterior.

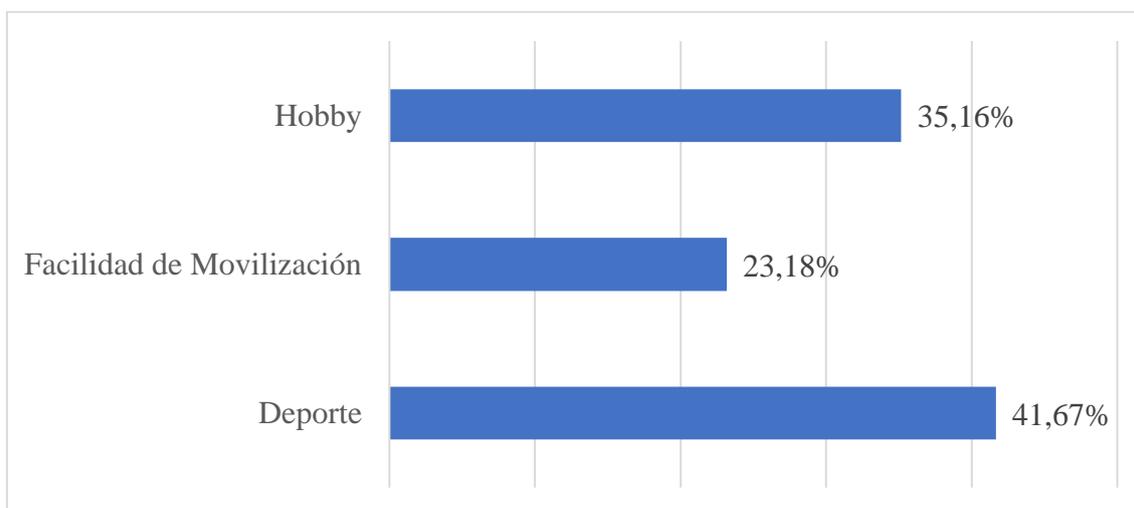
**Figura 17** ¿Cuál es su marca de bicicleta favorita?



La mayor parte de encuestados no tiene una marca favorita de bicicletas.

**Tabla 13** *No tiene una marca favorita*

No tengo una marca favorita	280
Especialized	38
BMC	14
Hero	9
Otras	43

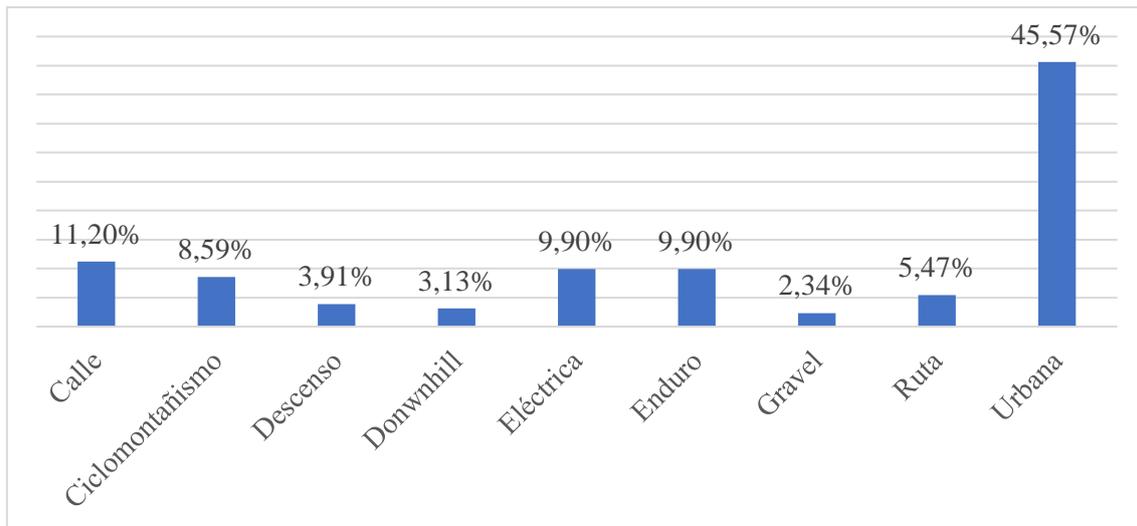
**Figura 18** *¿Cuál es el motivo para movilizarse en bicicleta?*

La mayor parte de encuestados prefieren las bicicletas para hacer deporte y por hobby.

**Tabla 14** *Preferencia hacer deporte*

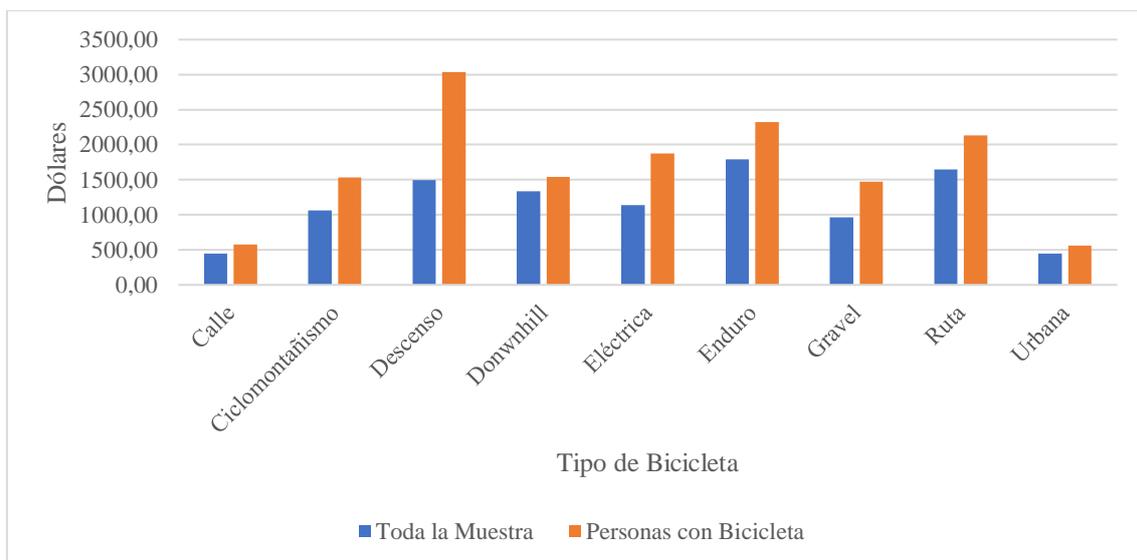
Deporte	160
Facilidad de Movilización	89
Hobby	135

**Figura 19** ¿Qué tipo de bicicleta usted podría adquirir en función de sus necesidades? Escoja solo una opción



La mayor parte de encuestados prefieren bicicletas de tipo urbano (175), seguido por las calles (43), eléctrica (38) y enduro (38).

**Figura 20** ¿Tomando en cuenta la pregunta anterior cuál sería el rango de precio que estaría dispuesto a pagar por una bicicleta?



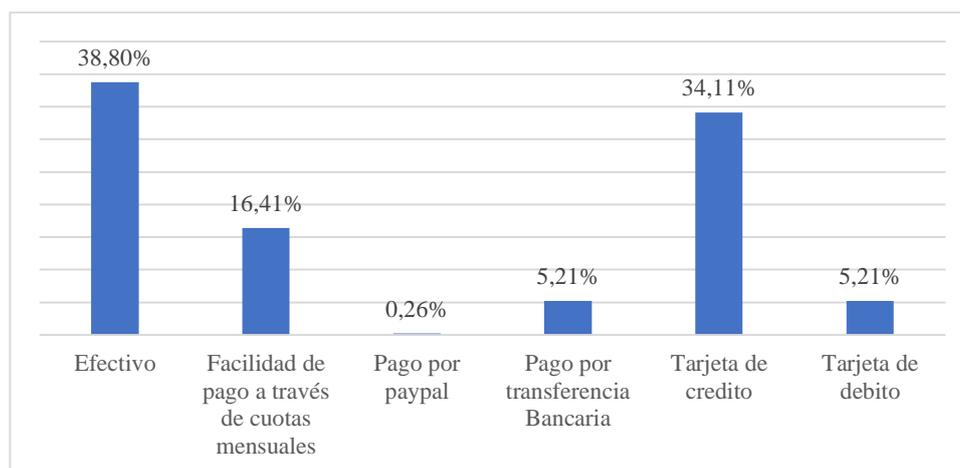
Las personas que tienen bicicleta están dispuestas a pagar más en todas las categorías.

A continuación, se realiza una comparación entre el total de la muestra (384) y las personas que poseen bicicletas (179) de los precios promedios que están dispuestos a pagar por tipo de bicicleta.

**Tabla 15** Comparación muestra / personas con bicicleta

Tipo De Bicicleta	personas sin Bicicleta	Personas con Bicicleta
	Precio	Precio
Calle	450,70	<b>576,36</b>
Ciclo montañismo	1062,12	<b>1535,19</b>
Descenso	1498,67	<b>3033,33</b>
Downhill	1333,33	<b>1542,86</b>
Eléctrica	1137,89	<b>1872,00</b>
Enduro	1787,37	<b>2322,22</b>
Gravel	964,44	<b>1475,00</b>
Ruta	1648,10	<b>2133,33</b>
Urbana	446,23	<b>557,85</b>
Total, general	847,53	<b>1263,22</b>

**Figura 21** ¿Cuál sería su forma de pago preferida?

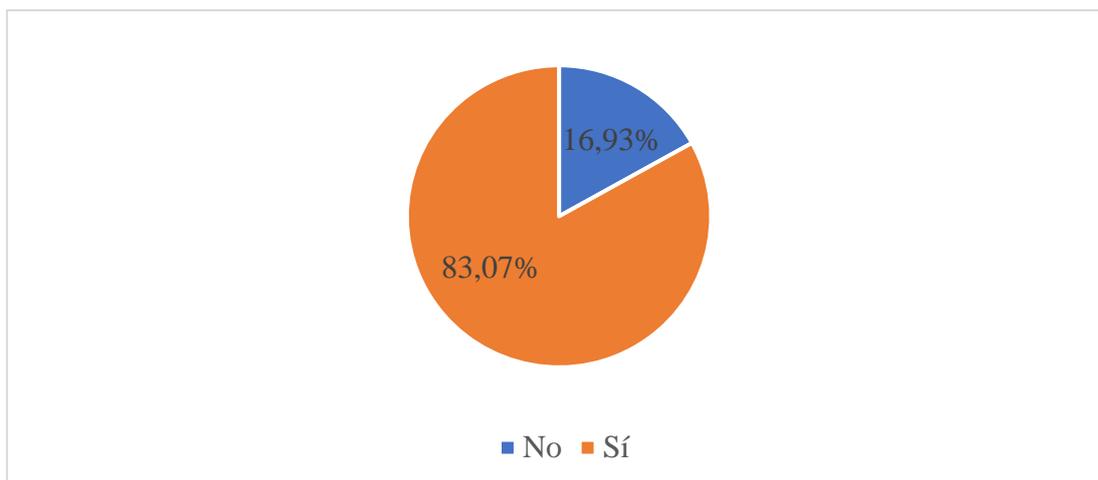


La mayor parte de encuestados prefiere pagar en efectivo o mediante tarjeta de crédito.

**Tabla 16** Preferencia de pago

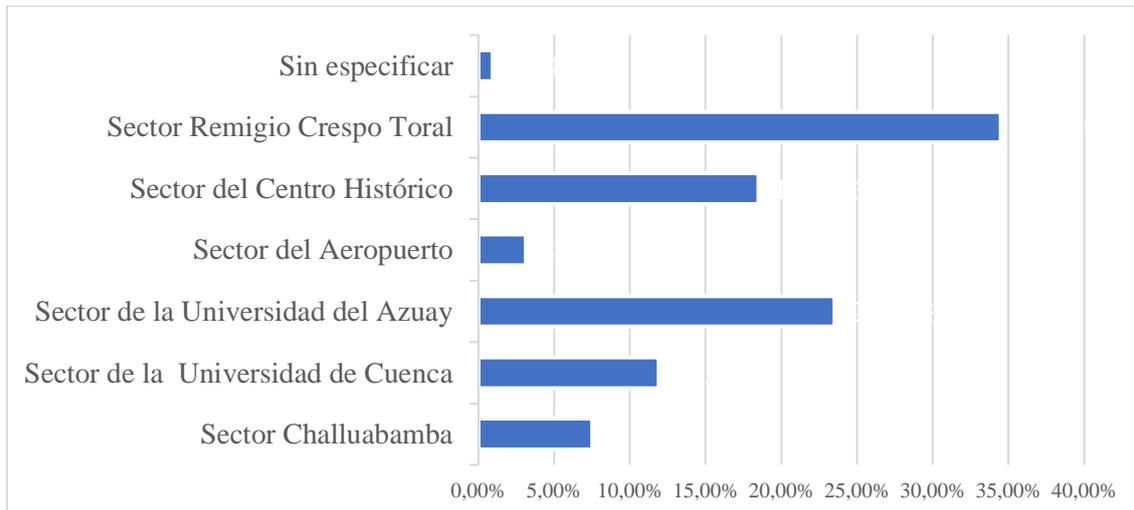
Efectivo	149
Facilidad de pago a través de cuotas mensuales	63
Pago por PayPal	1
Pago por transferencia Bancaria	20
Tarjeta de crédito	131
Tarjeta de débito	20

**Figura 22** ¿Le gustaría adquirir la bicicleta en un lugar especializado?



A la mayor parte de las personas les gustaría adquirir bicicletas en sitios especializados (319)

**Figura 23** ¿Si su respuesta fue sí, en qué sector preferiría que la tienda estuviese ubicada?



De las 319 personas que desean adquirir bicicletas en sitios especializados la mayor parte concuerda que el sitio que preferiría en el sector de la Remigio Crespo Total (110) o Universidad del Azuay (75) y solo (3) no especificaron.

**Tabla 17** *Preferencia de lugar*

Sector Challuabamba	24
Sector de la Universidad de Cuenca	38
Sector de la Universidad del Azuay	75
Sector del Aeropuerto	10
Sector del Centro Histórico	59
Sector Remigio Crespo Total	110

Para calificar cada uno de los sectores, en relación a los factores relevantes para la ubicación, se utilizará una escala de 1 a 10, asignando la mayor calificación cuando el sector presente ventaja sobre el resto para el factor evaluado. Una vez calificado los sectores, se calculará la calificación ponderada y la suma total para determinar el sector más idóneo para la instalación del local comercial, a continuación, se presenta la tabla 18 con las calificaciones asignadas a cada sector. Donde se calificará las personas que transitan, la disponibilidad de los locales y los locales de alta concurrencia.

**Tabla 18** *Calificación de Sectores de Cuenca*

Sector	Ponderación	Sector de Challuabamba		Sector U. de Cuenca		Sector U. del Azuay		Sector Aeropuerto		Sector Centro Histórico		Sector Remigio Crespo	
		C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP
Personas que transitan	0,5	0,25	5	5	2,5	5	2,5	5	2,5	10	5	8	4
Disponibilidad de locales	0,3	0,9	4	4	1,2	3	0,9	5	1,5	3	0,9	8	2,4
Locales de alta concurrencia	0,2	1	5	5	1	4	0,8	8	1,6	7	1,4	9	1,8
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4,4</b>		<b>4,7</b>		<b>4,2</b>		<b>5,6</b>		<b>7,3</b>		<b>8,2</b>	

La tabla anterior resume la calificación otorgada de acuerdo al factor de evaluación. Se asignó una calificación (C) y una calificación ponderada (CP) que nos permite determinar que el sector que posee una mayor calificación es el más óptimo para la implementación del proyecto. El lugar en donde las personas suelen transitar más es el sector de la Remigio Crespo que por tener locales comerciales de alta concurrencia, puede beneficiar al proyecto. En el resto de sectores se evidencia que no hay un mayor tráfico de personas y no tienen disponibilidad de espacios en locales comerciales de alta concurrencia

## 2.6 Estudio técnico

El estudio se realizó a partir de la determinación del mercado, tomando decisiones sobre el tamaño del local, la imagen y la localización de la empresa.

### 2.6.1 Macro localización

La empresa estará ubicada en el cantón Cuenca, provincia del Azuay.

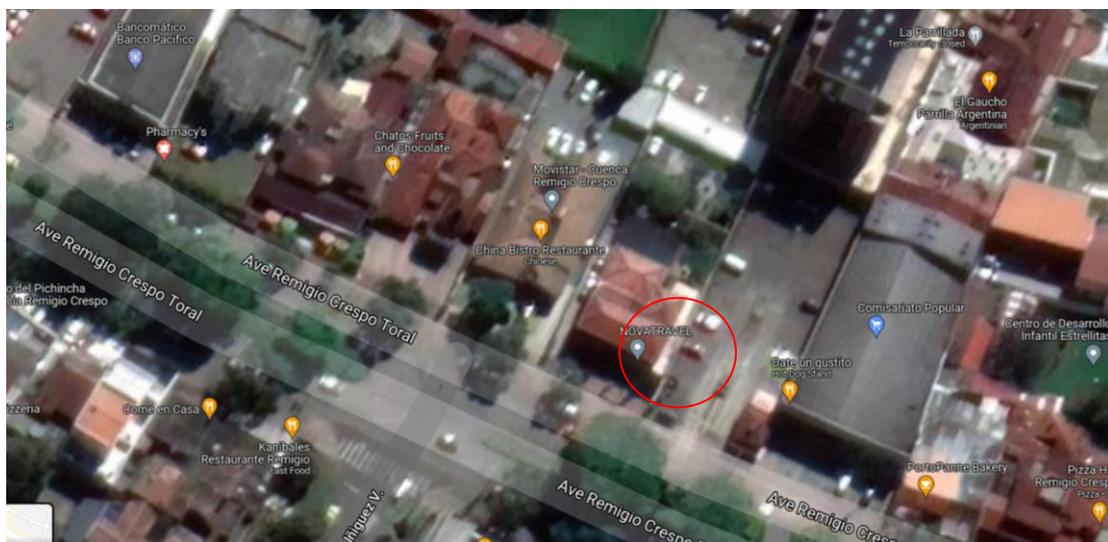
### 2.6.2 Localización de la nueva Empresa

La empresa estará ubicada en el sector de la Remigio Crespo donde existe un incremento de tránsito de personas a diferentes horas del día, como se detalló en la tabla 18.

### 2.6.3 Micro localización

Sobre la base de los resultados de la encuesta realizada, mayoritariamente las personas prefieren con un aproximado al 34% que la empresa se ubique por el sector de la Avenida Remigio Crespo, además es una zona estratégica de la ciudad de Cuenca para el desarrollo comercial ya que tiene gran afluencia, alto tránsito peatonal como vehicular y existen sucursales de las principales entidades financieras como: Banco del Austro, Banco de Guayaquil, la Cooperativa JEP, entre otros.

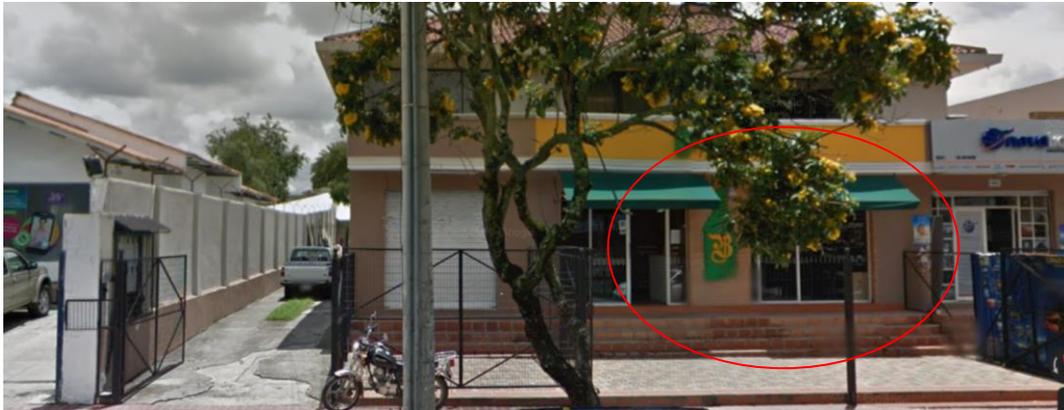
**Figura 24** *Ubicación de la Nueva Empresa*



**Nota.** Documento extraído de Google Maps (2021)

La empresa estará ubicada junto a la agencia de viajes NOVATRAVEL, en el primer piso de un local comercial cuyo valor de arrendamiento es de 1.200,00 dólares mensuales más IVA.

**Figura 25** Fachada actual del Local Comercial.



**Nota.** Documento extraído de Google Maps (2021)

**Figura 26** Fachada diseñada para la empresa.



#### 2.6.4 Diseño del local comercial.

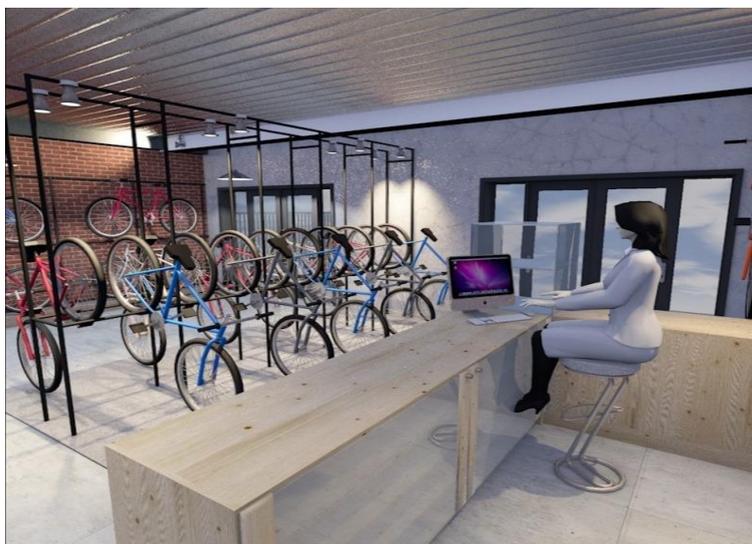
El local escogido para la empresa cuenta con un área de  $65m^2$  que se acopla a las necesidades del negocio. Cuenta con un espacio destinado a: Recepción, estantería de exhibición de bicicletas, estantería de accesorios, una zona de ensamblaje y taller de bicicletas con su respectiva área de servicios higiénicos. Anexo al espacio destinado para

el local se cuenta con un área de bodega para almacenaje de los productos. El diseño del espacio cumple con las normas establecidas creando un espacio limpio y claro, cómodo para la exhibición de los productos y accesibilidad de los clientes, apreciándose en las figuras 27, 28, 29 y 30.

**Figura 27** *Planta tipo.*



**Figura 28** *Render espacio para recepción.*



**Figura 29** *Render espacio de exhibición de bicicletas y accesorios.*



**Figura 30** *Render espacio de exhibición de bicicletas y accesorios.*



## 2.7 Análisis de la Competencia

De las empresas que los encuestados conocen se seleccionó a cinco que pueden ser consideradas competencia para la empresa.

**Especialized:** está ubicada en las calles Aurelio Aguilar y Agustín Cueva, la empresa dispone de distintas bicicletas, pero hay que acotar que no tienen disponibilidad de todos los modelos de bicicletas y se demoran entre 3 a 6 meses en entregar un modelo en específico. Tienen diferentes precios que se pueden encontrar desde 800,00 dólares hasta los 6.000,00 dólares y sus métodos de pagos son efectivo o tarjeta de crédito o débito. Solo importan bicicletas Especialized.

**Figura 31** Competencia *Especialized*



**Cikla:** Está ubicada en la Remigio Crespo y Guayas; la empresa dispone de diferentes modelos de bicicletas. Se demoran entre 3 a 6 meses en importar bicicletas, se encuentran precios de 2.550,00 dólares a 9.000,00 dólares y sus métodos de pagos se pueden realizar con tarjeta de crédito, débito o efectivo. Solo importa las marcas Fantic y BMG.

**Figura 32** Competencia *CIKLA*



**Tecnocyclo:** está ubicada en Remigio Tamariz y Agustín Cueva, no dispone de todos los modelos de bicicletas y se demoran entre 3 a 7 meses en importar bicicletas. Sus precios están desde los 720,00 dólares a los 5.000,00 dólares, sus métodos de pagos se pueden realizar con tarjeta de crédito o efectivo. Solo importa marcas Orbea y Pinarello.

**Figura 33** *Competencia Tecnocyclo*



**Base Extream:** está ubicado en la Remigio Tamariz y Federico Proaño, dispone de pocos modelos de bicicletas y se demoran de 4 a 7 meses en importar. Sus precios están desde los 770,00 dólares hasta los 900,00 dólares, su método de pago es en efectivo o tarjeta de crédito. Solo importa marcas Haro.

**Figura 34** *Competencia Base Extream*



**Pódium:** está ubicada en Remigio Tamariz y Federico Proaño, no dispone de todos los modelos de bicicletas y se demoran entre 3 a 7 meses en importar. Sus precios están desde los 200,00 dólares a los 600,00 dólares, sus métodos de pagos se pueden realizar con tarjeta de crédito o efectivo. Importan bicicletas de marca Especialized, Trek y Scott.

**Figura 35** Competencia Pódium



## 2.8 Conclusión

De la información obtenida de las encuestas aplicadas se determinó que existe un espacio en el mercado para una nueva empresa, la mayoría de encuestados se encuentran entre 20 y 29 años, solteros y con un ingreso medio mensual de 1.025,58. También están dispuestos a cambiar su bicicleta en un rango de 4 a 5 años y las utilizan para realizar deporte.

Los datos de la encuesta reportaron que la mayoría de encuestados prefieren la zona de la Avenida Remigio Crespo para la ubicación de la empresa por lo cual se realizó un estudio técnico mostrando la posible distribución del local.

## Capítulo 3

### Procesos de importación y logística

#### 3. Introducción

La importación es un proceso que consiste en el traslado de manera formal y legal de productos que se producen en otro país y que son demandados para el consumo interno. En este capítulo se analizará los costos de importación y de transporte, la selección de un proveedor, el costo unitario y el precio de venta de las bicicletas.

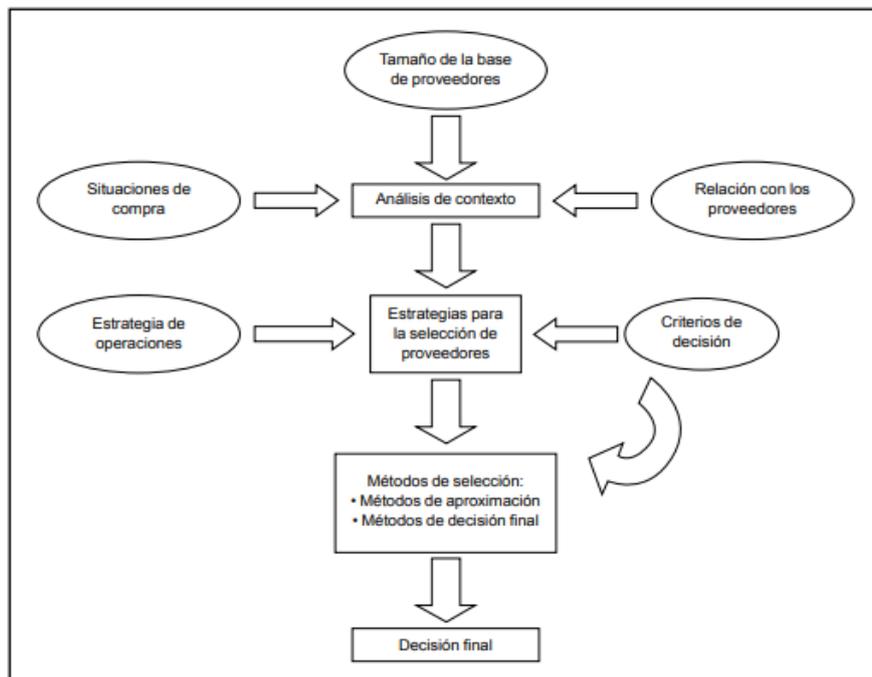
#### 3.1 Selección del proveedor

Sarache (2009) en su libro *Selección de Proveedores*, manifiesta que la selección debe tener como criterio principal, la capacidad de este para mejorar y trabajar bajo políticas de calidad, servicio, precio y los planes de pago. El proveedor debe asegurar el arribo de la mercadería de manera segura, en los tiempos establecidos, manteniendo estándares de calidad y una integridad en sus precios para fortalecer la gestión de compra.

Las tendencias mundiales en la gestión de cadenas de abastecimiento conciben el aprovisionamiento como una función integral que forma parte de un concepto más amplio llamado Procurement, el cual aborda todas las actividades necesarias relacionadas con la obtención de artículos, servicios y cualquier otro material o insumo. Procurement incluye la selección de proveedores, la negociación, la expedición, el monitoreo del proceso, el manejo de materiales, el transporte, el almacenamiento y la recepción de materiales.

La figura 35 ilustra los aspectos a considerar para la selección de proveedores, que parte de una base de datos, analiza el contexto sobre las situaciones de compra y relación con los proveedores, para luego determinar estrategias y métodos de selección hasta llegar a una decisión final.

**Figura 36** Estrategia para la selección de proveedores



**Nota.** Figura extraída de Sarache et al. (2009)

Es necesario contar con una base de datos de proveedores que en este caso deben ser especializados y de experiencia, con alto historial de cumplimiento, satisfacción del cliente y casos de éxito. Para esto se puede recurrir a plataformas como: Alibaba, Made in China, Taiwán Trade Taitra, entre otras. Las ferias internacionales en Taipei, Taiwán, Trade Korea, etc., son buenas opciones.

Los brókeres o traders son alternativas que tienen la desventaja de que no buscan ofertas, sino que consiguen el producto a un precio mayor por lo que no cabe su utilización en el caso de esta empresa. La búsqueda exhaustiva de los posibles proveedores nos ha llevado a contactar con empresas especializadas en la provisión de bicicletas entre ellas: Especialized, Fantic, BMG y Haro quienes, al tener un contrato definido y exclusivo con empresas ecuatorianas no podrían proveer a nuestra empresa de los productos deseados.

En la búsqueda de proveedores se solicitó información concreta a varias empresas sobre la cantidad mínima de bicicletas, el precio por unidad, el tiempo de entrega, calidad del producto y capacidad de entrega.

Desde el punto de vista de la empresa el importador busca cinco aspectos importantes en la importación:

1. Modelos, características y proveedores.
2. El término de negociación (INCOTERMS, 2020).
3. Los regímenes aduaneros de importación.
4. El escandallo operativo de costos y los pagos de aranceles y el precio de venta PVP.
5. Métodos de pagos y documentos.

Lo que busca el importador es encontrar el producto que satisfaga las necesidades de los potenciales clientes y para esto solicita especificaciones sobre la calidad y estándares de seguridad, en este caso de las bicicletas. Además, es importante conocer el tipo de material con las que están fabricadas (carbono, aluminio o acero), tipos de frenos, número de cambios, tipo de amortiguación, etc.

Al ser esta una empresa nueva en un mercado que ya tiene competidores, es necesario limitar el riesgo por lo que no es una opción importar un número alto de bicicletas. Datos obtenidos de manera directa en la empresa Mercandina de la ciudad de Cuenca, determinan que en un contenedor tipo de 40 pies se pueden transportar hasta 350 bicicletas, pero como se indicó anteriormente, en nuestra calidad de empresa nueva, se dedujo que el número apropiado en la primera importación debe ser de 125 bicicletas que no llegan a llenar un contenedor de 20 pies.

Se contactó con la empresa china “Qingdao Bestriding International Trading co. Ltd.” dueña de la marca de bicicletas BESTRIDING quien ofrece dos modelos de bicicletas que se ajustan a las necesidades de los encuestados con respecto a su utilización, precio y confort. Dicha empresa ofrece proveer las 125 bicicletas (63 del modelo A y 62 del modelo B) a un valor de 221 dólares la unidad; el envío se realizaría de 15 a 30 días después de concretado el pago y las especificaciones técnicas de los dos modelos de bicicletas, se muestran a continuación:

**Tabla 19 Modelo A a importar**

<b>Modelo A</b>	
<b>Unidades a importar</b>	63 unidades
<b>Tipo</b>	Ciclo montañismo
<b>Características</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Place of Origin: Shandong, China.</li> <li>- Model Number: M-RB-100.</li> <li>- Frame Material: Aluminum Alloy.</li> <li>- Fork Material: Magnesium Alloy.</li> <li>- Fork Suspension: Yes.</li> <li>- Rim Material: Aluminum Alloy.</li> <li>- Tire Width: 27.5*1.95".</li> <li>- Braking System: Hydraulic Disc Brake (Hydraulic Brake Pad).</li> <li>- Frame Type: Hard Frame (Non-rear Damper).</li> <li>- Pedal Type: Ordinary Pedal.</li> <li>- Load Capacity: 150KG.</li> <li>- Length (m): 1.33.</li> <li>- Wheel Size: 27.5".</li> <li>- Net Weight: 13.8KG.</li> </ul>	<p><b>Modelo de bicicleta a importar</b></p>  <p>Imagen tomada de March Expo.</p>

**Tabla 20 Modelo B a importar**

<b>Modelo B</b>	
<b>Unidades a importar</b>	62 unidades
<b>Tipo</b>	Enduro
<b>Características</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frame Material: Carbon Fiber.</li> <li>- Fork Material: Aluminum alloy.</li> <li>- Rim Material: Aluminum Alloy.</li> <li>- Shifter + RD: SRAM NX EAGLE.</li> <li>- Charing: SRAM FC NX EAGLE DUB 34T.</li> <li>- Cassette: SRAM CS PG1230 EAGLE 11-50T.</li> <li>- Fork Suspension: YES.</li> <li>- Wheel Size: 27.5".</li> <li>- Braking System: TAIWAN RIDEREVER Attack-U Hydraulic Disc Brake.</li> <li>- Chain: YBN S12S.</li> <li>- Brake disc pads: 160mm.</li> <li>- Wheelset: MISSILE 4 BEARINGS.</li> <li>- Tire: MAXXIS 27.5.</li> </ul>	<p><b>Modelo de bicicleta a importar</b></p>  <p>Imagen tomada de March Expo.</p>

### 3.2 Normas de calidad

El tipo de bicicleta a importar se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN y en su norma RTE INEN 046 de la resolución N15010.

### 3.3 Código arancelario

El código arancelario que corresponde a este tipo de artículo es el: 8712.00.00.00 cuya descripción es “Bicicletas y demás velocípedos (incluidos los triciclos de reparto), sin motor” con una observación “Aplica solo para bicicletas con valor FOB inferior o igual \$600.00” (*Resolución No. 15 010*, 2014).

### 3.4 Transporte de Mercadería

Según Estrada (2008) el transporte de mercadería se debe realizar mediante las reglas del INCOTERM (International commercial terms) que son los términos que se utilizan para la compra y venta entre compañías de diferentes países y se ocupa de las negociaciones entre exportadores e importadores regulando los pagos de fletes de transporte, seguros de la mercancía, trámite los documentos de embarque, licencias de importación y exportación, etc.

Para esto la Cámara de Comercio Internacional (2020) clasifica el proceso en diferentes grupos que se exponen a continuación:

Grupo E: EXW

Grupo F: FCA, FAS, FOB

Grupo C: CFR, CIF, CPT, CIP

Grupo D: DAP, DPU, DDP

En la figura 37 se muestran las reglas para cualquier modo de transporte:

**Figura 37** INCOTERMS



**Nota.** Tomado de (INCOTERMS, 2020)

EXW: En fábrica.  
FCA: libre transportista.  
CPT: transporte pagado a.  
CIP: transporte y seguro pagado a.  
DAP: entregado en el lugar.  
DPU: entregado en lugar descargado.  
DDP: entregado arancel pagado.

Las reglas para transporte marítimo y vías navegables:

FAS: libre al costado del barco.  
FOB: libre a bordo.  
CFR: coste y cargo.  
CIF: costo, seguro y flete.

En este estudio se va a utilizar el método del CIF: costo, flete y póliza de seguro que el vendedor pagará en el momento que la mercancía haya sido puesta en el barco tal como lo establece la Cámara de Comercio Internacional (2020) en su última versión de los INCOTERMS.

Estrada (2008) recomienda tener en cuenta el régimen de importación para este tipo de negocio es el de Importación para el consumo (Art. 147 COPCI).

El despacho a plaza es un trámite que se efectúa ante la aduana con el fin de introducir a la plaza los bienes importados. El comprador es el responsable del despacho a plaza de las mercaderías por lo que es su obligación realizar los trámites aduaneros de manera oportuna para que el despacho de la mercadería no sufra retrasos, generando ahorros y facilitando el flujo de la mercadería fuera del puerto.

Una vez que la mercadería ha sido liberada de la aduana, el mismo debe ser transportado hasta la ciudad de Cuenca y entregado en el local comercial para su revisión técnica, ensamblaje y determinación de buen funcionamiento.

### 3.5 Determinación del costo.

Como indicamos anteriormente, el precio original es de 221 dólares la unidad, para determinar el costo unitario para el empresario se le debe sumar los gastos generados por: base imponible, arancel del 30%, Fodinfra 0,5%, tasas de nacionalización (flete interno GYE – CUE, bodega, agente de aduana, gastos locales y documentación), gastos locales (tarifa bancaria e Impuesto a la salida de divisas), costos financieros entre otros. La siguiente tabla muestra los valores.

**Tabla 21** *Costo de Transporte e Importación.*

Valor FOB	27.625,00
Flete transporte China - Ecuador	10.000,00
Seguro del producto	131,69
<b>Base imponible</b>	<b>37.756,69</b>
Arancel 30%	11.327,01
Fodinfra 0,5%	188,78
Base imponible IVA	49.272,48
IVA 12%	5.912,70
<b>Ex Aduana</b>	<b>17.428,49</b>
Flete interno GYE - CUE	540,00
Bodegaje	60,00
Agente de aduana	240,00
Gastos locales	500,00
Retiro de documentos	60,00
<b>Nacionalización</b>	<b>1.400,00</b>
Tarifa bancaria	50,00
Impuesto a la salida de Divisas	1.887,83
<b>Gastos locales</b>	<b>1.937,83</b>
Interés financiero	4.420,00
Costos Financieros	4.420,00
<b>Suma Total</b>	<b>62.943,01</b>

El costo por unidad colocada la mercancía en el almacén en la ciudad de Cuenca es de 503,55 dólares por unidad.

### 3.6 Determinación del precio de venta.

El determinar la rentabilidad o utilidad de un negocio es de suma importancia ya que es el indicador del desarrollo de una inversión y de la capacidad que tendrá la empresa para remunerar los recursos financieros utilizados.

Si se parte de una definición de rentabilidad, se ha considerado el concepto de Pérez (1978) que indica que la rentabilidad es la ganancia generada por los capitales o recursos invertidos en el proyecto.

En palabras más sencillas la rentabilidad es todo beneficio que se obtiene o se puede obtener de una inversión, por lo tanto, dependerá del tipo de negocio. Para el caso de este estudio la rentabilidad depende de múltiples variables que ya fueron abordadas en la encuesta y las más importantes para la rentabilidad, en el caso de esta empresa, el tipo de bicicleta que se pretende importar, el segmento de clientes al que queremos llegar y, el más importante, la competencia que se tiene en el mercado.

El costo de cada bicicleta colocada en el local implica además de los costos de traslado, el armado de cada unidad y gastos extras, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 22** *Costo por unidad puesto en el local*

Costos	503,55
Armado	40,00
Otros gastos	30,00
<b>Total</b>	<b>573,55</b>

Varios son los aspectos que inciden en el precio final de venta de una bicicleta entre los más importantes están:

- La estrategia empresarial planteada en el capítulo 1.
- Investigaciones en negocios afines a esta propuesta, los que mantienen un nivel de rentabilidad similar al planteado.
- El nivel de rentabilidad que se basa en la venta de solo un producto (solo bicicletas) ya que no se contempla la venta de otros ítems.
- La competencia con establecimientos similares que impiden rentabilidades extremadamente altas o extremadamente bajas.

Sobre esta base se establece que el mínimo de rentabilidad a aplicar en este tipo de negocio, es de un 60%.

$$573,55 * (1,60) = 917,68. \text{ Precio de venta}$$

$$\text{IVA } 12\% = 110,12$$

$$\text{Total} = 1.027,80$$

El precio final de venta es de 1.027,80 dólares incluido IVA

### **3.7 Conclusión**

En este capítulo se determinaron los factores para escoger al proveedor y el tipo de bicicleta al ser importada. Se concluye que el precio de venta al público es de 1.027,80 dólares incluido IVA. Todo esto servirá para determinar la viabilidad o no de este proyecto.

## Capítulo 4

### Evaluación financiera

#### 4. Introducción

Para medir la viabilidad de un proyecto, se han establecido una serie de requerimientos técnicos que determinarán los costos de los activos fijos; los volúmenes de ventas que definirán los ingresos, costos y gastos asociados a ellos y por ende si el proyecto arroja o no un flujo de efectivo favorable para los inversionistas. La información que se ha plasmado en los capítulos precedentes, servirá como base para la estimación de todos los factores financieros que tienen injerencia en la vida de este proyecto. A continuación, se desarrollan los detalles financieros relevantes en relación a: las inversiones necesarias, los resultados esperados en cada uno de los escenarios evaluados, los flujos de efectivo que estos arrojan y la definición de la viabilidad o no del proyecto con base en el cálculo de su Valor Actual Neto y su Tasa Interna de Retorno.

#### 4.1. Inversión requerida

Cuando un negocio hace una inversión de capital, incurre en un desembolso de efectivo corriente en espera de obtener beneficios futuros. Es usual que estos beneficios se extiendan más allá de un año en el futuro. Los ejemplos incluyen inversión en bienes como equipo, edificios y terrenos, al igual que en la introducción de nuevos productos, un nuevo sistema de distribución o un nuevo programa para investigación y desarrollo. En resumen, el éxito y la rentabilidad futuros de la empresa dependen de las decisiones a largo plazo que se tomen ahora (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Para el presente plan de negocios y en base a la información plasmada en el capítulo anterior se ha considerado: el arriendo del local, los muebles, la importación de la mercadería hacia el local y adicional la adecuación del mismo (instalación eléctrica, el cielo raso, puertas, e instalación hidrosanitaria).

Hay que tener en cuenta que para el plan de negocios se estableció un horizonte o vida de seis años. A continuación, a lo largo del capítulo se pueden ver los valores de adquisición, depreciación anual, depreciación acumulada y valor en libros final para este proyecto.

#### 4.2. Trámites previos

Como se especificó en el capítulo 1 se decidió constituir una Compañía de Responsabilidad Limitada por lo tanto según las investigaciones realizadas se necesitan en total 800 dólares para la constitución de la misma.

Las patentes municipales tienen un valor de 45,00 dólares anuales y el permiso de los bomberos tiene un valor de 20,00 dólares al año.

**Tabla 23** *Trámite previo*

Concepto	Valor
Constitución de la empresa	800,00
Patente	45,00
Permiso de bomberos	20,00
<b>Total</b>	<b>865,00</b>

Además del gasto del mobiliario que se necesita para la adecuación del local, se requiere una inversión en activos que serán utilizados en diversas áreas de la empresa tales como importación y el armado de las bicicletas. También se requiere de mobiliario para exhibirlas, equipos de cómputo y un sistema informático para realizar tareas de facturación, Datafast para cobros; sean vía tarjetas de crédito o débito, almacenamiento de la información, descargo de inventarios, etc. y una pantalla para publicidad. En las tablas 24, 25 y 26 se muestra la información correspondiente a este tipo de activos que ayudarán a armar el estado de resultados y el flujo de efectivo.

**Tabla 24** *Presupuesto para la adecuación del local comercial.*

<b>Presupuesto</b>					
<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>P. Total</b>
1	Obras preliminares				27,12
2	Mampostería				304,17
3	Resane y enlucidos				82,02
4	Revestimientos				1.502,13
5	Carpintería de vidrio y aluminio				503,15
6	Carpintería de madera				444,30
7	Carpintería de metal				87,00
8	Cerrajería				346,71
9	Piezas sanitarias + accesorios				252,21
10	Pintura y acabados				72,51
11	Instalaciones hidrosanitarias, mecánicas				153,99
12	Instalaciones eléctricas y electrónicas				995,03
13	Costos indirectos				995,03
<b>Subtotal</b>					<b>5.765,37</b>
				<b>IVA 12%</b>	<b>691,84</b>
<b>Total</b>					<b>6.457,22</b>

**Tabla 25** *Muebles*

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Archivador de madera	1	370,00
Exhibidor de bicicletas	1	625,00
Mostrador	1	678,99
<b>Total</b>		<b>1.673,99</b>

**Tabla 26** *Equipos de cómputo*

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Computadora	1	300,00
Impresora	1	250,00
Datafast	1	250,00
Televisión	1	300,00
<b>Total</b>		<b>1.100,00</b>

Como se calculó en el la tabla 21 del capítulo 3, el costo total de la importación total es de 62.943,01 dólares.

### 4.3. Inflación

Para la estimación de los gastos de arrendamiento y precios de venta, se tomó en cuenta la inflación, el INEN (2021), muestra cual ha sido el índice de inflación en el

Ecuador. Para obtener el promedio inflacionario de los últimos 5 años, se sumaron los porcentajes de inflación y se dividió para el número de años, resultando una inflación media del 0,202%, y esto se visualiza en el anexo 3.

#### 4.4. Gastos operacionales

##### 4.4.1. Sueldos

Según lo establecido en el capítulo 1 se necesitan 4 empleados cuyo sueldo es de 425 dólares por mes durante el primer año. Dando como resultado un pago mensual de 1.700 dólares. De igual manera, se calculó el promedio de crecimiento del sueldo básico unificado en el periodo 2018 al 2021 siendo este valor de 2,56% que se observa en el anexo 4; donde esta tasa de crecimiento se utilizó para estimar el crecimiento de los siguientes años. El cálculo de lo anteriormente establecido más el desglose de los roles de pagos se encuentra en el anexo 5.

**Tabla 27 Sueldos**

Empleados	Cant	Sueldo	Año1	Sueldo	Año2	Sueldo	Año3	Sueldo	Año 4	Sueldo	Año 5	Sueldo	Año 6
Contador	1	425,00	6.209,90	435,88	6.793,86	447,04	6.956,90	458,48	7.124,12	470,22	7.295,62	482,26	7.471,51
Técnico	1	425,00	6.209,89	435,88	6.793,86	447,04	6.956,90	458,48	7.124,12	470,22	7.295,62	482,26	7.471,51
Administrador	1	425,00	6.209,89	435,88	6.793,86	447,04	6.956,90	458,48	7.124,12	470,22	7.295,62	482,26	7.471,51
Gerente	1	425,00	6.209,89	435,88	6.793,86	447,04	6.956,90	458,48	7.124,12	470,22	7.295,62	482,26	7.471,51
			22.769,59		27.175,44		27.827,61		28.496,48		29.182,47		29.886,02

##### 4.4.2. Arriendo del local

Dentro del costo del arriendo se encuentran los servicios básicos como luz, agua, teléfono y servicio de internet. El valor a pagar es de 1.120,00 dólares mensuales, lo que representa al año un valor de 13.440,00 dólares. Para el incremento en el valor del arrendamiento en los siguientes años se aplicará la inflación media que se encuentra en el anexo 3 calculada anteriormente, obteniendo el siguiente resultado:

**Tabla 28 Arriendo anual**

Descripción	Mensual	Año 1	Pago Mens	Año 2	Pago Mens	Año 3	Pago Mens	Año4	Pago Mens	Año 5	Pago Mens	Año 6
Arriendo	1.120,00	13.440,00	1.122,26	13.467,15	1.124,53	13.494,35	1.126,80	13.521,61	1.129,08	13.548,92	1.131,36	13.576,29

#### 4.4.3. Otros gastos operacionales

Con respecto a gastos tales como: mantenimiento, papelería y publicidad; estos se obtuvieron en valores mensuales a través de consultas telefónicas a diferentes empresas y personas que se dedican a las actividades anteriormente mencionadas. Se estima la evolución de los rubros en el periodo de análisis, en la siguiente tabla:

**Tabla 29** *Otros gastos operacionales*

Descripción	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Papelería y artículos oficina	8,33	100,00	105,00	110,25	115,76	121,55	127,63
Gasto mantenimiento y adecuación	100,00	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61	1.531,54
Publicidad	200,00	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22	3.063,08

De igual manera en función del crecimiento de las ventas se aprecia un incremento de las operaciones de la empresa por ende esta situación se traduce en un crecimiento del 5% anual de los rubros que se presentan en la tabla anterior.

#### 4.5. Gastos para funcionamiento

En relación a los gastos de funcionamiento de la empresa estos son: patente y permisos de bomberos donde se desembolsará dinero por estos rubros desde el año 2. En el año 1 no constan estos valores dado que están siendo cubiertos en la inversión inicial.

#### 4.5.1. Inversiones

Las inversiones fijas, diferidas y de capital que se necesitan para esta empresa se encuentran en la siguiente tabla:

**Tabla 30** *Inversión*

Concepto	Valor
<b>Inversiones fijas y diferidas</b>	<b>10.096,21</b>
Adecuación del local	6.457,22
Constitución de la empresa	800,00
Patente	45,00
Permiso de bomberos	20,00
Equipos de computo	1.100,00
Muebles	1.673,99
<b>Capital de trabajo</b>	<b>65.963,01</b>
Sueldos para 4 empleados	1.700,00
Arriendo del local comercial	1.120,00
Importación y transporte de bicicletas	62.943,01
Publicidad (Redes sociales, Radio)	200,00
<b>Total, inversión</b>	<b>76.059,22</b>

La inversión inicial corresponde al capital de trabajo, dado que el mismo se define como todos los recursos necesarios para cubrir los costos y gastos desde la fecha en que se inicia el funcionamiento de la empresa hasta el momento que se recibe la primera unidad monetaria por concepto de ventas.

#### 4.6. Identificación del método de financiación

Gutiérrez y Sánchez (2009) en su libro “Gestión de empresas II” manifiestan que toda empresa necesita de recursos para poder financiar las inversiones de cualquier actividad productiva, así como también cubrir gastos corrientes originados por la misma. Sobre esta base, los autores clasifican las fuentes de financiamiento de una empresa en: recursos propios, recursos ajenos a medio y largo plazo y recursos ajenos a corto plazo.

La primera fuente de financiamiento que también se denomina como financiación propia son todos aquellos recursos propios que identifican al capital y a las reservas. Dicho capital está formado por las aportaciones de los socios al constituirse la sociedad y las sucesivas ampliaciones que se hagan al mismo.

Los recursos propios son las fuentes de financiación más estables o permanentes que tiene la empresa, ya que no tienen vencimiento, y ante una posible quiebra este tipo de financiamiento es el que soporta el mayor riesgo.

#### 4.6.1. Financiación del proyecto

La financiación externa está formada por aquellos recursos financieros que la empresa obtiene del exterior ya que la financiación interna o autofinanciación no cubre o es insuficiente para satisfacer las necesidades por lo que se acude al mercado de crédito para obtener préstamos a corto, mediano o largo plazo. En el caso de esta empresa se calcula una inversión inicial de 76.059,22 dólares de los cuales 26.059,22 dólares corresponden a autofinanciación y los 50,000.00 restantes se los obtendrá a través de financiación externa por medio de un préstamo.

**Tabla 31** *Financiación*

Financiación Bancaria	50.000,00
Financiación Propia	26.059,22
<b>Financiación Total</b>	<b>76.059,22</b>

Con respecto a la financiación externa, se solicitó un crédito al Banco de Guayaquil. Se generó una tabla de amortización basada en el método francés, con una tasa de interés del 14,016% anual a 6 años plazo. El detalle de los pagos mensuales se los observa en la tabla siguiente:

**Tabla 32** *Tabla de amortización*

	Encaje + Tasa Pasiva	Total, Final del Crédito	Total, Interés	Total, Amortización			
	-	74.211,51	24.211,51	50.000,00			
Periodo	Encaje	Devolución del Encaje	Cuota	Interés	Amortización	Saldo	Flujo de pagos
-	-	-	-	-	-	50.000,00	50.000,00
1,00	-	-	1.030,72	584,00	446,72	49.553,28	1.030,72
2,00	-	-	1.030,72	578,78	451,93	49.101,35	1.030,72
3,00	-	-	1.030,72	573,50	457,21	48.644,14	1.030,72
4,00	-	-	1.030,72	568,16	462,55	48.181,59	1.030,72
5,00	-	-	1.030,72	562,76	467,95	47.713,63	1.030,72
6,00	-	-	1.030,72	557,30	473,42	47.240,21	1.030,72
7,00	-	-	1.030,72	551,77	478,95	46.761,26	1.030,72
8,00	-	-	1.030,72	546,17	484,54	46.276,72	1.030,72

9,00	1.030,72	540,51	490,20	45.786,52	-	1.030,72
10,00	1.030,72	534,79	495,93	45.290,59	-	1.030,72
11,00	1.030,72	528,99	501,72	44.788,87	-	1.030,72
12,00	1.030,72	523,13	507,58	44.281,29	-	1.030,72
13,00	1.030,72	517,21	513,51	43.767,78	-	1.030,72
14,00	1.030,72	511,21	519,51	43.248,27	-	1.030,72
15,00	1.030,72	505,14	525,58	42.722,69	-	1.030,72
16,00	1.030,72	499,00	531,71	42.190,98	-	1.030,72
17,00	1.030,72	492,79	537,92	41.653,05	-	1.030,72
18,00	1.030,72	486,51	544,21	41.108,84	-	1.030,72
19,00	1.030,72	480,15	550,56	40.558,28	-	1.030,72
20,00	1.030,72	473,72	556,99	40.001,29	-	1.030,72
21,00	1.030,72	467,22	563,50	39.437,79	-	1.030,72
22,00	1.030,72	460,63	570,08	38.867,70	-	1.030,72
23,00	1.030,72	453,97	576,74	38.290,96	-	1.030,72
24,00	1.030,72	447,24	583,48	37.707,49	-	1.030,72
25,00	1.030,72	440,42	590,29	37.117,19	-	1.030,72
26,00	1.030,72	433,53	597,19	36.520,01	-	1.030,72
27,00	1.030,72	426,55	604,16	35.915,85	-	1.030,72
28,00	1.030,72	419,50	611,22	35.304,63	-	1.030,72
29,00	1.030,72	412,36	618,36	34.686,27	-	1.030,72
30,00	1.030,72	405,14	625,58	34.060,69	-	1.030,72
31,00	1.030,72	397,83	632,89	33.427,80	-	1.030,72
32,00	1.030,72	390,44	640,28	32.787,53	-	1.030,72
33,00	1.030,72	382,96	647,76	32.139,77	-	1.030,72
34,00	1.030,72	375,39	655,32	31.484,45	-	1.030,72
35,00	1.030,72	367,74	662,98	30.821,47	-	1.030,72
36,00	1.030,72	359,99	670,72	30.150,75	-	1.030,72
37,00	1.030,72	352,16	678,55	29.472,19	-	1.030,72
38,00	1.030,72	344,24	686,48	28.785,71	-	1.030,72
39,00	1.030,72	336,22	694,50	28.091,21	-	1.030,72
40,00	1.030,72	328,11	702,61	27.388,60	-	1.030,72
41,00	1.030,72	319,90	710,82	26.677,79	-	1.030,72
42,00	1.030,72	311,60	719,12	25.958,67	-	1.030,72
43,00	1.030,72	303,20	727,52	25.231,15	-	1.030,72
44,00	1.030,72	294,70	736,02	24.495,14	-	1.030,72
45,00	1.030,72	286,10	744,61	23.750,52	-	1.030,72
46,00	1.030,72	277,41	753,31	22.997,21	-	1.030,72
47,00	1.030,72	268,61	762,11	22.235,11	-	1.030,72
48,00	1.030,72	259,71	771,01	21.464,10	-	1.030,72
49,00	1.030,72	250,70	780,01	20.684,08	-	1.030,72
50,00	1.030,72	241,59	789,13	19.894,96	-	1.030,72
51,00	1.030,72	232,37	798,34	19.096,61	-	1.030,72
52,00	1.030,72	223,05	807,67	18.288,95	-	1.030,72
53,00	1.030,72	213,61	817,10	17.471,85	-	1.030,72
54,00	1.030,72	204,07	826,64	16.645,20	-	1.030,72
55,00	1.030,72	194,42	836,30	15.808,90	-	1.030,72
56,00	1.030,72	184,65	846,07	14.962,84	-	1.030,72
57,00	1.030,72	174,77	855,95	14.106,89	-	1.030,72
58,00	1.030,72	164,77	865,95	13.240,94	-	1.030,72
59,00	1.030,72	154,65	876,06	12.364,88	-	1.030,72
60,00	1.030,72	144,42	886,29	11.478,58	-	1.030,72

61,00	1.030,72	134,07	896,65	10.581,94	-
62,00	1.030,72	123,60	907,12	9.674,82	1.030,72
63,00	1.030,72	113,00	917,71	8.757,11	-
64,00	1.030,72	102,28	928,43	7.828,67	1.030,72
65,00	1.030,72	91,44	939,28	6.889,40	-
66,00	1.030,72	80,47	950,25	5.939,15	1.030,72
67,00	1.030,72	69,37	961,35	4.977,80	-
68,00	1.030,72	58,14	972,57	4.005,23	1.030,72
69,00	1.030,72	46,78	983,93	3.021,30	-
70,00	1.030,72	35,29	995,43	2.025,87	1.030,72
71,00	1.030,72	23,66	1.000,05	1.018,82	-
72,00	-	11,90	1.018,82	- 0,00	1.030,72
					- 1.030,72

En función al financiamiento propio la tasa requerida de rendimiento por parte del inversionista es del 20%.

#### 4.6.2. Cálculo de los valores necesarios para estimar los flujos

##### 4.6.2.1. Depreciación y valor de salvamento

Para la depreciación de los equipos de cómputo y muebles es necesario revisar el Reglamento de aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador, y obtener el porcentaje de depreciación anual de éstos, lo que se muestra la siguiente tabla:

**Tabla 33** *Porcentaje de depreciación.*

Año de depreciación	Descripción	Depreciación en porcentaje
5	Inmuebles	5% anual
10	Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10% anual
20	Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	20% anual
3	Equipo de cómputo y software	33% anual

Teniendo claro cuál es el porcentaje que se deprecia y el tiempo en años, a continuación, se detalla la tabla de depreciación a 6 años y el valor de salvamento de los bienes muebles de esta empresa:

**Tabla 34** Depreciación y valor de salvamento

Descripción	Costo	Porcentaje de depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total, depre. 6 años	Valor de salvamento
Archivador de madera	370,00	10%	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	222,00	148,00
Exhibidor de bicicletas	625,00	10%	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	375,00	250,00
Mostrador	678,99	10%	67,90	67,90	67,90	67,90	67,90	67,90	407,40	271,00
Computadora	300,00	33%	99,00	99,00	99,00	3,00	-	-	300,00	-
Impresora	250,00	10%	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	150,00	100,00
Datafast	250,00	10%	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	150,00	100,00
Televisión	300	10%	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	180,00	120,00
<b>Total</b>	<b>2.773,99</b>		<b>346,40</b>	<b>346,40</b>	<b>346,40</b>	<b>250,40</b>	<b>247,40</b>	<b>247,40</b>		<b>989,60</b>

#### 4.7. Pronóstico de ventas

En el primer año de funcionamiento de la empresa se esperan ventas de 125 unidades en función de lo expresado en el capítulo 3. Para el pronóstico de ventas se utilizará un crecimiento anual porcentual del 5%, desde el año 2 en adelante, puesto que este valor lo hemos establecido en base a los objetivos de la empresa planteados en el capítulo 1.

**Tabla 35** Pronóstico de Ventas

Año	Ventas
1	125
2	131
3	138
4	145
5	152
6	160

Obteniendo ya el pronóstico de ventas se pudo determinar el número de unidades que se pretende vender en los años siguientes.

#### 4.8. Costo de ventas

Para obtener el costo de ventas por unidad, se debe tener en cuenta los siguientes rubros:

- Costo unitario de importación
- Costo de armado

- Otros gastos (imprevistos)

Para el año 1, solamente se considera el costo total de armado, dado que el costo de la primera importación se encuentra en la inversión inicial de la empresa. Este costo será desembolsado, una vez realizadas las primeras ventas. El costo de la mano de obra, en el primero mes de funcionamiento se fija en la inversión inicial. Un detalle pormenorizado de los costos se presenta a continuación:

**Tabla 36 Costo de venta**

Año	Costo total de importación	Cantidad importada	Costo unitario. Import	Costo armado	Costo unitario + armado	Otros gastos de imprevis	Costo unitario total (g+i)	Costo total del armado	Costo de ventas
1	62.943,01	125	503,54	40,00	543,54	30,00	573,54	8.750,00	71.693,01
2	65.259,21	131	497,21	40,00	537,21	30,00	567,21	8.767,68	74.446,71
3	67.691,23	138	491,18	40,00	531,18	30,00	561,18	8.785,39	77.338,10
4	70.244,85	145	485,44	40,00	525,44	30,00	555,44	8.803,13	80.374,06
5	72.926,14	152	479,97	40,00	519,97	30,00	549,97	8.820,91	83.561,82
6	75.741,50	160	474,76	40,00	514,76	30,00	544,76	8.838,73	86.908,97

#### 4.8.1. Metodología

Con el objetivo de determinar la factibilidad financiera de la empresa en análisis, se presentan 2 escenarios; uno teórico sobre la base de un rendimiento del 60% sobre el costo y un segundo tomando en consideración los resultados del estudio de mercado realizado en relación al precio que están dispuestos a pagar las personas encuestadas.

Las herramientas financieras a utilizar para la constatación del análisis financiero son: la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN). Con respecto a la tasa para descontar los flujos comerciales fue estimada mediante el costo medio ponderado de capital (WACC).

##### 4.8.1.1. TIR

Según Álvarez (2017) la TIR es la adaptación para saber si se acepta o se rechaza el proyecto en donde mide la rentabilidad del proyecto. Es la tasa de interés que hace que el VAN del Proyecto sea igual a cero se realiza desde la siguiente fórmula

$$TIR = \frac{i1 - i2}{VAN1 - VAN2} = \frac{i1 - (TIR)}{VAN1 - 0}$$

Donde:

i1= tasa de descuento 1.

i2= Tasa de descuento 2.

VAN1= Valor actual neto 1.

VAN2= Valor actual neto 2.

TIR es igual a 24%.

#### 4.8.1.2. VAN

Según García (2007) el VAN es una cantidad monetaria que refleja la diferencia entre el valor actual de los cobros menos el valor de los pagos, es decir, es el valor de los flujos esperados de la caja. En otros términos, se puede interpretar el VAN de la siguiente manera:

VAN > 0 Que la empresa genera beneficio.

VAN = 0 Se cubre solamente a la tasa de descuento.

VAN < 0 Hay pérdidas en la empresa.

La fórmula es la siguiente:

$$VAN = -I + \frac{F1}{(1+i)^1} + \frac{F2}{(1+i)^2} + \frac{F3}{(1+i)^3} + \frac{FN}{(1+i)^N}$$

Donde:

I= Ingreso inicial.

i= tasa de descuento.

F= flujo neto de cada año.

#### 4.8.1.3. WACC

Diez (2016) define el WACC como costo promedio del capital, se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$WACC = (E/V \times Re) + ((D/V \times RD) \times (1 - T))$$

Donde:

E: Capital de la empresa.

D: Valor de la deuda.

V: Valor total de la deuda.

Re: Costo del capital.

RD: Costo de la deuda.

T: Tasa impositiva.

**Tabla 37** *Cálculo del WACC*

	Valor	Participación	Costo	Promedio ponderado
Deuda	50.000,00	65,74%	10,5%	6,892%
Recursos propios	26.059,22	34,26%	20,0%	6,9%
<b>Total</b>	<b>76.059,00</b>	<b>100%</b>		<b>13,7443%</b>

Tasa de interés	14,016%
Impuestos	25,20%
<b>Costo de la deuda</b>	<b>10,5%</b>
<b>Tasa de ganancia</b>	<b>20%</b>

Si bien, como se aprecia en la tabla anterior para la puesta en marcha de esta propuesta se requiere una inversión de 76.059,00 dólares, que viabilizan esta iniciativa de negocio propio y que se la ha dividido en un financiamiento bancario de 50.000,00 y de fondos propios lo restante, se pretende alcanzar una tasa de ganancia de la inversión propia del 20% que nos permitiría recuperar estos recursos a lo largo de los seis años que se plantea en este estudio a un riesgo que se analiza en los estados de resultados de los escenarios posibles sobre el precio de venta final que se establezca.

#### 4.9. Escenario 1

Como se mencionó en el capítulo 3, se establece para el año 1 un precio sin IVA de 917,68 dólares, el mismo que para los siguientes años tiene un crecimiento en función de la inflación y se lo refleja en el cuadro a continuación.

**Tabla 38** *Precio de venta escenario 1*

Unidades vendidas	Precio real sin IVA	Ventas totales sin IVA
125	917,68	114.710,00
131	919,53	120.688,80
138	921,39	126.979,22
145	923,25	133.597,50
152	925,12	140.560,74
160	926,99	147.886,91

#### 4.9.1. Estado de resultados

El estado de resultados bajo la óptica del escenario 1 es el siguiente

	1	2	3	4	5	6
Ventas	114.710,00	120.688,80	126.979,22	133.597,50	140.560,74	147.886,91
<b>Total, ingresos</b>	<b>114.710,00</b>	<b>120.688,80</b>	<b>126.979,22</b>	<b>133.597,50</b>	<b>140.560,74</b>	<b>147.886,91</b>
Costo de ventas	71.693,01	74.446,71	77.338,10	80.374,06	83.561,82	86.908,97
Utilidad bruta en ventas	<b>43.016,99</b>	<b>46.242,09</b>	<b>49.641,12</b>	<b>53.223,44</b>	<b>56.998,92</b>	<b>60.977,94</b>
Gastos operacionales	<b>39.055,99</b>	<b>44.938,99</b>	<b>45.812,62</b>	<b>46.616,70</b>	<b>47.541,17</b>	<b>48.496,96</b>
Sueldos y salarios	22.769,59	27.175,44	27.827,61	28.496,48	29.182,47	29.886,02
Depreciación muebles, equipo oficina	346,40	346,40	346,40	250,40	247,40	247,40
Arrendos pagados	13.440,00	13.467,15	13.494,35	13.521,61	13.548,92	13.576,29
Papelería y artículos oficina	100,00	105,00	110,25	115,76	121,55	127,63
Gasto mantenimiento y adecuación	- 0	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61	1.531,54
Publicidad	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22	3.063,08
Otros Gastos(patentes)	- 0	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
Utilidad operativa	<b>3.961,00</b>	<b>1.303,10</b>	<b>3.828,50</b>	<b>6.606,74</b>	<b>9.457,75</b>	<b>12.480,98</b>
Gasto financiero	6.649,87	5.794,79	4.811,85	3.681,93	2.383,07	890,00
Utilidad antes de impuestos y participación	<b>- 2.688,87</b>	<b>- 4.491,69</b>	<b>- 983,35</b>	<b>2.924,80</b>	<b>7.074,68</b>	<b>11.590,98</b>
Participación de trabajadores 15%	<b>- 403,33</b>	<b>- 673,75</b>	<b>- 147,50</b>	<b>438,72</b>	<b>1.061,20</b>	<b>1.738,65</b>
Utilidad antes de impuestos	<b>- 2.285,54</b>	<b>- 3.817,94</b>	<b>- 835,84</b>	<b>2.486,08</b>	<b>6.013,48</b>	<b>9.852,33</b>
Impuesto a la renta 25%	<b>- 571,38</b>	<b>- 954,48</b>	<b>- 208,96</b>	<b>621,52</b>	<b>1.503,37</b>	<b>2.463,08</b>
Utilidad neta	<b>- 1.714,15</b>	<b>- 2.863,45</b>	<b>- 626,88</b>	<b>1.864,56</b>	<b>4.510,11</b>	<b>7.389,25</b>

Bajo los precios visualizados en la tabla de precio de venta de este escenario, el estado de resultados refleja valores negativos en los primeros 5 años de funcionamiento; mientras en el año 6 se refleja una utilidad positiva mínima.

#### 4.9.2. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo desde este punto de vista es el que se presenta a continuación:

**Tabla 39** Flujo de efectivo escenario 1

	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		114.710,00	120.688,80	126.979,22	133.597,50	140.560,74	147.886,91
Costo de ventas		71.693,01	74.446,71	77.338,10	80.374,06	83.561,82	86.908,97
Gasto operacional		71.693,01	74.446,71	77.338,10	80.374,06	83.561,82	86.908,97
Gastos financieros		6.649,87	5.794,79	4.811,85	3.681,93	2.383,07	890,00
Depreciación		346,40	346,40	346,40	250,40	247,40	247,40

Utilidad ante impuesto y participaciones		0	0	0	2.924,80	7.074,68	11.590,98
Participación de trabajadores		0	0	0	438,72	1.061,20	1.738,65
Impuesto a la renta		0	0	0	621,52	1.503,37	2.463,08
Utilidad neta		0	0	0	1.864,56	4.510,11	7.389,25
Valor de salvamento							989,60
Inversión	76.059,22						
Fija	2.773,99						
Diferida	7.322,22						
Capital de trabajo	65.963,01						
Recuperación de capital de trabajo							65.963,01
Depreciaciones		346,40	346,40	346,40	250,40	247,40	247,40
Amortización		5.718,71	6.573,80	7.556,74	8.686,65	9.985,51	11.478,58
Flujo neto	- 76.059,22	-8.061,18	-10.719,09	-8.193,68	-5.511,45	-2.663,44	66.322,81

El estado de flujo de efectivo muestra cifras negativas que coinciden con el estado de resultados, mostrándonos pérdidas por el bajo precio de comercialización de las bicicletas.

Las herramientas de análisis del VAN y TIR estimadas a partir de los resultados del flujo de efectivo muestran que la viabilidad de este negocio no es la esperada ya que estas herramientas de análisis son negativas como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 40** Análisis VAN y TIR escenario 1

TIR	-10%
VAN	-\$62.478,12
WACC	13,74%

La tabla anterior establece un TIR menor al WACC y un VAN menor a cero, lo que se traduce que esta idea de negocio no debe realizarse.

#### 4.10. Escenario 2

En base al análisis de mercado realizado y que se encuentra en el capítulo 2 se fija para el año uno un precio sin IVA de 1.425,00 dólares que el valor medio que las personas encuestadas están dispuestas a pagar, este valor crece conforme a la tasa de inflación calculada anteriormente. Los precios esperados para este escenario son los siguientes:

**Tabla 41 Precio de venta escenario 2**

Unidades vendidas	Precio real sin IVA	Ventas totales sin IVA
125	1.425,00	178.125,00
131	1.427,88	187.409,05
138	1.430,76	197.177,00
145	1.433,65	207.454,06
152	1.436,55	218.266,78
160	1.439,45	229.643,06

**4.10.1. Estado de resultados**

El estado de resultados bajo la óptica del escenario 2 es el siguiente

**Tabla 42 Estado de resultados escenario 2**

	1	2	3	4	5	6
Ventas	178.125,00	187.409,05	197.177,00	207.454,06	218.266,78	229.643,06
<b>Total, ingresos</b>	<b>178.125,00</b>	<b>187.409,05</b>	<b>197.177,00</b>	<b>207.454,06</b>	<b>218.266,78</b>	<b>229.643,06</b>
Costo de ventas	71.693,01	74.446,71	77.338,10	80.374,06	83.561,82	86.908,97
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>106.431,99</b>	<b>112.962,34</b>	<b>119.838,90</b>	<b>127.080,00</b>	<b>134.704,95</b>	<b>142.734,09</b>
Gastos operacionales	<b>39.055,99</b>	<b>44.938,99</b>	<b>45.812,62</b>	<b>46.616,70</b>	<b>47.541,17</b>	<b>48.496,96</b>
Sueldos y salarios	22.769,59	27.175,44	27.827,61	28.496,48	29.182,47	29.886,02
Depreciación muebles, equipo oficina	346,40	346,40	346,40	250,40	247,40	247,40
Arriendos pagados	13.440,00	13.467,15	13.494,35	13.521,61	13.548,92	13.576,29
Papelería y artículos oficina	100,00	105,00	110,25	115,76	121,55	127,63
Gasto mantenimiento y adecuación	-	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61	1.531,54
Publicidad	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22	3.063,08
Otros Gastos(patentes)	-	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
<b>Utilidad operativa</b>	<b>67.376,00</b>	<b>68.023,35</b>	<b>74.026,28</b>	<b>80.463,29</b>	<b>87.163,79</b>	<b>94.237,13</b>
Gasto financiero	6.649,87	5.794,79	4.811,85	3.681,93	2.383,07	890,00
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	<b>60.726,13</b>	<b>62.228,56</b>	<b>69.214,43</b>	<b>76.781,36</b>	<b>84.780,71</b>	<b>93.347,13</b>
Participación de trabajadores 15%	<b>9.108,92</b>	<b>9.334,28</b>	<b>10.382,17</b>	<b>11.517,20</b>	<b>12.717,11</b>	<b>14.002,07</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>51.617,21</b>	<b>52.894,28</b>	<b>58.832,27</b>	<b>65.264,16</b>	<b>72.063,61</b>	<b>79.345,06</b>
Impuesto a la renta 25%	<b>12.904,30</b>	<b>13.223,57</b>	<b>14.708,07</b>	<b>16.316,04</b>	<b>18.015,90</b>	<b>19.836,27</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>38.712,91</b>	<b>39.670,71</b>	<b>44.124,20</b>	<b>48.948,12</b>	<b>54.047,70</b>	<b>59.508,80</b>

Tomando el precio promedio del estudio de mercado el estado de resultado, muestra una utilidad neta positiva en todos los años.

#### 4.10.2. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo para este escenario es el siguiente:

**Tabla 43** *Flujo de efectivo escenario 2*

	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		178.125,00	187.409,05	197.177,00	207.454,06	218.266,78	229.643,06
Costo de ventas		71.693,01	74.446,71	77.338,10	80.374,06	83.561,82	86.908,97
Gasto operacional		39.055,99	44.938,99	45.812,62	46.616,70	47.541,17	48.496,96
Gastos financieros		6.649,87	5.794,79	4.811,85	3.681,93	2.383,07	890,00
Depreciación		346,40	346,40	346,40	250,40	247,40	247,40
Utilidad ante impuesto y participaciones		60.726,13	62.228,56	69.214,43	76.781,36	84.780,71	93.347,13
Participación de trabajadores		9.108,92	9.334,28	10.382,17	11.517,20	12.717,11	14.002,07
Impuesto a la renta		12.904,30	13.223,57	14.708,07	16.316,04	18.015,90	19.836,27
Utilidad neta		38.712,91	39.670,71	44.124,20	48.948,12	54.047,70	59.508,80
Valor de salvamento							989,60
Inversión	76.059,22						
Fija	2.773,99						
Diferida	7.322,22						
Capital de trabajo	65.963,01						
Recuperación de capital de trabajo							65.963,01
Depreciaciones		346,40	346,40	346,40	250,40	247,40	247,40
Amortización		5.718,71	6.573,80	7.556,74	8.686,65	9.985,51	11.478,58
Flujo neto	-76.059,22	33.340,59	33.443,31	36.913,86	40.511,87	44.309,59	114.240,62

El estado de flujo de efectivo muestra cifras positivas que coinciden con el estado de resultados, mostrándonos entradas efectivas de dinero al negocio.

Para este escenario el VAN muestra un valor positivo; mientras que el TIR resulta mayor al WACC, en consecuencia, estos resultados expresan la factibilidad de esta empresa.

**Tabla 44** *Análisis VAN y TIR escenario 2*

TIR	47%
VAN	\$91.797,18
WACC	13,74%

La tabla anterior muestra que el negocio es realizable.

#### **4.11. Conclusión**

Se realizó un análisis de todos los factores financieros de esta empresa y sobre esa base se desarrolló una simulación financiera en dos escenarios: en el primero se aplicó un precio teórico con una rentabilidad del 60% y los resultados reflejaron que el proyecto no es rentable. En el segundo escenario se fijó un precio en función al valor que los encuestados están dispuestos a pagar, los resultados reflejan la factibilidad de este escenario.

## 5. CONCLUSIONES

La investigación realizada permite alcanzar las siguientes conclusiones:

Es factible la implementación de una empresa importadora de bicicletas, ya que los resultados de la investigación demuestran que Cuenca y el Azuay, y la infraestructura implementada en cuanto a ciclovías, motivan a los ciudadanos a utilizar este medio de transporte saludable y no contaminante.

El análisis del mercado devela que en la ciudad de Cuenca si es factible la implementación de una nueva empresa en este ámbito y arroja datos relevantes como el ingreso promedio mensual y el rango de edad de los posibles clientes, así como su preferencia con respecto a la zona en la que debe ubicarse el negocio.

La investigación nos permite determinar el proveedor y los modelos de bicicletas a importar los mismos que se enmarcan dentro de las preferencias de los consultados en la encuesta aplicada. Se concluye que el costo por unidad puesto en el local de ventas es de 573,55 dólares y que con la rentabilidad planteada del 60% el precio final de venta incluido el IVA es de 1.027,80 dólares.

Se plantearon dos escenarios que nos dieron los siguientes resultados:

En el primero con un precio de 917,68 dólares sin IVA, nos arroja un TIR negativo y menor que el WACC lo que concluye que con este precio de venta no es factible la viabilidad de este negocio.

En el segundo caso, el precio de venta planteado es de 1.425,00 sin IVA, valor que se obtuvo de las encuestas realizadas en lo que hace referencia a lo que está dispuesto a pagar el consumidor por una bicicleta que cumpla las funciones de transporte y recreación, arrojando un TIR positivo y mayor al WACC lo que nos concluye la factibilidad de este negocio.

Finalmente se concluye que, si se utiliza la rentabilidad del 60%, el negocio no es factible.

## **6. RECOMENDACIONES**

Como parte del trabajo de investigación se recomienda lo siguiente:

- El negocio es posible si se considera vender la bicicleta con un precio competitivo en el mercado y que las personas estén dispuestas a pagar.
- Que se evalúen ambos escenarios, pero solo a través de ventas virtuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación de México.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Astudillo, G. (2021). El ecuatoriano prefiere pagar en efectivo al comprar por Internet. *Líderes*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuatoriano-compras-pagos-efectivo-internet.html#:~:text=En%20el%202019%2C%20la%20participaci%C3%B3n,al%2015%25%20en%20el%202020>
- Banco Central del Ecuador. (2022). Banco Central del Ecuador. *Banco Central del Ecuador*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Coba, G. (2021a). Corrupción e inestabilidad política, retos de Ecuador para hacer negocios. *Premicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/corrupcion-inestabilidad-politica-ecuador-negocios/>
- Coba, G. (2021b). En 20 años, el país no ha logrado atraer inversión extranjera directa. *Premicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/gobiernos-anos-impulso-inversion-extranjera-directa/>
- Resolución 009—2021*, (2021) (testimony of Comité de Comercio Exterior).
- Conexión ESAN. (2016). *La organización ágil*. Conexión ESAN.  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/la-organizacion-agil>
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (10th ed). South-Western Cengage Learning.
- Davalos, L. (2016). *Planificación Estratégica. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia*.  
<https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n.pdf>
- Diez, S. (2016). Metodología de cálculo del costo promedio ponderado de capital en el modelo del WACC. *39, 10(3)*, 33-45.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5743638.pdf>
- EQUIPOBIKEEXCHANGE. (2019). *Eligiendo la Bicicleta Correcta*. Bike Exchange.  
<https://www.bikeexchange.com.co/blog/eligiendo-la-bicicleta-correcta>
- Estrada, L. (2008). *Cómo hacer importaciones*. Editorial Mendieta.
- Fallas, J. (2012). *Intervalos de confianza*. 25.  
[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGAP/MGAP-05/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/complementarias/intervalo\\_de\\_confianza\\_2012.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGAP/MGAP-05/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/complementarias/intervalo_de_confianza_2012.pdf)

- Fernández, F. (2017). *Repensar el liderazgo estratégico*. 5, 182-197.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6231823.pdf>
- Gutiérrez, A. (2015). *Estrategias de muestreo Diseño de encuestas y estimación de parámetros* (2.<sup>a</sup> ed.). Ediciones de la u.  
[https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=zzOjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Guti%C3%A9rrez,+H.+\(2015\).+Estrategias+de+muestreo+Dise%C3%B1o+de+encuestas+y+estimaci%C3%B3n+de+par%C3%A1metros&ots=nunPxKIP5O&sig=rOv5Lc9GMOGihXSWuOnZ73pDefg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=zzOjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Guti%C3%A9rrez,+H.+(2015).+Estrategias+de+muestreo+Dise%C3%B1o+de+encuestas+y+estimaci%C3%B3n+de+par%C3%A1metros&ots=nunPxKIP5O&sig=rOv5Lc9GMOGihXSWuOnZ73pDefg#v=onepage&q&f=false)
- Gutiérrez, Á., & Sánchez, A. (2009). Fuentes de financiación en la empresa. En *Gestión de pequeñas y medianas empresas*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.  
<https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/9/9798/Tema1.pdf>
- INCOTERMS. (2020). *INCOTERMS*. <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021a). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*.  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Agosto-2021/5\\_DOCUMENTOS\\_ENEMDU\\_2021\\_08\\_DIREJ.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Agosto-2021/5_DOCUMENTOS_ENEMDU_2021_08_DIREJ.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021b). *Proyecciones Poblacionales*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms 2020: ICC rules for the use of domestic and international trade terms*. INCOTERMS.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2745618>
- Jiménez, N. (2021). *Gobierno Provincial del Azuay trabaja mancomunadamente para construir una gestión ambiental responsable en la ciclovia de Cuenca*. Gobierno Provincial del Azuay. <https://www.azuay.gob.ec/index.php/2021/10/04/el-gobierno-provincial-del-azuay-trabaja-mancomunadamente-para-construir-una-gestion-ambiental-responsable-en-la-ciclovía-de-cuenca/>
- Malhotra, N., & Ortiz, M. (2008). *Investigación de mercados* (5.<sup>a</sup> ed.). Pearson

- Educación de México. <http://www.ebooks7-24.com/?il=3724>
- Resolución No. 15 010, (2014) (testimony of Ministerio de Industrias y Productividad).  
<https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/reglamentos/RTE-046-1R.pdf>
- Ministerio de telecomunicaciones. (2017). *Azuay es la provincia que más utiliza WIFI en teléfonos móviles*. Ministerio de telecomunicaciones.  
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/azuay-la-provincia-mas-utiliza-wifi-telefonos-moviles/>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Actividad física*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- Oviedo, A., Luba, A., & Bóveda, J. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios*. 65.
- Palacio, C. (2014). *Estudio de mercado para el producto «Granaditas: Papas rellenas gourmet»* [Universidad de Medellín].  
<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/114/Estudio%20de%20mercado%20para%20el%20producto%20%E2%80%9CGranaditas%20papas%20rellenas%20gourmet%E2%80%9D.pdf?sequence=1>
- Pérez, A., & Vela, E. (1978). *Introducción a la gestión financiera de la empresa* (Escuela de Organización industrial).
- Perfiles de opinión. (s. f.). *Investigación especializada en estudios de opinión pública y social*. <https://www.perfilesdeopinion.com/>
- Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. 12(1), 19.  
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Prieto, J. (2019). *Investigación de Mercados* (1.ª ed.). Ecoe Ediciones.  
<http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Investigaci%C3%B3n%20de%20mercados.pdf>
- Quintana, A. (2017). *Análisis del Mercado*. 27.  
[http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado\\_1563825598.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado_1563825598.pdf)
- Sarache, W., Castrillón, Ó., & Ortiz, L. (2009). *Selección de proveedores: Una aproximación al estado del arte*. 24.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20511730008>
- Steffens, G. (2017). *El análisis PESTEL*. 32.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*.

McGraw-Hill.

<https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2014/09/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>

Vásconez, L. (2021). Ecuador se ubica en el puesto 94 del ranking mundial de corrupción. *El Comercio*.

<https://www.elcomercio.com/actualidad/seguridad/ecuador-puesto-ranking-mundial-corrupcion.html>

Veletanga, J. (2021). En Ecuador disminuye el porcentaje de personas que realizan actividad física en su tiempo libre. *Edición Médica*.

<https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/en-ecuador-disminuye-el-porcentaje-de-personas-que-realizan-actividad-fisica-en-su-tiempo-libre--97353>

Villacís, B., García, J., Zanafria, C., Ortega, J., Ortiz, M., Morales, C., Puyol, R., Camacho, R., & Arias, G. (2009). Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana. *INEC*, 20.

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)

Zurdo, J. (2020). Tu bicicleta, el superdispositivo digital. *Caser*.

<https://magazine.caser.es/tecno/al-dia/tecnologia-en-el-ciclismo/>

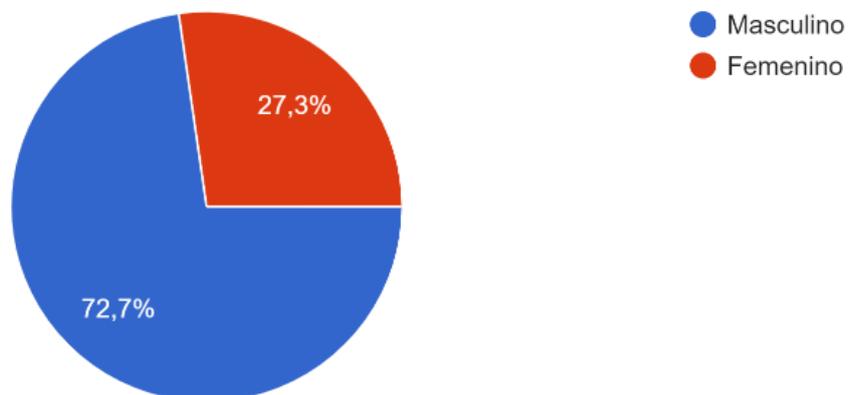
## ANEXOS

## Anexo 1 Cuestionario Piloto.

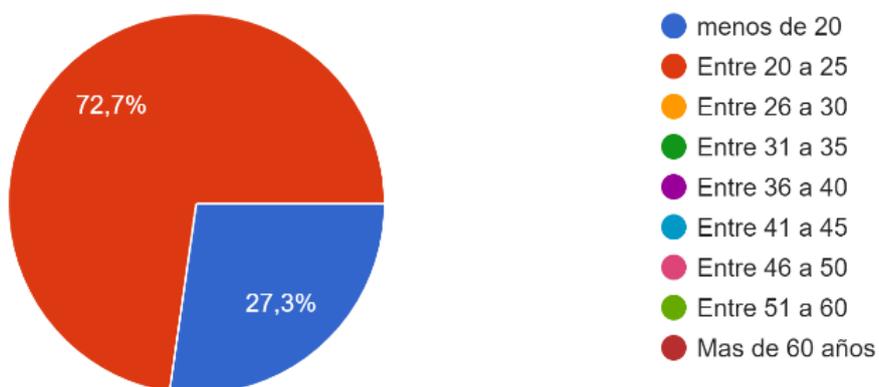
 <b>UNIVERSIDAD DEL AZUAY</b>		<b>Universidad del Azuay</b> Facultad de Administración Encuesta para la creación de un emprendimiento de importación de bicicletas	
1. Género		9. ¿Cuál es su marca de bicicleta favorita?	
Masculino		No tengo marca favorita	
Femenino		BMC	
1. ¿Cuántos años tiene?		Fantic	
Menos de 20 años		Especialized	
Entre 20 a 25 años		Hero	
Entre 26 a 31 años		Marín	
Entre 32 a 37 años		Otro	
Entre 38 a 43 años		10. ¿Qué tipo de bicicleta es de su agrado?	
Más de 43 años		Enduro	
2. ¿Cuál es su estado civil?		Descenso	
Soltero		Downhill	
Casado		Calle	
Viudo		Ruta	
3. ¿Trabaja?		Ciclo Montañismo	
Si		Gravel	
No		Urbana	
4. Si su respuesta es positiva, cuál es su trabajo:		Eléctrica	
Público		11. Tomando en Cuenta la pregunta anterior ¿Cuánto esta dispuesto a pagar?	
Privado		Menos de 500	
5. ¿Cuál es su ingreso mensual?		De 501 a 1000	
Menos de 500		De 1001 a 1500	
De 501 a 1000		De 1501 a 2000	
De 1001 a 1500		De 2001 a 2500	
De 1501 a 1200		De 2501 a 3000	
De 1201 a 2500		Más de 3000	
De 2501 a 3000		12. ¿Cuál es el motivo de movilizarse en bicicleta?	
Mas de 3000		Deporte	
6. ¿Tiene bicicleta?		Facilidad de movilización	
Si		Hobby	
No		13. ¿Le gustaría adquirir una bicicleta en un lugar especializado?	
7. ¿En que rango de tiempo cambia de bicicleta?		Si	
De 1 a 3 años		No	
De 4 a 7 años		14. Si su respuesta fue si, ¿en donde le gustaría adquirir la bicicleta?	
Mas de 7 años		Por la Universidad del Azuay	
Realizado por: Mateo Auquilla	Encuesta 1/1	Por la Remigio Crespo	
		Por Challuabamba	
		Por la Universidad de Cuenca	
		Por el Aeropuerto	

## Anexo 2 Cuestionario Piloto. Resultados

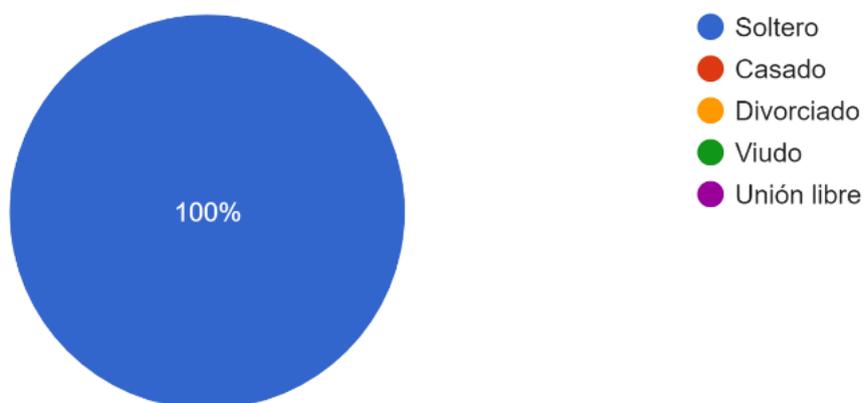
### - Género



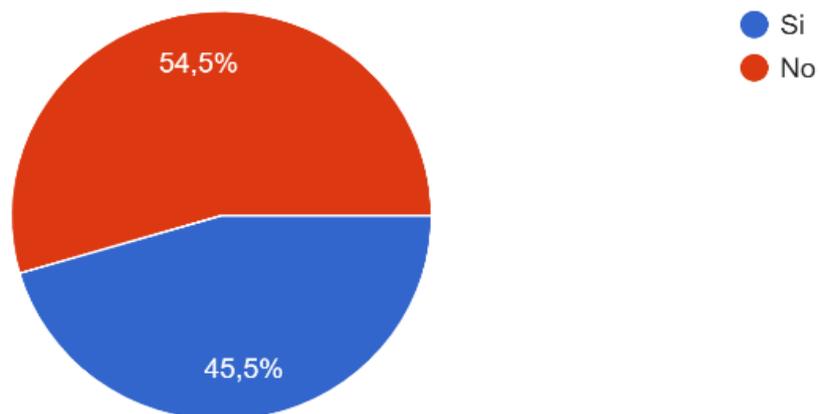
### - ¿Cuántos años tiene?



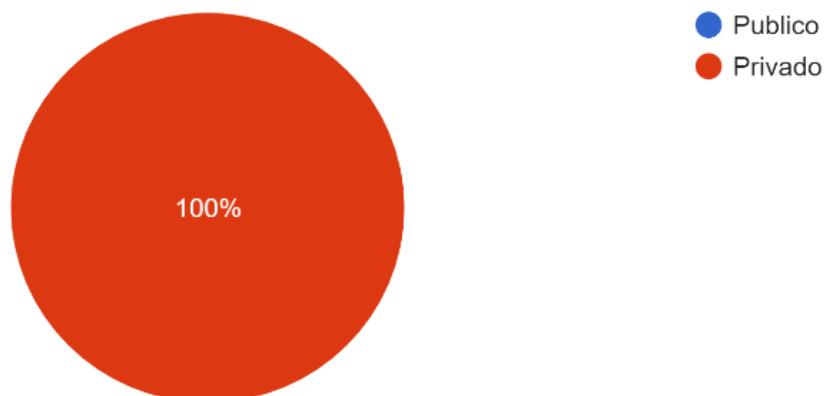
### - ¿Cuál es su estado civil?



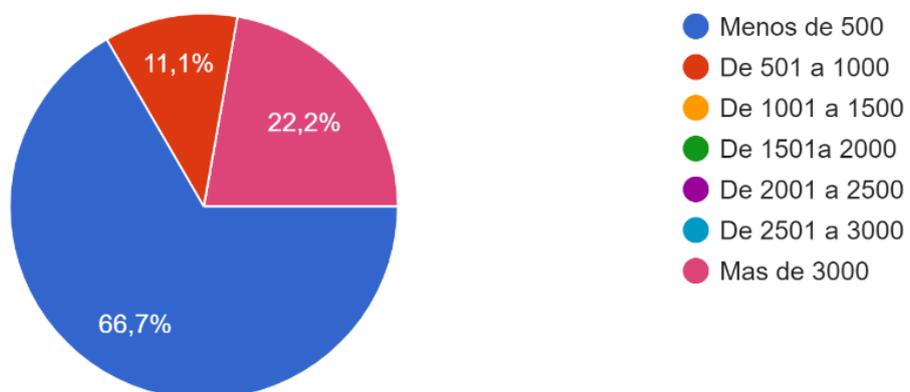
- **¿Trabajas?**



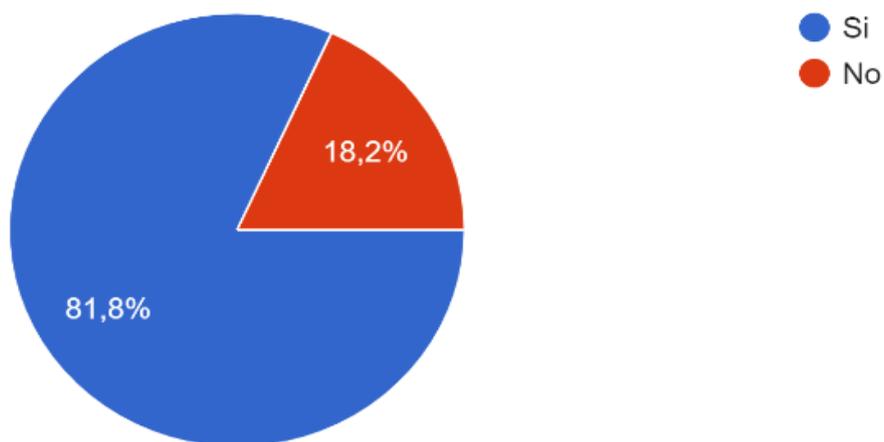
- **Si su respuesta es si, su trabajo es público o privado**



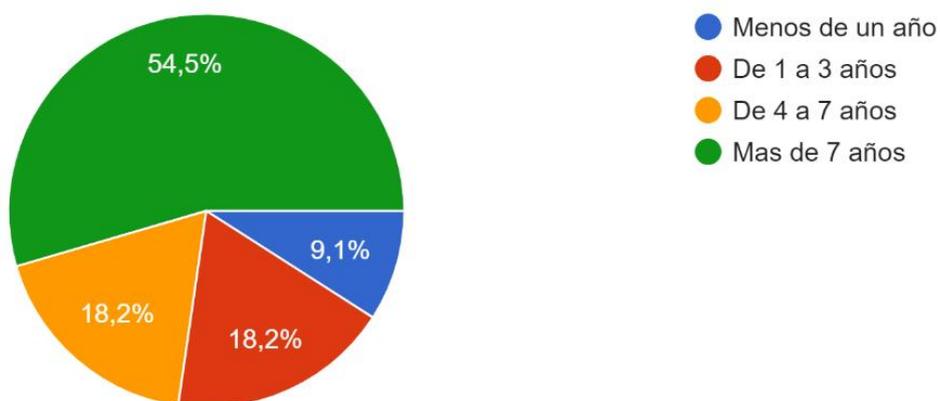
- **¿Cuál es su ingreso mensual?**



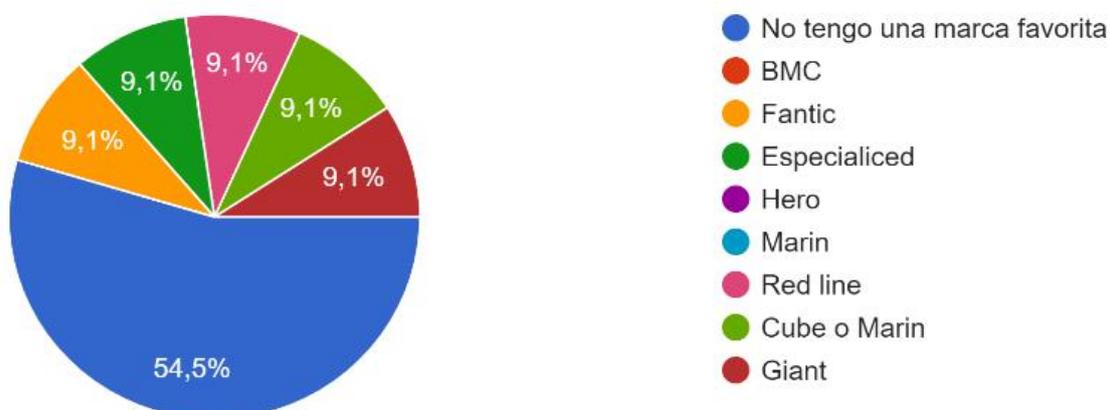
- **¿Tiene bicicleta?**



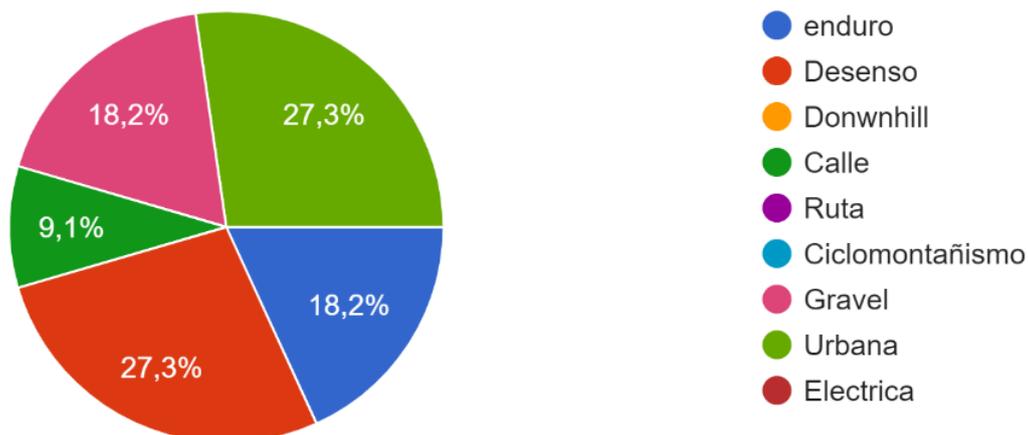
- **¿En qué rango de tiempo cambia su bicicleta?**



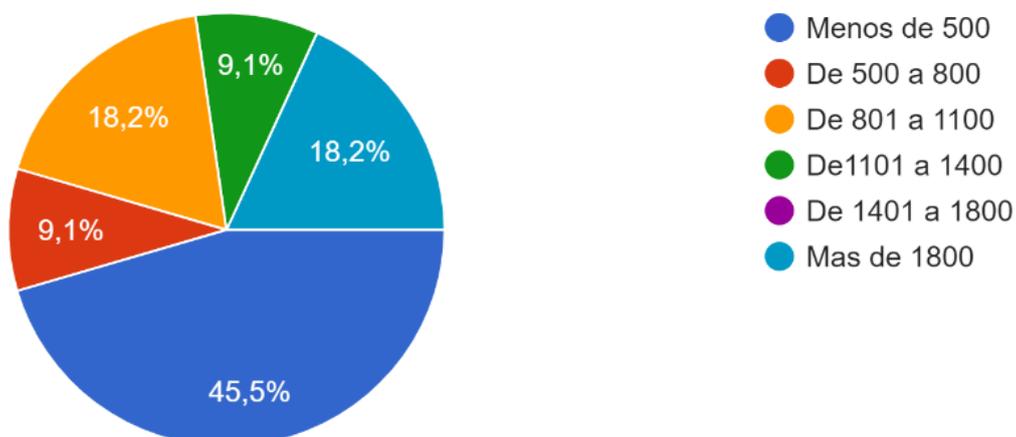
- **¿Cuál es su marca de bicicleta favorita?**



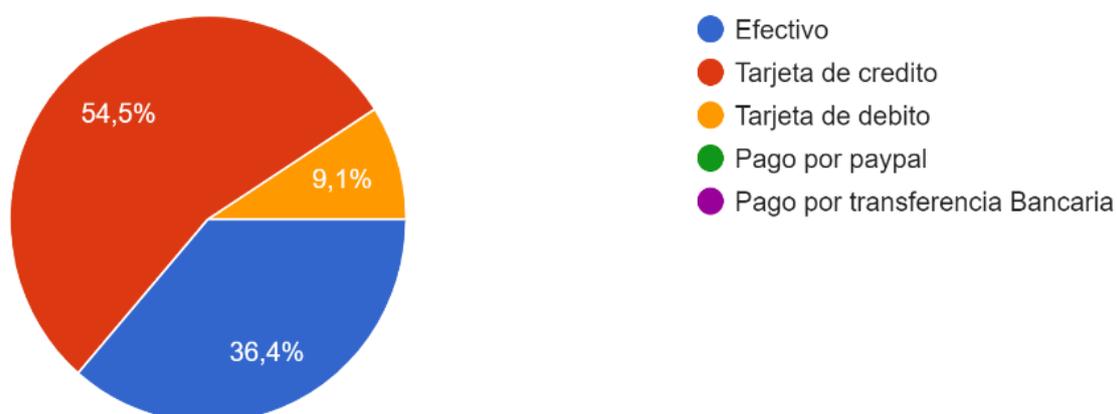
- **¿Qué tipo de bicicleta es de su agrado?**



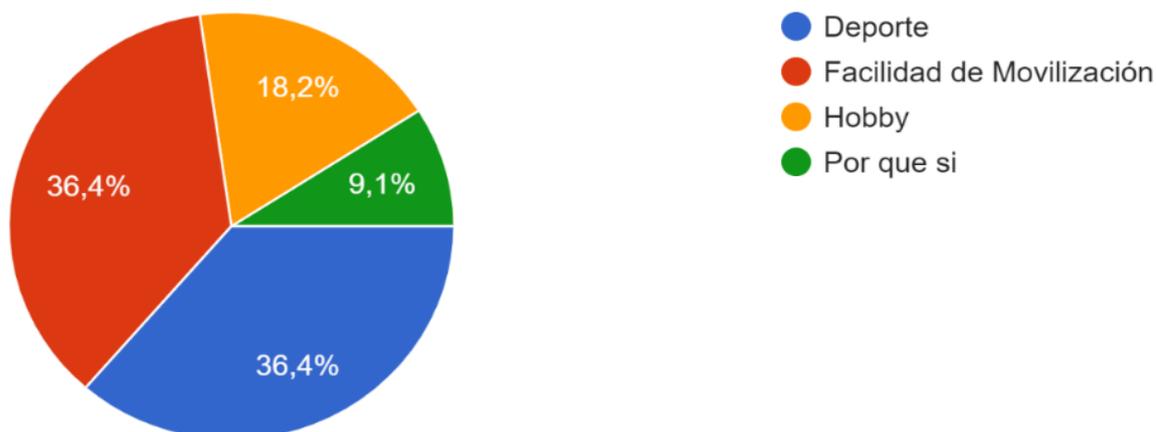
- **Tomando en cuenta la pregunta anterior, ¿Cuál sería el rango de precio que le gustaría pagar por una bicicleta?**



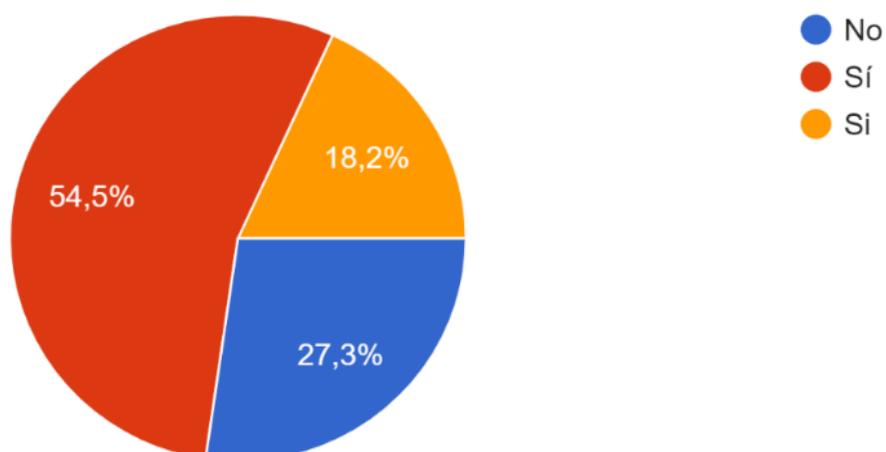
- **¿Cuál sería su forma de pago preferida?**



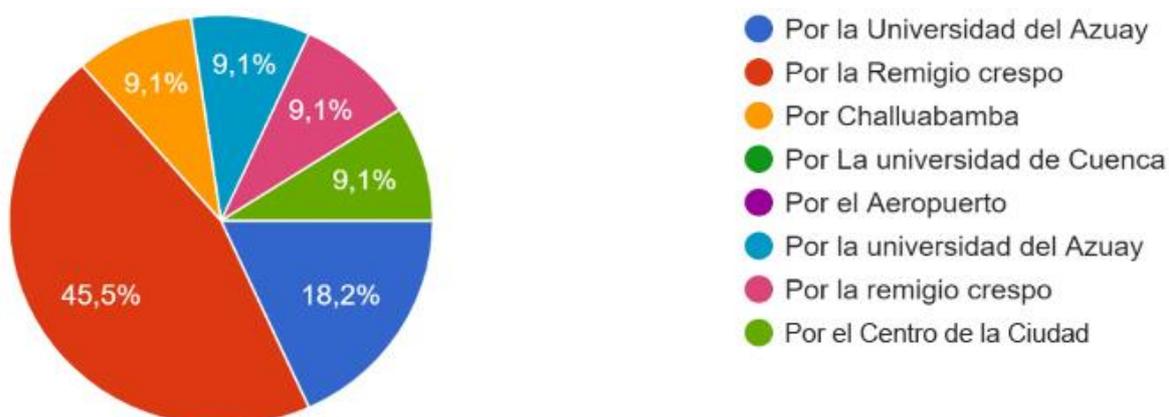
- **¿Cuál es el motivo para movilizarse en bicicleta?**



- **¿Le gustaría adquirir la bicicleta en un lugar especializado?**



- **Si su respuesta fue si, ¿por donde quisiera que se ubique la tienda?**



**Anexo 3: Inflación**

2021	<b>1,94%</b>
2020	-0,93%
2019	-0,07%
2018	0,27%
2017	-0,20%
	1,0100%
<b>Total</b>	<b>0,202%</b>

**Anexo 4 Incremento del sueldo**

<b>Año</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Incremento anual</b>
2017	\$375,00	
2018	\$386,00	2,93%
2019	\$394,00	2,07%
2020	\$400,00	1,52%
2021	\$400,00	0,00%
2022	\$425,00	6,25%
<b>Total</b>		<b>2,56%</b>

## Anexo 5 Roll de pago

ROL DE PROVISIONES ACUMULADAS AÑO 1												
Beneficios sociales												
Nombre	Sueldo mensual	Sueldo anual	H.extras	bonificacion	Ingresos ganados	Decimo tercero	Decimo cuarto	fondos de Reserva	Vacaciones	Total Ingreso	Aprte patronal	Total beneficios Sociales
Contador	\$ 425,00	\$ 5.100,00			\$ 5.100,00	\$ 425,00	425		\$ 212,50	\$ 6.162,50	\$ 47,39	\$ 6.209,89
Tecnico	\$ 425,00	\$ 5.100,00			\$ 5.100,00	\$ 425,00	425		\$ 212,50	\$ 6.162,50	\$ 47,39	\$ 6.209,89
Adminstrador	\$ 425,00	\$ 5.100,00			\$ 5.100,00	\$ 425,00	425		\$ 212,50	\$ 6.162,50	\$ 47,39	\$ 6.209,89
gerente	\$ 425,00	\$ 5.100,00			\$ 5.100,00	\$ 425,00	425		\$ 212,50	\$ 6.162,50	\$ 47,39	\$ 6.209,89
<b>Total</b>		<b>\$ 20.400,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 20.400,00</b>	<b>\$ 1.700,00</b>	<b>\$ 1.700,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 850,00</b>	<b>\$ 24.650,00</b>	<b>\$ 189,55</b>	<b>\$ 24.839,55</b>
Total B.fsociales												
\$ 3.400,00												
Los trabajadores acumulan los fondos de reserva y los decimos												
El incremento anual 2,56%												
ROL DE PROVISIONES ACUMULADAS AÑO 2												
Beneficios sociales												
Nombre	Sueldo mensual	Sueldo anual	H.extras	bonificacion	Ingresos ganados	Decimo tercero	Decimo cuarto	fondos de Reserva	Vacaciones	Total Ingreso	Aprte patronal	Total beneficios Sociales
Contador	\$435,88	\$ 5.230,56			\$ 5.230,56	\$ 435,88	425	\$ 435,88	\$ 217,94	\$ 6.745,26	\$ 48,60	\$ 6.793,86
Tecnico	\$435,88	\$ 5.230,56			\$ 5.230,56	\$ 435,88	425	\$ 435,88	\$ 217,94	\$ 6.745,26	\$ 48,60	\$ 6.793,86
Adminstrador	\$435,88	\$ 5.230,56			\$ 5.230,56	\$ 435,88	425	\$ 435,88	\$ 217,94	\$ 6.745,26	\$ 48,60	\$ 6.793,86
gerente	\$435,88	\$ 5.230,56			\$ 5.230,56	\$ 435,88	425	\$ 435,88	\$ 217,94	\$ 6.745,26	\$ 48,60	\$ 6.793,86
<b>Total</b>		<b>\$ 20.922,24</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 20.922,24</b>	<b>\$ 1.743,52</b>	<b>\$ 1.700,00</b>	<b>\$ 1.743,52</b>	<b>\$ 871,76</b>	<b>\$ 26.981,04</b>	<b>\$ 194,40</b>	<b>\$ 27.175,44</b>
Total B.fsociales \$ 3.443,52												
ROL DE PROVISIONES ACUMULADAS AÑO 3												
Beneficios sociales												
Nombre	Sueldo mensual	Sueldo anual	H.extras	bonificacion	Ingresos ganados	Decimo tercero	Decimo cuarto	fondos de Reserva	Vacaciones	Total Ingreso	Aprte patronal	Total beneficios Sociales
Contador	\$ 447,04	\$ 5.364,46			\$ 5.364,46	\$ 447,04	425	\$ 447,04	\$ 223,52	\$ 6.907,06	\$ 49,84	\$ 6.956,90
Tecnico	\$ 447,04	\$ 5.364,46			\$ 5.364,46	\$ 447,04	425	\$ 447,04	\$ 223,52	\$ 6.907,06	\$ 49,84	\$ 6.956,90
Adminstrador	\$ 447,04	\$ 5.364,46			\$ 5.364,46	\$ 447,04	425	\$ 447,04	\$ 223,52	\$ 6.907,06	\$ 49,84	\$ 6.956,90
gerente	\$ 447,04	\$ 5.364,46			\$ 5.364,46	\$ 447,04	425	\$ 447,04	\$ 223,52	\$ 6.907,06	\$ 49,84	\$ 6.956,90
<b>Total</b>		<b>\$ 21.457,85</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 21.457,85</b>	<b>\$ 1.788,15</b>	<b>\$ 1.700,00</b>	<b>\$ 1.788,15</b>	<b>\$ 894,08</b>	<b>\$ 27.628,23</b>	<b>\$ 149,53</b>	<b>\$ 27.827,61</b>
Total B.fsociales \$ 3.488,15												
ROL DE PROVISIONES ACUMULADAS AÑO 4												
Beneficios sociales												
Nombre	Sueldo mensual	Sueldo anual	H.extras	bonificacion	Ingresos ganados	Decimo tercero	Decimo cuarto	fondos de Reserva	Vacaciones	Total Ingreso	Aprte patronal	Total beneficios Sociales
Contador	\$ 458,48	\$ 5.501,79			\$ 5.501,79	\$ 458,48	425	\$ 458,48	\$ 229,24	\$ 7.073,00	\$ 51,12	\$ 7.124,12
Tecnico	\$ 458,48	\$ 5.501,79			\$ 5.501,79	\$ 458,48	425	\$ 458,48	\$ 229,24	\$ 7.073,00	\$ 51,12	\$ 7.124,12
Adminstrador	\$ 458,48	\$ 5.501,79			\$ 5.501,79	\$ 458,48	425	\$ 458,48	\$ 229,24	\$ 7.073,00	\$ 51,12	\$ 7.124,12
gerente	\$ 458,48	\$ 5.501,79			\$ 5.501,79	\$ 458,48	425	\$ 458,48	\$ 229,24	\$ 7.073,00	\$ 51,12	\$ 7.124,12
<b>Total</b>		<b>\$ 22.007,17</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 22.007,17</b>	<b>\$ 1.833,93</b>	<b>\$ 1.700,00</b>	<b>\$ 1.833,93</b>	<b>\$ 916,97</b>	<b>\$ 28.292,00</b>	<b>\$ 204,48</b>	<b>\$ 28.496,48</b>
Total B.fsociales \$ 3.533,93												
ROL DE PROVISIONES ACUMULADAS AÑO 5												
Beneficios sociales												
Nombre	Sueldo mensual	Sueldo anual	H.extras	bonificacion	Ingresos ganados	Decimo tercero	Decimo cuarto	fondos de Reserva	Vacaciones	Total Ingreso	Aprte patronal	Total beneficios Sociales
Contador	\$ 470,22	\$ 5.642,64			\$ 5.642,64	\$ 470,22	425	\$ 470,22	\$ 235,11	\$ 7.243,19	\$ 52,43	\$ 7.295,62
Tecnico	\$ 470,22	\$ 5.642,64			\$ 5.642,64	\$ 470,22	425	\$ 470,22	\$ 235,11	\$ 7.243,19	\$ 52,43	\$ 7.295,62
Adminstrador	\$ 470,22	\$ 5.642,64			\$ 5.642,64	\$ 470,22	425	\$ 470,22	\$ 235,11	\$ 7.243,19	\$ 52,43	\$ 7.295,62
gerente	\$ 470,22	\$ 5.642,64			\$ 5.642,64	\$ 470,22	425	\$ 470,22	\$ 235,11	\$ 7.243,19	\$ 52,43	\$ 7.295,62
<b>Total</b>		<b>\$ 22.570,55</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 22.570,55</b>	<b>\$ 1.880,88</b>	<b>\$ 1.700,00</b>	<b>\$ 1.880,88</b>	<b>\$ 940,44</b>	<b>\$ 28.972,75</b>	<b>\$ 209,72</b>	<b>\$ 29.182,47</b>
Total B.fsociales \$ 3.580,88												
ROL DE PROVISIONES ACUMULADAS AÑO 6												
Beneficios sociales												
Nombre	Sueldo mensual	Sueldo anual	H.extras	bonificacion	Ingresos ganados	Decimo tercero	Decimo cuarto	fondos de Reserva	Vacaciones	Total Ingreso	Aprte patronal	Total beneficios Sociales
Contador	\$ 482,26	\$ 5.787,09			\$ 5.787,09	\$ 482,26	425	\$ 482,26	\$ 241,13	\$ 7.417,73	\$ 53,77	\$ 7.471,51
Tecnico	\$ 482,26	\$ 5.787,09			\$ 5.787,09	\$ 482,26	425	\$ 482,26	\$ 241,13	\$ 7.417,73	\$ 53,77	\$ 7.471,51
Adminstrador	\$ 482,26	\$ 5.787,09			\$ 5.787,09	\$ 482,26	425	\$ 482,26	\$ 241,13	\$ 7.417,73	\$ 53,77	\$ 7.471,51
gerente	\$ 482,26	\$ 5.787,09			\$ 5.787,09	\$ 482,26	425	\$ 482,26	\$ 241,13	\$ 7.417,73	\$ 53,77	\$ 7.471,51
<b>Total</b>		<b>\$ 23.148,36</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 23.148,36</b>	<b>\$ 1.929,03</b>	<b>\$ 1.700,00</b>	<b>\$ 1.929,03</b>	<b>\$ 964,52</b>	<b>\$ 29.670,94</b>	<b>\$ 215,09</b>	<b>\$ 29.886,02</b>
Total B.fsociales \$ 3.629,03												