



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas

**“DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE
NUEVOS PUNTOS DE VENTAS EN LAS REGIONES SIERRA Y ORIENTE
DE LA LÍNEA DE MOTOCICLETAS PARA LA EMPRESA IMVERESA
S.A.”**

Proyecto de Graduación

Previo a la obtención del Título de:

Magister en Marketing y Comercio Internacional

Presentado por:

María Andrea Puertas Carrión
Daniel Pesantes Román

Guayaquil-Ecuador
2012.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento siempre a Dios por todas sus bendiciones.

A mi familia por su amor y apoyo incondicional.

A nuestro Director de tesis Msc. Ivan Rivadeneyra, por su amistad y soporte valioso.

Una mención especial a IMVERESA, por su preciada colaboración.

Andrea Puertas Carrión

AGRADECIMIENTO

A mi familia, a nuestro Director de tesis Msc. Ivan Rivadeneyra por su confianza y paciencia, y en especial a la Familia Puertas por todo su apoyo.

Daniel Pesantes Román

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por su amor y enseñanzas a lo largo de mi vida.

A mis tías y abuelitos por su cariño constante.

Andrea Puertas Carrión

DEDICATORIA

A mi familia y a todas esas personas que de una u otra manera me apoyaron en este proceso.

Daniel Pesantes Román

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Phd, David Sabando
Presidente del Tribunal de Tesis

Msc. Iván Rivadeneyra
Director del Proyecto

Msc. Pedro Gando
Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

Andrea Puertas Carrión

Daniel Pesantes Román

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1 DEFINICIÓN DEL PROYECTO Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	3
1.1 TEMA PROPUESTO.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	4
1.4 OBJETIVO DEL ESTUDIO	5
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	5
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	5
1.5 DESCRIPCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA IMVERESA S.A.	5
1.5.1 <i>La Empresa</i>	5
1.5.2 <i>Misión</i>	7
1.5.3 <i>Visión</i>	7
1.5.4 <i>Estructura organizativa de Imveresa – Organigrama</i>	7
1.5.5 <i>Análisis de Portafolio de Productos</i>	9
1.5.6 <i>Cartera de Productos</i>	9
CAPÍTULO II.....	14
2 ESTUDIO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	14
2.1 INTRODUCCIÓN	14
2.2 INVESTIGACIÓN AL DISTRIBUIDOR ACTUAL	15
2.3 ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA	17
2.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A LOS DISTRIBUIDORES ACTUALES.....	18
2.6 INVESTIGACIÓN AL DISTRIBUIDOR POTENCIAL	30
2.6.1 <i>Escenario de la Investigación al distribuidor potencial</i>	30
2.6.2 <i>Resultados de la investigación a los Distribuidores Potenciales</i>	31
CAPITULO III.....	41
3 PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO	41
3.1 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	41
3.1.1 <i>Objetivo general del plan estratégico</i>	41
3.1.2 <i>Objetivos específicos del plan estratégico</i>	41
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	42
3.3 MACROENTORNO / PEST.....	43
3.4 EL MERCADO DE MOTOCICLETAS	44
3.5 CICLO DE VIDA DEL SECTOR.....	45
3.5.1 <i>Análisis del crecimiento del mercado</i>	45
3.5.2 <i>Demanda</i>	47
3.5.3 <i>Posición de IMVERESA dentro del ciclo de vida del sector</i>	51
3.6 PROVEEDORES Y COMPETENCIA.....	54

3.6.1	<i>Análisis de los proveedores</i>	54
3.6.2	<i>Análisis de la competencia</i>	54
3.6.3	<i>Posición competitiva de la empresa IMVERESA</i>	56
3.7	ANÁLISIS DE VIABILIDAD FODA	58
3.8	MERCADO META	60
3.8.1	<i>Macro Segmentación</i>	60
3.8.2	<i>Microsegmentación</i>	61
3.9	MATRIZ DE OPORTUNIDADES PRODUCTO – MERCADO (ANSOFF).....	62
3.10	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	63
3.10.1	<i>Competencia de la Industria (Rivalidad de los segmentos):</i>	64
3.10.2	<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	64
3.10.3	<i>Riesgo de Productos Sustitutos</i>	64
3.10.4	<i>El poder de negociación de los compradores</i>	65
3.10.5	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	65
CAPITULO IV		66
4	PLAN DE MARKETING OPERATIVO	66
4.1	PRODUCTO	66
4.1.1	<i>Marca</i>	72
4.1.2	<i>Diseño</i>	74
4.2	PRECIO	74
4.2.1	<i>Cálculo de Costos</i>	75
4.2.2	<i>Fijación de Precios</i>	76
4.2.3	<i>Estrategia</i>	77
4.3	PLAZA	78
4.4	PROMOCIÓN	86
4.4.1	<i>Estrategia de Medios</i>	87
4.4.2	<i>Valores de marca</i>	91
4.4.3	<i>Logros</i>	92
CAPITULO V		93
5	RESULTADOS Y SITUACIÓN FINANCIERA	93
5.1	INTRODUCCIÓN	93
5.2	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO.....	93
5.3	EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	95
5.3.1	<i>Cálculo de Indicadores de Rentabilidad</i>	95
5.3.2	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		102
CONCLUSIONES		102
RECOMENDACIONES		103

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	8
GRÁFICO 2.1 DISTRIBUIDORES DE IMVERESA POR REGIÓN AL 2011.....	16
GRÁFICO 2.2 ZONA.....	18
GRÁFICO 2.3 CIUDADES.....	19
GRÁFICO 2.4 ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA COMPRANDO MOTOS?	20
GRÁFICO 2.5 ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA MOTOS?.....	21
GRÁFICO 2.6 ¿CUÁNTAS MOTOS COMPRA AL MES?	22
GRÁFICO 2.7 ¿CUÁNTAS MARCAS DE MOTOS VENDE USTED?	25
GRÁFICO 2.8 ¿CUÁLES SON LAS TRES MARCAS MÁS VENDIDAS POR USTED?.....	26
GRÁFICO 2.9 ¿QUÉ TIPO DE PROMOCIÓN VALORARÍA MÁS A LA HORA DE REALIZAR SU COMPRA?	29
GRÁFICO 2.10 ZONA.....	31
GRÁFICO 2.11 ¿CONOCE USTED LA MARCA DE MOTOS QMC?	32
GRÁFICO 2.12 ¿COMERCIALIZARÍA USTED LA MARCA DE MOTOS QMC?	33
GRÁFICO 2.13 ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA COMPRANDO MOTOS?	34
GRÁFICO 2.14 ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA MOTOS?.....	35
GRÁFICO 2.15 ¿CUÁNTAS MOTOS COMPRA AL MES?	36
GRÁFICO 2.16 ATRIBUTOS RELEVANTES EN LA COMPRA DE MOTOS.....	37
GRÁFICO 2.17 ¿CUÁNTAS MOTOS QMC ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR MENSUALMENTE?	40
GRÁFICO 3.1 EVOLUCIÓN DE IMPORTACIONES	45
GRÁFICO 3.2 VENTAS MENSUALES DEL AÑO 2011.....	48
GRÁFICO 3.3 VENTAS POR PAÍS DE ORIGEN EN UNIDADES.....	48
GRÁFICO 3.4 VENTAS POR PROVINCIA	50
GRÁFICO 3.5 PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES	52
GRÁFICO 3.6 VENTAS EN DÓLARES.....	53
GRÁFICO 3.7 CICLO DE VIDA DEL SECTOR	53
GRÁFICO 3.8 PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	55
GRÁFICO 3.9 MATRICULACIÓN DE MOTOS POR PROVINCIA	57
GRÁFICO 3.10 VENTAS DE MOTOS GUAYAS	58
GRÁFICO 3.11 NECESIDADES – CONSUMIDOR – TECNOLOGÍA.....	61
GRÁFICO 3.12 MATRIZ ANSOFF	62
GRÁFICO 4.1 PRECIOS DE LA COMPETENCIA.....	77
GRÁFICO 4.2 VENTA DE MOTOS PICHINCHA.....	79
GRÁFICO 4.3 VENTA DE MOTOS SUCUMBÍOS.....	80

GRÁFICO 4.4 VENTA DE MOTOS AZUAY	81
GRÁFICO 4.5 VENTA DE MOTOS IMBABURA	82
GRÁFICO 4.6 VENTA DE MOTOS CHIMBORAZO	83
GRÁFICO 4.7 VENTA DE MOTOS MORONA SANTIAGO	84

INDICE DE CUADROS

CUADRO 2.1 ATRIBUTOS PARA LA COMPRA DE MOTOS	23
CUADRO 2.2 ATRIBUTOS DE COMPRA DE MOTOS QMC.....	24
CUADRO 2.3 CALIFICACIÓN DE ATRIBUTOS DE LA COMPETENCIA	27
CUADRO 2.4 MODELOS DE MAYOR DEMANDA	28
CUADRO 2.5 RAZONES PARA NO COMERCIALIZAR LA MARCA QMC.	34
CUADRO 2.6 ATRIBUTOS RELEVANTES EN LA COMPRA DE MOTOS	37
CUADRO 2.7 CALIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA	38
CUADRO 2.8 TIPO DE MOTO DE MAYOR DEMANDA	39
CUADRO 4.1 CÁLCULO IMPUESTOS	75
CUADRO 4.2 PRECIOS DE VENTA	76
CUADRO 5.1 DEMANDA POTENCIAL.....	94
CUADRO 5.2 GASTOS EN PERSONAL.....	94
CUADRO 5.3 CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO POR MODELO CAPM	96
CUADRO 5.4 PERÍODO DE RECUPERACIÓN	98
CUADRO 5.5 ESCENARIO PESIMISTA	99
CUADRO 5.6 ESCENARIO OPTIMISTA.....	101

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 2.1 ENCUESTA A DISTRIBUIDOR ACTUAL	105 - 107
ANEXO 2.2 ENCUESTA A DISTRIBUIDOR POTENCIAL	108 - 110
ANEXO 4.1 RESOLUCIÓN 64 COMEX.....	111 - 114
ANEXO 4.2 PLAN DE MEDIOS	115
ANEXO 5.1 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO.....	116

Introducción

La motocicleta se ha convertido en un vehículo de uso masivo en Ecuador. Ya no es solo un medio de transporte eficiente y económico, sino que ha llegado a ser la principal herramienta de trabajo para miles de personas.

Mensajería, entregas a domicilio, servicios de reparación de correo y periódicos, trabajos por cuenta propia, policía, tránsito y compañías de seguridad privada, son algunas de las actividades para las que las motocicletas son utilizadas a diario en el país.

En nuestro país, las motos continúan convirtiéndose en aliadas de los ciudadanos de menores ingresos, quienes han encontrado en este vehículo no solo un medio de transporte eficiente y económico, sino una herramienta de trabajo para su subsistencia y las de sus familias.

De acuerdo con datos de la empresa IMVERESA, el ingreso promedio de los compradores de motocicletas oscila entre uno y tres salarios mínimos. Así mismo, el número de compradores está incrementándose debido principalmente a las facilidades que hoy en día la industria ofrece para financiar la compra de estos vehículos y permitir así el acceso a un vehículo propio y a la vida moderna a quienes de otra manera no podrían tenerlo.

La motocicleta es una alternativa de transporte muy práctica y sobre todo apreciada por los usuarios, al ser una respuesta precisa para satisfacer la necesidad de movilidad.

Así mismo, la moto aporta beneficios a los ciudadanos y a la sociedad como la facilidad de movilidad en tráficos congestionados, el ahorro en combustible, su bajo precio en relación a un automóvil, menor impacto ambiental, además de existir una extensa y variada oferta del producto.

El ensamblaje de motos es un generador de empleo (más de 2000 empleos directos), ya que existe una gran inversión y, sobre todo, porque desarrolla la tecnología y profesionaliza la mano de obra ecuatoriana.

CAPITULO I

1 DEFINICIÓN DEL PROYECTO Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Tema propuesto

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE NUEVOS PUNTOS DE VENTAS EN LAS REGIONES SIERRA Y ORIENTE DE LA LÍNEA DE MOTOCICLETAS PARA LA EMPRESA IMVERESA S.A.

1.2 Planteamiento del problema

Este plan de negocios estudia la factibilidad económica de realizar la apertura de quince nuevos distribuidores de motocicletas QMC durante el primer semestre del año 2013. Las regiones en las que se centrará esta apertura corresponden a la Sierra y el Oriente de nuestro país.

Ambas zonas no han sido 100% explotadas hasta la fecha por la marca debido a la falta de variedad de modelos todo terreno que son las de mayor preferencia en dichas zonas por la geografía de las mismas.

De esta manera se reforzará el posicionamiento de la marca de motocicletas QMC, y sobre todo se logrará tener una presencia de la marca a nivel nacional, misma que se ha visto afectada por la gran variedad de marcas de motocicletas que existen el día de hoy en el mercado.

El apoyo de herramientas de marketing y comunicación, la construcción e implementación de programas de incentivos y promociones a nuestros distribuidores son algunos de los instrumentos que serán utilizados para lograr este posicionamiento.

1.3 Justificación del tema

La empresa entiende la necesidad de los ciudadanos de las distintas provincias del país, es por esto que ofrece un bien de consumo duradero, como es la motocicleta, a un precio accesible, con buenas condiciones de crédito y que sirve como un medio de transporte y como fuente de ingresos para la familia.

Una inversión importante, tiene desde luego un efecto multiplicador en empleo, se genera precisamente valor agregado y bienestar a las familias. En este tipo de negocios es difícil cuantificar estos efectos, sin embargo, cualitativamente podemos estimar que realiza derivaciones hacia delante. Este tipo de productos (motocicletas) estimulan la actividad de otros grupos económicos de importancia para el país como son los talleres, distribuidores, casas comerciales de auto partes, entre otros.

IMVERESA tiene una gran fortaleza, basada en su gran infraestructura, experiencia y solvencia para poder otorgar al distribuidor la seguridad y confianza de contar con el respaldo de una empresa que además de comercializar motocicletas, también cuenta con otras líneas de negocio como son camiones, vehículos livianos y de lujo.

El departamento de marketing de la empresa realizó un estudio de mercado sobre la percepción de la marca a consumidores finales y distribuidores, los resultados fueron positivos ya que consideran que QMC es una motocicleta

de buena calidad y de un precio asequible, además de contar con talleres autorizados y repuestos 100% originales distribuidos por la empresa.

1.4 Objetivo del estudio

1.4.1 Objetivo general

Incrementar el número de distribuidores a un total de quince entre las regiones de Sierra y Oriente durante el primer semestre de 2013.

1.4.2 Objetivos específicos

- Enfoque de comercialización en los nuevos modelos de motos "PANTANERAS".
- Desarrollar un plan de marketing y comunicación orientado tanto al distribuidor como al consumidor final, ampliando de esta manera el concepto de la imagen de la marca.
- Dar a conocer la marca en las zonas Sierra y Oriente.

1.5 Descripción y antecedentes de la empresa IMVERESA S.A.

1.5.1 La Empresa

La concesionaria IMVERESA nació en el año 2004 y es la empresa más joven perteneciente a la CORPORACION QUEZADA. QMC es la primera marca nacional automotriz del Ecuador con tecnología asiática, tanto japonesa como de la gran potencia China. La visión de IMVERESA es clara la inversión es la única acción que verdaderamente puede generar crecimiento económico y empleo en el país.

Actualmente IMVERESA cuenta con cuatro locales propios, tres en la provincia del Guayas, uno en la provincia de El Oro, además con talleres altamente equipados y con una gran variedad de stock de repuestos.

Los locales cuentan con:

- Showroom de ventas
- Counter para venta de repuestos y accesorios de todas sus líneas de negocio.
- Talleres para un eficaz servicio técnico.

Debido a las limitaciones arancelarias y restricciones de cupos para importar motocicletas armadas que se dieron en el año 2009 se generó una gran oportunidad en el mercado para realizar producción nacional de motocicletas, es por esto que IMVERESA realiza un estudio de factibilidad para instalar una planta ensambladora de motocicletas en Durán, proyecto que posteriormente es aprobado por el Ministerio de Industrias y Productividad en Diciembre de 2009.

A inicios de 2010 empieza el primer ensamblaje de la empresa con los modelos QMC 150 *Panadera* y QMC 110-8 *Caballito*, posteriormente se han ido sumando nuevos modelos de gran aceptación.

Analizando las preferencias y necesidades de la Sierra y Oriente se empezará a realizar el ensamblaje de nuevos modelos tipo todo terreno que se adaptan a la geografía de dichas zonas. Con esto se sule la demanda de estas regiones y se cumple con uno de los objetivos del proyecto de aumentar ventas, obtener mayor cobertura nacional en la comercialización y generar mayor participación de mercado.

1.5.2 Misión

Brindar la más alta calidad en el servicio y venta de vehículos livianos y pesados a nivel nacional, con personal altamente capacitado y empleando tecnología de punta, para brindar seguridad, bienestar y atención con excelencia a nuestros clientes. Consolidar el liderazgo en servicio a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Influir en las tendencias positivas del mercado, ofreciendo excelencia en el servicio respaldada por nuestro profesionalismo y experiencia.

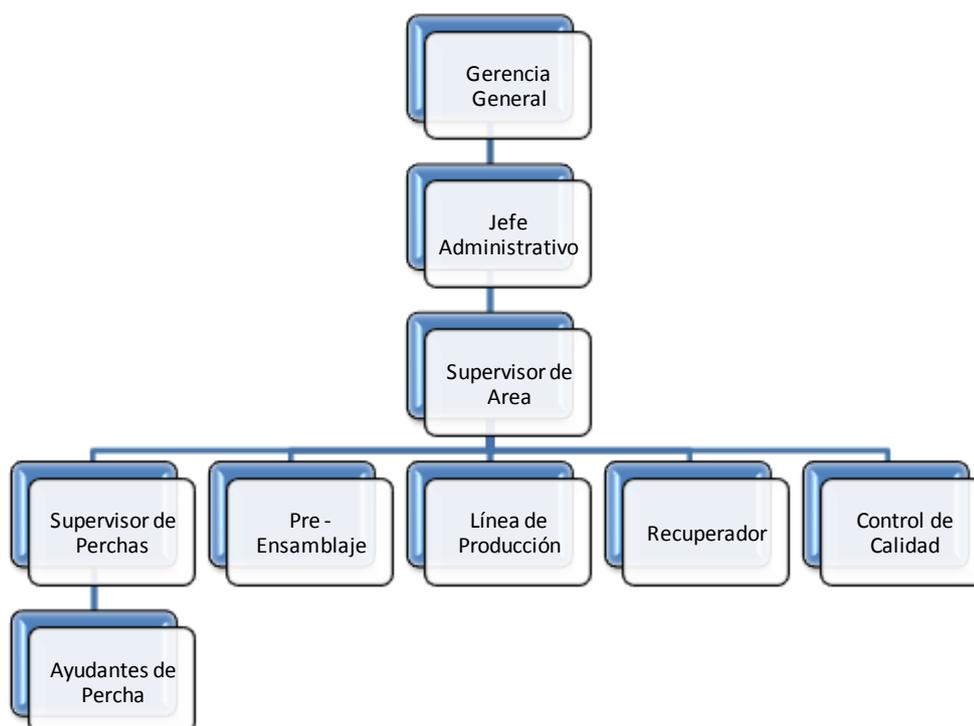
1.5.3 Visión

Ser el primer y único concesionario de vehículos QMC en la región, contando con la propiedad de la marca y la posición actual en Ecuador y en países vecinos, sumados a esto el alto nivel de servicio en pre venta, postventa, y venta de repuestos. Ser la empresa modelo de venta de vehículos, por la excelencia y la más alta calidad en los servicios relacionados.

1.5.4 Estructura organizativa de Imveresa – Organigrama

A continuación se mostrará el organigrama del área principal, responsable del proceso de ensamblaje y de producción de lo que abarca el presente proyecto:

Gráfico 1.1 Estructura Organizativa



Fuente: Imveresa

Elaborado por los autores

Gerencia General: Es la persona que lleva la dirección y gestión de toda la Compañía.

Jefe Administrativo: Es el encargado del manejo del centro Nacional de Distribución Nacional en Durán, supervisar procesos de pre-entrega de vehículos livianos, pesados y motos.

Supervisor Área de Producción: Es la persona encargada de controlar todo el proceso de ensamblaje de las motocicletas.

Supervisor de perchas: Su función es tener en todo momento las perchas llenas de las cantidades necesarias de piezas que se necesiten para el ensamblaje diario, control y supervisión a los ayudantes de perchas.

Pre-ensamblaje: Realizan el pre-ensamble de las piezas de las motocicletas antes que estas pasen a la línea de producción.

Línea de producción: Es el proceso donde se ensambla completamente las motocicletas, montaje de todas las piezas, encendido eléctrico, etc.

Recuperador: Persona encargada de reparar las motos que en el proceso de ensamblaje ha tenido algún tipo de falla en alguna pieza.

Control de calidad: Pruebas finales de correcto funcionamiento de todas las piezas y partes de las motocicletas.

1.5.5 Análisis de Portafolio de Productos

La empresa IMVERESA comercializa la marca de vehículos, camiones y motocicletas QMC en el mercado ecuatoriano desde hace más de 7 años.

La comercialización de la línea de motocicletas se realiza únicamente al por mayor a través de distribuidores, y al por menor en los locales propios de la empresa. Actualmente la empresa cuenta con diez modelos diferentes de motocicletas.

1.5.6 Cartera de Productos

IMVERESA divide sus productos en las siguientes líneas:

1. **Panaderas:** Consideradas las motos para realizar cualquier tipo de trabajo como mensajería o servicio de transportación, son muy demandadas en algunos cantones de la provincia del Guayas y la región Costa.

QMC-150



QMC 150-A



QMC 150-9



QMC 150-7B



QMC 150-11B



2. **Caballitos:** Consideradas las motos de paseo, están más orientadas al paseo y recreación, por ser de fácil manejo.

QMC 110-8



QMC 125-11



3. **Pantaneras:** Consideradas las motos para todo terreno, son las de mayor uso en la Sierra y Oriente debido a su cilindraje y potencia. Son usadas para trabajos de seguridad o haciendas que requieren de más fuerza.

QMC 200 GY



QMC 200 GYX



QMC 250 GY



CAPÍTULO II

2 ESTUDIO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Introducción

La investigación de mercados es el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa. Proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.¹

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos.

Dado que el 100% de las ventas de motocicletas que realiza IMVERESA es a través de los distribuidores, en este capítulo se analizarán diferentes factores determinantes en la toma de decisión por parte de nuestros clientes para adquirir una motocicleta.

Entre los factores a analizar se encuentran las motivaciones y preferencias de este grupo de distribuidores, tanto de los actuales como potenciales de la marca QMC. De esta manera podremos identificar el planteamiento de

¹Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002, Pág. 65.

nuevas estrategias de crecimiento para la comercialización y posicionamiento de la marca, a través de entrevistas directas.

Esta investigación será imprescindible para de esta manera poder tener la mayor cantidad de información que nos ayude a determinar en qué zonas específicas de las regiones ubicar con mayor concentración y esfuerzo los puntos de venta de motocicletas.

2.2 Investigación al Distribuidor Actual

Como mencionamos anteriormente, IMVERESA concentra la totalidad de sus ventas en distribuidores, por lo que conocer su punto de vista es trascendental, sobre todo cuando se tiene previsto realizar un plan de expansión.

Es por ese motivo que se ha desarrollado una encuesta que nos ayudará a identificar factores clave como:

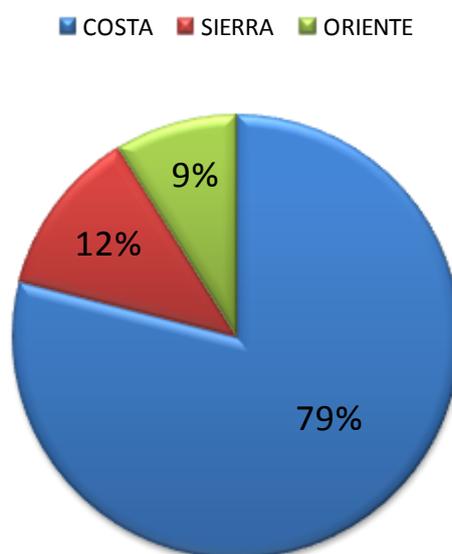
- Percepción de la marca QMC
- Percepción de marcas competidoras
- Motivaciones de compra de los distribuidores
- Demanda potencial de motos

Estas encuestas serán desarrolladas en base a entrevistas personales con distribuidores actuales, para la obtención de información cuantitativa necesaria para la elaboración de estrategias de mercado. Este método es aplicado debido a que es una forma de contacto más directa y formal con el distribuidor.

2.3 Escenario de la Investigación

Actualmente IMVERESA cuenta con una red de 181 distribuidores en todo el territorio ecuatoriano, segmentándose de la siguiente manera:

Gráfico 2.1 Distribuidores de IMVERESA por Región al 2011



Fuente: IMVERESA

Elaborado por los Autores

Como podemos denotar en el gráfico la zona con mayor presencia de distribuidores y al mismo tiempo que cuenta con una destacable participación de la marca QMC es la Costa, siendo las ciudades principales de mayores ventas: Milagro, Guayaquil, Daule, Babahoyo y Machala². Este porcentaje coincide con el comportamiento que tienen las ventas de motocicletas en el país, donde la Costa sobresale como la zona de mayor movimiento.

²Cifras de ventas de IMVERESA.

IMVERESA tiene una mejor cobertura de área en la Sierra, es decir tiene mayor número de distribuidores repartidos en varias provincias, sin embargo en el Oriente ecuatoriano teniendo un menor número de distribuidores obtiene mejores resultados en cifras de ventas de motocicletas siendo una ciudad a resaltar Lago Agrio.

Las encuestas se han realizado a lo largo del territorio ecuatoriano de manera aleatoria a los distribuidores actuales.

2.4 Tamaño de la muestra

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra se considera a los distribuidores que tiene la compañía actualmente en todas las ciudades en las que está presente la marca, dividido en las tres zonas: costa, sierra y oriente, de acuerdo al siguiente porcentaje 75% Costa, 17% Sierra y 8% Oriente, que es la distribución actual de la compañía.

Se utilizará el método de muestreo probabilístico que se caracteriza por proporcionar la misma probabilidad a toda la población de formar parte de la muestra, en este caso para una población finita usaremos la técnica aleatoria simple su fórmula es la siguiente³:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde N es el tamaño del universo, es decir, el número de distribuidores actuales que tiene la marca en las distintas ciudades.

P es la proporción en la que la variable estudiada se da en la población, en este caso como no existen estudios previos utilizamos el valor más elevado que es de 0,5 lo que hace que el tamaño muestral sea mayor.

³ Estadística, Novena Edición de Mario F. Triola. Pearson Educación 2004, Pag. 330

Q es $1 - p$

Z es la distribución normal, que depende del nivel de confianza escogido que en este caso será del 5%, por lo tanto Z es 1,96

E es el margen de error y n tamaño de la muestra.

$$n = \frac{181 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (181 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

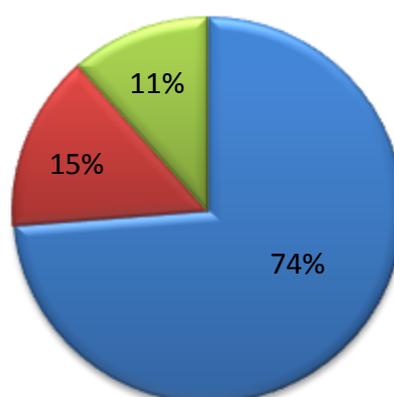
n = 123 encuestas.

2.5 Resultados de la Investigación a los Distribuidores Actuales

Una vez realizadas las encuestas se proceden a mostrar los resultados de cada una de las preguntas, a través de gráficos que denotan porcentualmente lo obtenido. Se adjunta la encuesta en el **Anexo 2.1**

Gráfico 2.2 Zona

■ Costa ■ Sierra ■ Oriente



Fuente: Encuesta

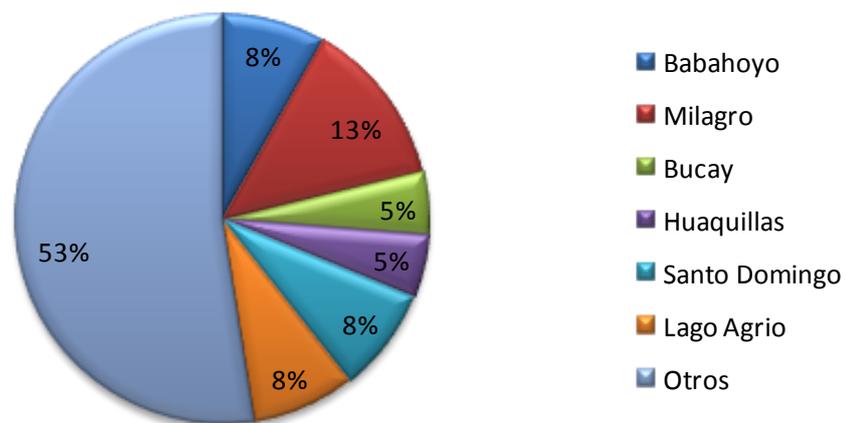
Elaborado por los Autores

Como se puede observar en el gráfico y como se ha mencionado anteriormente la mayor parte de los distribuidores que posee actualmente IMVERESA pertenecen a la Costa, es por esto que hay un mayor porcentaje de respuestas en esta zona con un 66%, seguido por 23% de la Sierra y un 11% del Oriente.

Podemos observar algunas de las ciudades donde se concentraron las encuestas realizadas en esta investigación.

Gráfico 2.3 Ciudades

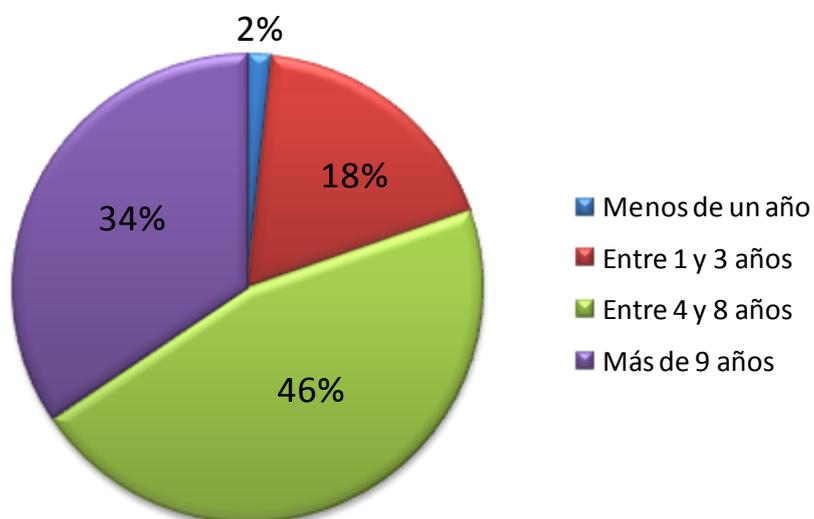
Ciudades



Fuente: Encuesta
Elaborado por los Autores

Pregunta 1

Gráfico 2.4 ¿Cuánto tiempo lleva comprando motos?



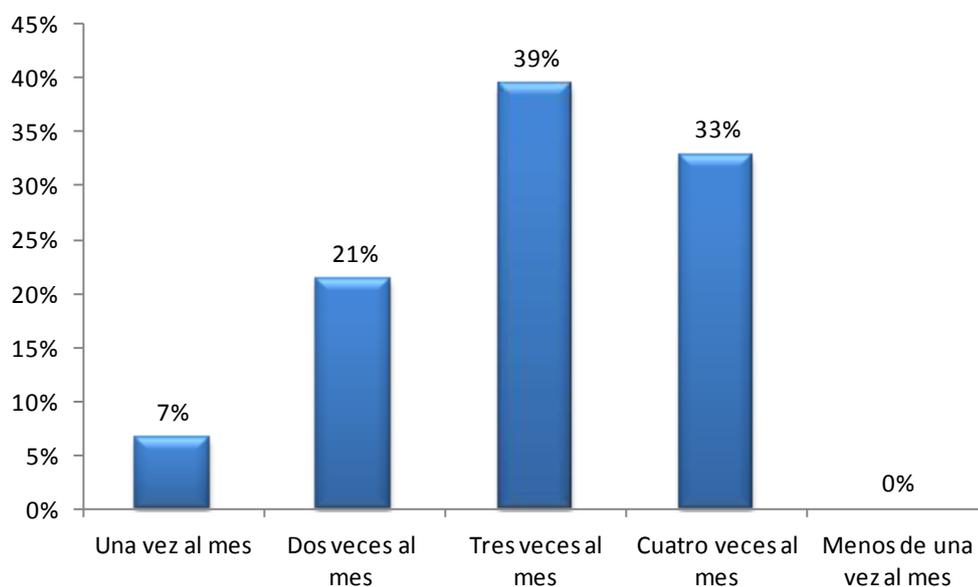
Fuente: Encuesta

Elaborado por los Autores

Los distribuidores actuales de la marca, son negocios que tienen una gran experiencia en la venta de motocicletas, un 46% lleva en este negocio entre 4 y 8 años y el 34% tiene más de 9 años en el mismo.

Pregunta 2

Gráfico 2.5 ¿Con qué frecuencia compra motos?



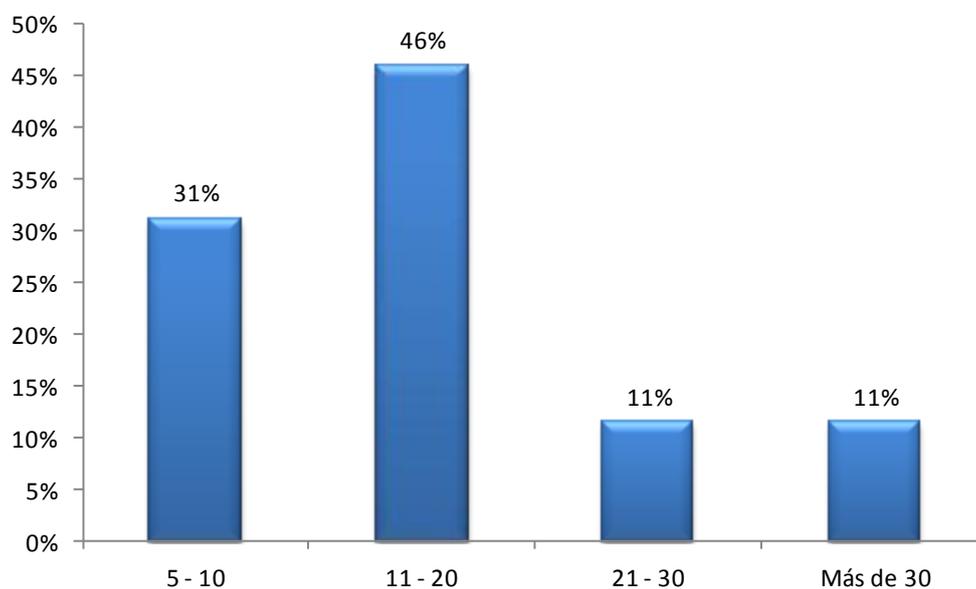
Fuente: Encuesta

Elaborado por los Autores

Un 39% y 33% de los distribuidores se abastecen de mercadería tres y cuatro veces al mes respectivamente, esto nos genera una información importante en cuanto al movimiento de sus ventas, ya que el comportamiento por lo general es que se abastecen del producto que tiene mejor rotación.

Pregunta 3

Gráfico 2.6 ¿Cuántas motos compra al mes?



Fuente: Encuesta

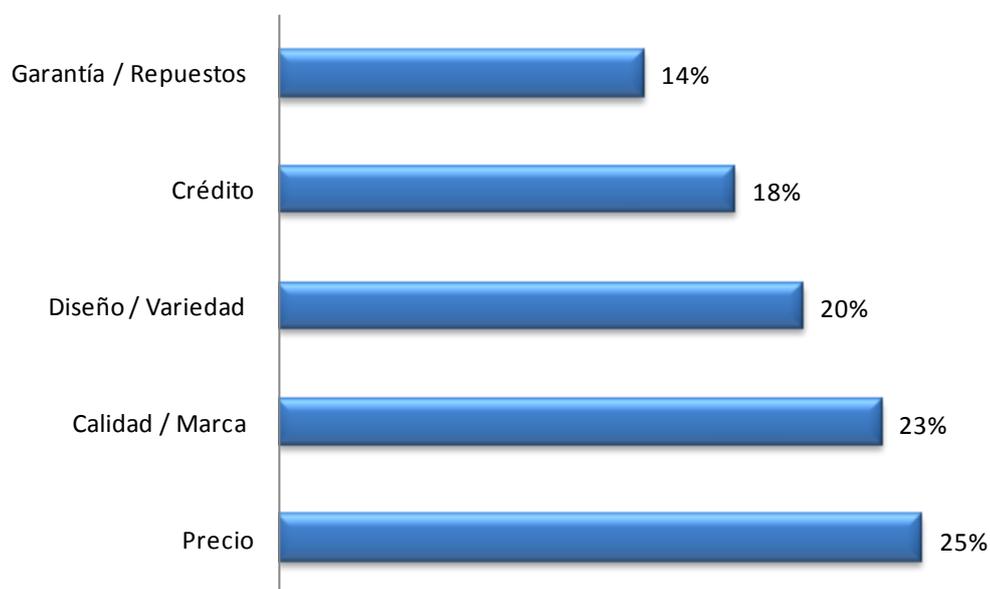
Elaborado por los Autores

Tal como lo muestra el gráfico un 46% de los distribuidores compran entre 11 y 20 motocicletas al mes, un 31% compra entre 5 y 10 motocicletas y un 22% compra más de 21 unidades al mes.

Pregunta 4

A la hora de comprar motos ¿Cuál es el orden de importancia que le dio usted a cada uno de los siguientes aspectos? Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

Cuadro 2.1 Atributos para la compra de motos



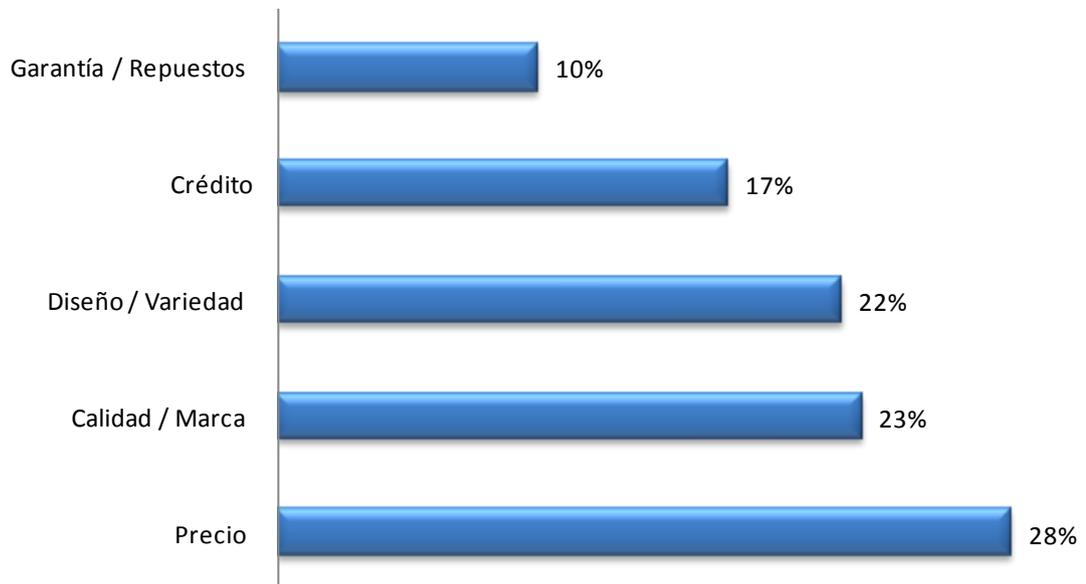
*Fuente: Encuesta
Elaborado por los Autores*

Un gran porcentaje de distribuidores encuestados (25%) considera como un aspecto muy importante a la hora de comprar motocicletas el precio del producto, seguido de la calidad y la marca esto nos da una visión de la estrategia que debemos utilizar para generar incentivos de compra.

Pregunta 5

¿Cuál fue la característica más importante para usted a la hora de comprar motos QMC? Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Cuadro 2.2 Atributos de compra de motos QMC



Fuente: Encuesta

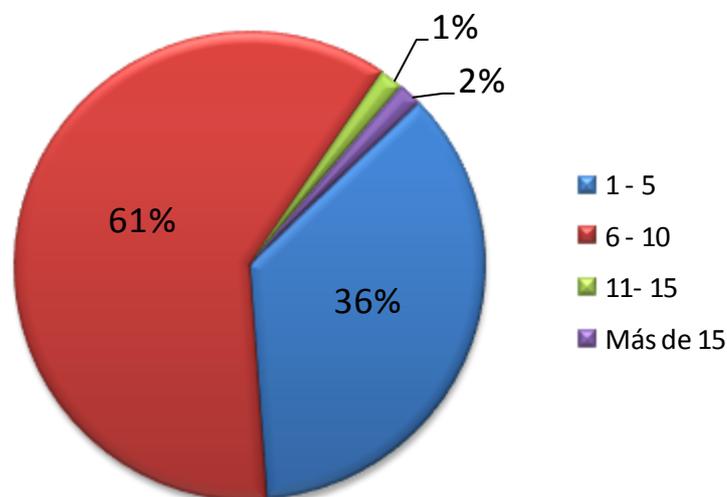
Elaborado por los Autores

Lo que se busca con estas preguntas es conocer la percepción de los distribuidores a la hora de decidir comprar una motocicleta, desde el punto de vista del mercado en general consideran que es más importante que el producto tenga un buen precio seguido de una buena calidad dos de las características que también cuentan con más valoración en la marca QMC.

El diseño y la variedad de modelos con los que cuenta una marca es también un punto de gran prioridad al decidirse por la compra de la misma. Lo que podemos destacar de igual manera es que para el distribuidor el punto de menor peso es la garantía y talleres, esto puede deberse a que para este tipo de producto el cliente final no tiene la cultura de darle mantenimiento en el taller autorizado de la marca, sino que por el contrario realizan el mantenimiento en cualquier taller.

Pregunta 6

Gráfico 2.7 ¿Cuántas marcas de motos vende usted?

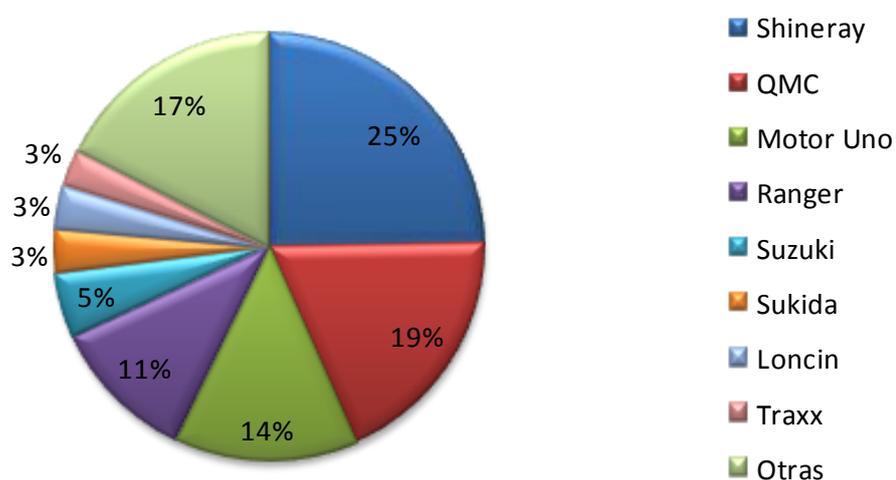


*Fuente: Encuesta
Elaborado por los Autores*

Alrededor del 61% de nuestros distribuidores comercializan entre 6 y 10 marcas diferentes de motocicletas, así mismo en cuanto a la variedad de modelos. Esta tendencia es algo normal en este tipo de negocio ya que se maneja como multi-marcas; debido a las preferencias de los consumidores finales, que antes de realizar la compra de una motocicleta investigan las distintas alternativas, esa es una razón de mucha importancia para que el distribuidor no realice exclusividades con ninguna marca.

Pregunta 7

Gráfico 2.8 ¿Cuáles son las tres marcas más vendidas por usted?



Fuente: Encuesta
Elaborado por los Autores

Las marcas de mayor aceptación por parte de los distribuidores son Shineray con un 25%, QMC con 19% seguida muy de cerca por Motor Uno con un 17% y Ranger con un 14% esto nos da una muy buena representación de marca en el mercado.

Pregunta 8

Califique en orden de importancia los siguientes aspectos de las marcas a continuación. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Cuadro 2.3 Calificación de atributos de la competencia

Atributos	Shineray	Motor Uno	Ranger
Precio	4	4	1
Diseño / Variedad	2	1	2
Calidad / Marca	1	3	3
Garantía / Repuestos	3	5	4
Crédito	5	2	5

Fuente: Encuesta

Elaborado por los Autores

Con respecto a la competencia podemos observar en el cuadro que el precio es un aspecto muy importante a la hora de comprar motos marca Ranger, en Shineray y Motor Uno este atributo no tiene el mismo nivel de importancia ocupando la cuarta posición entre las demás características. Estas dos últimas marcas tienen mayor variedad de modelos algo que es muy valorado por parte de los distribuidores ya que el mercado de este tipo de productos siempre demanda innovación en diseños.

Pregunta 9

¿Qué modelos de motos QMC son los de mayor demanda en su negocio?
Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Cuadro 2.4 Modelos de mayor demanda

Tipo de Motos	Orden
GN (150-9) Panadera	1
CGL (150-A) Panadera	2
Pantanera	3
CG Panadera	4
Caballito	5

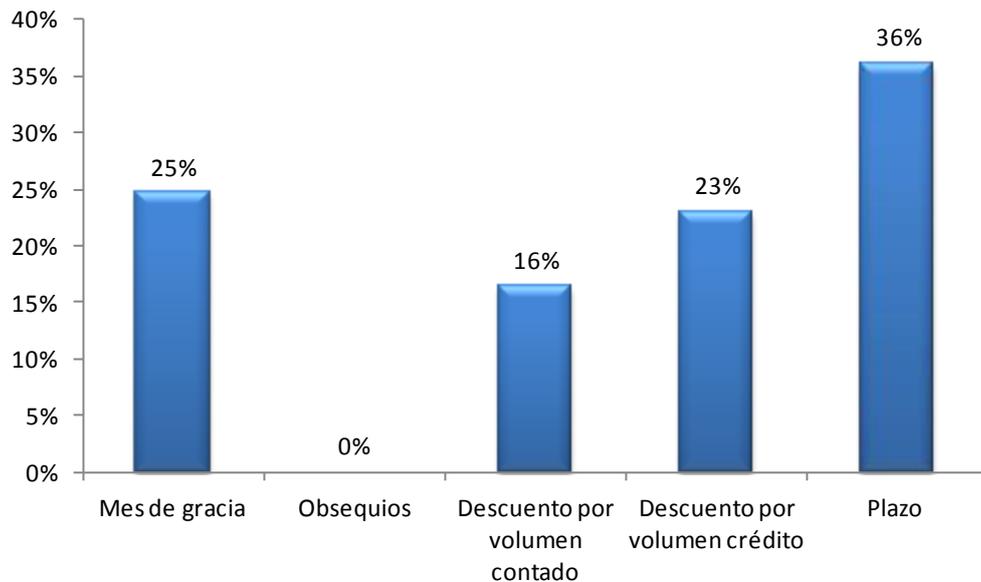
Fuente: Encuesta

Elaborado por los Autores

De acuerdo a lo que indican los distribuidores las Panaderas son los modelos que están teniendo una mejor aceptación por parte de los clientes finales.

Pregunta 10

Gráfico 2.9 ¿Qué tipo de promoción valoraría más a la hora de realizar su compra?



Fuente: Encuesta

Elaborado por los Autores

La gran mayoría de nuestros distribuidores han designado al plazo como el mejor incentivo al momento de realizar su compra con un 36% de preferencia, seguido por el mes de gracia con un 25%. Esto nos da una información valiosa al momento de plantear las estrategias de promoción a utilizar. Otro porcentaje muy importante es el descuento por compras realizadas en volumen y a crédito (23%), seguido por el descuento por volumen en compras de contado (16%). La variable menos atractiva en este caso fueron los obsequios.

2.6 Investigación al Distribuidor Potencial

Es muy importante para el objetivo del presente proyecto estudiar el comportamiento de los distribuidores potenciales e identificar sus preferencias al momento de realizar compras de motocicletas y sobretodo el deseo de comercializar la marca QMC.

2.6.1 Escenario de la Investigación al distribuidor potencial

Las encuestas se realizaron en mayor porcentaje en las zonas de Sierra y Oriente, en un menor porcentaje en la Costa.

Para la selección de provincias donde se desarrollaría la encuesta a clientes potenciales se tomó como principal fuente las cifras de ventas de motos realizadas en el año 2010 y 2011 según la Asociación Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

Se seleccionaron las provincias de Pichincha, Chimborazo, Imbabura, Azuay, Sucumbíos y Orellana, ya que aparecen como principales en ventas a nivel nacional. Hay que tomar en consideración que se han dejado de lado provincias de la Costa que aparecen también con una participación importante como Guayas, Los Ríos, Manabí, El Oro y Esmeraldas.

De esta manera se obtiene la muestra a investigar basado en una población finita utilizando la fórmula de la técnica aleatoria simple:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde N es el tamaño del universo, es decir, el número de distribuidores potenciales que tiene la marca. Se asignó un valor de 8 distribuidores a evaluar en las 6 provincias identificadas.

P es la probabilidad de que quiera ser distribuidor de la marca, en este caso al no tener estudios previos de la zona, asumimos el valor de 0,5

Q es $1 - p$

Z es la distribución normal, E es el margen de error y n tamaño de la muestra.

$$n = \frac{48 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (48 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

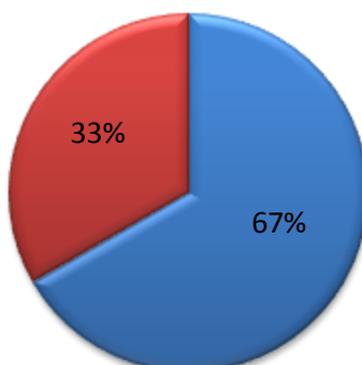
$n = 43$ encuestas.

2.6.2 Resultados de la investigación a los Distribuidores Potenciales

Procederemos a mostrar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas. Se adjunta el **Anexo 2.2** con el formato de la encuesta.

Gráfico 2.10 Zona

■ Sierra ■ Oriente

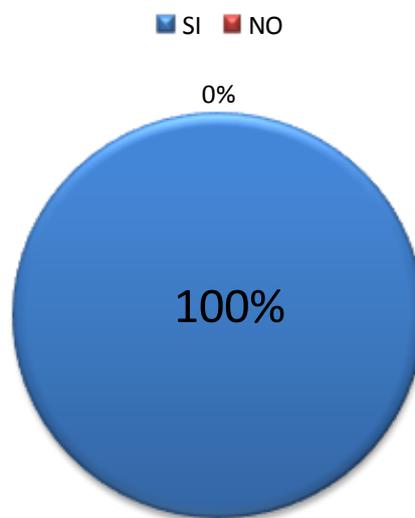


Fuente: Encuesta
Elaborado por los Autores

Como se observa en el gráfico se realizó encuestas en el Oriente con un 33% y 67% en la Sierra.

Pregunta 1

Gráfico 2.11 ¿Conoce usted la marca de motos QMC?

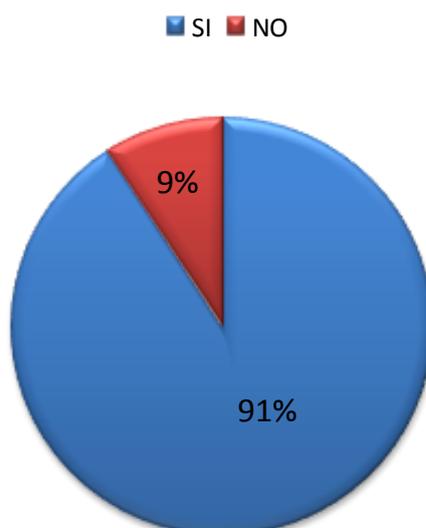


*Fuente: Encuesta
Elaborado por los Autores*

Un 100% de los distribuidores encuestados conocen la marca QMC, lo que nos genera una buena expectativa para el ingreso en dichas zonas.

Pregunta 2

Gráfico 2.12 ¿Comercializaría usted la marca de motos QMC?



Fuente: Encuesta

Elaborado por los Autores

Tenemos un porcentaje mayoritario de 91% de distribuidores que estarían dispuestos a comercializar la marca QMC, esto nos da una buena pauta de aceptación de la marca.

Si su respuesta fue negativa, calificar bajo los siguientes parámetros. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Cuadro 2.5 Razones para no comercializar la marca QMC.

Atributos	Orden
Diseño / Variedad	1
Crédito	2
Precio	3
Calidad / Marca	4
Garantía / Repuestos	5

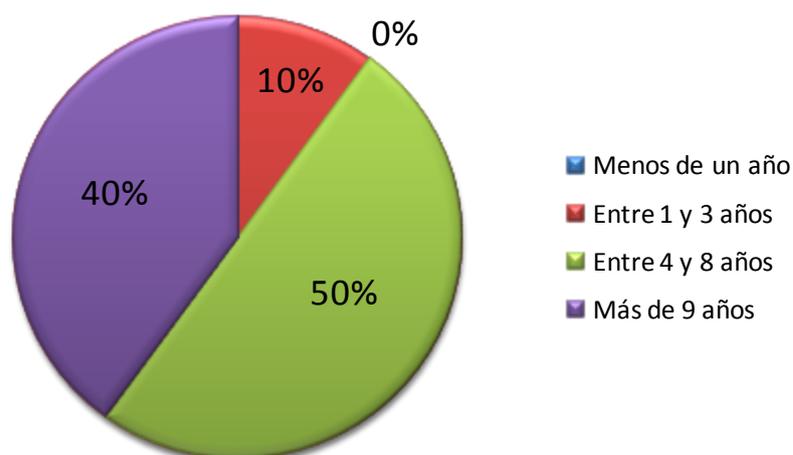
Fuente: Encuesta

Elaborado por los Autores

Factores como el diseño del producto y facilidades de crédito fueron las causales para una decisión negativa.

Pregunta 3

Gráfico 2.13 ¿Cuánto tiempo lleva comprando motos?



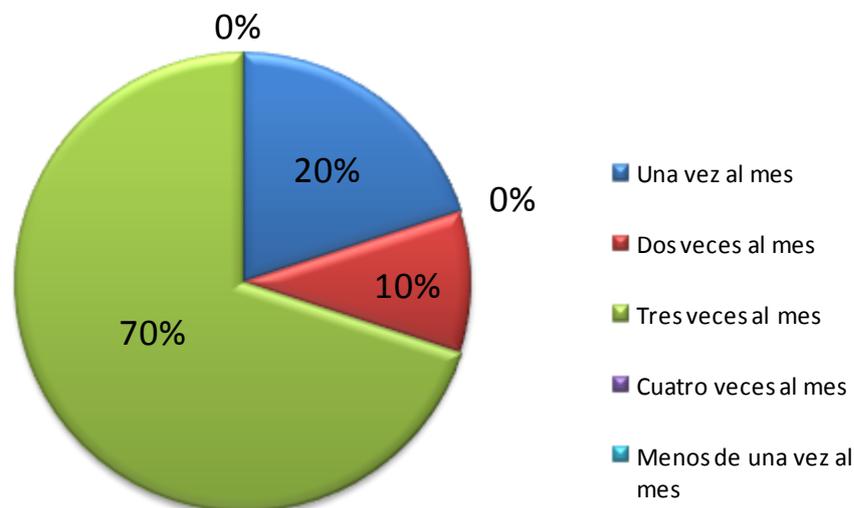
Fuente: Encuesta

Elaborado por los Autores

Podemos observar que estamos tratando con distribuidores que tienen una gran experiencia en el mercado de motocicletas, un 50% de ellos tiene entre 4 y 8 años y un 40% tiene más de 9 años de conocimiento del mercado.

Pregunta 4

Gráfico 2.14 ¿Con qué frecuencia compra motos?

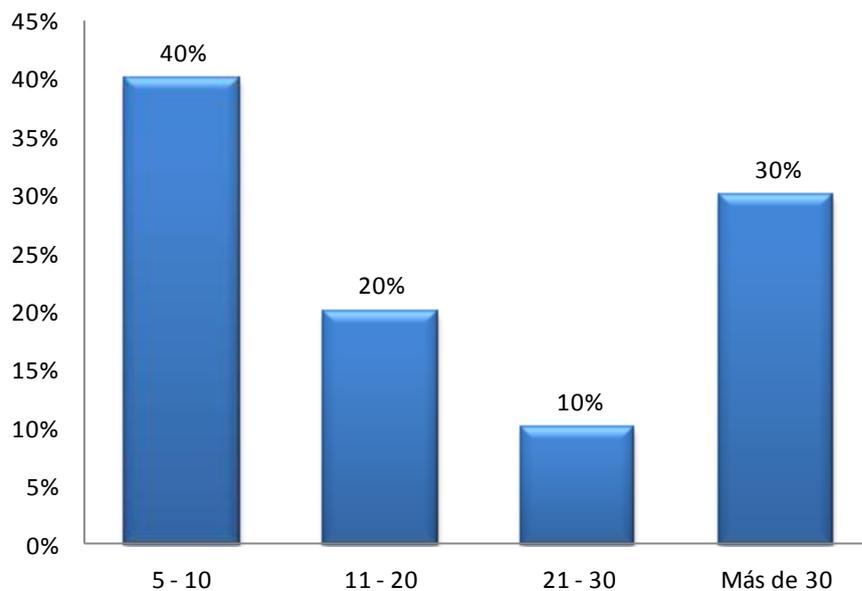


Fuente: Encuesta
Elaborado por los Autores

Esta es una pregunta muy interesante ya que nos indica de manera directa cuál es el comportamiento de compra de estos distribuidores potenciales y de esta manera podemos estimar cuál será la frecuencia de pedidos que tendrán las motos. Un 70% de los distribuidores realiza compras tres veces al mes, lo que representa un gran porcentaje para estimar el movimiento de la demanda en estas zonas.

Pregunta 5

Gráfico 2.15 ¿Cuántas motos compra al mes?



*Fuente: Encuesta
Elaborado por los Autores*

Aquí podemos observar el flujo de rotación en ventas de motocicletas que tienen los distribuidores potenciales. Es un buen indicio ver que un 30% de los encuestados compra más de 30 motocicletas al mes.

Pregunta 6

A la hora de comprar motos, cuál es la importancia que le da usted a los siguientes aspectos Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

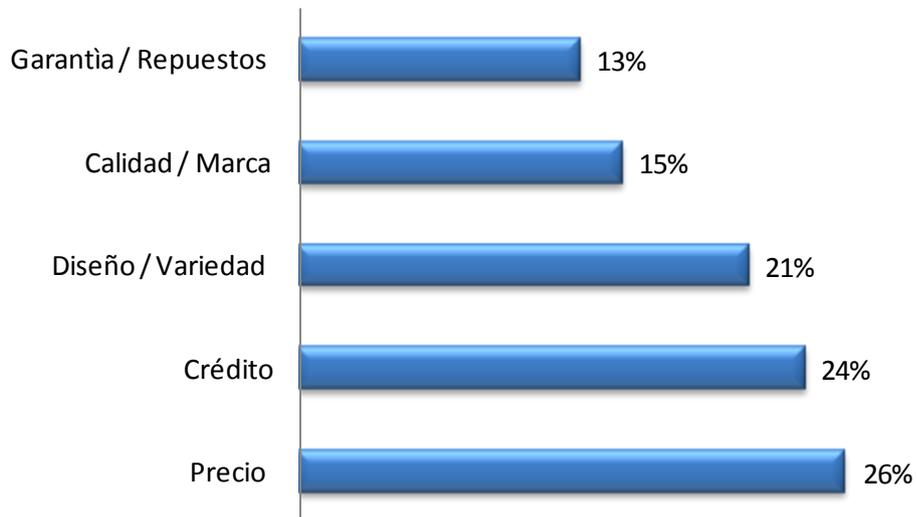
Cuadro 2.6 Atributos relevantes en la compra de motos

Atributos	Orden
Precio	1
Crédito	2
Diseño / Variedad	3
Calidad / Marca	4
Garantía / Repuestos	5

Fuente: Encuesta

Elaborado por los Autores

Gráfico 2.16 Atributos relevantes en la compra de motos



Fuente: Encuesta

Elaborado por los Autores

En este caso tanto los distribuidores actuales como los potenciales coinciden en que el aspecto más importante al momento de comprar motocicletas es el precio. Esto nos determina que este es un mercado que se maneja mucho con incentivos o promociones económicas que se pueda ofrecer.

Pregunta 7

De las siguientes marcas, califique usted el orden de importancia en cada uno de los aspectos numerados. Califique del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Cuadro 2.7 Calificación de la competencia

INSIGHTS	SHINERAY	MOTOR UNO	RANGER
Precio	3	3	1
Calidad / Marca	1	1	2
Diseño / Variedad	2	2	3
Garantía / Repuestos	4	4	4
Crédito	5	5	5

Fuente: Encuesta

Elaborado por los Autores

De igual manera en este punto coincide que Shineray y Motor Uno son marcas en las que son más importantes la calidad del producto y la variedad de modelos con los que cuentan, el precio ocupa el tercer puesto en ambas. Mientras que en la marca Ranger el punto más determinante al momento de comprar es el precio.

Pregunta 8

¿Qué modelos de motos son los de mayor demanda en su negocio? Siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.

Cuadro 2.8 Tipo de Moto de Mayor Demanda

Tipo de Motos	Orden
Tipo Pantanera	1
Tipo Panadera	2
Tipo Caballito	3
Otros	4

Fuente: Encuesta

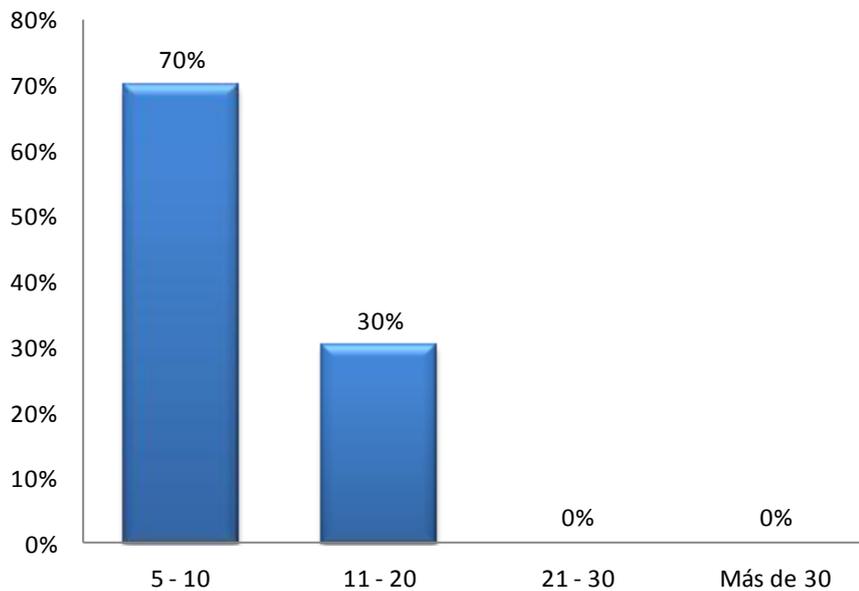
Elaborado por los Autores

De acuerdo a lo que indican los distribuidores las Pantaneras son los modelos que están teniendo una mejor aceptación por parte de los clientes finales.

Pregunta 9

Basado en una buena relación calidad / precio

Gráfico 2.17 ¿Cuántas motos QMC estaría dispuesto a comprar mensualmente?



Fuente: Encuesta

Elaborado por los Autores

Esta es quizá la pregunta más relevante de la encuesta, ya que determinara la demanda de motocicletas QMC que tendrá la empresa en estas zonas. Como se observa un 70% de los distribuidores encuestados estarían dispuestos a comprar entre 5 a 10 motos, esto puede deberse a que al comenzar una relación comercial siempre se iniciará con menos cantidades para probar los resultados que pueden obtener. El otro 30% está dispuesto a comprar entre 11 y 20 motocicletas un gran número considerando que un 20% había indicado que este era su nivel de compras normal sin incluir la marca QMC.

CAPITULO III

3 PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

3.1 Definición del Plan Estratégico

En este capítulo abordaremos el desarrollo de un plan estratégico a largo plazo para la marca QMC, analizando la situación actual de la empresa, el entorno competitivo del sector y el posicionamiento a través de una mayor cobertura de marca.

Para alcanzar nuestro principal objetivo se identificaron potenciales distribuidores en las regiones definidas, principalmente aquellos que comercializan motocicletas de marcas competidoras, además de tomar en consideración otro tipo de factores como volumen de compra y años de experiencia en el negocio.

Para enfocarnos en las estrategias para el presente proyecto definiremos los objetivos a cumplir.

3.1.1 Objetivo general del plan estratégico

Definir las estrategias del plan de negocios, mediante el análisis del mercado, enfocándose en incrementar la cobertura y las ventas de las motos QMC.

3.1.2 Objetivos específicos del plan estratégico

- Incrementar a quince el número de distribuidores en la Sierra y Oriente del país en el primer semestre del 2013.

- Realizar un plan de comunicación para reposicionar la marca QMC a lo largo del territorio, concentrando un mayor esfuerzo en las zonas objetivo del plan.
- Desarrollar estrategias de promoción para capturar más mercado.

3.2 Análisis Situacional

En el mercado nacional existen muchas marcas de motocicletas de procedencia china como Shineray, Motor Uno, Ranger, Traxx, Tundra, Loncin entre otras, por lo que el nivel de competencia es sumamente alto en el mercado local.

Es por este motivo que mantener una excelente relación comercial con los distribuidores es trascendental para que se vea reflejado en los volúmenes de compra, sobre todo cuando se prevé mantener relaciones laborales a largo plazo, basadas en beneficios y promociones, que resulten en una estrategia ganar – ganar.

Dentro de la gama de marcas existentes en el mercado, QMC es reconocida como una marca que brinda una excelente relación precio – calidad, motivo por el cual se ha mantenido como una de las preferidas del mercado.

Actualmente QMC tiene una presencia mayoritaria en la región Costa, específicamente en la provincia del Guayas, con un 70%⁴ del total de sus ventas; motivo por el que se plantea abrir nuevos distribuidores en la Sierra y Oriente del país.

A continuación un análisis del macroentorno del sector.

⁴ Fuente: Ventas de IMVERESA

3.3 Macroentorno / PEST

Para poder identificar cuáles son los factores del entorno general que afectan a la empresa IMVERESA, hemos desarrollado un análisis PEST.

A continuación el detalle del mismo:

- **Político:** Conjunto de normas, leyes, regulaciones y reglamentos existentes en los sistemas políticos y que pueden beneficiar o perjudicar los aspectos de comercialización y/o consumo. Como son por ejemplo:
 - Cupos de importación, aranceles a la importación de motos. El gobierno podría generar algún tipo de restricción en estos aspectos como medida de protección de divisas o porque generen un balance negativo en la balanza comercial.
- **Económico:** variables del tipo macroeconómico que afectan al comportamiento del consumidor
 - Facilidades de acceso a créditos
 - Inflación
 - Nivel de ingresos: al ser un producto de bajo precio, lo hace accesible al consumidor
- **Social:** Incluye los factores culturales y sociales que influyen en el comportamiento de consumo.
 - Tendencia a utilizar la motocicleta como herramienta de trabajo.
 - Cambio positivo en la percepción del producto chino.
 - La adquisición de una motocicleta es más factible que la de un automóvil.
- **Tecnológico**
 - Tecnologías influyen en la elaboración de productos cada vez de menor costo.
 - Acceso a información, como tendencias y bases de datos tanto de proveedores, como de clientes y del mercado en general

3.4 El mercado de motocicletas

Para que exista un mercado se deben tomar en consideración factores como la dimensión o tamaño, el potencial, así como las motivaciones y necesidades de los clientes.

La empresa debe conocer el máximo de información sobre los consumidores y lo que quieren de un producto.

Así mismo los consumidores tienen diferentes capacidades adquisitivas y esto puede condicionar la identificación de los mismos como “clientes potenciales” de un determinado producto o servicio. Es por este motivo que es necesario conocer cuántos, dónde y cuánto pueden adquirir los clientes potenciales; factores que serán analizados posteriormente en la proyección de demanda.

El sector de motocicletas ha registrado crecimientos importantes en sus ventas durante los últimos 5 años, debido principalmente al incremento de la demanda y al auge por el que está pasando el mercado interno.

En el año 2010 las ventas de motocicletas alcanzaron 92.625 unidades y en el año 2011 cerró con cifras de ventas de 115.396 unidades ⁵

Existen factores como las facilidades en planes de financiamiento, ingreso de nuevas marcas, nuevos modelos, estrategias de ventas, comercialización y precios bajos, que fueron decisivos para alcanzar este crecimiento en el sector.

Así mismo, este aumento ha incidido en otras actividades productivas tales como la comercialización de accesorios y repuestos, mecánica y talleres de servicio en las diferentes provincias del país.

⁵ Fuente: SRI En base a matriculación de motocicletas nuevas

3.5 Ciclo de Vida del Sector

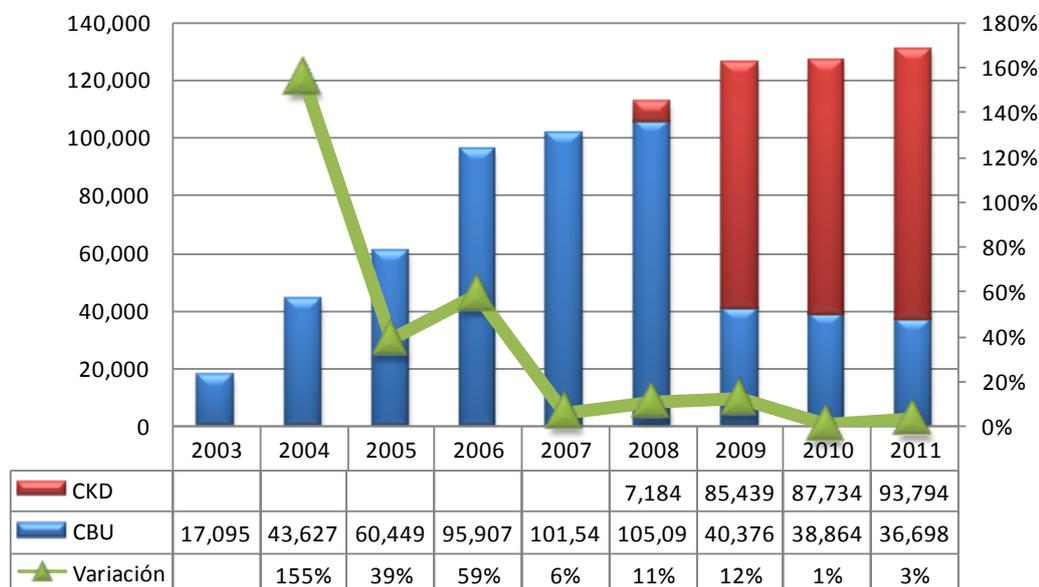
Como hemos analizado a lo largo de los capítulos anteriores el sector de motocicletas se encuentra en un constante crecimiento. A continuación se realizará un análisis con datos de las importaciones del sector en los últimos años.

3.5.1 Análisis del crecimiento del mercado

Empezaremos presentando el crecimiento del sector de motocicletas medido a través de las unidades importadas por cada año y observando la variación anual en la tasa, tal como se muestra en el cuadro a continuación:

Gráfico 3.1 Evolución de Importaciones

Evolución de Importaciones de Motocicletas



Fuente: AEADE

Elaborado por los autores

Como se puede ver claramente en el gráfico, han existido muchas variaciones en las tasas de crecimiento en la importación de motocicletas, siendo el cambio más representativo, el poco crecimiento que se dio entre el año 2006 y 2007, pasando de 59% a 6%.

Esta variación se dio básicamente por la saturación de mercado y el repentino incremento mostrado en años anteriores, como el que se dio entre el año 2003 y 2004, que llegó a ser de 155%.

De igual manera el crecimiento ha sido constante y de manera más pasiva en los últimos cuatro años, creciendo 11%, 12%, 1% y 3% respectivamente, esto debido al cambio que existió en aumento de aranceles y cupos para esta partida en CBU.

El número de motocicletas importadas pasó de 17.095 en el año 2003 a 130.492 en el 2011, representando un 663% de crecimiento.

Del total importado en el 2011, 36.698 correspondieron a motocicletas en CBU (Completely Built Up / completamente armado) y 93.794 en CKD (Completely Knock Down / completamente desarmado), lo que muestra claramente la tendencia por parte de las empresas a realizar el ensamblaje en el país.

Hay que tomar en consideración a partir del año 2008 el gobierno nacional impuso un sistema de cupos para la importación de motos en CBU, por lo que se empezaron a importar motocicletas en régimen CKD para contrarrestar la disminución en cantidades importadas, y que a su vez incentivo a las empresas a implementar sus propias plantas de ensamblaje.

La importación de motocicletas en estado CKD pasó de 0 en el año 2007 a 7.184 en el 2008, para luego llegar a 85.439 en el 2009, lo que representa un crecimiento del 1089%.

Así mismo, la importación de motocicletas armadas (CBU) se redujo de 105.093 en el año 2008 a 40.376 en el 2009, y a 38.864 en el 2010; significando un decrecimiento del 62% y 4% respectivamente. Al mantenerse las tasas arancelarias de la importación del producto en estado armado (CBU), la tendencia a la baja será la misma, y a su vez el crecimiento de importaciones de motos en CKD seguirá en auge.

3.5.2 Demanda

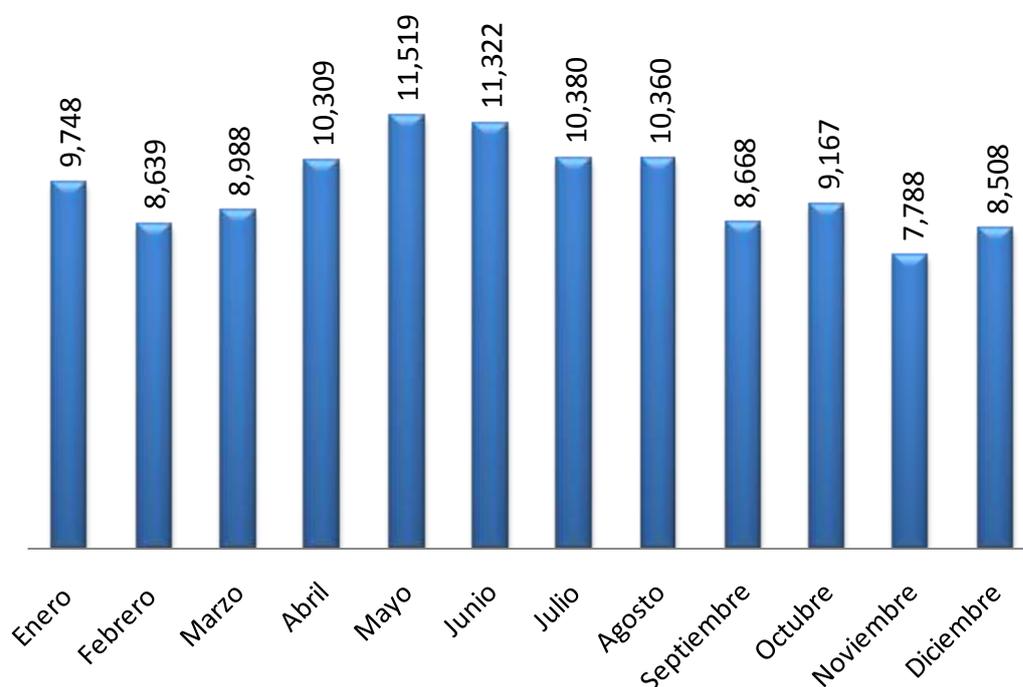
Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca.⁶

3.5.2.1 Demanda Interna

La demanda interna es la cantidad total de producto demandado por los residentes de un país, podemos observar a través de los siguientes gráficos, las ventas totales del año 2011 en detalle por mes para analizar su comportamiento.

⁶ Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Págs. 215.

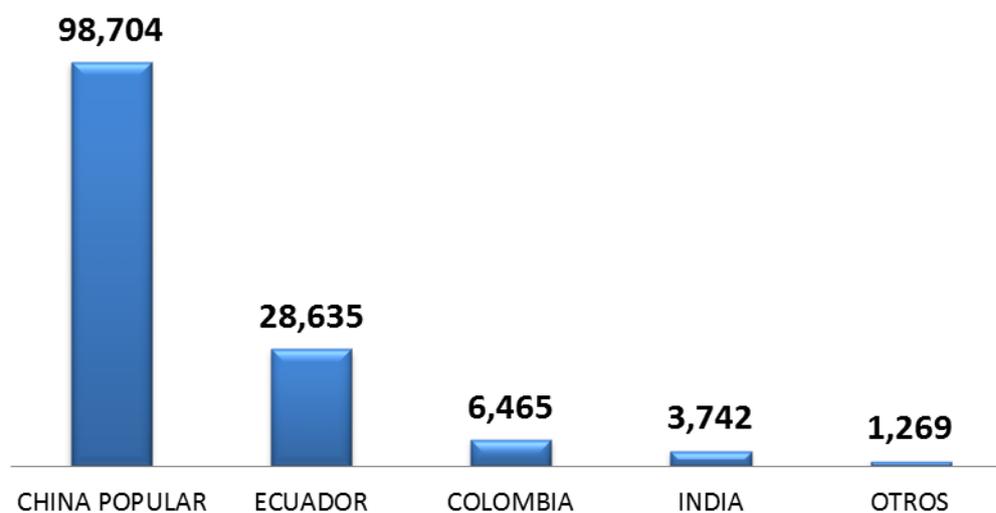
Gráfico 3.2 Ventas mensuales del año 2011



Fuente SRI
Elaborado por los autores

Gráfico 3.3 Ventas por país de Origen en Unidades

Ventas por país de origen



Fuente: SRI
Elaborado por los autores

La demanda del mercado nacional ha presentado un comportamiento similar al mostrado en las importaciones.

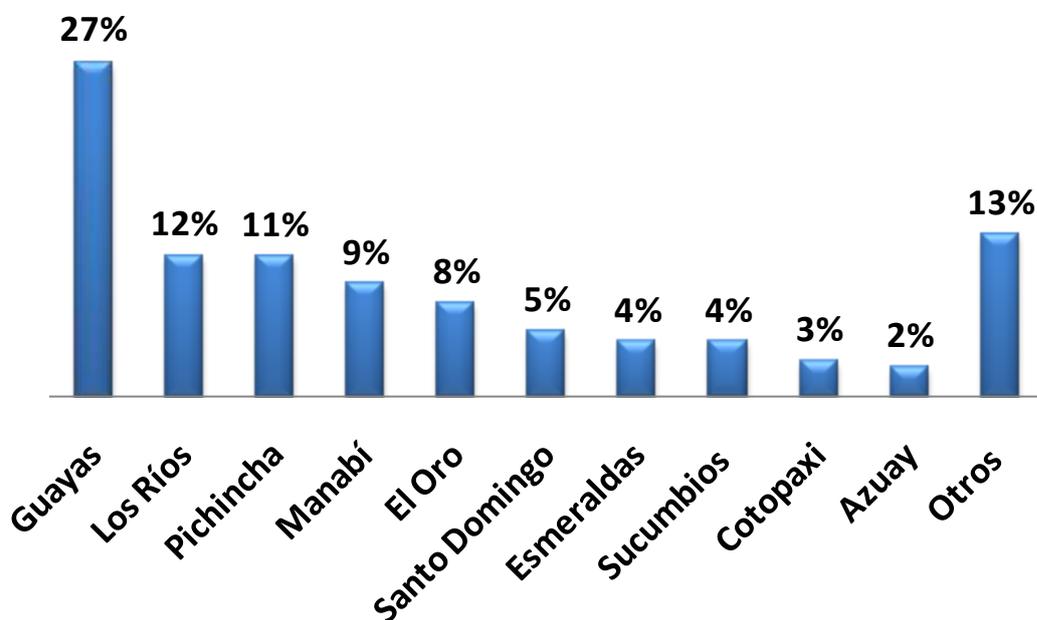
El año 2011 se comercializaron 115.396 unidades⁷ , de las que el 71% tienen procedencia China, lo que confirma la importancia del mercado asiático y su incidencia en el sector.

Realizando un comparativo de ventas entre el 2010 y 2011, se puede analizar que la tendencia del mercado a nivel de provincias se mantiene, dándonos como resultado que la provincia del Guayas es la que cuenta con el mayor parque automotor de este tipo de vehículos con un 27% de participación, seguido por Los Ríos con 13% y Pichincha 11%, en el último año, tal como lo muestran los gráficos a continuación:

⁷ Los valores presentados corresponden a las motocicletas nuevas matriculadas Fuente: SRI

Gráfico 3.4 Ventas por Provincia

Ventas por Provincia 2010



Fuente: AEADE

Elaborado por los autores

Ventas por Provincia 2011



Fuente: SRI

Elaborado por los autores

En nuestro país el mercado de las motocicletas según el número de competidores está clasificado como competencia perfecta, en el que existen muchos ofertantes de productos homogéneos y donde el precio es principal factor de influencia.

Más adelante analizaremos de manera más profunda a los actores del sector de motocicletas en el mercado local.

3.5.3 Posición de IMVERESA dentro del ciclo de vida del sector

Basándonos en el comportamiento de ventas en unidades y en dólares que ha tenido IMVERESA a lo largo de estos años podremos determinar en qué parte del ciclo de vida de producto se encuentran las motocicletas QMC.

Las ventas de motocicletas de la empresa IMVERESA han tenido un crecimiento bastante particular en los últimos años.

Para el año 2007 la empresa alcanzó su punto de ventas más alto, al llegar a vender 3.658 motocicletas e incrementando las ventas en un 16% en relación al año 2006.

Entre los años 2008 y 2009 la empresa IMVERESA, atravesó ciertas transiciones internas que alteraron de manera directa al desempeño de la misma en cuanto a las ventas.

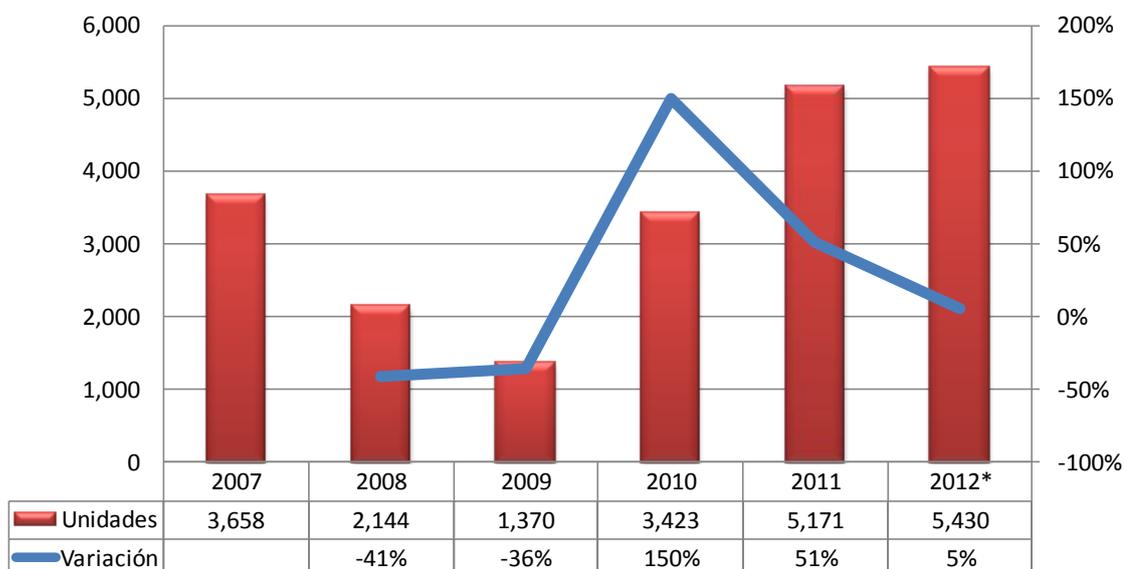
Este impacto se puede ver claramente en las cifras de ventas, decreciendo en un 41% en el 2008 y 36% en el año 2009, alcanzando ventas de 2.144 y 1.370 motocicletas respectivamente.

Para el año 2010 la empresa supera los inconvenientes y logra recuperar de una manera imponente el ritmo de ventas que venía manifestando en los últimos años, volviendo a presentar un crecimiento sumamente alto (150%). La cifra alcanzada llega incluso a ser la tercera más alta de todos los años, alcanzando las 3.423 motocicletas vendidas que representan más de 2.4 millones de dólares.

Al cierre del año 2011 la empresa ha realizado la venta más elevada de su historia comercial con 5.171 motos, cifra que representa más del 50% de lo vendido en todo el período de 2010, una de las razones es el incremento de modelos a la gama de productos.

Realizando una proyección de las ventas de la empresa, podemos observar los siguientes gráficos que muestran tanto cifras en unidades como en dólares:

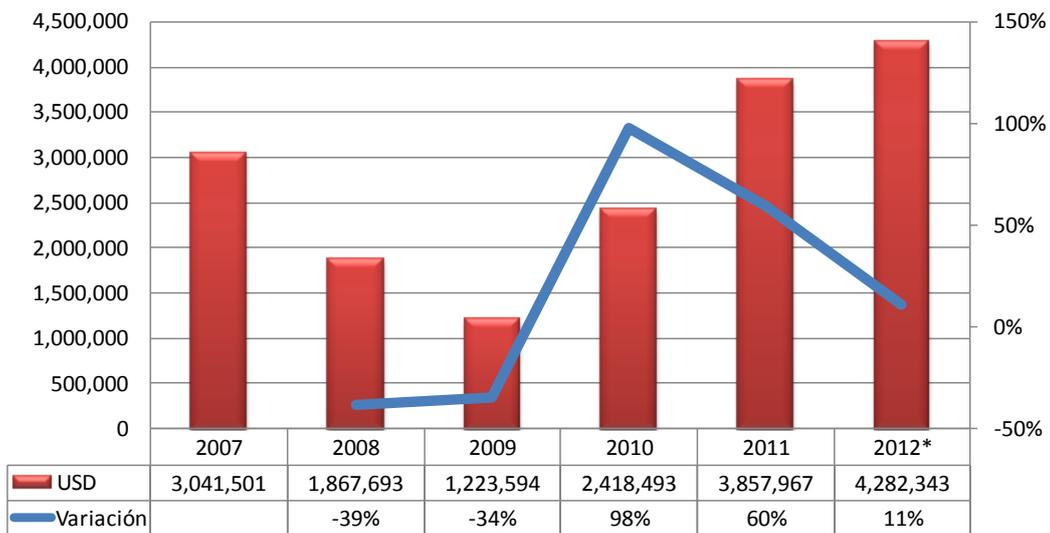
Gráfico 3.5 Proyección de Ventas en Unidades



Fuente: IMVERESA

Elaborado por los autores

Gráfico 3.6 Ventas en Dólares

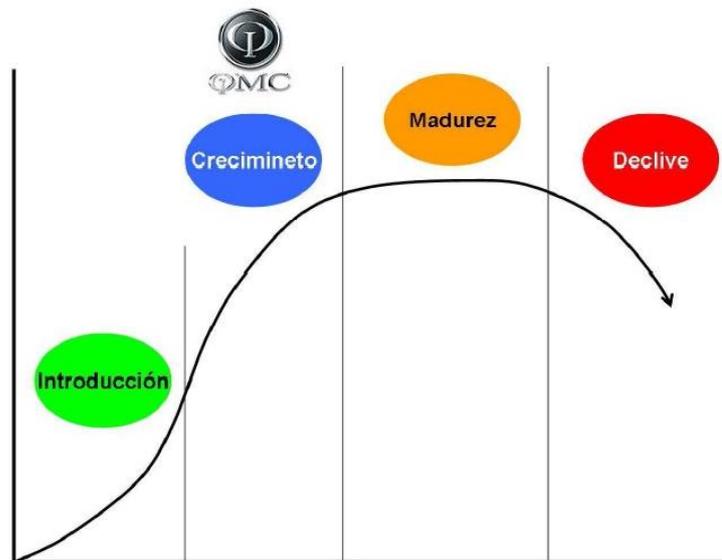


Fuente: IMVERESA

Elaborado por los autores

Como se muestra en los gráficos anteriores, se muestra un crecimiento constante en los últimos años, por lo que podemos concluir que la empresa IMVERESA con su marca de motocicletas QMC se encuentra en una etapa de crecimiento junto con el sector.

Gráfico 3.7 Ciclo de Vida del Sector



Elaborado por los autores

3.6 Proveedores y competencia

Realizaremos un breve análisis de los proveedores y competencia de la marca QMC en el mercado de motos.

3.6.1 Análisis de los proveedores

La gran mayoría de los proveedores de motocicletas que se comercializan en nuestro país están ubicados en China, por lo que existe una gran cantidad de empresas en este tipo de industria. En este sentido el poder de negociación es por parte de la empresa IMVERESA que puede escoger el proveedor que cumpla con los requisitos y expectativas del mercado.

Así mismo, al existir un nivel considerable de transacciones comerciales entre ambos países, las negociaciones no tienen un mayor riesgo.

Aquí un listado de los criterios que se toman en consideración para la selección de proveedores:

- Experiencia en exportaciones
- Reputación
- Calidad del producto
- Variedad de modelos
- Internacionalización de la empresa
- Investigación y desarrollo – Innovación
- Garantía de repuestos

3.6.2 Análisis de la competencia

Como pudimos ver anteriormente, la motocicleta es un producto que se encuentran aún en una etapa de crecimiento dentro de su ciclo de vida, lo

que lo hace sumamente atractivo para que sean cada vez más las empresas interesadas en incursionar en el mismo y lo que a su vez deriva en que existan muchos competidores.

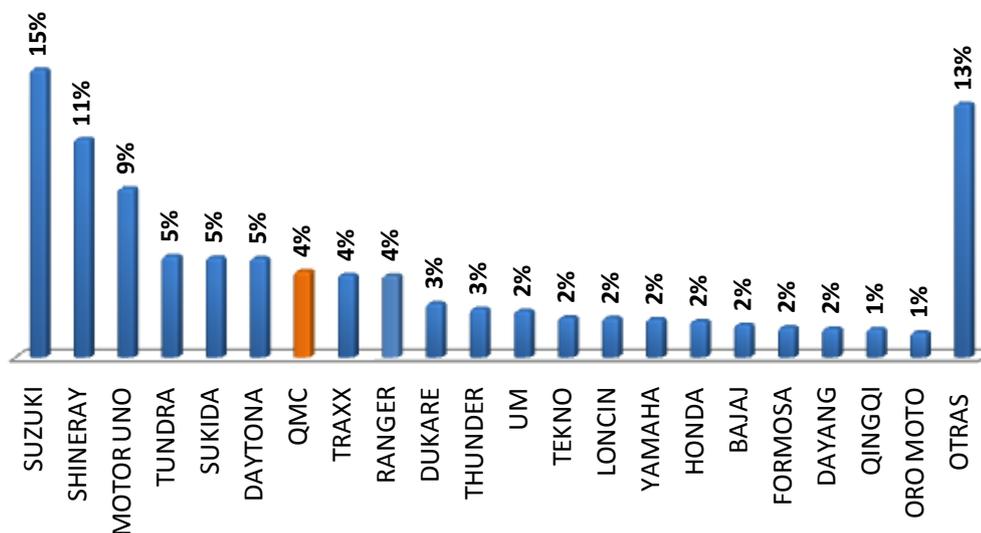
A continuación analizaremos la situación del mercado de motocicletas a nivel local, así como sus principales actores.

El líder indiscutible en la categoría de motocicletas es la marca Suzuki con una participación de mercado en el año 2011 del 15%, seguido por Shineray 11%, Motor Uno 9%, Tundra 5%, Sukida 5%, Daytona 5%.

QMC se ubica en el séptimo lugar con una participación del 4%.

Gráfico 3.8 Participación de mercado

MARKET SHARE AÑO 2011



Fuente: SRI

Elaborado por los autores

Dentro del rango de OTRAS existen alrededor de 182 marcas.

3.6.3 Posición competitiva de la empresa IMVERESA

Las marcas Shineray, Motor Uno, Tundra y Traxx son algunas de las marcas de mayor competencia para QMC, al manejar modelos similares y constantes promociones al distribuidor.

Si bien el mercado se encuentra el día de hoy inundado de una gran cantidad de motocicletas procedentes de China, IMVERESA cuenta con una gran ventaja competitiva expresada en la gran experiencia y trayectoria en el mercado automotriz. Cuenta con una gran infraestructura, además de brindarle al consumidor la seguridad y confianza de ser una marca responsable que cumple con los procesos de garantía y mantenimiento, como son la garantía de 12.000 Km o un año, repuestos 100% originales y talleres técnicos a nivel nacional.

Una particularidad del sector de motocicletas en nuestro país es que el precio es uno de los principales factores diferenciadores entre las marcas, por lo que definitivamente las empresas se deben enfocar más en trabajar en una estrategia de comercialización, distribución y de otorgar incentivos a distribuidores para asegurar las ventas correspondientes de su producto.

Es justamente por ese motivo que la estrategia de QMC fue llegar a los distribuidores mediante buenas políticas de crédito y financiamiento, las cuales se deben reforzar para seguir manteniendo resultados positivos en ventas.

Uno de los motivos por los que la empresa IMVERESA tiene esa participación de mercado es porque su gama de productos se ha enfocado más a las necesidades de la costa.

Con el objetivo de tener mayor presencia en la Sierra y Oriente se incluye a finales del año 2011 los modelos PANTANERAS para incrementar las ventas y de esta manera satisfacer los gustos y necesidades del mercado de estas zonas. Como parte de la estrategia de comercialización para lograr el objetivo del proyecto se aumentará la gama de modelos en todos los tipos de motos y en especial en las PANTANERAS.

El parque automotor de motocicletas tiene marcado tres segmentos principales, de acuerdo a estadísticas de matriculación del presente año el SRI nos proporciona las siguientes cifras que servirán para analizar de cierto modo la presencia de la marca QMC en el mercado.

Continuando con nuestro análisis veremos la participación de mercado de QMC a nivel de Provincias, de esta manera junto al estudio de campo realizado previamente, poder determinar las zonas potenciales de apertura de nuevos de distribuidores.

Gráfico 3.9 Matriculación de Motos Por Provincia

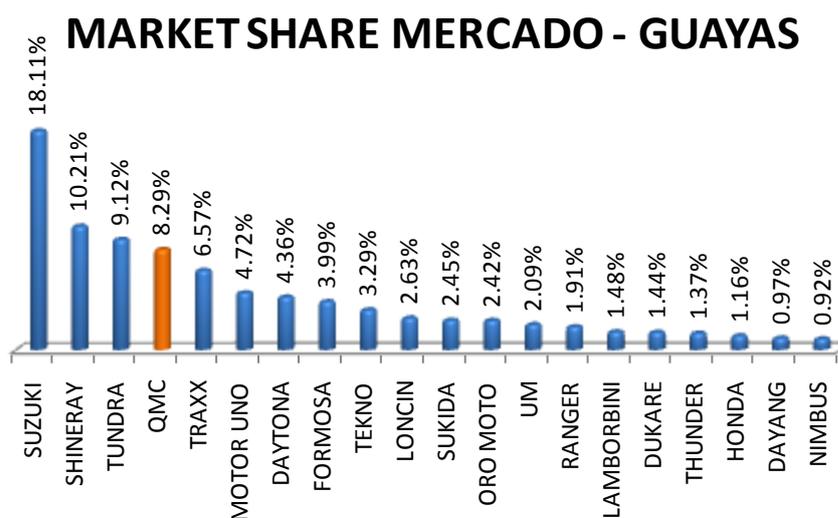


Fuente SRI

Elaborado por los autores

Como ya habíamos observado la provincia de mayores ventas es Guayas, donde la participación de la marca QMC es muy representativa ocupando el tercer lugar, este comportamiento es similar en el resto de provincias de la costa.

Gráfico 3.10 Ventas de Motos Guayas



Fuente SRI
Elaborado por los autores

3.7 Análisis de Viabilidad FODA

Para poder identificar la viabilidad de la propuesta se ha desarrollado un FODA, mismo que nos mostrará un análisis clave para la mejor elaboración del plan de negocios.

- FORTALEZAS
 - Empresa con gran capital e infraestructura.
 - Respaldo en garantía y repuestos.
 - Apoyo publicitario para sus distribuidores.
 - Precios competitivos en el mercado.
 - Comercialización de productos acorde a las preferencias del mercado.
 - Gran cobertura en la región Costa
- OPORTUNIDADES
 - Incremento constante de la demanda de motocicletas a nivel nacional.
 - Mejor percepción del producto chino por parte de los clientes
 - Alto margen de utilidad para el distribuidor.
 - Facilidades de financiamiento ofrecida por los distribuidores al cliente final
- DEBILIDADES
 - Poca presencia en regiones Sierra y Oriente
 - Alta concentración de ventas en un pequeño número de distribuidores
 - Limitaciones en proceso de ensamblaje del producto
 - Pocos talleres técnicos.
- AMENAZAS
 - Mercado con gran número de marcas competidoras como Suzuki, Shineray, Traxx, Tundra, Motor Uno entre otras.
 - Incertidumbre política en cuanto a la imposición de impuestos, cuotas, cupos, tasas, etc.
 - Posible ingreso de nuevas marcas
 - Planes de expansión de marcas competidoras

Conclusiones de FODA

Fortalezas > Debilidades: Se debe realizar una estrategia que fortalezca el posicionamiento de la marca que es considerada hoy en día por el mercado como una moto de buena calidad y precio competitivo, aprovechar que la compañía cuenta con una gran infraestructura y capital para generar confianza, cumplir con las garantías del producto de esta manera minimizamos su debilidad que es la falta de más puntos de talleres técnicos autorizados.

Fortalezas > Oportunidades = Actualmente la demanda de motocicletas a nivel nacional sigue en crecimiento esto genera una gran oportunidad para la empresa, conseguir el objetivo propuesto de aumentar la participación de mercado en base al incremento de nuevos puntos de venta en el territorio nacional utilizando como fortaleza el prestigio, la variedad de modelos y la garantía que ofrece la marca QMC.

3.8 Mercado Meta

El significado de *Mercado Meta* consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir.⁸

3.8.1 Macro Segmentación

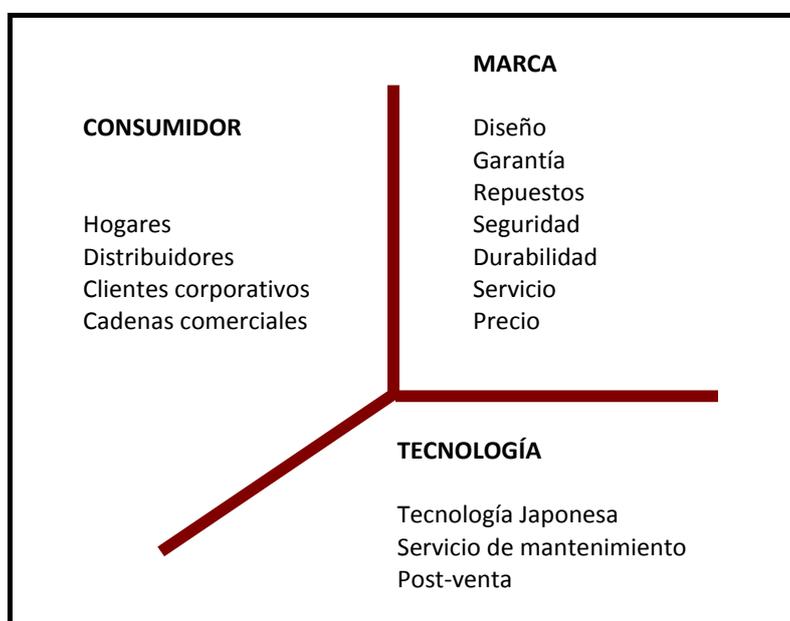
La definición del campo de actividad de una empresa se delimita a través de la puesta en práctica del concepto de producto – mercado, y esta noción, analizada en diferentes niveles de agregación nos da la posibilidad de aplicar la metodología de macrosegmentación.

⁸Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Prentice Hall. Págs. 255, 235 y 61.

Mercado de Referencia: Todo producto o servicio se corresponde, desde el punto de vista del consumidor, con el suministro de una función básica, la que a su vez se relaciona con una necesidad genérica. El mercado de referencia se define indicando tres dimensiones o macrosegmentos, que presentamos en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.11 Necesidades – Consumidor – Tecnología

ESQUEMA: NECESIDADES – CONSUMIDOR – TECNOLOGÍA



Elaborado por los autores

3.8.2 Microsegmentación

Una vez efectuada la gran partición o macrosegmentación en productos-mercado se hace necesario un análisis más minucioso y detallado de los segmentos o conjuntos parciales homogéneos que los integran, para identificar grupo de consumidores de motocicletas que constituya un segmento razonable desde el punto de vista del interés comercial y económico.

Este grupo de consumidores los clasificamos de la siguiente manera:

- **Localización:** Territorio ecuatoriano en los sectores de clase media, media – baja.
- **Sexo:** Hombres y mujeres
- **Edad:** Entre 18 y 50 años
- **Actividad:** Trabajo estable
- **Intereses:** Personas que buscan una motocicleta como medio de transporte para la familia y al mismo tiempo como ingresos adicionales.
- **Estilo de vida:** Comodidad y rapidez para labores diarias.

3.9 Matriz de Oportunidades Producto – Mercado (Ansoff)

La Matriz de Ansoff atiende al binomio producto – mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar a una línea estratégica de expansión o de diversificación según sea el caso.⁹

Gráfico 3.12 Matriz Ansoff



Elaborado por los Autores

⁹ Plan de Marketing en la Práctica, José María Sainz de Vicuña, Dieciseisava ESIC 2011, pag 250

De las cuatro opciones que plantea la matriz nos vamos a focalizar en las dos alternativas que se centran en los productos actuales (**penetración y desarrollo del mercado**) ya que, usualmente, son las más viables y frecuentes, además de ser las que menores riesgos implican y ser las que procuran las más altas probabilidades de éxito.

Penetración de mercado: Con el ensamblaje de las motocicletas QMC en el país esto genera que se puedan producir modelos acorde a las distintas necesidades de consumo del mercado ecuatoriano, por lo que se usara esta estrategia incrementado los puntos de ventas a través de nuevos distribuidores en zonas geográficamente no cubiertas, además de la búsqueda de nuevos talleres técnicos autorizados lo que hará que la marca se poseione de manera positiva.

Desarrollo de mercado: Como objetivo en el mediano plazo una vez alcanzados los puntos mencionados anteriormente como son talleres y mayor cobertura de la marca, podremos desarrollar una estrategia para ampliar la cartera de clientes actuales hacia grandes cadenas de electrodomésticos o retailers, tiendas propias de la marca, clientes corporativos entre otros.

3.10 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Las cinco Fuerzas de Porter son un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.

Es por esto que IMVERESA deberá analizar la repercusión sobre la rentabilidad de estos cinco grupos considerados importantes.

3.10.1 Competencia de la Industria (Rivalidad de los segmentos):

La competencia en la industria de las motocicletas es muy fuerte, hoy en día existe una gran cantidad de importadores y ensambladoras de marcas con procedencia China, este segmento es muy atractivo debido algunas razones, entre ellas el crecimiento continuo de la demanda de consumo de este tipo de producto por su fácil movilidad y uso. Lo diferente de IMVERESA es que no solo es una ensambladora de motos sino que además cuenta con la experiencia en el sector automotriz al ser también un concesionario de vehículos, esto lo consolida con más fuerza ya que brinda respaldo y garantía a los distribuidores.

El grado de rivalidad en este segmento es alto pero se debe hacer frente a esto y generar mejores estrategias de comercialización.

3.10.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Este es un sector que cuenta con moderadas barreras de entrada, ya que los costos fijos de inversión son altos además IMVERESA cuenta con una gran accesibilidad a la distribución de su marca que tiene una buena acogida por parte del mercado debido a que es reconocida por su buena calidad y precio asequible.

3.10.3 Riesgo de Productos Sustitutos

En este caso estamos frente a un segmento atractivo en la industria de las motocicletas ya que no existe un competidor real o sustituto potencial para este tipo de producto que es de fácil adquisición por el precio y la funcionalidad que tiene.

3.10.4 El poder de negociación de los compradores

Los compradores, en este caso nuestros distribuidores, tienen un gran poder de negociación debido a que existen muchas marcas en el mercado que tienen el mismo producto, aquí juega un papel fundamental los planes de incentivos a través de financiamiento, crédito o promociones que otorguemos a los distribuidores así como también los gustos o preferencias que tiene el usuario final. En este sentido se debe combatir esta debilidad con una buena estrategia de comunicación y promoción.

3.10.5 Poder de negociación de los proveedores

La situación actual del país con respecto a las importaciones de CKDs junto a la gran variedad de proveedores que existen hacen que estos tengan un bajo nivel de negociación, ya que la empresa IMVERESA escoge al proveedor que le genere mayor beneficio en precios, tiempo de entrega, modelos de motos, etc.

CAPITULO IV

4 Plan de Marketing Operativo

El presente plan de marketing operativo tiene como objetivo definir la comunicación y posicionamiento que se quiere generar para la marca QMC.

Para esto analizaremos los distintos enfoques de las 4p's y la estrategia que se utilizará en cada una de ellas.

4.1 Producto

Como ya se presentó inicialmente, IMVERESA divide sus productos en las siguientes líneas:

- Panaderas
- Caballitos
- Pantaneras

Dadas las características que exigen los caminos de las provincias de la Sierra y el Oriente además de las preferencias de los clientes en estas regiones, la Pantanera es el tipo de motocicleta en el que la estrategia de producto se debe enfocar.

Por otro lado, esto no significa que los demás modelos (Panadera y Caballito) no se vayan a comercializar en los mercados objetivos, pero la carta de presentación a estos nuevos distribuidores deberá ser sin duda los diferentes modelos de Pantaneras.

De esta manera la empresa logrará introducir en el mercado toda su gama de motocicletas.

Podemos ver características de los modelos que tenemos actualmente en las siguientes imágenes:

Panaderas



PANADERA

www.imveresa.com



Motor	4 tiempos
Cilindraje	150
Tipo	Mono cilíndrico
Enfriamiento	Por aire
Tracción	Cadena
Caja	5 velocidades
Sistema de embrague	Multidisco
Freno Frontal	Tambor
Freno Posterior	Tambor
Distancia de frenado	7 mts a 30 Km.
Suspensión delantera	Barras normales
Suspensión posterior	Amortiguador independiente
Capacidad de tanque (GA)	3.5
Máx. Cap. Carga	150 Kg
Máx. Velocidad	90 km/h
Aros	Rayo
Llanta delantera	2.50 - 18
Llanta posterior	2.75 - 18







1 Año de garantía
ó 12000 Km.

www.imveresa.com



QMC 150-A

QMC
Llega más lejos.

Motor	4 tiempos
Cilindraje	150
Tipo	Mono cilíndrico
Enfriamiento	Por aire
Tracción	Cadena
Caja	5 velocidades
Sistema de embrague	Multidisco
Freno Frontal	Disco
Freno Posterior	Tambor
Distancia de frenado	7 mts a 30 Km
Suspensión delantera	Hidráulica
Suspensión posterior	Amortiguador independiente
Capacidad de tanque (GA)	4
Máx. Cap. Carga	150 Kgs
Máx. Velocidad	85 Km/h
Aros	Magnesio
Llanta delantera	2.50 - 18
Llanta posterior	2.75 - 18

PANADERA





1 Año de garantía ó 12000 Km.

¡MEJORES PRECIOS A MEJORES SERVICIOS!
¡MEJORES PRECIOS A MEJORES SERVICIOS!
¡MEJORES PRECIOS A MEJORES SERVICIOS!

www.imveresa.com



QMC 150-9

QMC
Llega más lejos.

Motor	4 tiempos
Cilindraje	150
Tipo	Mono cilíndrico
Enfriamiento	Por aire
Tracción	Cadena
Caja	5 velocidades
Sistema de embrague	Multidisco
Freno Frontal	Disco
Freno Posterior	Tambor
Distancia de frenado	7 mts a 30 Km
Suspensión delantera	Hidráulica
Suspensión posterior	Amortiguador independiente
Capacidad de tanque (GA)	4
Máx. Cap. Carga	150 Kgs
Máx. Velocidad	85 Km/h
Aros	Magnesio
Llanta delantera	2.50 - 18
Llanta posterior	2.75 - 18

PANADERA





1 Año de garantía ó 12000 Km.

¡MEJORES PRECIOS A MEJORES SERVICIOS!
¡MEJORES PRECIOS A MEJORES SERVICIOS!
¡MEJORES PRECIOS A MEJORES SERVICIOS!



PANADERA



www.imveresa.com



QMC 150-7B

Motor	4 tiempos
Cilindraje	150
Tipo	Mono cilíndrico
Enfriamiento	Por aire
Tracción	Cadena directa
Caja	5 velocidades
Sistema de embrague	Multidisco
Freno Frontal	Disco
Freno Posterior	Tambor
Distancia de frenado	7 mts a 30 Km.
Suspensión delantera	Barras normales
Suspensión posterior	Amortiguador independiente
Capacidad de tanque (GA)	4
Máx. Cap. Carga	150 Kgs
Máx. Velocidad	90 km/h
Aros	Magnesio
Llanta delantera	2.75 - 18
Llanta posterior	1.10 - 90 - 16
Accesorios:	Alarma con bloqueo del sistema eléctrico central

1 Año de garantía ó 12000 Km.



PANADERA



www.imveresa.com



QMC 150-11B

Motor	4 tiempos
Cilindraje	150
Tipo	Mono cilíndrico
Enfriamiento	Por aire
Tracción	Cadena directa
Caja	5 velocidades
Sistema de embrague	Multidisco
Freno Frontal	Disco
Freno Posterior	Tambor
Distancia de frenado	7 mts a 30 Km.
Suspensión delantera	Barras normales
Suspensión posterior	Amortiguador independiente
Capacidad de tanque (GA)	4
Máx. Cap. Carga	150 Kgs
Máx. Velocidad	90 km/h
Aros	Rayos
Llanta delantera	2.75 - 18
Llanta posterior	3.00 - 18

1 Año de garantía ó 12000 Km.

Caballito



CABALLITO





www.imveresa.com


QMC
Llega más lejos.

QMC 110-8	
Motor	4 tiempos
Cilindraje	110
Tipo	Mono cilíndrico
Enfriamiento	Por aire
Tracción	Cadena
Caja	Semi automático
Sistema de embrague	Auto centrífugo
Freno Frontal	Tambor
Freno Posterior	Tambor
Distancia de frenado	7 mts a 30 Km.
Suspensión delantera	Barras normales
Suspensión posterior	Amortiguador independiente
Capacidad de tanque (GA)	1,5
Máx. Cap. Carga	150 Kgs
Máx. Velocidad	75 km/h
Aros	Rayo
Llanta delantera	2.50 - 17
Llanta posterior	2.75 - 17

1 Año de garantía
ó 12000 Km.





CABALLITO





www.imveresa.com


QMC
Llega más lejos.

QMC 125-9	
Motor	Mono Cilíndrico
Cilindraje	125 c.c.
Tipo	caballito
Enfriamiento	Por aire
Tracción	Por cadena
Caja	Mecánica (5 velocidades)
Sistema de embrague	Semi automático
Freno Frontal	Disco
Freno Posterior	Disco
Distancia de frenado	3 a 4 metros
Suspensión delantera	Telescópica
Suspensión posterior	Monoshock
Capacidad de tanque (GA)	1 galón
Máx. Cap. Carga	100 Kg (2 personas)
Máx. Velocidad	110 Km/H
Aros	Magnesio
Llanta delantera	2.50-17
Llanta posterior	2.75-17

1 Año de garantía
ó 12000 Km.



Pantaneras



PANTANERA





www.imveresa.com



QMC

Llega más lejos.

Motor	4 tiempos
Cilindraje	200
Tipo	Mono cilíndrico
Enfriamiento	Por aire
Tracción	Cadena directa
Caja	Mecánica
Sistema de embrague	Multidisco
Freno Frontal	Disco
Freno Posterior	Tambor
Distancia de frenado	7 mts a 30 Km.
Suspensión delantera	Barras telescópicas
Suspensión posterior	Monoshock
Capacidad de tanque (GA)	4
Máx. Cap. Carga	150 Kgs
Máx. Velocidad	80 km/h
Aros	Rayo
Llanta delantera	90/90 - 19
Llanta posterior	110 / 90 - 17

1 Año de garantía
ó 12000 Km.





PANTANERA





www.imveresa.com



QMC

Llega más lejos.

Motor	Cilíndrico
Cilindraje	200 cm3
Tipo	cross - pantanera
Enfriamiento	Por aire
Tracción	Por cadena
Caja	Mecánica
Sistema de embrague	Mecánico
Freno Frontal	Disco
Freno Posterior	Disco
Distancia de frenado	3 a 4 metros
Suspensión delantera	Telescópica
Suspensión posterior	Monoshock
Capacidad de tanque (GA)	4 galones
Máx. Cap. Carga	150 Kg
Máx. Velocidad	80 Km/H
Aros	De rayos
Llanta delantera	90/90 - 19
Llanta posterior	110/90 - 17

1 Año de garantía
ó 12000 Km.



www.imveresa.com



QMC 250 GY

QMC
Llega más lejos.

Motor	Cilíndrico
Cilindraje	250 cm ³
Tipo	cross - pantanera
Enfriamiento	Por aire
Tracción	Por cadena
Caja	Mecánica
Sistema de embrague	Mecánico
Freno Frontal	Disco
Freno Posterior	Disco
Distancia de frenado	3 a 4 metros
Suspensión delantera	Barra invertida
Suspensión posterior	Monoshock
Capacidad de tanque (GA)	4 galones
Máx. Cap. Carga	150 Kg
Máx. Velocidad	80 Km/H
Aros	De rayos
Llanta delantera	90/90 - 19
Llanta posterior	110/90 - 17

PANTANERA




1 Año de garantía ó 12000 Km.

4.1.1 Marca



La línea gráfica que se sigue para la marca QMC tiene como su color principal el Azul. Este color representa diferentes cualidades como: seguridad, confianza, estabilidad, lealtad, inteligencia y verdad. Así mismo, la tipografía utilizada es de color blanco, que representa optimismo y perfección.

Como ya lo hemos mencionado anteriormente, la presencia de marca se centra mucho en la región Costa, por lo que es necesario potenciar la misma en las provincias donde se tiene como objetivo ganar mayor participación.

La empresa IMVERESA tiene la ventaja de tener años de experiencia en el sector automotriz, empezando su carrera con la comercialización de motocicletas y luego camiones y vehículos livianos bajo su propia marca, QMC.

Esta experiencia sirvió como punta de lanza para que al iniciarse en el negocio de las motocicletas, el producto nazca con todo el conocimiento y el renombre ganado anteriormente, y son justamente estas características que se tienen que tomar en consideración para ingresar a las nuevas provincias y llegar a nuevos clientes.

Otro factor determinante es el que la gran mayoría de motocicletas que se comercializan en nuestro país, tienen como procedencia el mercado chino y la mayoría de ellas se comercializan con nombres de marcas chinas. Por otro lado, QMC es la primera marca 100% ecuatoriana que cuenta con un gran reconocimiento de calidad, con lo cual debemos potenciar el hecho de que sea una marca nacional.

4.1.2 Diseño

En nuestro país muchos de los potenciales clientes se fijan muchísimo en el diseño del producto antes que en sus especificaciones técnicas o mecánicas.

Al ser este uno de los principales factores que influyen en la decisión de compra del cliente, la empresa IMVERESA está en una constante investigación de las nuevas tendencias y modelos que se encuentran disponibles en el mercado a nivel mundial para así poder traerlas al mercado local con la debida adaptación a nuestras carreteras y gustos, sin dejar de lado el monitoreo constantemente a la competencia.

4.2 Precio

El precio fluctúa de acuerdo a muchos factores, entre otros, como las condiciones de oferta y demanda, estructura del mercado, disponibilidad de la información de los compradores y vendedores, capacidad de negociación de los agentes, etc.

Es de esperar que en mercados que se acerquen a una estructura de competencia perfecta -situación hipotética- el precio se acerque a los costos, este es un mercado altamente competitivo como ya lo hemos demostrado a lo largo del plan y el precio jugara un rol importante dentro de la estrategia que se proponga.

4.2.1 Cálculo de Costos

Las motocicletas son importadas bajo el régimen de CKD (Completely Knock Down) es decir completamente desarmadas, para luego ser ensambladas en el país.

Bajo este régimen la motocicleta paga el arancel más bajo de importación, y así mismo únicamente se realiza el pago del ICE una vez que la moto es armada y comercializada y en este caso quien lo paga es el consumidor, ya que la ensambladora figura como agente de retención.

A continuación un cuadro que resume el cálculo de impuestos.

Cuadro 4.1 Cálculo Impuestos

AD VALOREM	5.25% - 30%
FODINFA	0.50%
IVA	12%

*Fuente: Aduana del Ecuador
Elaborado por los autores*

Hay que tomar en consideración que en el mes de Junio del 2012, se publicó la resolución N°64 por parte del COMEX, donde se afectan diferentes sectores, entre esos, la importación de motocicletas en estado CKD. Es por ese motivo que los rangos del arancel Ad Valorem varía entre 5.25% (el mínimo) hasta 30% (el máximo). Estos rangos dependen netamente del nivel de inclusión de partes y piezas ecuatorianas en el producto terminado.

En el **Anexo 4.1** se encuentra el documento oficial emitido por el COMEX

4.2.2 Fijación de Precios

Los precios son fijados en base a un margen de utilidad del 30% sobre el costo de las motocicletas.

Podemos observar el siguiente cuadro que indica el precio de venta al distribuidor que tienen las motocicletas QMC.

Cuadro 4.2 Precios de Venta

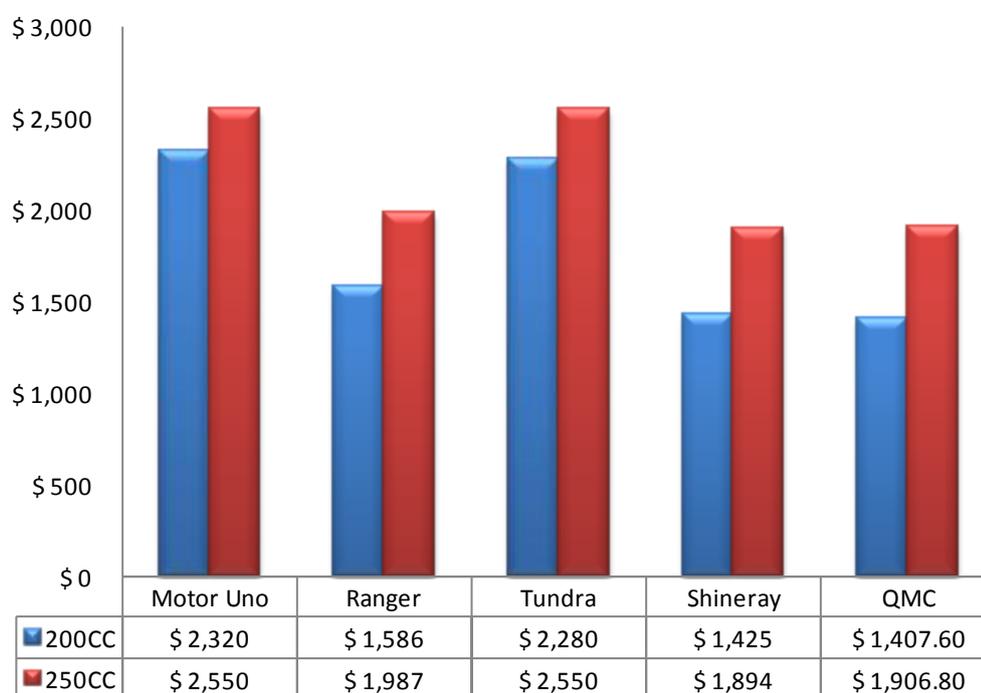
	Modelo	Precio
Panadera	QMC 150	\$ 858
	QMC 150 - A	\$ 1,034
	QMC 150 - 7B	\$ 1,357
	QMC 150 - 11B	\$ 1,106
	QMC 150 - 9	\$ 1,177
Caballito	QMC 110 - 8	\$ 846
	QMC 125 - 11	\$ 860
Pantanera	QMC 200 GY	\$ 1,408
	QMC 200 GYX	\$ 1,578
	QMC 250 GY	\$ 1,907

Fuente: Imveresa

Elaborado por los autores

A continuación un cuadro con los precios de algunos modelos de motos de la competencia:

Gráfico 4.1 Precios de la Competencia



*Fuente: Investigación de campo
Elaborado por los autores*

4.2.3 Estrategia

Dado que las principales marcas en el mercado nacional, y principalmente nuestra competencia, tienen procedencia china (de bajo costo), el mercado de motocicletas gira principalmente alrededor del precio de venta del producto.

De esta manera la estrategia se basará en el precio de venta de las motos.

Como se puede ver en el gráfico anterior, los precios de la marca QMC son uno de los más competitivos del mercado, lo que sin duda representa una ventaja.

Así mismo, como se pudo apreciar en los resultados de la investigación de mercado, el plazo de pago fue el principal incentivo para los distribuidores en su decisión de compra.

Actualmente la relación entre la empresa y el distribuidor se maneja a través de crédito directo. Los pagos pueden ser realizados ya sea cancelando el valor total al contado o a plazos con un máximo de 6 meses.

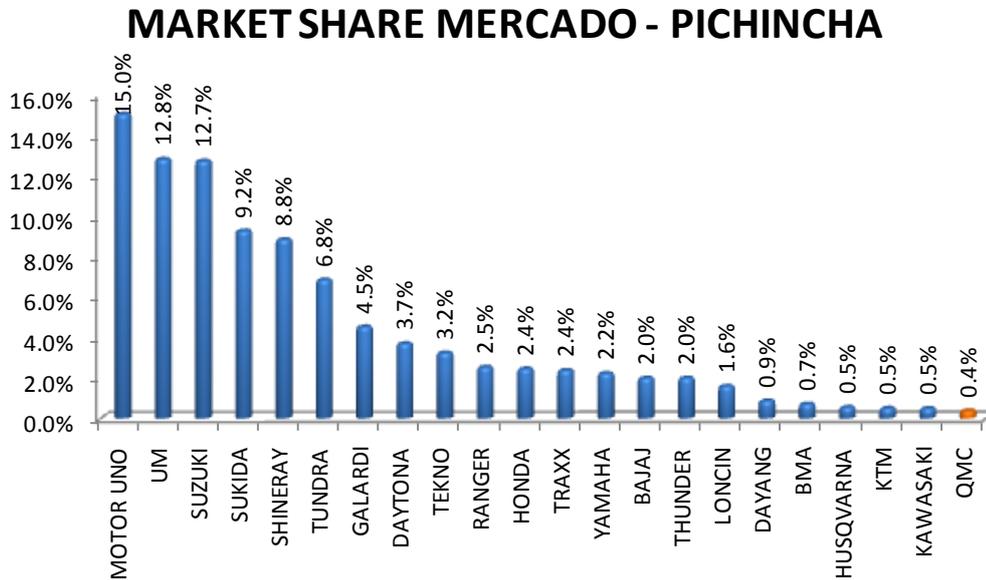
Como parte de la estrategia se otorgarán 3 meses de plazo para que el distribuidor empiece a pagar el valor adeudado. Adicionalmente, los distribuidores podrán acogerse a uno de los siguientes beneficios al momento de realizar una compra:

- Dos meses de gracia en los pagos
- Descuento del 5% por compra de más de diez motos

4.3 PLAZA

A continuación observaremos gráficos de las provincias a las que deseamos ingresar con los nuevos distribuidores, al ser zonas en las que existe un buen nivel de ventas pero en las que la marca QMC no tiene mayor representación.

Gráfico 4.2 Venta de Motos Pichincha



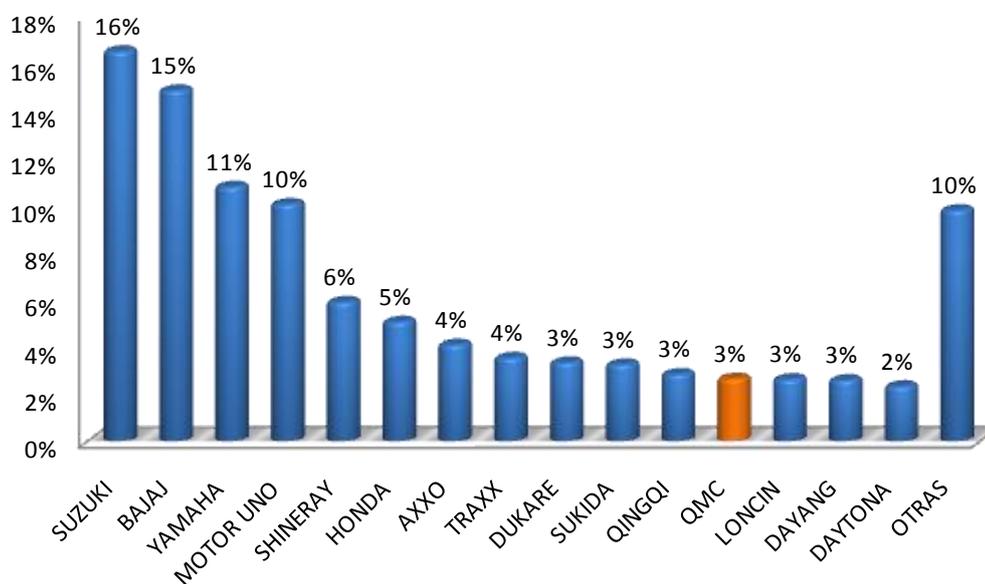
Fuente SRI

Elaborado por los autores

El mercado de la zona de Pichincha, específicamente la ciudad de Quito funciona en su mayor parte con las ventas a través de cadenas comerciales grandes como por ejemplo Comandato, Artefacta, Almacenes Japón, Jaher, etc. Y también con almacenes propios como es el caso de la marca Motor Uno, esta ciudad no será uno de nuestros objetivos inmediatos, sin embargo no se descarta ya que tiene una gran demanda en venta de motos. La ciudad con la que iniciaremos para posicionar la marca en la Sierra es Cayambe, el objetivo aquí es aperturar dos distribuidores que introduzcan la marca QMC con mayor fuerza.

Gráfico 4.3 Venta de Motos Sucumbíos

MARKET SHARE MERCADO - SUCUMBIOS



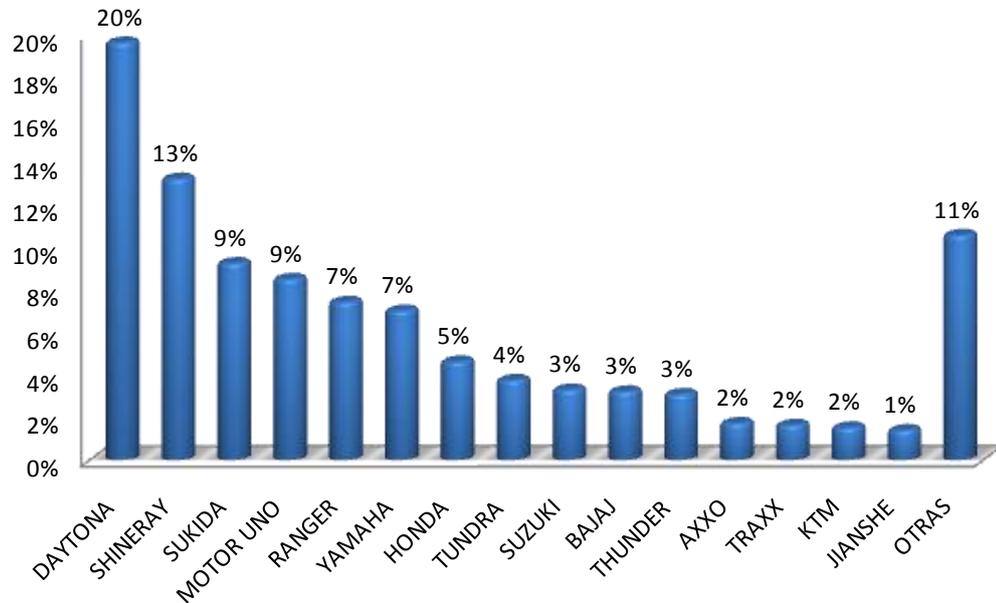
Fuente SRI

Elaborado por los autores

Dentro de la zona del Oriente, la provincia de Sucumbios es muy atractiva en la venta de motocicletas, principalmente la ciudad de Lago Agrio donde el objetivo es aumentar cuatro distribuidores en este sector, la marca QMC se encuentra en la posición número doce.

Gráfico 4.4 Venta de Motos Azuay

MARKET SHARE MERCADO - AZUAY



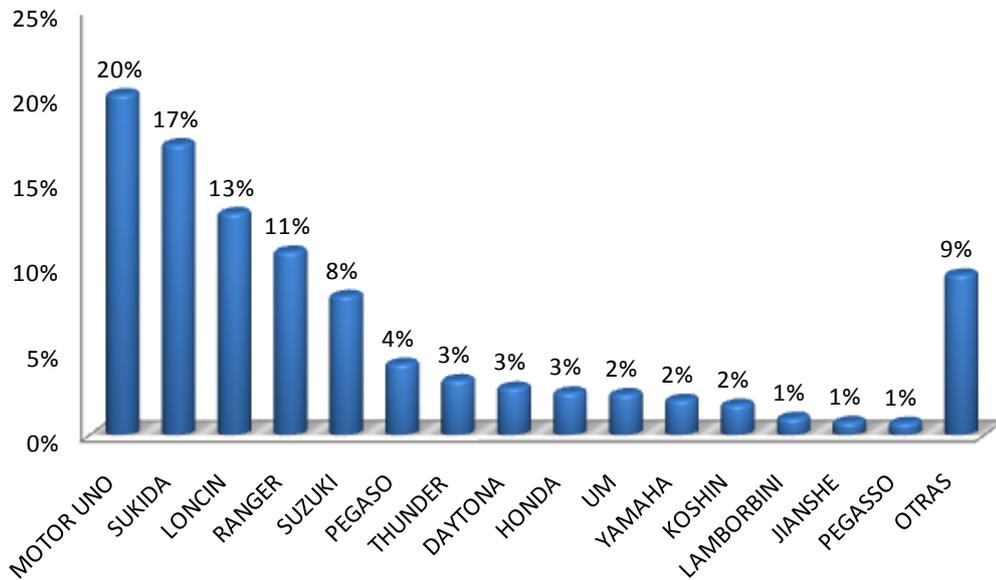
Fuente SRI

Elaborado por los autores

En el mercado de Azuay se encuentran algunas empresas ensambladoras de motos, por lo que es una ventaja para estas la ubicación estratégica con la que cuentan. De igual forma es un mercado donde se desarrolla mucho el deporte, el objetivo es tener relación comercial con dos grandes distribuidores del sector, en la ciudad de Cuenca.

Gráfico 4.5 Venta de Motos Imbabura

MARKET SHARE MERCADO - IMBABURA



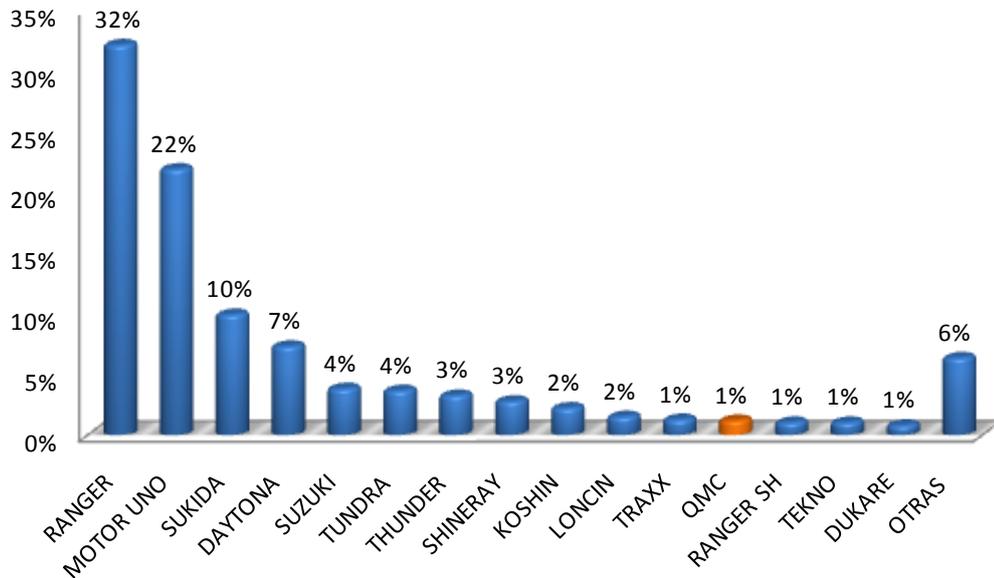
Fuente SRI

Elaborado por los autores

Podemos observar como QMC va perdiendo participación en estas zonas, principalmente por la falta de variedad en modelos todo terreno, en esta provincia el objetivo es tener dos distribuidores en la ciudad de Ibarra, donde se realizan mayores ventas.

Gráfico 4.6 Venta de Motos Chimborazo

MARKET SHARE MERCADO - CHIMBORAZO



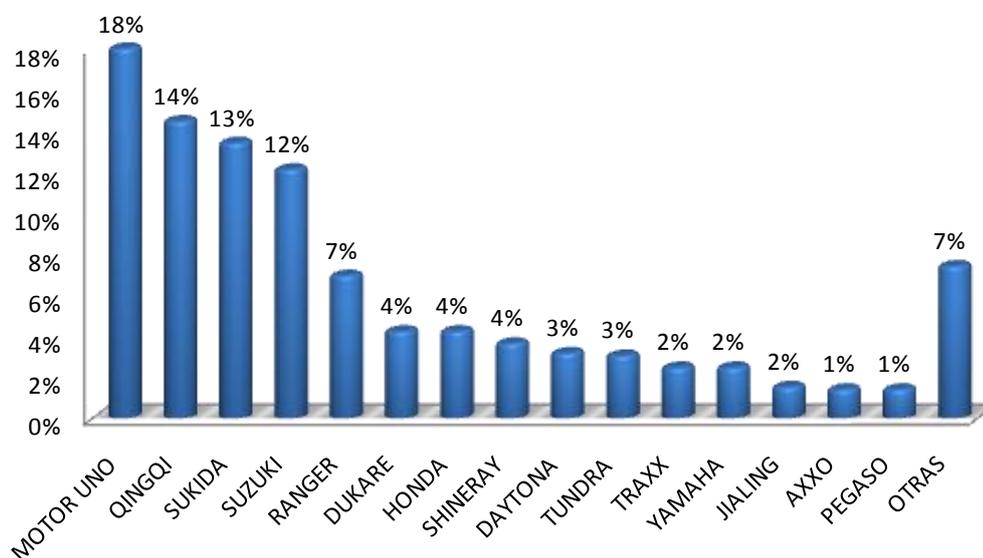
Fuente SRI

Elaborado por los autores

En la provincia de Chimborazo, QMC se encuentra en la posición número doce, es decir, una participación muy baja para la zona. Se deberá aumentar dos distribuidores en la ciudad de Riobamba que tiene un gran potencial.

Gráfico 4.7 Venta de Motos Morona Santiago

MARKET SHARE MERCADO - MORONA SANTIAGO



Fuente SRI

Elaborado por los autores

Por último tenemos la provincia del Oriente Morona Santiago, donde no contamos con una participación relevante de marca. El objetivo con estas provincias destacadas es introducir la marca en Sierra y Oriente, escogiendo zonas de mayor potencial y ventas.

Macas es la ciudad de mayor representación en esta provincia, por lo que la comercialización se la hará a través de tres distribuidores fuertes de la zona.

De las provincias analizadas en los gráficos anteriores se ha procedido a seleccionar las siguientes ciudades y el número de distribuidores a abrir en cada una de ellas:

- Riobamba – 2 distribuidores
- Lago Agrio – 4 distribuidores

- Macas – 2 distribuidores
- Ibarra – 3 distribuidores
- Cuenca – 2 distribuidores
- Cayambe – 2 distribuidores

Estas nuevas zonas se han escogido en base al número de habitantes de cada provincia y la demanda de motos de cada una de ellas de acuerdo a estadísticas de AEADE, adicionalmente se toma en cuenta el conocimiento del mercado nacional del personal de ventas de la empresa.

Con estas ciudades seleccionadas y el número de distribuidores definido se generan un total de quince nuevos puntos de comercialización, cubriendo de esta manera las ciudades potenciales de las regiones de Sierra y Oriente.

Estos nuevos distribuidores que se seleccionarán serán evaluados por el departamento de crédito y cobranzas de la empresa para así obtener un perfil de los mismos, donde se toman en consideración factores como años de experiencia en el negocio, volumen de ventas, etc. Con la información levantada se podrá definir con qué empresa es más conveniente iniciar una relación comercial.

La distribución física de la mercadería se la realiza a través de transportistas independientes, cuyo costo de flete es asumido por el distribuidor. Es por esto que como un valor adicional y como proyecto en el mediano plazo se tiene planificado usar una flota de camiones de la compañía para brindar el servicio de transporte y de esta manera otorgar un servicio completo al distribuidor que genere mayor confianza en los clientes. Actualmente se cuenta con un camión grande que realiza entregas a clientes cuyos volúmenes de compra son fuertes.

Cabe mencionar que cada distribuidor cuenta con un cupo de crédito total asignado al inicio de la relación comercial. Este cupo dependerá del historial crediticio que tenga el distribuidor, mismo que es analizado por el departamento de crédito y cobranzas de la empresa.

4.4 PROMOCIÓN

Es prioritario para toda empresa darse a conocer, “vender” su actividad, hacer Marketing de su gestión, suele indicarse que “lo que no se comunica, no existe” y, en algunas ocasiones, esta afirmación puede parecer exagerada sin embargo, la realidad lo constata.

Esta imperiosa necesidad de comunicar, de transmitir al exterior y al interior de la institución, debe hacerse de forma metódica y sistemática, a través de una correcta planificación y tras un previo análisis de aquellas circunstancias del entorno que pudieran influir en el proceso.

Los objetivos de comunicación como empresa son los siguientes:

- Dar a conocer la variedad de modelos y servicios con los que cuenta la marca QMC.
- Comunicar al mercado ecuatoriano la cobertura nacional de QMC.
- Aumentar el valor de la marca comunicando el respaldo y garantía con la que cuenta al tener un concesionario detrás como es IMVERESA.

En los últimos años, la empresa ha concentrado su presencia de marca en la región costa, por lo que el objetivo principal es el de generar una mayor representación y presencia en aquellas zonas que no han sido explotadas.

Para alcanzar este objetivo existen diferentes estrategias, que incluyen la utilización de medios tanto tradicionales como no tradicionales, citaremos a continuación un plan de medios.

4.4.1 Estrategia de Medios

La comunicación va dirigida a nuestra categoría de clientes tanto distribuidores como consumidores finales, hombres y mujeres entre 18 y 50 años de clase social media y media – baja. Nuestro mensaje se enfoca en orientar y dar a conocer el beneficio/uso que se le puede dar al producto ya sea como paseo, trabajo, largos recorridos, fuerza, potencia entre otros de una manera divertida y que logre el dominio de un nombre genérico muy utilizado en el mercado de las motocicletas.

Queremos que el mercado conozca la variedad de modelos y servicios de calidad que presta QMC de IMVERESA. Para esto se ha establecido un plan de medios que se puede observar en el **Anexo 4.2**

Medios Elegidos

- Televisión
- Prensa
- Radio
- Vallas - Vía Pública
- Redes Sociales
- Merchandising

Queremos fortalecer la imagen de QMC como marca y que su cobertura aumente es por esto que utilizaremos a nuestra red de distribución como puntos principales para presencia de la marca a través de letreros, afiches,

material POP donde el visual merchandising es clave para comunicar la constante renovación de la oferta.

A continuación detallaremos la promoción a utilizar en cada uno de los medios seleccionados:

TELEVISIÓN

Es un medio de comunicación muy importante ya que es masivo y tiene una gran influencia en el target definido. Se propone realizar seis meses intensivos de pauta en canales que estén más enfocados a la sierra y oriente y dentro de programaciones con horario AA y AAA.

PRENSA

Se realizara una campaña de lanzamiento de tres meses en diarios locales y nacionales acorde al target escogido y tres meses de mantenimiento.

El concepto creativo de la campana lo que quiere generar es que el público objetivo relacione rápidamente el nombre genérico que tienen las motocicletas en el mercado con la marca QMC de esta manera crear el posicionamiento deseado. El titular se manejara de la siguiente manera

“PANTANERA LA VERÍDICA A TODO TERRENO ES LA QMC”

CAMIONES MOTOS PUNTOS DE VENTAS A NIVEL NACIONAL TALLERES REPUESTOS Y ACCESORIOS

PANTANERA
LA VERÍDICA
A TODO TERRENO
es la QMC

Modelo 200 GY - F Modelo 200 GY

QMC
Llega más lejos

Visítanos en cualquiera de nuestros distribuidores en todo el país

Guaymas: Inveresa Motoz S de RL Tel: 292771, Inveresa Comercial S de RL Tel: 270088, Durkán Tel: 942-281269	Machala: Inveresa Comercial S de RL Tel: 07-983344, Minicorreo Durán Tel: 07-933775, Importadora Las Mosqueras Tel: 07-933695, Eduardo Grande Tel: 07-939263	Pasaje: José Thangalabay Tel: 07-932384	Bahía: Comercial R Tel: 05-2739942, Huelgas Tel: 05-2736548	Naranjal: Electrodomésticos Anzo Tel: 2758013
Ricardo: Comercial Alby Tel: 05-942382	Cañar: Cooperación Rural Tel: 07-725435	Santa Dominga: Almacén Centeno Tel: 05-261200	Quinde: Inyelti Tambaco	Jipijapa: Distribuidora Villaverde Tel: 05-360297
Quevedo: José Miguel Veloz Tel: 05-2740799	Laguna: Almacén El Regalo Tel: 07-2644011	Santa Rosa: Comercial Jonathan Tel: 02-2758424, Andral Valdez Tel: 02-2741353, Comercial Marcal Tel: 02-270568	Esmeraldas: Unidos Ribera Tel: 06-2783314	Lago Agrio: Almacén Electrodomésticos La Estrella Tel: 06-2813745, El Centro Pica Tel: 06-2828148
Shibambe: Betty García Tel: 05-2948842	Santa Rosa: Almacén Octava Tel: 07-2944215	Ambato: Walker Audio Video Tel: 01-292397	Latacunga: Comercial Maza Tel: 02-2824911	Buenos Aires: Fierro Queredo Tel: 05-2951236
Milagro: Mi Moto Tel: 2778949, Comercial Mi Tel: 2977736, Comercializadora Motos Phleg Tel: 2974639	Cayambe: Almacén Electrodomésticos Tel: 02-363190	Baños: PC & Asociados Tel: 2367049	Zapotillo: Diana Ruz Tel: 05-2944011	Morona: Comercial Granitella Tel: 02-270413

1 Año de garantía ó 12.000 Km.

INVERESA
www.inveresa.com

Encuentranos también en

Se promocionará dos nuevos modelos de la marca que son de gran aceptación en todo el país, adicional se destaca algunos de los mejores distribuidores que tiene la empresa como incentivo para los mismos otorgándoles publicidad.

Se menciona todas las líneas de productos con los que cuenta la empresa como son camiones, motos, repuestos, talleres y distribuidores, de esta manera se fortalece la seguridad que brinda la marca.

RADIO

La radio es un medio de difusión masivo que llega al radio-escucha de forma personal, es el medio de mayor alcance, ya que llega a todas las clases sociales. Aquí se ha escogido un mix de radios tanto deportivas como tropicales que tienen cobertura a nivel nacional y regional. Se emitirá una cuña de 20 segundos y menciones enfocadas al posicionamiento de los distintos usos y fortalezas de la moto QMC.

VÍA PÚBLICA

Este medio generará una recordación y fortalecimiento de la marca QMC, la estrategia es colocar circuitos de “minivallas” a lo largo de las principales carreteras del país dando la bienvenida y despedida de una ciudad. Tal como se muestra en la siguiente gráfica:



Así mismo, en el caso de apoyo a distribuidores, se desarrollarán letreros que mantengan la misma imagen corporativa presentada en las “minivallas”. En estos letreros se indica que el local corresponde a un distribuidor autorizado, además se dará apoyo con material POP. Cuando se realicen ferias o actividades en que el distribuidor participe, se puede enviar modelos para la marca, camisetitas, cascos, etc.



REDES SOCIALES

En la actualidad las redes sociales son un medio de comunicación que ha revolucionado el comportamiento de los consumidores, creando comunidades que sienten afinidad directa con la marca. De esta manera QMC a través de este medio más interactivo comunicará las constantes novedades que tiene la marca como por ejemplo participación en ferias, lanzamiento de nuevos modelos, sorteos de motos a través del auspicio a Barcelona, sorteos de artículos de merchandising en la comunidad de facebook o twiter.

MERCHANDISING

Básicamente esto es un complemento para el resto de canales de comunicación y promoción, se distribuirá artículos promocionales como plumas, gorras, llaveros, camisetas, kits de guantes, impermeables, catálogos de producto a los distribuidores a manera de obsequios con las compras de motocicletas, estos artículos también servirán para los distintos sorteos que se realicen en medios como internet.

4.4.2 Valores de marca

QMC es una marca que está basada en valores que son fundamentales para su crecimiento continuo.

Calidad: QMC se ha posicionado dentro de su grupo objetivo como una marca de buena calidad y de precio asequible, en la planta de ensamblaje se realiza un exhaustivo control de calidad antes de que las motocicletas puedan estar aptas para la comercialización.

Innovación: IMVERESA realiza constantes investigaciones de mercado a través de su personal para conocer cuáles son las nuevas tendencias y modelos de motocicletas que demanda el mercado ecuatoriano en las distintas zonas del país.

Compromiso: IMVERESA – QMC tiene una gran responsabilidad con nuestra red de distribuidores es por esto que ofrece siempre las facilidades necesarias para la correcta comercialización de nuestros modelos de motocicletas, como son talleres técnicos, repuestos, garantías y siempre con el compromiso de la mejora continua.

4.4.3 Logros

La constancia de la marca QMC en el mercado de motocicletas es consecuencia del desarrollo continuo de la empresa IMVERESA, del estudio permanente de las preferencias del mercado, de la gran innovación como marca con el montaje de la planta ensambladora en el año 2010 compitiendo en un fuerte mercado con presencia de muchas marcas.

La innovación, tecnología, garantía y respaldo que ofrece IMVERESA hacen que su marca QMC pueda ser reconocida en el mercado de motocicletas como una marca que combina muy bien la calidad y el precio.

CAPITULO V

5 RESULTADOS Y SITUACIÓN FINANCIERA

5.1 Introducción

En el presente capítulo analizaremos la viabilidad económica del proyecto, para eso se mostrará el comportamiento de algunas variables como: las ventas de motocicletas, el crecimiento de la demanda, gastos administrativos, de publicidad entre otros.

Se mostrará tres escenarios de rentabilidad para este plan, utilizando metodologías de análisis e indicadores financieros que justifiquen los resultados obtenidos.

5.2 Flujo de Caja del Proyecto

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un período determinado y por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

En el **Anexo 5.1** se puede visualizar el flujo de caja para los primeros 5 años del proyecto, posteriormente basándose en esta información financiera se podrá realizar cálculos de índices rentables como TIR y VAN.

La demanda de este proyecto se calcula en base a la encuesta que se realizó en el capítulo de investigación de mercado, la cual determina que un 70% de los clientes potenciales estarían dispuestos a comprar en promedio 8 motos QMC de manera mensual y un 30% de los mismos estaría dispuestos a comprar 16 motos QMC mensualmente. De esta manera se genera una

demanda aproximada al año de 1.782 unidades adicionales, tal como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 5.1 Demanda Potencial

PORCENTAJE	DEMANDA POTENCIAL	DISTRIBUIDORES	DEMANDA FINAL
70%	8	10	80
30%	16	5	80
		MENSUAL	160
		AÑO	1920

Fuente: Encuestas

Elaborado por los autores

El margen de utilidad es del 30% del costo de producción de las motocicletas. Para este proyecto la producción deberá incrementar para cubrir con la demanda adicional es por esto que se plantea contratar cuatro personas que sean técnicos para el área de ensamblaje y un administrativo, estos rubros los podemos visualizar en el siguiente cuadro.

Cuadro 5.2 Gastos en Personal

	No. de puestos	Unitario	Mensual	Anual
Servicio Técnico	4	264	1.056,00	12.672,00
Personal Administrativo	1	784	784,00	9.408,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por los autores

En los últimos años el crecimiento del salario básico ha tenido una tendencia de crecimiento de un 5% real, por lo que se debe considerar en el flujo de caja que cada año crecerá en este porcentaje.

Como rubro de publicidad se ha considerado tener una inversión anual del 2% sobre los ingresos de ventas de las motos, es decir, el primer año será

de \$39,040.06 ya que la inversión inicial para el lanzamiento de este proyecto se la realizara con el plan de medios visto en el capitulo anterior.

El giro de negocio para este proyecto se estipula en un período de 6 meses desde que se realiza la orden de producción a los proveedores en China hasta que se coloca los primeros productos en el punto de distribución, por lo tanto se considera que el capital de trabajo es el 50% de los costos de venta de las motos.

Se puede observar que a partir del primer año se genera flujo positivo en el proyecto.

5.3 Evaluación Económica y Financiera

5.3.1 Cálculo de Indicadores de Rentabilidad

El VAN, Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial y el capital de trabajo, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

Para poder realizar el cálculo del VAN, es necesario obtener la tasa de descuento que se aplicará para dicha operación.

El cálculo de la tasa de descuento, se realiza de la siguiente manera:

$$k_e = R_f + \beta [E(R_m) - R_f] + S_p$$

Siendo:

k_e : Rendimiento esperado

R_f : Tasa libre de riesgo

β Coeficiente de reacción del rendimiento de un valor en relación con el mercado global.

R_m : Tasa de rendimiento del mercado

S_p : Riesgo país

Cuadro 5.3 Cálculo de Tasa de Descuento por modelo CAPM

Modelo CAPM	
β	0,62
TLR	4,5%
PR	6,7%
EMBI - Banco Central Ecuador	14,28%
Costo de Capital	22,9%

Elaborado por los autores

Una vez realizado el cálculo de la tasa de descuento, tendremos una tasa patrimonial que nos permitirá descontar el flujo generado por nuestro proyecto.

$$K_e = 22,95\%$$

Utilizando esta tasa de descuento el VAN para este proyecto se muestra en el **Anexo 5.1** y es de \$906,271.35 debido a que evidentemente es una cifra mayor a cero resulta que el proyecto es rentable mediante el análisis del VAN.

- **Tasa interna de retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero. El VAN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad, caso contrario no resultaría conveniente la realización del mismo.

De acuerdo a los cálculos realizados en el **Anexo 5.1** la TIR sobre la inversión es del 62%, que es un valor superior a la tasa de descuento de 22.95%, lo que indica que el proyecto es rentable mediante el análisis de la TIR.

- **Período de Recuperación**

El **payback** o "**plazo de recuperación**" es un criterio de valoración de inversiones que permite seleccionar un determinado proyecto en base a cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja.

Este método calcula el número de años necesarios para la recuperación de la inversión inicial. Lo que busca este método es comparar proyectos y poder elegir aquel que tenga un menor período de recuperación de la inversión inicial.

A continuación observamos el cuadro que nos muestra que el período de recuperación de la inversión ocurre a los 2 años y 3 meses.

Cuadro 5.4 Período de Recuperación

Payback				
Período (años)	Saldo Inversión	Flujo anual	Flujo de caja actualizado	Flujo de caja acumulado
0	-864,686.80			
1	-464,449.17	492,092.16	400,237.63	400,237.63
2	-88,557.42	568,224.38	375,891.76	776,129.38
3	264,338.77	655,892.36	352,896.19	1,129,025.57
4	595,535.09	756,832.25	331,196.32	1,460,221.89
5	906,271.35	873,040.93	310,736.26	1,770,958.15

Elaborado por los autores

5.3.2 Análisis de Sensibilidad

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, se ha realizado un análisis de sensibilidad, el cual nos indicará las variables que más afectan el resultado económico del proyecto.

Usaremos dos escenarios, el pesimista y el optimista. Las variables más sensibles para este proyecto son:

- Las ventas
- El costo de producción de motos

En el escenario pesimista se lo realizó bajo el supuesto de un decrecimiento del 10% anual en las ventas. De esta manera, al realizarse este decrecimiento, el costo de producción de motocicletas también se vería afectado en la misma proporción.

Utilizando una tasa de descuento del 22.95% obtenemos como resultado un VAN positivo de \$176,457.87 y una TIR del 33%.

Si bien este escenario es pesimista, los resultados muestran que el proyecto sigue siendo rentable, tal como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 5.5 Escenario Pesimista

Flujo de Caja del Escenario Pesimista

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingreso por Venta de Motos		\$ 1,892,851.20	\$ 1,703,566.08	\$ 1,533,209.47	\$ 1,379,888.52	\$ 1,241,899.67
TOTAL INGRESOS		\$ 1,892,851.20	\$ 1,703,566.08	\$ 1,533,209.47	\$ 1,379,888.52	\$ 1,241,899.67
Costo de Venta de Motos		\$ 1,324,995.84	\$ 1,192,496.26	\$ 1,073,246.63	\$ 965,921.97	\$ 869,329.77
Overhead		\$ 66,249.79	\$ 59,624.81	\$ 53,662.33	\$ 48,296.10	\$ 43,466.49
Personal técnico		\$ 13,305.60	\$ 13,970.88	\$ 14,669.42	\$ 15,402.90	\$ 16,173.04
Personal administrativo		\$ 9,878.40	\$ 10,372.32	\$ 10,890.94	\$ 11,435.48	\$ 12,007.26
Publicidad		\$ 37,857.02	\$ 34,071.32	\$ 30,664.19	\$ 27,597.77	\$ 24,837.99
TOTAL EGRESOS		\$ 1,452,286.66	\$ 1,310,535.59	\$ 1,183,133.51	\$ 1,068,654.21	\$ 965,814.55
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 440,564.54	\$ 393,030.49	\$ 350,075.96	\$ 311,234.31	\$ 276,085.12
Capital de Trabajo	-\$ 736,108.80					
Inversion Inicial	-\$ 128,578.00					
Flujo Efectivo Neto	-\$ 864,686.80	\$ 440,564.54	\$ 393,030.49	\$ 350,075.96	\$ 311,234.31	\$ 276,085.12

TIR	33%
VAN	\$ 176,457.87
Tasa de Descuento (CAPM)	22.95%

Elaborado por los autores

En el escenario optimista se lo realizó bajo el supuesto de un crecimiento del 20% anual en las ventas. De esta manera, al realizarse este crecimiento, el costo de producción de motocicletas también se vería afectado en la misma proporción.

Utilizando una tasa de descuento del 22.95% obtenemos como resultado un VAN positivo de \$1,461,584.70 y una TIR del 80%.

Los indicadores financieros nos vuelven a demostrar que la implementación del proyecto es muy rentable, tal como podemos ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.6 Escenario Optimista

Flujo de Caja del Escenario Optimista

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingreso por Venta de Motos		\$ 2,523,801.60	\$ 3,028,561.92	\$ 3,634,274.30	\$ 4,361,129.16	\$ 5,233,355.00
TOTAL INGRESOS		\$ 2,523,801.60	\$ 3,028,561.92	\$ 3,634,274.30	\$ 4,361,129.16	\$ 5,233,355.00
Costo de Venta de Motos		\$ 1,766,661.12	\$ 2,119,993.34	\$ 2,543,992.01	\$ 3,052,790.42	\$ 3,663,348.50
Overhead		\$ 88,333.06	\$ 105,999.67	\$ 127,199.60	\$ 152,639.52	\$ 183,167.42
Personal técnico		\$ 13,305.60	\$ 13,970.88	\$ 14,669.42	\$ 15,402.90	\$ 16,173.04
Personal administrativo		\$ 9,878.40	\$ 10,372.32	\$ 10,890.94	\$ 11,435.48	\$ 12,007.26
Publicidad		\$ 50,476.03	\$ 60,571.24	\$ 72,685.49	\$ 87,222.58	\$ 104,667.10
TOTAL EGRESOS		\$ 1,928,654.21	\$ 2,310,907.45	\$ 2,769,437.46	\$ 3,319,490.90	\$ 3,979,363.32
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 595,147.39	\$ 717,654.47	\$ 864,836.84	\$ 1,041,638.27	\$ 1,253,991.68
Capital de Trabajo	-\$ 736,108.80					
Inversion Inicial	-\$ 128,578.00					
Flujo Efectivo Neto	-\$ 864,686.80	\$ 595,147.39	\$ 717,654.47	\$ 864,836.84	\$ 1,041,638.27	\$ 1,253,991.68

TIR	80%
VAN	\$ 1,461,584.70
Tasa de Descuento (CAPM)	22.95%

Elaborado por los autores

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Una vez realizado el estudio de mercado y tomando en consideración factores como el completo conocimiento a nivel nacional de la marca QMC y el 90% de disposición de potenciales nuevos distribuidores de comercializar las motocicletas de la marca, se podrá incrementar a quince el número de distribuidores en la Sierra y Oriente del país en el primer semestre del 2013.
- De acuerdo a las cifras analizadas tanto del SRI como de la AEADE podemos concluir que las provincias de Sucumbíos, Morona Santiago, Pichincha, Imbabura, Chimborazo y Azuay son las óptimas para que la marca QMC tenga una mayor presencia.
- En cuanto al análisis financiero del proyecto presenta cifras muy alentadoras y rentables para los objetivos planteados, siendo el VAN \$906,271.35 y la TIR 62%
- Vale la pena resaltar que incluso en el escenario pesimista, el proyecto sigue siendo rentable.

Recomendaciones

A continuación detallamos un listado de recomendaciones que podrían mejorar el desempeño de la empresa tomando en consideración los objetivos planteados en el proyecto:

- Mantener la actualización e inclusión constante de nuevos modelos de motocicletas, siempre ajustándose a las necesidades del mercado.
- Diversificar oferta de modelos de motocicletas PANTANERAS.
- Apertura de talleres propios para tener una mayor y mejor presencia de marca en el mercado.
- Se recomienda a la empresa invertir en tecnología para el mejoramiento del proceso de ensamblaje de las motocicletas, de esta manera tener una mayor producción de unidades al año.
- En el corto plazo sustituir la mayor cantidad de piezas importadas por producción nacional, para incentivar la economía del país y crear un mayor número de plazas de trabajo.

ANEXOS

ANEXO 2.1 ENCUESTA A DISTRIBUIDOR ACTUAL

Distribuidor _____

Zona

Costa

Sierra

Oriente

Ciudad _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva comprando MOTOS?

Menos de un año

Entre 1 y 3 años

Entre 4 y 8 años

Más de 9 años

2. ¿Con qué frecuencia compra MOTOS?

Una vez al mes

Dos veces al mes

Tres veces al mes

Cuatro veces al mes

Menos de una vez al mes

3. ¿Cuántas motos compra al mes?

5 - 10.

11 - 20.

21 - 30

Más de 30

4. A la hora de comprar MOTOS cuál es el orden de importancia que le dio ud a cada uno de los siguientes aspectos (todas las marcas). Califique del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Precio

Diseño / Variedad

Calidad / Marca

Garantía / Repuestos

Crédito

5. ¿Cuál fue la característica más importante para usted a la hora de comprar MOTOS QMC?.

Califique del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Precio	<input type="text"/>
Diseño / Variedad	<input type="text"/>
Calidad / Marca	<input type="text"/>
Garantía / Repuestos	<input type="text"/>
Crédito	<input type="text"/>

6. ¿Cuántas marcas de motos vende usted?

Entre 1 y 5	<input type="text"/>
Entre 6 y 10	<input type="text"/>
Entre 11 y 15	<input type="text"/>
Más de 15	<input type="text"/>

7. ¿Cuáles son las tres marcas más vendidas por usted? Indíquelas.

1 _____

2 _____

3 _____

8. Califique en orden de importancia los siguientes aspectos de las siguientes marcas. Califique del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

SHINERAY

Precio	<input type="text"/>
Diseño / Variedad	<input type="text"/>
Calidad / Marca	<input type="text"/>
Garantía / Repuestos	<input type="text"/>
Crédito	<input type="text"/>

MOTOR UNO

Precio	<input type="text"/>
Diseño / Variedad	<input type="text"/>
Calidad / Marca	<input type="text"/>
Garantía / Repuestos	<input type="text"/>
Crédito	<input type="text"/>

RANGER

Precio

Diseño / Variedad

Calidad / Marca

Garantía / Repuestos

Crédito

9. ¿Qué modelos son los de mayor rotación en su negocio? Por favor enumere del 1 al 5. Siendo 1 el modelo más vendido y 5 el modelo menos vendido.

Tipo CG (Panadera)

Tipo CGL (150-A)

Tipo GN (150-9)

Tipo Caballito

Tipo Pantanera

10. Qué tipo de promoción valoraría más a la hora de realizar su compra. Escoja **SOLO UNA** opción.

Mes de gracia

Obsequios

Dcto por volumen contado

Dcto por volumen crédito

Plazo

Otros

ANEXO 2.2. ENCUESTA CLIENTE POTENCIAL

Nombre de local _____

Zona

Costa

Sierra

Oriente

1. ¿Conoce usted La marca de motos QMC?

Si

No

2. ¿Comercializaría usted la marca de motos QMC?

Si

No

Si la respuesta es negativa, clasificar el motivo de su respuesta según los siguientes parámetros, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante:

Precio

Diseño / Variedad

Calidad / Marca

Garantía / Repuestos

Crédito

3. ¿Cuánto tiempo lleva comprando MOTOS?

Menos de un año

Entre 1 y 3 años

Entre 4 y 8 años

Más de 9 años

4. ¿Con qué frecuencia compra MOTOS?

Una vez al mes	<input type="checkbox"/>
Dos veces al mes	<input type="checkbox"/>
Tres veces al mes	<input type="checkbox"/>
Cuatro veces al mes	<input type="checkbox"/>
Menos de una vez al mes	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuántas motos compra al mes?

5 - 10.	<input type="checkbox"/>
11 - 20.	<input type="checkbox"/>
21 - 30	<input type="checkbox"/>
Más de 30	<input type="checkbox"/>

6. A la hora de comprar una moto cual es la importancia que le da usted a los siguientes aspectos, califique el orden: Del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Precio	<input type="checkbox"/>
Diseño / Variedad	<input type="checkbox"/>
Calidad / Marca	<input type="checkbox"/>
Garantía / Repuestos	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>

7. De las siguientes marcas, califique usted el orden de importancia en cada uno de los aspectos numerados: Califique del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

SHINERAY

Precio	<input type="checkbox"/>
Diseño / Variedad	<input type="checkbox"/>
Calidad / Marca	<input type="checkbox"/>
Garantía / Repuestos	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>

MOTOR UNO

Precio	<input type="checkbox"/>
Diseño / Variedad	<input type="checkbox"/>
Calidad / Marca	<input type="checkbox"/>
Garantía / Repuestos	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>

RANGER

Precio

Diseño / Variedad

Calidad / Marca

Garantía / Repuestos

Crédito

8. ¿Qué modelos son los de mayor rotación en su negocio? Por favor enumere del 1 al 5. Siendo 1 el modelo más vendido y 5 el modelo menos vendido.

Tipo Panadera

Tipo Pantanera

Tipo Caballito

Otros

9. Basado en una buena relación calidad/precio, Cuántas motos QMC estaría dispuesto a comprar mensualmente?

5 - 10.

11 - 20.

21 - 30

Más de 30

RESOLUCION No. 64

COMITÉ DE COMERCIO EXTERIOR

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el artículo 261, numeral 5, de la Constitución de la República del Ecuador, es competencia exclusiva del Estado central la adopción de políticas: económicas, tributarias, aduaneras, arancelarias, de comercio exterior, entre otras;

Que el artículo 284, numeral 2, de la Constitución de la República del Ecuador, establece como uno de los objetivos principales que tiene el Gobierno Central en materia económica: "incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistemática(...)";

Que de acuerdo a lo establecido en el artículo 304 de la Constitución de la República del Ecuador, la política comercial tiene como objetivo principal desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos, a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo;

Que de acuerdo con el artículo 71 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el Comité de Comercio Exterior es el órgano encargado de aprobar las políticas públicas nacionales en materia de política comercial;

Que el artículo 72 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones establece la facultad que tiene el Comité de Comercio Exterior COMEX para crear, modificar o suprimir las tarifas arancelarias;

Que el Comité de Comercio Exterior, COMEX, en sesión llevada a cabo el 11 de junio de 2012, conoció y aprobó el Informe Técnico de la Secretaría Técnica del Comité de Comercio Exterior, que sugiere establecer una política nacional arancelaria para los CKD de radios, celulares, DVD, televisores y motos;

En ejercicio de las facultades que le confiere la ley,

RESUELVE:

Artículo 1.- Modificar el Arancel Nacional a las mercancías clasificadas como CKD, descritas en las subpartidas siguientes:

- CKD radio: 8527210010.
- CKD motocicletas: 8711200010, 8711300010, 8711400010, 8711500010, 8711900010.
- CKD televisores: 8528720010.
- CKD celulares: 8517120010.
- CKD reproductor de DVD: 8521909010.

Artículo 2.- La regla general para determinar los aranceles aplicables a los CKD detallados en la cláusula anterior, será la siguiente:

Los CKD importados pagarán el 100% de arancel consolidado correspondiente al bien final. Este porcentaje podrá disminuir, en la medida en que el porcentaje de producto ecuatoriano incorporado al bien ensamblado sea mayor, de acuerdo a las tablas descritas en el Anexo I de esta resolución.

No obstante lo determinado en el párrafo anterior, todas las importaciones de CKD deberán pagar un arancel mínimo aplicado, independientemente del porcentaje del producto ecuatoriano incorporado.

Artículo 3.- En el plazo de 15 días, contados a partir de la publicación de esta resolución en el Registro Oficial, el COMEX aprobará la metodología de cálculo del porcentaje de producto ecuatoriano

incorporado, que será elaborada por el Ministerio de Industrias y Productividad. Esta metodología deberá ser concordante con la política nacional de ensamblaje.

La metodología deberá contener un mecanismo de monitoreo que implique el aumento de la tarifa arancelaria, siempre que el ensamblador no incremente el porcentaje de producto ecuatoriano incorporado en un período determinado.

Artículo 4.- Lo establecido en la presente Resolución se aplicará sin perjuicio de la vigencia de la Resolución N° 59 del COMEX.

DISPOSICION TRANSITORIA

Hasta que el COMEX apruebe la metodología de cálculo del porcentaje de producto ecuatoriano incorporado, todas las importaciones de CKD descritas en esta Resolución deberán pagar el arancel mínimo aplicado, que se detalla en cada tabla del Anexo I.

Esta Resolución fue adoptada en sesión llevada a cabo el 11 de junio de 2012 y entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.



Econ. Santiago León Abad
PRESIDENTE



Dr. Rubén Morán Castro
SECRETARIO



Anexo I

CKD de Radio clasificados en la subpartida 8527210010

% de Producto Ecuatoriano Incorporado	Arancel a pagar Ad valorem	Observaciones
<5	30.00%	
5	15.00%	
6	13.50%	
7	12.00%	
8	10.50%	
9	9.00%	
10	7.50%	
11	6.00%	
12 o superior	4.50%	Arancel mínimo

CKD de celulares clasificados en la subpartida 8517120010

% de Producto Ecuatoriano Incorporado	Arancel a pagar Ad valorem	Observaciones
<5	15.00%	
5	7.50%	
6	6.60%	
7	5.70%	
8	4.80%	
9	3.90%	
10 o superior	3.00%	Arancel mínimo

CKD de reproductores de DVD clasificados en la subpartida 8521909010

% de Producto Ecuatoriano Incorporado	Arancel a pagar Ad valorem	Observaciones
<5	30.00%	
5	15.00%	
6	13.50%	
7	12.00%	
8	10.50%	
9	9.00%	
10	7.50%	
11	6.00%	
12 o superior	4.50%	Arancel mínimo

CKD de Televisores clasificados en la subpartida 8528720010

% de Producto Ecuatoriano Incorporado	Arancel a pagar Ad valorem	Observaciones
<5	30.00%	
5	15.00%	
6	13.50%	
7	12.00%	
8	10.50%	
9	9.00%	
10	7.50%	
11	6.00%	
12 o superior	4.50%	Arancel mínimo

CKD de motocicletas clasificados en las subpartidas 8711200010, 8711300010, 8711400010, 8711500010, 8711900010

% de Producto Ecuatoriano Incorporado	Arancel a pagar Ad valorem	Observaciones
<5	30.00%	
5	15.00%	
6	14.25%	
7	13.50%	
8	12.75%	
9	12.00%	
10	11.25%	
11	10.50%	
12	9.75%	
13	9.00%	
14	8.25%	
15	7.50%	
16	6.75%	
17	6.00%	
18 o superior	5.25%	Arancel mínimo

ANEXO 4.2 PLAN DE MEDIOS

PLAN DE MEDIOS							
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Televisión							
Teleamazonas	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	15,000.00
Canal Uno	2,000.00	1,500.00	1,000.00	1,200.00	1,000.00	1,200.00	7,900.00
TC	1,800.00	1,500.00	1,500.00	1,800.00	1,200.00	1,000.00	8,800.00
Total TV	6,300.00	5,500.00	5,000.00	5,500.00	4,700.00	4,700.00	31,700.00
Prensa							
Extra	3,600.00	3,600.00	3,600.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
Heraldo	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	3,600.00
Ultimas Noticias	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	3,600.00
Total Prensa	4,800.00	4,800.00	4,800.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	21,600.00
Radio							
La Otra (Guayas)	2,464.00	2,464.00	2,464.00	-	-	-	7,392.00
Canela (Guayas)	-	-	-	2,464.00	2,464.00	2,464.00	7,392.00
La Otra (Pichincha)	2,464.00	2,464.00	2,464.00	-	-	-	7,392.00
Canela (Pichincha)	-	-	-	2,464.00	2,464.00	2,464.00	7,392.00
Caravana (Nacional)	-	1,320.00	-	1,320.00	-	1,320.00	3,960.00
CRE (Nacional)	2,500.00	-	2,500.00	-	2,500.00	-	7,500.00
Zaracay (Nacional)	2,500.00	-	2,500.00	-	2,500.00	-	7,500.00
Total Radio	9,928.00	6,248.00	9,928.00	6,248.00	9,928.00	6,248.00	48,528.00
Vía Pública							
Vallas	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	15,000.00
Letreros	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	6,000.00
Total Vía Pública	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	21,000.00
Redes Sociales							
Facebook	250.00	-	250.00	-	250.00	-	750.00
Twiter	-	200.00	-	200.00	-	200.00	600.00
Pag Web	1,500.00	-	100.00	100.00	-	100.00	1,800.00
Total WEB	1,750.00	200.00	350.00	300.00	250.00	300.00	3,150.00
Merchandising							
Catálogos	500.00	-	200.00	-	300.00	-	1,000.00
Artículos varios	700.00	100.00	-	500.00	-	300.00	1,600.00
Total Merchandising	1,200.00	100.00	200.00	500.00	300.00	300.00	2,600.00
Total Inversión							128,578.00

Anexo 5.1 Flujo de Caja del Proyecto Puro

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingreso por Venta de Motos		2,103,168.00	2,418,643.20	2,781,439.68	3,198,655.63	3,678,453.98
TOTAL INGRESOS		2,103,168.00	2,418,643.20	2,781,439.68	3,198,655.63	3,678,453.98
Costo de Venta de Motos		1,472,217.60	1,693,050.24	1,947,007.78	2,239,058.94	2,574,917.78
Overhead		73,610.88	84,652.51	97,350.39	111,952.95	128,745.89
Personal técnico		13,305.60	13,970.88	14,669.42	15,402.90	16,173.04
Personal administrativo		9,878.40	10,372.32	10,890.94	11,435.48	12,007.26
Publicidad		42,063.36	48,372.86	55,628.79	63,973.11	73,569.08
TOTAL EGRESOS		1,611,075.84	1,850,418.82	2,125,547.32	2,441,823.38	2,805,413.05
UTILIDAD OPERATIVA		492,092.16	568,224.38	655,892.36	756,832.25	873,040.93
Capital de Trabajo	-736,108.80					
Inversion Inicial	-128,578.00					
Flujo Efectivo Neto	-864,686.80	492,092.16	568,224.38	655,892.36	756,832.25	873,040.93

TIR	62%
VAN	\$ 906,271.35
Tasa de Descuento (CAPM)	22.95%

