

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRENDEDORES**

**TÍTULO:**

**Propuesta para la creación de una empresa de Importación,  
Alquiler y Comercialización de Accesorios y Herramientas  
para Equipos Compactos de Construcción y Agrícola.**

**AUTOR:**

**Aguirre Pita Jaime Eduardo**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del título de:  
INGENIERO EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE**

**TUTOR:**

**Guerra Triviño Otto**

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRENDEDORES**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Jaime Eduardo Aguirre Pita** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingüe**.

**TUTOR**

---

**Otto Guerra Triviño**

**REVISOR(ES)**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ángel Aurelio Castro Peñarreta**

**Guayaquil, a los 28 días del mes de Septiembre del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRENEDORES**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Jaime Eduardo Aguirre Pita

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, Propuesta para la creación de una empresa de Importación, Alquiler y Comercialización de Accesorios y Herramientas para Equipos Compactos de Construcción y Agrícola. Previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingüe** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 28 días del mes de Septiembre del año 2015**

**EL AUTOR**

---

**Jaime Eduardo Aguirre Pita**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRENEDORES**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Jaime Eduardo Aguirre Pita**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Propuesta para la creación de una empresa de Importación, Alquiler y Comercialización de Accesorios y Herramientas para Equipos Compactos de Construcción y Agrícola, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 28 días del mes de Septiembre del año 2015**

**EL AUTOR:**

---

**Jaime Eduardo Aguirre Pita**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por mi familia y por darme la oportunidad de estar vivo

A mis padres por el esfuerzo realizado para darme estudios profesionales

**Jaime Eduardo Aguirre Pita**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su paciencia y amor durante este proceso

A mi esposa y a mi hijo por ser lo que me motiva a ser mejor todos los días

**Jaime Eduardo Aguirre Pita**

# **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

Otto Guerra Triviño

---

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRENEDORES**

**CALIFICACIÓN**

---

**Otto Guerra Triviño**

# ÍNDICE GENERAL

<b>1.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>23</b>
1.1.	TEMA – TÍTULO	23
1.2.	JUSTIFICACIÓN	23
1.3.	PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL TEMA U OBJETO DE ESTUDIO	24
1.4.	CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA U OBJETO DE ESTUDIO	24
1.5.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.5.1.	<i>Objetivo General</i>	25
1.5.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	25
1.6.	DETERMINACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y TÉCNICA DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	26
1.7.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
1.8.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL TRABAJO	27
1.8.1.	<i>Marco Referencial</i>	27
1.8.2.	<i>Marco Teórico</i>	28
1.8.3.	<i>Marco Conceptual</i>	34
1.8.4.	<i>Marco Legal</i>	34
1.8.5.	<i>Marco Lógico</i>	35
1.9.	FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y-O DE LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN DE LAS CUÁLES SE ESTABLECERÁN LOS OBJETIVOS.	37
1.10.	CRONOGRAMA	37
<b>2.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO</b>	<b>40</b>
2.1.	ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD	40
2.1.1.	<i>Descripción de la Idea de Negocio</i>	40
2.1.2.	<i>Descripción de la Idea de Producto o Servicio</i>	41
2.2.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	43
2.3.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	44
2.3.1.	<i>Objetivo General</i>	44
2.3.2.	<i>Objetivos Específico</i>	44
2.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
2.4.1.	<i>Organigrama</i>	45
2.4.2.	<i>Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias</i>	46
2.4.3.	<i>Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades, y Derechos</i>	48
<b>3.</b>	<b>ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA</b>	<b>51</b>
3.1.	ASPECTO SOCIETARIO DE LA EMPRESA	51
3.1.1.	<i>Generalidades (Tipo de Empresa)</i>	51
3.1.2.	<i>Fundación de la Empresa</i>	51
3.1.3.	<i>Capital Social, Acciones y Participaciones</i>	51
3.1.4.	<i>Juntas Generales de Accionistas y-o Socios</i>	52
3.2.	ASPECTO LABORAL DE LA EMPRESA	52
3.2.1.	<i>Generalidades</i>	52

3.2.2.	<i>Mandato Constituyente #8</i>	53
3.2.3.	<i>Tipos de Contrato de Trabajo</i>	53
3.2.4.	<i>Obligaciones del empleador</i>	53
3.2.5.	<i>Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración</i>	55
3.2.6.	<i>Fondo de Reserva y Vacaciones</i>	56
3.2.7.	<i>Inserción de Discapacitados a Puestos de Trabajo</i>	57
3.3.	CONTRATACIÓN CIVIL	58
3.3.1.	<i>Principios Básicos de la Contratación</i>	58
3.3.2.	<i>Contratos de Prestación de Servicios</i>	58
3.3.3.	<i>Principales Cláusulas de los Contratos de Prestación de Servicios</i>	58
3.3.4.	<i>Soluciones Alternativas para Solución de Conflictos: Arbitraje y Mediación</i>	59
3.3.5.	<i>Generalidades de la Contratación Pública</i>	59
3.3.6.	<i>Contrato de Confidencialidad</i>	59
3.4.	POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	60
3.4.1.	<i>Código de Ética</i>	60
3.5.	PROPIEDAD INTELECTUAL	60
3.5.1.	<i>Registro de Marca</i>	60
3.5.2.	<i>Derecho de Autor del Proyecto</i>	60
3.5.3.	<i>Patente y-o Modelo de Utilidad (opcional)</i>	60
3.6.	SEGUROS	61
3.6.1.	<i>Incendio</i>	61
3.6.2.	<i>Robo</i>	61
3.6.3.	<i>Fidelidad</i>	61
3.6.4.	<i>Maquinarias y Equipos</i>	61
3.6.5.	<i>Materia Prima y Mercadería</i>	61
3.7.	PRESUPUESTO CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	62
<b>4.</b>	<b>AUDITORÍA DE MERCADO</b>	<b>64</b>
4.1.	PEST	64
4.2.	ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA: ESTADÍSTICAS DE VENTAS, IMPORTACIONES Y CRECIMIENTOS EN LA INDUSTRIA	68
4.3.	ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	70
4.4.	MATRIZ BCG	70
4.5.	ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO EN EL MERCADO	71
4.6.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER Y CONCLUSIONES	72
4.7.	ANÁLISIS DE LA OFERTA	74
4.7.1.	<i>Tipo de Competencia</i>	74
4.7.2.	<i>Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial</i>	74
4.7.3.	<i>Segmentación de Mercado</i>	75
4.7.4.	<i>Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.</i>	75
4.7.5.	<i>Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa</i>	75
4.8.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	76
4.8.1.	<i>Criterio de Segmentación</i>	76
4.8.2.	<i>Selección de Segmentos</i>	76
4.8.3.	<i>Perfiles de los Segmentos</i>	77
4.9.	MATRIZ FODA	79

4.10.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	80
4.10.1.	<i>Método</i>	80
4.10.2.	<i>Diseño de la Investigación</i>	80
4.10.2.1.	Objetivos de la Investigación: General y Específicos (Temas que desean ser investigados)	80
4.10.2.2.	Tamaño de la Muestra	81
4.10.2.3.	Técnica de recogida y análisis de datos	81
4.10.2.3.1.	Exploratoria (Entrevista preliminar, Observación, Grupo Focal, etc.)	81
4.10.2.3.2.	Concluyente (Encuesta)	82
4.10.2.4.	Análisis de Datos	82
4.10.2.5.	Resumen e interpretación de resultados	93
4.10.3.	<i>Conclusiones de la Investigación de Mercado</i>	94
4.10.4.	<i>Recomendaciones de la Investigación de Mercado</i>	94
<b>5.</b>	<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>96</b>
5.1.	OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS	96
5.1.1.	<i>Mercado Meta</i>	96
5.1.1.1.	Tipo y Estrategias de Penetración	96
5.1.1.2.	Cobertura	97
5.2.	POSICIONAMIENTO	98
5.2.1.	<i>Estrategia de Posicionamiento: Posición, Objetivo, Segmento, Atributos, Calidad Percibida, Ventaja Competitiva, Símbolos Identitarios.</i>	98
5.3.	MARKETING MIX	99
5.3.1.	<i>Estrategia de Producto o Servicios</i>	99
5.3.1.1.	Descripción del Producto: Definición, Composición, Color, Tamaño, Imagen, Slogan, Producto Esencial, Producto Real, Producto Aumentado.	99
5.3.1.2.	Adaptación o Modificación del Producto: Componente Central, Empaque y Servicio de Apoyo, Requerimientos del Cliente, Condiciones de Entrega, Transporte, Embalaje, etc.	103
5.3.1.3.	Empaque: Reglamento del Mercado y Etiquetado	104
5.3.1.4.	Amplitud y Profundidad de Línea	104
5.3.1.5.	Marcas y Submarcas	104
5.3.2.	<i>Estrategia de Precios</i>	106
5.3.2.1.	Precios de la Competencia	106
5.3.2.2.	Poder Adquisitivo del Mercado Meta	107

5.3.2.3.	Políticas de Precio: Sobreprecio y Descuento, Márgenes Brutos de la Compañía, Precio al Menudeo (kilo, tonelada), Términos de Venta, Métodos de Pago.	107
5.3.3.	<i>Estrategia de Plaza: Punto de Ventas</i>	109
5.3.3.1.	Localización Macro y Micro	109
5.3.3.1.1.	Distribución del Espacio	109
5.3.3.1.2.	Merchandising	111
5.3.3.2.	Sistema de Distribución Comercial	112
5.3.3.2.1.	Canales de Distribución: Minoristas, Mayoristas, Agentes, Depósitos y Almacenes.	112
5.3.3.2.2.	Penetración en los Mercados Urbanos y Rurales.	112
5.3.3.2.3.	Logística	112
5.3.3.2.4.	Red de Ventas	113
5.3.3.2.5.	Políticas de Servicio al Cliente: Pre-venta y Post-venta, Quejas, Reclamaciones, Devoluciones	113
5.3.4.	<i>Estrategias de Promoción</i>	114
5.3.4.1.	Estrategias ATL y BTL	114
5.3.4.2.	Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria: Concepto, Mensaje	114
5.3.4.3.	Promoción de Ventas	114
5.3.4.3.1.	Venta Personal	114
5.3.4.3.2.	Trading: Exposiciones, Ferias Comerciales, Competiciones, Concursos y Premios, Descuentos, Primas por Objetivos, Muestras, Productos Gratuitos, Publicidad en el Punto de Venta, Publicidad y Promoción Cooperativa, Primas por objetivos, Distinciones, Otras.	115
5.3.4.3.3.	Clienting: Muestras Gratuitas, Documentación Técnica, Obsequios, Asistencia a Congresos, Seminarios y Conferencias, Rebajas, Descuentos, Mayor Contenido de Producto por Igual Precio, Productos Complementarios Gratis o a Bajo Precio, Cupones o Vales Descuento, Concursos, Premios, Muestras, Degustaciones, Regalos, Otras.	116
5.3.4.4.	Publicidad	116
5.3.4.4.1.	Estrategia de Lanzamiento	116
5.3.4.4.2.	Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad.	116
5.3.4.4.3.	Mindshare	117
5.3.4.4.4.	Relaciones Públicas	117

5.3.4.4.5.	Marketing Relacional	117
5.3.4.4.6.	Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto	118
5.3.4.4.6.1.	Estrategias de E-Commerce , E-Business e E-Marketing	118
5.3.4.4.6.2.	Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores	118
5.3.4.4.6.3.	Diseño e Implementación de la Página Web (Inglés-Español-Idioma del Mercado Meta)	118
5.3.4.4.7.	Estrategias de Marketing a través de Redes Sociales	119
5.3.4.4.7.1.	Diseño e Implementación de Fans Pages, en Redes Sociales (Inglés-Español-Idioma del Mercado Meta)	119
5.3.4.4.7.2.	Marketing Social (en función de la Gestión de Responsabilidad Social Capítulo 4)	120
5.3.4.5.	Ámbito Internacional	120
5.3.4.5.1.	Estrategia de Distribución Internacional ( solo aplica en caso de exportación)	120
5.3.4.5.2.	Estrategias de Precio Internacional	120
5.3.5.	Cronograma	120
5.3.6.	Presupuesto de Marketing: Costo de Venta, Costo de Publicidad y Promoción, Costo de Distribución, Costo del Producto, Otros.	121
<b>6.</b>	<b>PLAN OPERATIVO</b>	<b>123</b>
6.1.	PRODUCCIÓN	123
6.1.1.	Proceso Productivo	123
6.1.2.	Infraestructura: Obra Civil, Maquinarias y Equipos	123
6.1.3.	Mano de Obra	124
6.1.4.	Capacidad Instalada	124
6.1.5.	Flujogramas de Procesos	124
6.1.6.	Presupuesto	127
6.2.	GESTIÓN DE CALIDAD	128
6.2.1.	Procesos de planeación de calidad	128
6.2.2.	Beneficios de las acciones proactivas	128
6.2.3.	Políticas de calidad	128
6.2.4.	Procesos de control de calidad	129
6.2.5.	Certificaciones y Licencias	129
6.2.6.	Presupuesto	129
6.3.	GESTIÓN AMBIENTAL	130
6.3.1.	Procesos de planeación ambiental	130
6.3.2.	Beneficios de las acciones proactivas	130
6.3.3.	Políticas de protección ambiental	130
6.3.4.	Procesos de control de calidad	131

6.3.5.	<i>Logística Verde</i>	131
6.3.6.	<i>Certificaciones y Licencias</i>	131
6.3.7.	<i>Presupuesto</i>	131
6.4.	GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	132
6.4.1.	<i>Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social</i>	132
6.4.2.	<i>Beneficios de las acciones proactivas</i>	132
6.4.3.	<i>Políticas de protección social</i>	133
6.4.4.	<i>Certificaciones y Licencias</i>	133
6.4.5.	<i>Presupuesto</i>	133
6.5.	BALANCED SCORECARD & MAPA ESTRATÉGICO	134
6.6.	OTROS TEMAS RELACIONADOS AL PLAN OPERATIVO (TALES COMO ESTUDIO DE EXPORTACIÓN, CONSTRUCCIÓN PARA UN HOTEL, ETC.)	135
<b>7.</b>	<b>ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO</b>	<b>137</b>
7.1.	INVERSIÓN INICIAL	137
7.1.1.	<i>Tipo de Inversión</i>	137
7.1.1.1.	Fija	137
7.1.1.2.	Diferida	139
7.1.1.3.	Corriente	139
7.1.2.	<i>Financiamiento de la Inversión</i>	140
7.1.2.1.	Fuentes de Financiamiento	140
7.1.2.2.	Tabla de Amortización	141
7.1.3.	<i>Cronograma de Inversiones</i>	142
7.2.	ANÁLISIS DE COSTOS	143
7.2.1.	<i>Costos Fijos</i>	143
7.2.2.	<i>Costos Variables</i>	144
7.2.2.1.	Costos de Producción	144
7.3.	CAPITAL DE TRABAJO	145
7.3.1.	<i>Costos de Operación</i>	145
7.3.2.	<i>Costos Administrativos</i>	146
7.3.3.	<i>Costos de Ventas</i>	146
7.3.4.	<i>Costos Financieros</i>	147
7.4.	ANÁLISIS DE VARIABLES CRÍTICAS	147
7.4.1.	<i>Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.</i>	147
7.4.2.	<i>Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas</i>	150
7.4.3.	<i>Determinación del Punto Óptimo de Producción por medio de análisis marginales.</i>	154
7.4.4.	<i>Análisis de Punto de Equilibrio</i>	154
7.5.	ENTORNO FISCAL DE LA EMPRESA	155
7.5.1.	<i>Planificación Tributaria</i>	155
7.5.1.1.	Generalidades (Disposiciones normativas)	155
7.5.1.2.	Minimización de la carga fiscal	155

7.5.1.3.	Impuesto a la Renta _____	155
7.5.1.4.	Impuesto al Valor Agregado _____	156
7.5.1.5.	Impuestos a los Consumos Especiales _____	156
7.5.1.6.	Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales _____	156
7.5.1.7.	Impuestos al Comercio Exterior _____	156
7.5.1.8.	Impuestos a la Salida de Divisas _____	156
7.5.1.9.	Impuestos a los Vehículos Motorizados _____	156
7.5.1.10.	Impuestos a las Tierras Rurales (aplica solo proyectos rurales) _____	157
7.6.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS _____	157
7.6.1.	<i>Balance General Inicial</i> _____	157
7.6.2.	<i>Estado de Pérdidas y Ganancias</i> _____	158
7.6.2.1.	Flujo de Caja Proyectado _____	159
7.6.2.1.1.	Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital _____	159
7.6.2.1.1.1.	TMAR _____	159
7.6.2.1.1.2.	_____	159
7.6.2.1.1.3.	VAN _____	159
7.6.2.1.1.4.	TIR _____	160
7.6.2.1.1.5.	PAYBACK _____	160
7.7.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD MULTIVARIABLE O DE ESCENARIOS MÚLTIPLES _____	160
7.7.1.	<i>Productividad</i> _____	160
7.7.2.	<i>Precio Mercado Local</i> _____	161
7.7.3.	<i>Precio Mercado Externo</i> _____	161
7.7.4.	<i>Costo de Materia Prima</i> _____	161
7.7.5.	<i>Costo de Materiales Indirectos</i> _____	161
7.7.6.	<i>Costo de Suministros y Servicios</i> _____	161
7.7.7.	<i>Costo de Mano de Obra Directa</i> _____	161
7.7.8.	<i>Costo de Mano de Obra Indirecta</i> _____	162
7.7.9.	<i>Gastos Administrativos</i> _____	162
7.7.10.	<i>Gastos de Ventas</i> _____	162
7.7.11.	<i>Inversión en Activos Fijos</i> _____	163
7.7.12.	<i>Tasa de interés promedio (puntos porcentuales)</i> _____	163
7.8.	BALANCE GENERAL _____	163
7.8.1.	<i>Razones Financieras</i> _____	165
7.8.1.1.	Liquidez _____	165
7.8.1.2.	Gestión _____	165

7.8.1.3.	Endeudamiento	165
7.8.1.4.	Rentabilidad	166
7.9.	CONCLUSIÓN FINANCIERA	166
<b>8.</b>	<b>PLAN DE CONTINGENCIA</b>	<b>168</b>
8.1.	PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	168
8.1.1.	<i>Principales riesgos</i>	168
8.1.2.	<i>Reuniones para mitigar los riesgos</i>	168
8.1.3.	<i>Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists)</i>	169
8.2.	PLANEACIÓN DE LA RESPUESTA AL RIESGO	169
8.2.1.	<i>Monitoreo y control del riesgo</i>	169
8.2.2.	<i>Plan de Contingencia y Acciones Correctivas</i>	170
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>172</b>
<b>10.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>174</b>
<b>11.</b>	<b>FUENTES</b>	<b>176</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>176</b>
<b>12.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>181</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Mercadeo estratégico y operativo</i> .....	29
<i>Tabla 2: Marco Conceptual</i> .....	34
<i>Tabla 3: Marco lógico:</i> .....	35
<i>Tabla 4: Cronograma</i> .....	38
<i>Tabla 5: Orgranigrama</i> .....	45
<i>Tabla 6: Cargos y Perfiles por Competencia</i> .....	46
<i>Tabla 7: Manual de Funciones</i> .....	48
<i>Tabla 8: Décimo Tercer y Décimo Cuarto sueldo</i> .....	56
<i>Tabla 9: Fondos de Reserva y Vacaciones</i> .....	57
<i>Tabla 10: Presupuesto</i> .....	62
<i>Tabla 11: Ventas Historicas de Minicargadores en Ecuador</i> .....	69
<i>Tabla 12: Características de Competidores</i> .....	75
<i>Tabla 13: FODA</i> .....	79
<i>Tabla 14: Posicionamiento</i> .....	98
<i>Tabla 15: Descripcion del producto</i> .....	99
<i>Tabla 16: Marcas</i> .....	105
<i>Tabla 17: Precios de la competencia</i> .....	106
<i>Tabla 18: Precio - Margen</i> .....	108
<i>Tabla 19: Cronograma</i> .....	120
<i>Tabla 20: Presupuesto</i> .....	121
<i>Tabla 21: Infraestructura</i> .....	123
<i>Tabla 22: Proceso de pedido de órdenes para stock</i> .....	124
<i>Tabla 23: Proceso de venta y facturación de Accesorios</i> .....	125
<i>Tabla 24: Proceso de despacho de Accesorios</i> .....	126
<i>Tabla 25: Presupuesto</i> .....	127
<i>Tabla 26: Presupuesto</i> .....	134
<i>Tabla 27: Balanced Scorecard</i> .....	134
<i>Tabla 28: Inversion fija</i> .....	138
<i>Tabla 29: Inversion Diferida</i> .....	139
<i>Tabla 30: Inversión Corriente</i> .....	140
<i>Tabla 31: Fuentes de Financiamiento</i> .....	141
<i>Tabla 32: Tabla de amortización</i> .....	141
<i>Tabla 33: Cronograma de inversiones</i> .....	143
<i>Tabla 34: Inversión Costos Fijos</i> .....	143
<i>Tabla 35: Costeo de Accesorios</i> .....	144
<i>Tabla 36: Costos Variables</i> .....	144
<i>Tabla 37: Costos de Operación</i> .....	145
<i>Tabla 38: Gastos Administrativos</i> .....	146
<i>Tabla 39: Gastos de Ventas</i> .....	146
<i>Tabla 40: Costos Financieros</i> .....	147

<i>Tabla 41: Mark Up</i> .....	148
<i>Tabla 42: Mark Up %</i> .....	149
<i>Tabla 43: Proyección de la Industria</i> .....	150
<i>Tabla 44: Industria de Minicargadores Proyectada</i> .....	151
<i>Tabla 45: Criterios para proyectar ventas de Accesorios en unidades</i> .....	151
<i>Tabla 46: Proyección de Ventas año 1 por modelo</i> .....	152
<i>Tabla 47: Criterios para proyectar alquileres de accesorios</i> .....	153
<i>Tabla 48: criterios para proyectar ventas en accesorios en dólares</i> .....	154
<i>Tabla 49: Utilidad operativa proyectada</i> .....	154
<i>Tabla 50: Punto de Equilibrio</i> .....	155
<i>Tabla 51: Balance Inicial</i> .....	157
<i>Tabla 52: Estado de Pérdidas y Ganancias</i> .....	158
<i>Tabla 53: Flujo de caja proyectado</i> .....	159
<i>Tabla 54: VAN</i> .....	159
<i>Tabla 55: Payback</i> .....	160
<i>Tabla 56: Análisis de Sensibilidad en unidades vendidas</i> .....	160
<i>Tabla 57: Análisis de Sensibilidad en Gastos Administrativos</i> .....	162
<i>Tabla 58: Análisis de Sensibilidad en Gastos de Ventas</i> .....	163
<i>Tabla 59: Balance General Proyectado</i> .....	164
<i>Tabla 60: Razones Financieras Liquidez</i> .....	165
<i>Tabla 61: Razones Financieras Gestión</i> .....	165
<i>Tabla 62: Razones Financieras Endeudamiento</i> .....	165
<i>Tabla 63: Razones Financieras Rentabilidad</i> .....	166
<i>Tabla 64: Plan de Contingencia</i> .....	170

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Ilustración 1: Precio del Crudo Ecuatoriano</i>	66
<i>Ilustración 2: Deuda con China y preventa petrolera</i>	67
<i>Ilustración 3: Matriz BCG</i>	70
<i>Ilustración 4: Análisis de vida del producto</i>	71
<i>Ilustración 5: Fuerzas de Porter</i>	72
<i>Ilustración 6: Tamaño de Muestra</i>	81
<i>Ilustración 7: Gráfico pregunta 1</i>	83
<i>Ilustración 8: Gráfico pregunta 2</i>	84
<i>Ilustración 9: Gráfico pregunta 3</i>	85
<i>Ilustración 10: Gráfico pregunta 4</i>	86
<i>Ilustración 11: Gráfico pregunta 5</i>	88
<i>Ilustración 12: Gráfico pregunta 6</i>	89
<i>Ilustración 13: Gráfico pregunta 7</i>	90
<i>Ilustración 14: Gráfico pregunta 8</i>	91
<i>Ilustración 15: Gráfico pregunta 9</i>	92
<i>Ilustración 16: Gráfico pregunta 10</i>	92
<i>Ilustración 17: Cobertura</i>	97
<i>Ilustración 18: Layout</i>	110
<i>Ilustración 19: Pagina Web</i>	119
<i>Ilustración 20: Mapa estratégico</i>	135

## **RESUMEN**

**Esta propuesta evaluará la creación de una empresa dedicada a importar y comercializar accesorios para Minicargadores. Se va a realizar una investigación para determinar la aceptación de los productos en el mercado y cuáles son las necesidades de los clientes potenciales. Para esto se definió una muestra de 303 personas a las que se encuestó, también se entrevistó a un experto en la industria de maquinaria y aplicación de equipos en obra.**

**Se propondrá un plan de marketing en base a las ventajas competitivas del producto frente al de la competencia y a los resultados obtenidos de la investigación de mercado.**

**Se realizará también un estudio financiero para proyectar resultados a 5 años y determinar la factibilidad del proyecto.**

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha existido una fuerte inversión en el sector Agrícola y de Construcción en el Ecuador. Esto ha fomentado el crecimiento de las ventas de los distribuidores de maquinaria. Actualmente la familia de máquinas llamada Minicargadores, representa el 11% de las ventas de la industria. Con el incremento en ventas de Minicargadores, se ha creado una población considerable de estos equipos trabajando en el país.

Existe la oportunidad de mejorar la versatilidad de los Minicargadores mediante la venta de accesorios que se acoplan directamente a estas máquinas, esto desemboca en la posibilidad de realizar más trabajos con un solo equipo. Al lograr esto, los dueños de Minicargadores podrán reducir costos de operación y terminar sus obras o trabajos en menos tiempo.

A partir del 2009, el Gobierno de Ecuador, aplica una serie de políticas para dinamizar al sector de la construcción mediante incentivos, con la intención de solidificar el mercado y aportar grandes beneficios económicos y sociales. La industria de construcción es, sin duda, uno de los principales motores para el desarrollo económico y social de una país, debido a que genera encadenamientos con gran parte de las ramas comerciales e industriales de la sociedad. (Naveda, Financiero: Bienes Raices Clave!, 2013)

La industria de construcción es la segunda con mayor tasa de crecimiento en Ecuador, desde el 2010 hasta el 2011 tuvo un crecimiento del 15% y del 2011 al 2012 una tasa de crecimiento del 10%. Esto ha contribuido de forma significativa al PIB total. (Naveda, Financiero: Bienes Raices Clave!, 2013)

El PIB agrícola representa el 2.3% del PIB total nacional con un decrecimiento del 0.06% comparando el tercer y cuarto trimestre del 2014. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015)

# CAPÍTULO 1

## DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

## **1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Tema – Título**

Propuesta para la creación de una empresa de Importación, Alquiler y Comercialización de Accesorios y Herramientas para equipos compactos de construcción y agrícola.

### **1.2. Justificación**

El estudio beneficiará a todos los estudiantes y profesionales que tengan el interés de emprender un negocio relacionado al sector de construcción y agricultura, presentando de manera integral todos los aspectos que se deben tomar en cuenta desde el momento en que la idea es concebida. Adicionalmente busca dotar de criterios para razonar y analizar el impacto del entorno macroeconómico en un negocio.

En la actualidad existen muchos Ecuatorianos de escasos recursos, esta propuesta beneficiará a estas personas en mejorar su nivel de vida obteniendo una mejor y más limpia infraestructura en el lugar donde viven. Se propondrá un modelo de responsabilidad social mediante el cual se darán alquileres gratis de accesorios para proyectos de desarrollo social en las comunidades que más lo necesiten.

Desde el 11 de Marzo de 2015 El Gobierno del Presidente Rafael Correa aplicó una nueva regulación llamada "Salvaguardia" para el 32% de las importaciones generales (2.800 partidas arancelarias). Esta medida fue adoptada por un periodo de 15 meses, la misma que fue adoptada por el Gobierno para proteger la balanza comercial. (Diario El Universo, 2015). La salvaguardia anunciada para maquinaria es del 45%, sin embargo la partida arancelaria de

accesorios para Minicargadores (8431490000) tiene solo el 5%. Esto quiere decir que durante este periodo la venta de maquinaria nueva va a ser muy baja y los empresarios deberán realizar más trabajos con los Minicargadores que tienen en inventario. Por esto, la empresa buscará oportunidades en todos los proyectos públicos y privados que existen en la actualidad para introducir sus productos.

### **1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio**

La propuesta va a explorar la población de Minicargadores en el Ecuador.

La propuesta abarca únicamente venta y alquiler de accesorios para Minicargadores.

La propuesta va a investigar el comportamiento de la industria de Minicargadores desde el año 2005 hasta el 2014.

El análisis de la propuesta tendrá una duración de 5 años.

Se deberá realizar un estudio de mercado para determinar la aceptación del producto.

Se va a realizar un estudio financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.

### **1.4. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio**

La propuesta será enmarcada con el objetivo 3 y 11 del Plan Nacional del Buen Vivir.

Se buscará mejorar la calidad de vida de la población y contribuir en establecer un sistema económico social, solidario y sostenible cuyo fin sea el ser humano y el buen vivir.

La información necesaria para desarrollar la propuesta está basada en la cantidad de proyectos adjudicados para el sector de Construcción y Agricultura en los últimos 4 años. Esta información se va a obtener del portal de compras públicas. Otra fuente de información es el BIC (Business Information Center), este es el sitio donde Caterpillar almacena y actualiza la información de ventas históricas y actuales tanto de sus distribuidores como de la industria. Este sitio se alimenta de la información registrada en la AEM (Association of Equipment Manufactures), asociación donde todas las empresas que venden maquinaria pesada ingresan sus ventas históricas para tener datos generales de la industria.

## **1.5. Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la factibilidad de la propuesta para la creación de una empresa dedicada a la importación, alquiler y comercialización de accesorios para equipos compactos.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Determinar las necesidades de los empresarios que tienen Minicargadores en su flota de equipos.
- Determinar la inversión necesaria para realizar el proyecto.
- Determinar los costos de importación de los accesorios que va a ofrecer la compañía.
- Determinar si va a ser rentable la creación de una empresa que se dedique a la venta y alquiler de accesorios para Minicargadores en el Ecuador.

## **1.6. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información**

El método de investigación que se utilizará en esta propuesta es cualitativo.

Se realizarán encuestas a clientes dueños de Minicargadores para determinar si existe una demanda real del producto.

Se recolectará información de forma directa por medio de entrevistas con proveedores de equipos compactos, con el fin de conocer a fondo lo que demandan las industrias involucradas en el proyecto.

## **1.7. Planteamiento del Problema**

¿Sustenta el crecimiento de la industria de maquinaria en los últimos años la creación de una compañía dedicada a vender accesorios para Minicargadores?

Problema: El costo de realizar una serie de actividades como: trabajos de limpieza, rehabilitación de carreteras, romper concreto y asfalto, compactación de material, creación y limpieza de zanjas, acarreamiento de material, desbroce de terrenos, es muy alto en el Ecuador. Esto se debe al alto costo en la mano de obra y poco desarrollo en tecnología. Los empresarios se ven obligados a contratar excesivo personal para trabajos pequeños, aumentando el costos de operación y el tiempo para finalizar el trabajo.

## **1.8. Fundamentación Teórica del Trabajo**

### **1.8.1. Marco Referencial**

Para el marco referencial de este proyecto se toman libros escritos por expertos en Mercadeo y Ventas como:

Lambin Jean Jacques, Marketing Estratégico, Tercera Edición, McGraw Hill.

Kotler Philip, Marketing Management, Prentice Hall.

Ibañez Tardel Andrés, La ética el Marketing y el Consumidor.

Arellano Rolando, Comportamiento del Consumidor, Ediciones Harla.

Rafael Muñiz, Marketing en el siglo XXI, Centros De Estudios Financieros.

Se realizaron entrevistas con Xavier Marmolejo, Especialista de obras y aplicaciones de productos en Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA. En estas entrevistas también participó Freddy Guevara Gerente de aplicación de equipos en Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA.

Se trabajó en conjunto con Franco Meuti, Gerente de Mercados y Productos en Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA para determinar los parámetros y criterios utilizados por esta empresa para realizar investigaciones de mercado y de nuevas oportunidades de los productos que ofrece esta empresa.

IIASA, es una compañía que tiene más de 90 años en el Ecuador, es el distribuidor exclusivo de maquinaria Caterpillar en el país y hace 4 años fue adjudicado como distribuidor Caterpillar

en Panamá. Esta es una compañía enfocada a la venta de equipos pesados y al servicio postventa mediante reparaciones de maquinaria y venta de repuestos. Trabaja con aproximadamente 45 millones de dólares en inventario de repuestos y con más de 1.023 personas, de las cuales 293 son técnicos. Esta empresa, forma su propio personal técnico una fundación llamada BRP (Benjamin Rosales Pareja), en esta fundación becan a los mejores estudiantes de escuelas técnicas y los preparan para que sean los futuros representantes en cuanto a reparaciones de maquinaria.

La información de la industria se obtiene mediante el acceso al BIC (Business Information Center)

Se obtuvo información de los manifiestos importaciones para investigar la cantidad de accesorios que importó cada distribuidor de equipos pesados en el 2014. La fuente se obtuvo de la empresa Inforeal.

Se investigó en la página web del portal de obras públicas los contratos adjudicados a empresas privadas para construcción en los últimos cuatro años.

Se investigó en la página web del portal de obras públicas las compras de maquinaria de las entidades del estado de los últimos cuatro años.

### **1.8.2. Marco Teórico**

En esta etapa del proyecto se reúnen teorías, análisis de emprendimiento, de planes de negocio y mercadeo con el fin de diseñar la metodología de la investigación. Esta etapa proporciona también los conceptos sobre el objeto del estudio

para generar un pleno conocimiento para el entendimiento del desarrollo de la investigación.

Cuando definimos la palabra mercadeo o mercadotecnia, encontramos diferentes conceptos que los describen como un concepto social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades de individuos y organizaciones, por medio de la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. (Lambin, 2003) También es definido como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros. (Kotler, 2003)

El mercadeo se clasifica de dos maneras, estratégico y operativo. En el siguiente cuadro se puede observar con detalle las diferencias de cada uno:

**Tabla 1: Mercadeo estratégico y operativo**

ESTRATEGICO	OPERATIVO
- Análisis de las necesidades	-Plan de mercadeo
- Segmentación de mercado	Objetivos
- Análisis del atractivo	Posicionamiento deseado
- Análisis de la competitividad	- Estrategia
- Elección de una estrategia de mercadeo	Producto

- Precio
- Plaza
- Promoción
- Estrategia de ventas
- Presupuesto
- Ejecución y control

**Fuente:** (Kotler, 2003)

Después de analizar estas diferencias lo óptimo es tener claro cuál es la ética del mercadeo ya que existen situaciones en las cuales se tiende a confundir las buenas prácticas de mercadeo con la óptica de la venta a presión, que implica una tremenda agresividad comercial, bajo la hipótesis de que el mercado es capaz de absorber cualquier cosa.

Se dice que la ética trata sobre el bien y el mal; de los actos que deben ejecutarse y de los que deben evitarse, de la bondad, la justicia o de la felicidad del hombre.

El propósito más elevado de mercadeo es lograr la satisfacción total de los clientes de una empresa y no procurar ventas de una manera desmedida a cualquier costo y sin consideración de los derechos del consumidor. (Lambin, 2003)

Como se indicó anteriormente, el mercadeo analiza las necesidades o las carencias. La carencias se dan cuando al

individuo le falta de algo. Solo cuando existe determinado nivel de carencia, se estimula el organismo a reconocerla. La necesidad es el reconocimiento de la carencia.

Las necesidades están vinculadas directamente con las carencias, pero aparecen de manera diferenciada en cada persona o grupo de personas, según las características de cada una. (Arellano, Comportamiento del consumidor, 2013)

También se define la necesidad como un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana. (Kotler, 2003)

La Calificación de las necesidades se realiza de la siguiente manera:

- Necesidades Primarias.
- Necesidades secundarias.

Las necesidades primarias o fisiológicas, (también se llaman fundamentales) ya que sin su satisfacción la vida normal es imposible o pone en peligro la existencia de la persona.

- Movimiento.
- Respiración.
- Alimentación: Sed, Hambre.
- Eliminación.
- Temperatura adecuada.
- Descanso y reposo.

(Arellano, Comportamiento del consumidor, 2013)

Las necesidades secundarias o sociales tienen un grado de perentoriedad, menor que las biológicas.

Están influenciadas por el resto de los individuos que conforman una sociedad.

Necesidades secundarias o sociales:

- Seguridad.
- Afiliación, pertenencia y amor.
- Respeto y autoridad.
- Autorrealización.

(Arellano, Comportamiento del consumidor, 2013)

Las necesidades primarias son esenciales para la vida, los deseos son múltiples, cambiantes y continuamente influidos por las acciones de mercadeo.

Los deseos se traducen en demanda potencial de productos o servicios específicos, cuando se acompañan de poder y voluntad de compra.

El marketing influye los deseos y la demanda, a través de estrategias de producto, precio, promoción, distribución. (Kotler, 2003)

La teoría de la motivación estudia el por qué el organismo pasa por estados de actividad general. Se habla entonces de la motivación en términos de “movilización de energía”.

La motivación es necesaria para que el individuo reaccione frente a un deseo. Las necesidades y la motivación están

estrechamente vinculados. (Arellano, Comportamiento del consumidor, 2013)

La Motivación es la búsqueda de la satisfacción de la Necesidad, que se centra en la realización de actividades específicas, tendientes a disminuir la tensión producida por la Necesidad. (Lambin, 2003)

El comportamiento es aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante bienes o servicios, (Kotler, 2003) y los consumidores son aquel individuo que usa o dispone finalmente del producto o servicio (Kotler, 2003)

La marca es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es identificar un producto o un servicio, de un fabricante o grupo de fabricantes y diferenciarlo del resto de productos y servicios del mercado. (Kotler, 2003)

Para entender como llegar a los consumidores con un producto es necesario realizar una investigación de mercado. Esta investigación es la recopilación y el análisis de información en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o experta, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Se trata, en definitiva de una potente herramienta que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias adecuadas a intereses. (Muñiz, 2010)

La principales técnicas de recogida de información son: cualitativas (entrevista profunda y grupos focales) y cuantitativas. (Entrevista personal, telefonica, encuestas) (Muñiz, 2010)

### 1.8.3. Marco Conceptual

**Tabla 2: Marco Conceptual**

<b>Termino</b>	<b>Concepto</b>
BIC	Business information center. Centro de información donde Caterpillar guarda y actualiza mediante cubos la información de ventas de sus distribuidores y de sus competidores.
AEM	Association of equipment manufacturers. Asociación donde todas las empresas dedicadas a la venta de maquinaria pesada ingresan sus datos de ventas para tener información general de la industria total.
Visión de una empresa	Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. (Diccionario de Marketing, 2015)
VAN	El valor actual neto de una inversión es el valor actualizado de todos los cobros menos el valor actualizado de todos los pagos. (Enciclopedia Financiera, 2015)
TIR	Tasa interna de retorno / Tasa de rentabilidad. Es una tasa de rendimiento para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. (Enciclopedia Financiera, 2015)
Punto de Equilibrio	El número mínimo de ventas que necesitan las empresas para poder cubrir sus costos fijos. (Diccionario financiero, 2015)
Segmentación de Mercado	Proceso de fragmentar el mercado en pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades o características en común. (Diccionario de Marketing, 2015)

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 1.8.4. Marco Legal

La empresa será regulada por la constitución de la República del Ecuador, también será regulada por la Superintendencia de compañías, organismo

técnico con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las condiciones y circunstancias establecidas por la ley. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros)

La empresa seguirá las normas establecidas por el código de trabajo, el cual en su artículo 1.- establece que los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican diversas modalidades y condiciones de trabajo. (Codigo de trabajo actualizado 2015, 2015)

La empresa también estará regulada por las normas establecidas por el SIR (Servicio de Rentas Internas) y el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)

### 1.8.5. Marco Lógico

**Tabla 3: Marco lógico:**

	Metas	Indicadores	Fuentes	Supuestos
Objetivo General	Determinar la factibilidad de la propuesta de una empresa dedicada a la importación, alquiler y comercialización de accesorios para equipos compactos.	TIR, VAN,ROI	Balance General, Estado de pérdidas y ganancias	La inversión se va a recuperar en 5 años

Objetivos específicos	<p>1) Determinar el número de clientes potenciales que tienen Minicargadores en el Ecuador.</p> <p>2) Determinar la inversión necesaria para realizar el proyecto</p> <p>3) Determinar los costos de importación de los accesorios que va a ofrecer la compañía</p>	<p>1) Número de clientes potenciales</p> <p>2) Índice de endeudamiento, punto de equilibrio</p> <p>3) Margen Bruto por unidad</p>	<p>1) Cartera de clientes</p> <p>2) Balance General</p> <p>3) Estados financieros</p>	<p>1) Existencia de un número alto de clientes potenciales</p> <p>2) Se recuperará la inversión inicial y se van a generar utilidades</p> <p>3) El margen bruto unitario va a ser alto</p>
Resultados	<p>1) Potenciar la industria de accesorios</p> <p>2) Incrementar la cantidad de accesorios que se usan por Minicargador</p> <p>3) Generar utilidades mediante la venta y alquiler de accesorios para Minicargadores</p>	<p>1) Crecimiento de la industria</p> <p>2) Ratio de accesorios vendido vs total Minicargadores importados</p> <p>3) Utilidad Neta del pérdidas y ganancias</p>	<p>1) Reportes de importaciones</p> <p>2) Reporte de facturación, reporte de importaciones</p> <p>3) Estado de pérdidas y ganancias</p>	<p>1) La industria de accesorios va a crecer en los próximos 5 años</p> <p>2) El ratio de accesorios vs Minicargadores importados será de 1.5:1</p> <p>3) Existirá un incremento en ventas</p>
Acciones	<p>1) Realizar una investigación de mercado para determinar la demanda del producto</p> <p>2) Elaborar un listado de activos que necesita la empresa y cotizar lo más crítico para empezar a funcionar</p> <p>3) Demostrar a nuestros clientes los beneficios de los accesorios y realizar un listado de precios de lo que se va a ofrecer</p>	<p>1) Tamaño de la industria/demanda real del producto</p> <p>2) Inversión inicial</p> <p>3) Número de clientes visitadas para ofrecer los productos</p>	<p>1) Encuestas/entrevistas</p> <p>3) Balance General</p> <p>3) Encuestas/entrevistas</p>	<p>1) Existe una alta demanda por los accesorios que ofrece la empresa</p> <p>2) La inversión es viable para que la empresa pueda empezar a funcionar</p> <p>3) Clientes quedan satisfechos con los productos que ofrece la compañía</p>

Elaborado por: Jaime Aguirre P.

### **1.9. Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos.**

Para realizar el plan de negocios y creación de una compañía dedicada a la comercialización y alquiler de accesorios para Minicargadores se deben contestar las siguientes preguntas:

¿ Cómo se va a determinar cuáles son los clientes potenciales y cuáles son sus necesidades ?

¿ Cómo se va a diseñar la estrategia comercial de la compañía ?

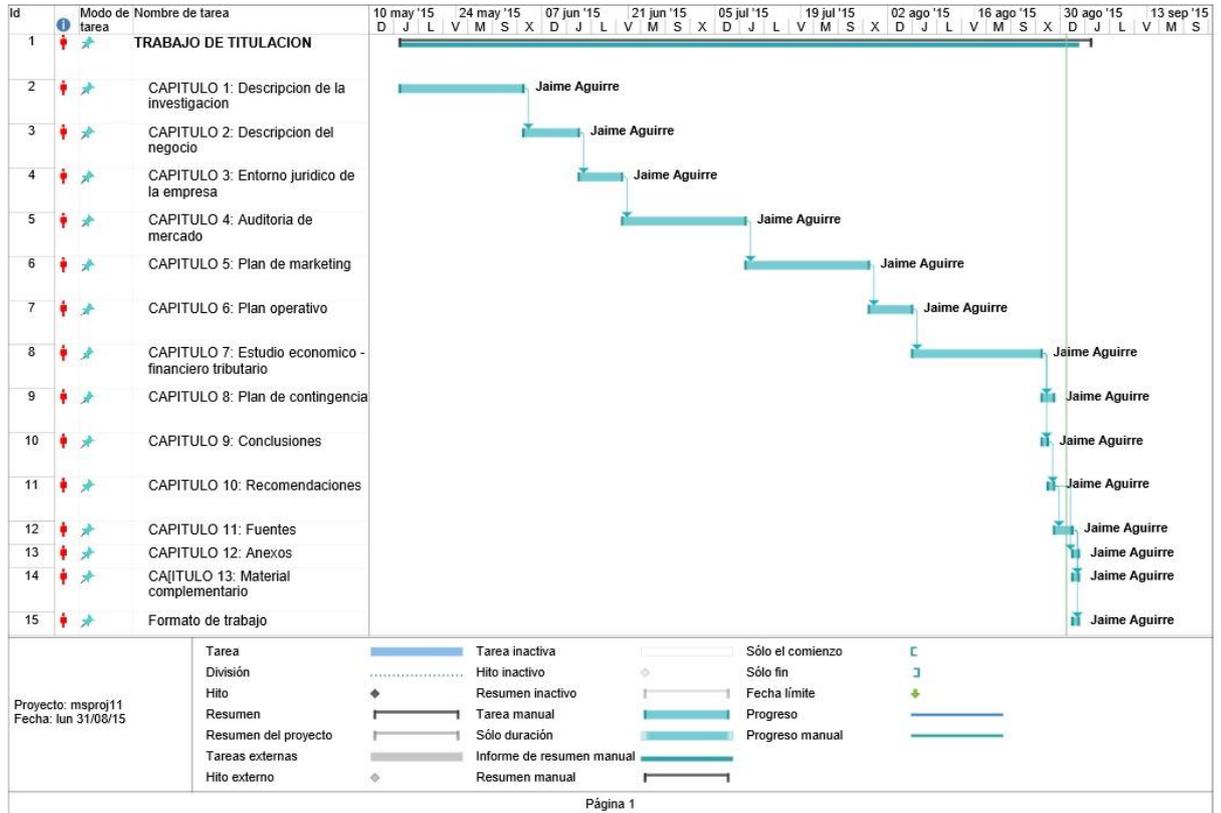
¿ Cómo se va a elaborar el plan de Marketing ?

¿ Cual es la literatura de emprendimiento y planes de negocios que se va a utilizar?

¿ Cómo se va a determinar la rentabilidad del proyecto?

### **1.10. Cronograma**

**Tabla 4: Cronograma**



**Elaborado por: Jaime Aguirre P.**

# CAPÍTULO 2

## DESCRIPCION DEL NEGOCIO

## **2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

### **2.1. Análisis de la Oportunidad**

#### **2.1.1. Descripción de la Idea de Negocio**

La empresa va a importar accesorios de Estados Unidos. El proveedor será Meritt Attachments, esta es una compañía que se dedica a distribuir accesorios Fabricados en Estados Unidos . Meritt Attachments no requiere distribuidores exclusivos o representaciones.

Se tendrá como segunda opción a Rockland Equipment. Esta es una compañía que tiene más de 10 años distribuyendo accesorios para maquinaria y están promocionando una nueva línea de accesorios para Minicargadores.

Los productos se ofrecerán de la siguiente manera:

- Alquiler de accesorios.
- Venta de accesorios nuevos.

Se ofrecerán en el futuro los siguientes productos y servicios

- Venta de repuestos y servicios.
- Venta de accesorios usados de la flota de alquiler.

La empresa va a contar con un técnico de campo que se dedicará a realizar entregas técnicas de los productos y atender las garantías. Esta persona va a estar involucrada en las reparaciones de accesorios cuando estén fuera del periodo de garantía.

### 2.1.2. Descripción de la Idea de Producto o Servicio

Los accesorios que va a ofrecer la empresa son los siguientes:

- Barredoras abiertas:

Se utilizan para limpiar y recoger tierra, roca y otros escombros en calles, estacionamientos, aceras y pisos de fábricas. Su acción alineadora mueve los escombros sueltos hacia adelante y a los lados.

- Barredoras cerradas:

Se utilizan para limpiar y recoger tierra, roca y otros escombros en calles, estacionamientos, aceras y pisos de fábricas. Cuentan con una tolva integrada para almacenar el material y fácil descarga.

- Brazo excavador:

Sirve para cavar, excavar y usar la retroexcavadora desde adentro de la cabina del Minicargador.

- Martillo hidráulico:

Diseñados para romper concreto y asfalto. El martillo es manejado desde la cabina del Minicargador y su alta velocidad de golpe se traduce en mayor productividad.

- Fresadoras:

Diseñado para pequeños trabajos de pavimentación y se usan principalmente para restaurar asfalto y superficies de concreto de manera económica.

- Hoyadoras:

Diseñados para taladrar orificios para cimentación, colocación de cercas, señales, arboles o arbustos.

- Trompo Mezclador

Diseñado para mezclar y regar cemento. Ideal para proyectos de regeneración urbana y construcción de parques y bordillos.

- Compactador

Diseñado para compactación de suelos, arena o grava antes de vaciar concreto o colocar cubetas de asfalto.

- Hojas Orientables:

Diseñada para mover tierra y desechos. También es ideal para acabado de trabajo de nivelación en construcción y aplicaciones de jardinería.

- Cucharones

Diseñados para cavar, cargar, nivelar, hacer pendientes y descargar en una serie de aplicaciones y materiales. Estos cucharones son ideales para ser usados en construcción Jardinería, industria, entre otras aplicaciones.

- Desbrozadoras

Diseñado para quitar el exceso de maleza en zonas de servicios generales, así como para hacer limpieza inicial de terrenos en zonas residenciales, parques y aéreas de recreación.

## **2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa**

Misión: Comercializar Accesorios de calidad para Minicargadores, que representen soluciones integrales a los clientes y ayudan al progreso del país, aplicando nuevas y eficientes formas de trabajo en la construcción y agricultura.

Visión: Llegar a ser líderes del mercado en la venta y alquiler de accesorios para Minicargadores en cinco años. Contribuyendo con el desarrollo del país y siendo rentables para los accionistas.

Valores:

### **a. Responsabilidad**

Cumplir con las tareas y obligaciones de forma adecuada, asumiendo consecuencias sobre los actos y rindiendo cuentas de tareas encomendadas.

La empresa tendrá objetivos y metas que cumplir. Para esto, todos los colaboradores tendrán obligaciones que efectuar y deberán hacerlo acertadamente en el tiempo requerido.

### **b. Honestidad**

Conducta que lleva siempre a actuar con la verdad y sinceridad en el trabajo.

La empresa actuará siempre con justicia, apego moral y acorde a la ley, Exigiendo de todos los colaboradores a cumplir con el trabajo con rectitud y de forma honrada.

### **c. Innovación**

Mejorar y realizar cambios tecnológicos en la forma de realizar un trabajo con la finalidad de tener un resultado más eficiente.

La empresa estará orientada a capacitar los clientes potenciales en nuevas e innovadoras formas de realizar trabajos para hacerlo con menos costo y de forma más eficiente.

#### e. Responsabilidad Social

Hoy en día toda empresa necesita compromiso y servicio a la comunidad ya que todo acto empresarial tiene un impacto en la sociedad.

Por esto, esta compañía, que está consciente de la realidad que vive nuestro país, se enfocará en programas de desarrollo en todos los sectores del país.

### **2.3. Objetivos de la Empresa**

#### **2.3.1. Objetivo General**

Ser una empresa rentable que genere utilidad para los accionistas por medio de la comercialización de accesorios para Minicargadores.

#### **2.3.2. Objetivos Específico**

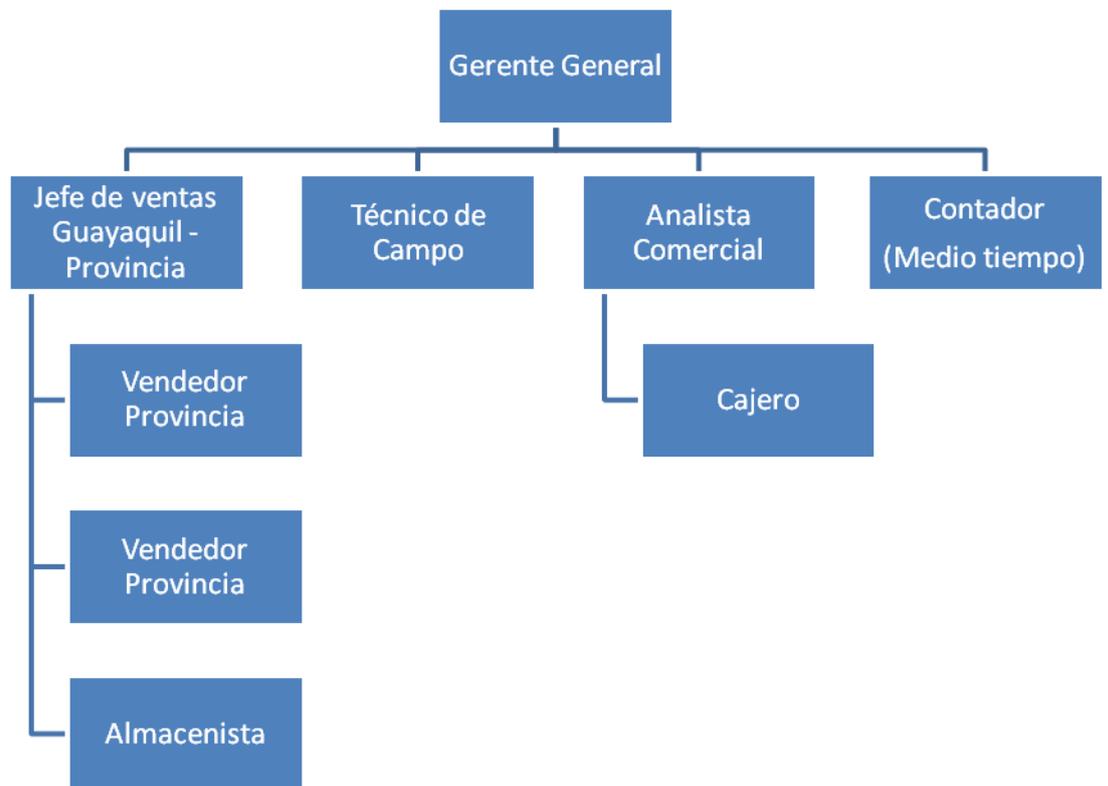
- Contar con un stock de equipos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Contar con personal capacitado para asesoramiento en ventas y servicio técnico.
- Desarrollar un servicio postventa para los accesorios vendidos.
- Asegurar la salud financiera de la empresa.

- Obtener el 5% de la demanda en el primer año y el 6% en el segundo año.

## 2.4. Estructura Organizacional

### 2.4.1. Organigrama

Tabla 5: Organigrama



Elaborado por: Jaime Aguirre P.

## 2.4.2. Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias

**Tabla 6: Cargos y Perfiles por Competencia**

Cargo	Definición	Reporta / Supervisa	Perfil	Experiencia	Conocimientos y competencias
Gerente General	Responsable por planificar, administrar y controlar las operaciones internas, así como también de asegurar la salud financiera y rentabilidad de la empresa	Jefe de Ventas, Contador, Analista Comercial, Técnico de campo	Carrera Universitaria Completa Ing. Comercial, Gestión Empresarial, Ing. de Emprendedores	5- 7 Años en el sector de construcción / Agrícola	Análisis financiero, contabilidad, legislación laboral, Administración de ventas, Comercio Exterior, Inglés, Enfoque al cliente, Optimización de recursos,
Jefe de Ventas GYE - Provincia	Responsable por administrar, comercializar y asistir en ventas de accesorios	Reporta a: Gerente General Supervisa a: Vendedores provincia	Carrera universitaria completa Ing. Comercial - Ventas	3 - 4 Años en ventas	Administración, ventas, negociación, manejo de utilitarios, ingles Enfoque al cliente, trabajo bajo presión, empatía
Analista Comercia	Responsable de coordinar y supervisar la importación de accesorios, además de los pagos a proveedores del exterior. Brindar apoyo al área comercial y administrativo.	Reporta a: Gerente General	Educación: Carrera Universitaria Completa en Ing. Comercial	1 a 2 Años en Administración	Comercio exterior, inglés, Manejo de utilitarios, Procedimientos de calidad, seguridad y ocupacional  Optimización de recursos, capacidad de trabajo bajo presión
Técnico de Campo	Brindar servicios al cliente en reparaciones de Accesorios o Componentes.	Reporta a: Gerente General	Educación: Secundaria Técnica. Completa la rama técnica	1-3 Años en reparaciones de técnicas	Hidráulica, Mecánica, Electricidad Enfoque al cliente, Optimización de

					recursos,
Vendedor de Campo	Responsable por vender y asesorar al cliente sobre los productos que ofrece la compañía.	Reporta a: Jefe de ventas	Educación: Carrera Universitaria completa en Administración en Ventas	1- 2 Años en ventas	Ventas, compras públicas, Industrias y Mercados, Línea de Producto, Enfoque al cliente, Capacidad de trabajo Bajo presión
Almacenista	Responsable por brindar apoyo en el control, ingreso y entrega de mercadería, tanto de equipo primario como de repuestos	Reporta a: Jefe de Ventas	Educación: Carrera Universitaria incompleta.	1 Año	Manejo de utilitarios Office, Manejo de archivo, inventario Atención a normas, Optimización de recursos
Cajero	Responsable por el control y manejo de dinero para gastos de caja chica, además de realizar facturación y notas de créditos de accesorios vendidos	Reporta a: Analista Comercial	Educación: Carrera Universitaria incompleta en Ingeniería Comercial.	1 Año en Administración	Manejo de utilitarios Office, Manejo de archivo, atención al cliente Enfoque al cliente, Optimización de recursos,

**Elaborado por: Jaime Aguirre P.**

### 2.4.3. Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades, y Derechos

**Tabla 7: Manual de Funciones**

Cargo	Nivel de Mando	Interacción entre Áreas	Responsabilidades
Gerente General	Primario	Todas las áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar la estrategia de penetración de mercado.</li> <li>- Asegurar y mantener la rentabilidad de la compañía</li> <li>- Aprobar pagos a proveedores del exterior</li> <li>- Aprobar negocios propuestos por el Jefe de Ventas</li> <li>- Revisar y aprobar sueldos y salarios</li> <li>- Realizar revisiones analíticas a balances de la empresa</li> <li>- Planificar en alineación de la estrategia el Forecast de ventas</li> </ul>
Jefe de Ventas GYE - Provincia	Secundario	Gerencia, vendedores, Almacenista, Analista Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorear y dar seguimiento a las visitas de los vendedores</li> <li>- Asignar cuota de ventas a los vendedores</li> <li>- Coordinar y realizar visitas a clientes para lograr cierre de ventas</li> <li>- Determinar precios y descuentos de los productos que ofrece la compañía</li> <li>- Asesorar y capacitar a la fuerza de ventas</li> <li>- Realizar visitas a clientes para lograr ventas en Guayaquil</li> <li>- Asesorar y brindar recomendaciones a los clientes sobre los equipos que pueda necesitar</li> <li>- Elaborar Hojas de margen de negocios cerrados</li> <li>- Buscar oportunidades de negocio en su cartera de clientes</li> </ul>
Analista Comercial	Terciario	Gerente General, Jefe de Ventas, Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y supervisar las importaciones</li> <li>- Realizar costeo de accesorios una vez nacionalizados</li> <li>- Realizar las órdenes de pago a proveedores del exterior</li> <li>- Informar a personal de ventas fechas y retrasos de llegada de accesorios.</li> <li>- Realizar los seguimientos encomendados por Gerencia.</li> <li>- Manejar archivo y comunicaciones de la Gerencia.</li> <li>- Elaborar memorandos y cartas solicitadas por Gerencia.</li> <li>- Elaborar cheques a proveedores locales.</li> <li>- Elaborar reporte mensual de ventas.</li> </ul>
Vendedor	Terciario	Jefe de Ventas, Técnico de campo, Almacenista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar visitas periódicas a clientes</li> <li>- Asesorar y brindar recomendaciones a los clientes sobre los equipos que pueda necesitar</li> <li>- Elaborar Hojas de margen de negocios cerrados</li> <li>- Buscar oportunidades de negocio en su cartera de clientes.</li> </ul>

<b>Técnico de Campo</b>	Terciario	Gerente General, Almacenista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar entrega técnica de los equipos vendidos.</li> <li>- Coordinar con el Gerente General / vendedores asistencia en campo a clientes.</li> <li>- Hacer buen uso de las herramientas bajo su custodia.</li> <li>- Realizar evaluaciones técnicas y reparaciones de equipos.</li> </ul>
<b>Cajero</b>	Terciario	Jefe de Ventas, Vendedores, Analista Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidar gastos por caja chica</li> <li>- Facturar accesorios nuevos</li> <li>- Facturar alquileres</li> <li>- Facturar Accesorios usados</li> <li>- Facturar reparaciones</li> </ul>
<b>Almacenista</b>	Terciario	Jefe de Ventas, Vendedores	<p>Recibir mercadería, tanto accesorios como repuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicar accesorios en bodega y exhibición</li> <li>- Encargado del despacho de mercadería</li> <li>- Revisar que tanto los repuestos como accesorios que llegan a las instalaciones estén en óptimas condiciones</li> <li>- Realizar guías de remisión al momento de despacho de mercadería</li> <li>- Verificar que toda la documentación esté completa al momento de despachar mercadería</li> <li>- Almacenar repuestos en la bodega</li> </ul>

**Elaborado por: Jaime Aguirre P**

# CAPÍTULO 3

## ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA

### **3. ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA**

#### **3.1. Aspecto Societario de la Empresa**

##### **3.1.1. Generalidades (Tipo de Empresa)**

Esta empresa estará constituida de acuerdo a la ley de compañías, como compañía anónima y va a estar dedicada a la importación, alquiler y comercialización de accesorios para Minicargadores, estará ubicada en Guayaquil y se va a denominar Work Tools. (H. Congreso Nacional, 1999).

##### **3.1.2. Fundación de la Empresa**

De acuerdo al artículo 146 de la Ley de Compañías, la compañía se constituirá mediante escritura pública, que será inscrita en el Registro Mercantil. (H. Congreso Nacional, 1999)

Tal como se indica en el artículo 143 esta será una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. (H. Congreso Nacional, 1999)

La compañía estará constituida por dos socios, los cuales serán Jaime Eduardo Aguirre Pita, persona natural, ecuatoriano de nacimiento, casado, Domiciliado en la Av. Samborondon, ciudadela Bosques de Castilla, edificio 10A departamento PBA, y María Paz Illingworth Jarrin persona natural, ecuatoriana de nacimiento, casada, Domiciliada en la Av. Samborondon, ciudadela Bosques de Castilla, edificio 10A departamento PBA.

##### **3.1.3. Capital Social, Acciones y Participaciones**

El capital social de la empresa será de US\$83.398, monto requerido para iniciar el proyecto. El mismo que será registrado en documentos legales y

dividido en 83.398 acciones de US\$1 cada una. Estas acciones estarán divididas de la siguiente manera: Jaime Eduardo Aguirre Pita con C.I. 0915342687 suscribe 41.699 acciones equivalentes al 50%. María Paz Illingworth Jarrin con C.I. 0915854269 suscribe 41.699 acciones equivalentes al 50%.

#### **3.1.4. Juntas Generales de Accionistas y-o Socios**

Tal como se detalla en el artículo 205 de la ley de compañías, los accionistas están obligados a convocar a la primera junta general en un plazo de seis meses a partir de la fecha del otorgamiento de la escritura. (H. Congreso Nacional, 1999).

La junta general de accionistas se reunirá una vez al año. El Gerente General será el encargado de representar legalmente a la compañía y será quien convoque tanto a la junta ordinaria como a la junta extraordinaria. (H. Congreso Nacional, 1999).

### **3.2. Aspecto Laboral de la Empresa**

#### **3.2.1. Generalidades**

Según lo estipulado en el artículo 3 del código de trabajo, todo trabajador será remunerado y contará con un contrato de trabajo. Según el artículo 11, estos contratos serán por tiempo indefinido, pasando por un plazo de prueba de 90 días en el cual se determinará si la persona es apta para desempeñar el trabajo. (H. Congreso Nacional, 2005)

Work Tools iniciará operaciones con un total de 8 personas. Estas personas trabajarán en un horario de 8 horas al día por 5 días a la semana. (Lunes a Viernes)

### **3.2.2. Mandato Constituyente #8**

La compañía se regirá a los reglamentos descritos en el mandato constituyente # 8.

Artículo # 1.- Se prohíbe la tercerización e intermediación laboral. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador (Asamblea Constituyente, 2008) Work Tools No tercerizará de ninguna manera a ninguno de sus empleados, tal como se detalla en el artículo # 1 la relación entre los colaboradores y la empresa será directa.

### **3.2.3. Tipos de Contrato de Trabajo**

Los colaboradores de la compañía tendrán un contrato de trabajo indefinido, habiendo pasado primero por el periodo de prueba de 90 días.

### **3.2.4. Obligaciones del empleador**

La compañía se apegará a las obligaciones establecidas para el empleador en el artículo 42 del código de trabajo.

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo a las disposiciones del código.
- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.
- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código.

- Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana.
- Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.
- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Respetar las asociaciones de trabajadores. (H. Congreso Nacional, 2005)

Se actuará de acuerdo a lo especificado en el resto de puntos del artículo 42 del código de trabajo.

### **3.2.5. Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración**

Según el artículo 111 del código de trabajo, los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario. (H. Congreso Nacional, 2005)

Según el artículo 113 del código de trabajo, Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

(H. Congreso Nacional, 2005)

**Tabla 8: Décimo Tercer y Décimo Cuarto sueldo**

CARGO	SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO		DÉCIMO CUARTO SUELDO	
		ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL
<b>Gerente General</b>	\$ 3.283,5	\$ 3.283,5	\$ 273,62	\$ 354,00	\$ 29,50
<b>Analista Comercial-Importaciones</b>	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 354,00	\$ 29,50
<b>Jefe de Ventas GYE-Provincia</b>	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 75,00	\$ 354,00	\$ 29,50
<b>Vendedor</b>	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 354,00	\$ 29,50
<b>Técnico</b>	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 58,22	\$ 354,00	\$ 29,50
<b>Cajero</b>	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 354,00	\$ 29,50
<b>Almacenista</b>	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 354,00	\$ 29,50
<b>Total</b>	<b>\$ 6.741,5</b>	<b>\$ 6.741,5</b>	<b>\$ 561,75</b>	<b>\$ 2.478,00</b>	<b>\$ 206,50</b>

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P

### 3.2.6. Fondo de Reserva y Vacaciones

Según el artículo 196 del código de trabajo, Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. (H. Congreso Nacional, 2005)

Según el artículo 60 del código de trabajo, Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso,

incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. (H. Congreso Nacional, 2005)

**Tabla 9: Fondos de Reserva y Vacaciones**

CARGO	SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
		MENSUAL	MENSUAL
<b>Gerente General</b>	\$ 3.283,5	\$ 273,62	\$ 136,81
<b>Analista Comercial-Importaciones</b>	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 18,75
<b>Jefe de Ventas GYE-Provincia</b>	\$ 900,00	\$ 75,00	\$ 37,5
<b>Vendedor</b>	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 29,17
<b>Técnico</b>	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 29,17
<b>Cajero</b>	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 14,75
<b>Almacenista</b>	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 14,75
<b>Total</b>	<b>\$ 6.741,5</b>	<b>\$ 561,75</b>	<b>\$ 280,9</b>

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P,

### 3.2.7. Inserción de Discapacitados a Puestos de Trabajo

Según el artículo 42 del código de trabajo, . El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores

permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años. (H. Congreso Nacional, 2205)

### **3.3. Contratación Civil**

#### **3.3.1. Principios Básicos de la Contratación**

La obligaciones de los colaboradores y proveedores de la empresa estarán detalladas dentro del contrato donde las dos partes aceptarán los términos y condiciones descritos en el documento legal.

#### **3.3.2. Contratos de Prestación de Servicios**

Todos los colaboradores de la empresa firmarán un contrato de trabajo indefinido, tal como lo regula el código de trabajo. Por este motivo no se realizarán contratos por prestación de servicios.

#### **3.3.3. Principales Cláusulas de los Contratos de Prestación de Servicios**

En caso que en el futuro existiera un contrato por prestación de servicios, las clausulas serán las siguientes:

Primera: Objeto

Segunda: Plazo

Tercera: Obligaciones del contrato

Cuarta: Honorarios y forma de pago

(Ecuador Legal Online, 2013)

### **3.3.4. Soluciones Alternativas para Solución de Conflictos: Arbitraje y Mediación**

La empresa se apegará a la Ley de Arbitraje y Mediación para que en caso de existir conflictos, las dos partes puedan llegar a un mutuo acuerdo.

### **3.3.5. Generalidades de la Contratación Pública**

Para poder participar en negociaciones con el estado o con entidades gubernamentales, la empresa se regirá a la Ley orgánica de Contratación Pública. . Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios. (Ley Organica del Sistema Nacional de Constratación Pública, 2008)

### **3.3.6. Contrato de Confidencialidad**

La empresa va a desarrollar un contrato de confidencialidad mediante el cual las dos partes acuerdan sobre la información que pueden o no ser reveladas por parte de los colaboradores. Este contrato deberá ser cumplido íntegramente.

### **3.4. Políticas de Buen Gobierno Corporativo**

#### **3.4.1. Código de Ética**

El código de ética de la empresa detallará los valores y conductas que los colaboradores deben cumplir íntegramente para poder mantener las relaciones de respeto, orden y honestidad tanto internamente como externamente con clientes y proveedores.

### **3.5. Propiedad Intelectual**

#### **3.5.1. Registro de Marca**

Se registrará la marca y nombre comercial de la compañía en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, este es el organismo encargado de proteger, fomentar, divulgar y conducir el buen uso de la Propiedad Intelectual desde el enfoque de tres áreas distintas: la Propiedad Industrial, Derecho de Autor y las Obtenciones Vegetales. (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, 2015)

#### **3.5.2. Derecho de Autor del Proyecto**

El proyecto de titulación "Propuesta para la creación de una empresa de Importación, Alquiler y Comercialización de Accesorios y Herramientas para equipos compactos de construcción y agrícola" Elaborado por Jaime Aguirre, estará registrado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

#### **3.5.3. Patente y-o Modelo de Utilidad (opcional)**

Este proyecto no utilizará patentes.

### **3.6. Seguros**

#### **3.6.1. Incendio**

La empresa va a contratar una póliza de seguro que cubra el inventario existente y las instalaciones e infraestructura contra cualquier riesgo de incendio.

#### **3.6.2. Robo**

La empresa va a contratar una póliza de seguro que cubra el inventario existente ante cualquier riesgo de robo.

#### **3.6.3. Fidelidad**

La empresa no tiene dentro de sus planes contratar una póliza de fidelidad.

#### **3.6.4. Maquinarias y Equipos**

La empresa va a contratar una póliza para asegurar el inventario existente ante riesgos de cualquier naturaleza.

#### **3.6.5. Materia Prima y Mercadería**

La empresa no tiene dentro de sus planes contratar una póliza para materia prima y mercadería.

### 3.7. Presupuesto Constitución de la empresa

**Tabla 10: Presupuesto**

<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Costo Anual</b>	<b>Costo Total</b>
Constitución de la Compañía	\$ 800,00	\$ 800,00
Elevación a escritura pública	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00
Inscripción de nombramientos en Reg. Mercantil	\$ 200,00	\$ 200,00
Registro de marca	\$ 300,00	\$ 300,00
Permisos de Funcionamiento	\$ 300,00	\$ 300,00
Prima Seguros	\$ 300,00	\$ 300,00
Matricula, Soat, Impuesto Vehículo	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.450,00</b>

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

# CAPÍTULO 4

## AUDITORÍA DE MERCADO

## **4. AUDITORÍA DE MERCADO**

### **4.1. PEST**

En el siguiente punto se van a analizar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que puedan afectar a la propuesta de emprendimiento.

#### Político

El Gobierno planea sustituir 6.000 millones de dólares en importaciones hasta el 2017. (Diario El Universo, 2014) Esto puede afectar a la propuesta ya que existe la posibilidad de que el Gobierno anuncie nuevos aranceles para maquinaria y accesorios para Minicargadores en el futuro a corto plazo.

Ecuador lanza un plan especial para darle impulso a la producción nacional. Esto lo planea hacer mediante una sustitución selectiva de las importaciones. (Ministerio Coordinador de producción, empleo y productividad, 2014). No existe producción nacional de los accesorios que va a ofrecer la empresa. Por esto, este punto no afecta a la propuesta.

Desde el 11 de Marzo de 2015 el Gobierno del Presidente Rafael Correa aplicará una salvaguardia de balanza de pagos para el 32% de las importaciones generales (2.800 partidas arancelarias), exceptuando a los repuestos de vehículos, bienes de capital y materias primas. Las salvaguardias irían desde el 5%, 15%, 25% hasta el 45% según el tipo de productos. (Diario El Universo, 2015). Los accesorios para Minicargadores se vieron afectados con el 5% de salvaguardia, lo cual es positivo considerando que los Minicargadores tienen el 45%. Se proyecta una baja en la industria de Minicargadores, sin embargo los empresarios deberán buscar ganar más contratos con los equipos que tienen en inventario, esto puede desembocar en oportunidades para accesorios.

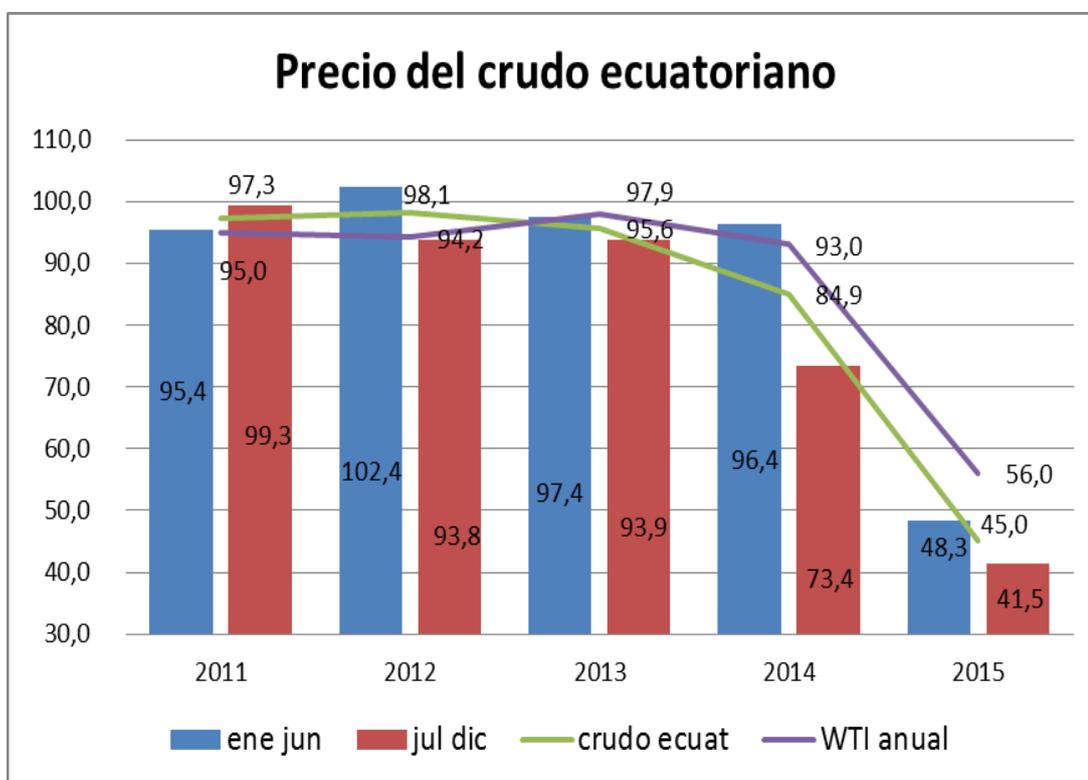
A finales de Septiembre el Gobierno revisará las salvaguardias globales aplicadas desde Marzo pasado. Las importaciones han caído en el 13% desde Enero a Junio frente al mismo periodo del año anterior. (Diario El Universo, 17). Esto puede ser positivo si se toma la decisión de retirar las salvaguardias ya impulsaría a una reactivación de la industria.

#### Económico

El Ministerio de Finanzas anunció un segundo recorte del presupuesto del estado del 2015 de 800 millones de dólares. En Enero, el primer recorte fue de 1.420 millones de dólares. El recorte será para el gasto corriente en 100 millones y en gasto de inversión 700 millones. (Diario El Universo, 2015). El Gobierno no tendrá mucha liquidez para megaproyectos como la refinería, oleoducto etc. Sin embargo, se estima que lo poco que se va a invertir será en proyectos de construcción liviana, alcantarillado, regeneración urbana y obras donde se trabaja con Minicargadores, Retroexcavadoras y donde existen oportunidades para la venta de accesorios como martillo, brazo excavador, cucharones, entre otros.

El precio del petróleo ronda los 40 dólares siendo uno de los más bajos de los últimos 6 años. Incluso aunque esté aún lejos de los 33,90 dólares de Febrero del 2009, el mercado está aún más lento de lo esperado. (Diario El Universo, 2015)

**Ilustración 1: Precio del Crudo Ecuatoriano**

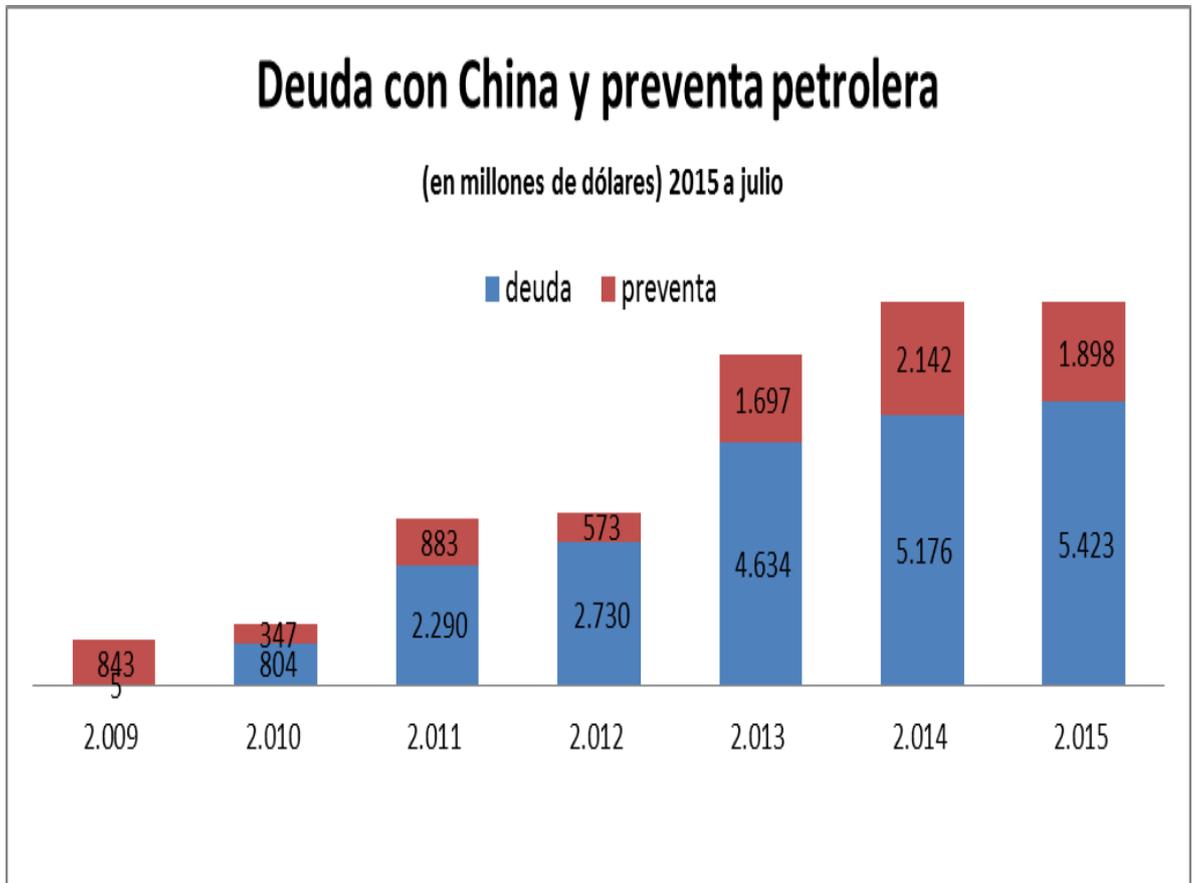


**Fuente:** (Ortiz, 2015)

La economía Ecuatoriana ha enfrentado fuertes retos este año frente a la caída del precio del petróleo en aproximadamente 50%. A esto se le suma la apreciación del dólar que viene de la mano de la devaluación de la moneda de socios comerciales. (Diario El Universo, 2015). Esto afecta a la propuesta ya que desemboca en recortes de presupuesto del estado y por ende la industria de maquinaria se hace más pequeña.

Deuda con China y preventa petrolera aumenta significativamente desde el 2009 al 2015.

**Ilustración 2: Deuda con China y preventa petrolera**



**Fuente:** (Ortiz, 2015)

Se registraron desde el 2008 hasta inicios del 2013, se intervino aproximadamente 7.800 kilómetros de carretera. (Diario El Universo, 2014). Se pueden buscar oportunidades de venta de barredoras, compactadores y fresadoras en los contratos de mantenimiento de estas nuevas carreteras.

#### Social

El 61% de las empresas cuenta con una estrategia de responsabilidad corporativa y sostenibilidad, el 22% está en proceso. La responsabilidad

corporativa y sostenibilidad busca darle valor agregado al negocio con requisitos ambientales y sociales. (Diario El Universo, 2015). La empresa tendrá estrategias agresivas en cuanto a la responsabilidad social. Esto puede ayudar a generar una imagen positiva en el corto plazo.

La clase media creció del 25% al 35% en Ecuador logrando superar el promedio de Latinoamérica. (Revista Vistazo, 2014). Si los ciudadanos tienen un mayor poder adquisitivo estarán abiertos en realizar inversiones como por ejemplo, maquinaria y accesorios.

1,3 puntos bajó el desempleo en 7 años. Cayó de 5,22% en Juni del 2998 a 3,91% en Junio de 2013, según INEC. (Diario El Universo, 2014 )

### Tecnologico

Los gastos en actividades de ciencia y tecnología y actividades de innovación subieron de 770 millones de dólares a 940 millones de dolares desde el 2009 hasta el 2011.

Del 100% de los gastos de investigación y desarrollo desde el 2009 hasta el 2011, el 36,86% se destinó a Ingeniería y tecnología y el 21,82% a ciencias agrícolas. (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2014). Estas nuevas inversiones son un indicador que el Ecuador busca ser un país tecnólogo y altamente eficiente. Las herramientas que va a ofrecer la empresa son productos acorde a esta visión, su trabajo ayudará al desarrollo y progreso del país.

## **4.2. Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria**

La inversión que ha realizado el Gobierno en proyectos viales y de construcción desembocó en un incremento en ventas de empresas

distribuidoras de maquinaria a clientes privados y públicos. Según el portal de compras públicas, en los últimos 4 años se adjudicaron más de 4.200 millones de dólares a empresas privadas para la realización de estas obras. En el mismo periodo, instituciones del Gobierno invirtieron más de 200 mil millones en maquinaria. (Portal de compras publicas del Ecuador)

De acuerdo al BIC las ventas de Minicargadores en el Ecuador desde el año 2005 hasta el año 2014 son las siguientes:

**Tabla 11: Ventas Históricas de Minicargadores en Ecuador**

Equipos	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
<b>MINICARGADORES NUEVOS VENDIDOS</b>	85	99	165	233	177	153	174	230	168	163	1.647
<b>MINICARGADORES USADOS VENDIDOS</b>	72	85	112	215	167	135	237	149	178	113	1.463
<b>TOTAL</b>	159	184	277	448	344	292	411	379	346	276	3.110

**Fuente:** BIC

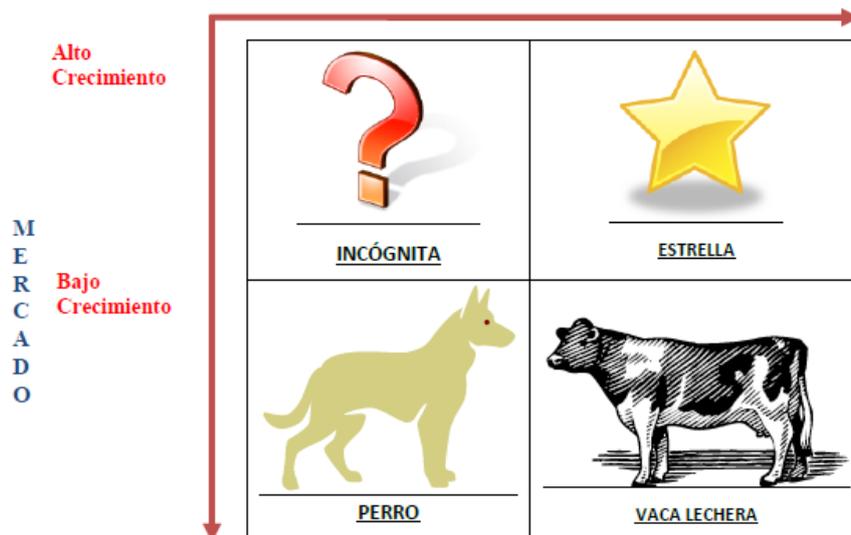
El total de minicargadores vendidos en este periodo es de 3.110.

Las ventas de Minicargadores representan el 11% del total la industria de maquinaria. (BIC, BUSSINES INFORMATION CENTER, 2015)

### 4.3. Análisis del Ciclo de Vida de la Industria

### 4.4. Matriz BCG

Ilustración 3: Matriz BCG



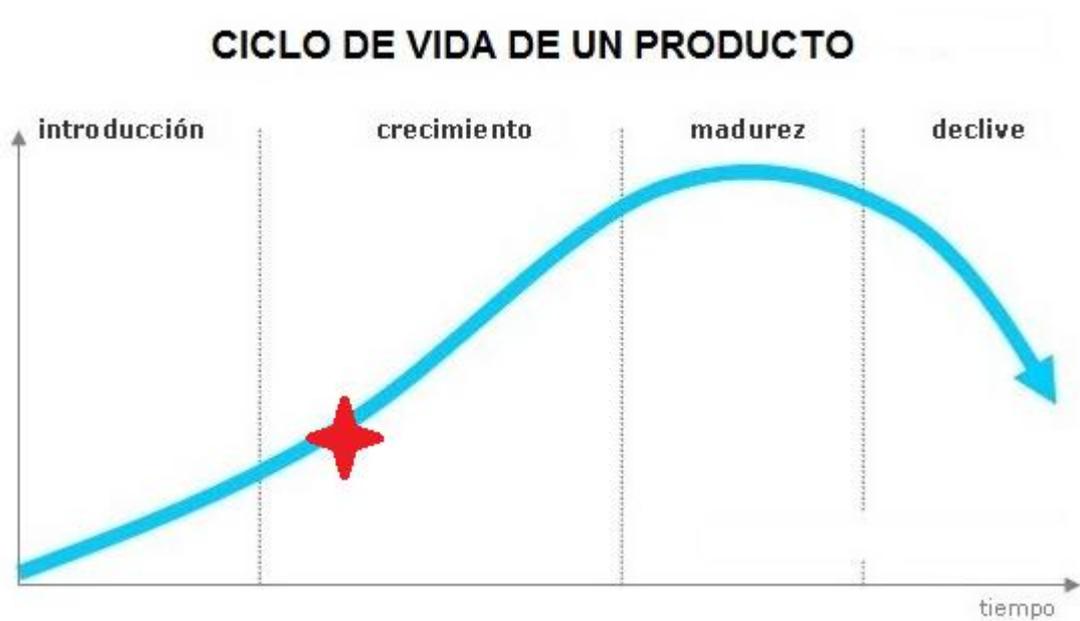
Elaborado por: Jaime Aguirre P.

Los accesorios para Minicargadores se encuentran dentro de la matriz BCG en "Interrogante". Esto se debe a que si bien es cierto que los principales distribuidores de maquinaria en el país venden los mismos productos, estas empresas nunca le han dado enfoque al producto, su enfoque está direccionado a equipos pesados con precio de venta y márgenes más elevados como Excavadores, Tractores, Motoniveladoras etc.

Work Tools se enfocará únicamente a darle enfoque a estos productos, con lo cual buscarán posesionarse en el mercado como una solución fundamental cuando se va a realizar un trabajo con un Minicargador.

#### 4.5. Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado

Ilustración 4: Análisis de vida del producto



Elaborado por: Jaime Aguirre P.

Los productos se encuentran en el periodo de crecimiento. Se espera que a medida que los accesorios se posicionen en el mercado, estos pasen a etapa de madurez.

#### 4.6. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y Conclusiones

Ilustración 5: Fuerzas de Porter



Elaborado por: Jaime Aguirre P.

Rivalidad entre competidores

Competidores: Distribuidores de maquinaria pesada. Marcas premium, precios altos, extensos tiempos de entrega, falta de enfoque en accesorios, alta experiencia en servicio postventa.

Para competir con estos distribuidores, se ofrecerá un producto de excelente calidad a precios más bajos, con garantía, soporte y total enfoque en accesorios.

#### Amenaza de nuevos competidores

El riesgo en este punto es medio, alto ya que al ser un mercado que no se ha explotado mucho en Ecuador y es un modelo de negocio que ha tenido mucho éxito en otros países, existiría la posibilidad de que ingresen otros competidores con marcas chinas y coreanas con precios similares o inferiores atacando al mismo segmento de mercado.

#### Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que comparan a la empresa con compañías de mucha experiencia en el mercado, con marcas reconocidas a nivel mundial.

Se trabajará en estrategias de penetración donde se darán precios muy agresivos a clientes que tengan mucha influencia en la industria para que prueben la calidad del producto y el excelente servicio postventa. Cuando otros clientes de menor capacidad económica vean que estos clientes han tenido una buena experiencia con estos productos, entonces tendrán más confianza de comprar a Work Tools. También se darán testimonios de clientes en países como Mexico, Colombia, Perú y Estados Unidos, donde estos accesorios han tenido mucha acogida por su buena calidad y diferenciación en precio.

#### Amenaza de productos sustitutos

La amenaza en este punto es baja ya que las formas sustitutas de realizar los mismos trabajos que los accesorios, son más caros, riesgosos y menos eficientes.

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que ellos tienen mucho interés en introducir sus productos en Latinoamérica y para lograr esto ellos están conscientes que se necesitan estrategias agresivas de precio y financiamiento para poder ser competitivos en el mercado.

#### **4.7. Análisis de la Oferta**

Se analizará la oferta y competencia en los siguientes puntos.

##### **4.7.1. Tipo de Competencia**

Se considera como competencia directa a los distribuidores que venden Minicargadores, ya que aunque no le den enfoque a la venta de accesorios, tienen estos equipos en su portafolio.

Se considera como competencia indirecta a: la venta de equipos dedicados, como martillos mecánicos y barredoras dedicadas.

##### **4.7.2. Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial**

Mercado potencial: Compañías dedicadas a la construcción, agricultura, paisajismo y entidades del Gobierno dentro del Ecuador, que hayan comprado Minicargadores para su flota de equipos entre el año 2012 - 2015.

Mercado Real: Compañías dedicadas a la construcción, agricultura, paisajismo y entidades del Gobierno dentro del Ecuador, que hayan comprado Minicargadores para su flota de equipos entre el año 2012 - 2015 y que estén interesados en incluir accesorios para la realización de sus trabajos u obras.

#### 4.7.3. Segmentación de Mercado

La empresa se enfocará en clientes dentro del Ecuador que tengan Minicargadores en su flota de equipos y que se dediquen a la Construcción Linviana, Agricultura, paisajismo y entidades de Gobierno.

#### 4.7.4. Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.

**Tabla 12: Características de Competidores**

Competidor	Marca	Liderazgo	Antigüedad	Ubicación	Productos	Precios
Importadora industrial Agrícola S.A. IIASA	Caterpillar	Alto, 52% de Market Share en minicargadores	90 años	Nivel nacional	Excavadoras, Tractores, Retroexcavadoras, Cargadoras, Motoniveladoras	Desde US\$13.000 hasta US\$24.000
MAVESA S.A.	John Deere	Medio, 17% de Market Share en minicargadores	20 años	Nivel nacional	Excavadoras, Tractores, Retroexcavadoras, Cargadoras, Motoniveladoras	Desde US\$10.900 hasta US\$17.900
RYC S.A.	Bobcat	Medio, 13% de Market Share en minicargadores	10 años	Nivel nacional	Minicargadores	Desde US\$11.000 hasta US\$18.5000

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

#### 4.7.5. Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa

La estrategia de la competencia se basa en ofrecer equipos de la mejor calidad y de las marcas más reconocidas en el mercado. Estas marcas, por la importancia que representan a nivel mundial, generan confianza en sus clientes y estos están dispuestos a pagar un "premium" en el precio por equipos de producción. Sin embargo estos clientes no ven la necesidad de pagar esta diferencia de precio en accesorios porque no los usan durante toda la operación del equipo. Habiendo analizado esto, la estrategia de esta

empresa será ofrecer accesorios de muy buena calidad, a un precio mucho menor al de la competencia, con disponibilidad inmediata y la misma garantía del fabricante (1 año sin límite de horas).

#### **4.8. Análisis de la Demanda**

##### **4.8.1. Criterio de Segmentación**

Los criterios de la segmentación serán las siguientes industrias:

- Construcción liviana.
- Construcción pesada.
- Agricultura.
- Paisajismo.
- Canteras.
- Pavimentación.
- Entidades del Gobierno.

##### **4.8.2. Selección de Segmentos**

Los segmentos a los cuales se le dará el mayor enfoque son los siguientes:

- Construcción Liviana.
- Agricultura.
- Paisajismo.

- Entidades del Gobierno.

#### 4.8.3. Perfiles de los Segmentos

Los perfiles de los segmentos son los siguientes:

- **Construcción Liviana:** Clientes con poder de negociación media. Usualmente estos clientes pasan a ser clientes de construcción pesada en el mediano plazo. El volumen de ventas a estos clientes es constante. Participan en proyectos medianos y pequeños como regeneración urbana, alcantarillado y bacheo de calles. Los equipos que utilizan en su flota son en su mayoría Minicargadores, Retroexcavadoras y Excavadoras hasta de 20 toneladas.
- **Construcción Pesada:** Clientes con poder de negociación alta. La mayoría de proveedores de maquinaria tienen su enfoque puesto en ellos por la cantidad de equipos que compran anualmente. El volumen de ventas a estos clientes puede variar dependiendo de la cantidad de proyectos grandes que publique el gobierno. Los equipos que utilizan en su flota son en su mayoría Excavadoras de 20 toneladas en adelante, Cargadoras frontales, Motoniveladoras y Tractores.
- **Agricultura:** Clientes con poder de negociación bajo. Su volumen de compra de equipos puede variar de año a año, clientes enfocados en precio y no tienen muchos equipos su flota, en su mayoría son Minicargadores y Miniexcavadoras de 3 toneladas.
- **Paisajismo:** Clientes con poder de negociación bajo. Su volumen de compra es muy esporádico. Enfocados en precio y no tienen muchos equipos su flota, en su mayoría son Minicargadores y Miniexcavadoras de 3 toneladas.
- **Canteras:** Clientes con poder de negociación alta. Su volumen de compra varía dependiendo de la demanda que tengan los clientes de

construcción pesada para proyectos de elaboración de carreteros y construcción general. Están enfocados en producción y los equipos que tienen en su flota son Excavadoras de 20 toneladas en adelante, cargadoras frontales y tractores de cadenas.

- Pavimentación: Clientes con poder de negociación alta. El volumen de ventas a estos clientes varía dependiendo de las temporadas del año. Los equipos que utilizan en su flota son en su mayoría pavimentadoras, rodillos compactadores, rodillos de doble tambor.
- Gobierno: Clientes poder de negociación alto. Este segmento incluye a Municipios, Prefecturas, Juntas Parroquiales. Estos clientes están enfocados en precio debido a que tienen que realizar sus compras mediante el portal de compras públicas. Los equipos que compran son en su mayoría Minicargadores y Retroexcavadora.

#### 4.9. Matriz FODA

Tabla 13: FODA

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes buscarán comprar equipos más económicos por falta de liquidez.</li> <li>- Clientes con poca liquidez estarán obligados a realizar más trabajos con el Minicargador que ya tienen en inventario.</li> </ul>	<p>F - O</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los accesorios que ofrece la empresa son accesibles y van a permitir a empresarios invertir poco para poder ganar más contratos de trabajo.</li> </ul>	<p>D - O</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar buenas prácticas de distribuidores con alta trayectoria en el país.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos aranceles en equipos importados.</li> <li>- Poca liquidez para inversión en proyectos de infraestructura.</li> <li>- Ingreso de accesorios chinos en el futuro.</li> </ul>	<p>F - A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salvaguardias aplicada para accesorios es del 5% y para Minicargadores 45%.</li> <li>- Crear lealtad con clientes para generar una relación de negocios a largo plazo.</li> </ul>	<p>D - A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en una relación a largo desarrollando un servicio postventa para crear fidelidad en los clientes.</li> </ul>

Elaborado por: Jaime Aguirre P.

## **4.10. Investigación de Mercado**

### **4.10.1. Método**

El método que se utilizará en esta investigación es el siguiente:

Cualitativo: Encuestas a empresas personas que tienen Minicargadores.

Cualitativo: Entrevistas realizadas a expertos en aplicación de equipos en construcción y agrícola.

### **4.10.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación se analizará en los siguientes puntos.

#### **4.10.2.1. Objetivos de la Investigación: General y Específicos (Temas que desean ser investigados)**

Objetivo General: Determinar la aceptación del producto en el mercado.

Objetivos específicos

- Determinar el número de clientes que estaría interesado en comprar o alquilar el producto.
- Determinar cuántos accesorios por Minicargadores comprarían los clientes potenciales.
- Determinar los accesorios que tienen más demanda en la industria.
- Analizar cuál es el factor decisivo de los clientes al momento de comprar un accesorio.

#### 4.10.2.2. Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó una población de 1412, este es el número de personas que compraron Minicargadores en los últimos 4 años. Esta se considera la población activa y la cantidad de individuos que podrían comprar accesorios para Minicargadores.

Se utilizó la fórmula de estimación con universo finito

#### Ilustración 6: Tamaño de Muestra

Universo finito

$$n \geq \frac{z^2 N \sigma^2}{z^2 \sigma^2 + N \varepsilon^2}$$

Elaborado por: Jaime Aguirre P.

N: Tamaño

Z: Nivel de confianza

O2: Varianza

E: Error permitido

Resultado: 303

#### 4.10.2.3. Técnica de recogida y análisis de datos

##### 4.10.2.3.1. Exploratoria (Entrevista preliminar, Observación, Grupo Focal, etc.)

Se realizó una entrevista al Ingeniero Xavier Marmolejo, Especialista de Asesoramiento de obras de Importadora Industria Agrícola S.A. IIASA.

#### **4.10.2.3.2. Concluyente (Encuesta)**

En la investigación se hicieron 303 encuestas. Estas empresas se realizaron a individuos que compraron Minicargadores en los últimos 4 años

#### **4.10.2.4. Análisis de Datos**

Método Cualitativo: El Ingeniero Marmolejo indicó que por su experiencia en el mercado de maquinaria, recomienda realizar trabajos con accesorios para Minicargadores, ya que estos tienen beneficios de ahorro de costos de operación, mejores acabados y realización de trabajos en menos tiempo. Esta es una oportunidad latente en el mercado.

Cuando el cliente termina un proyecto puede tener un ahorro financiero de hasta el 30% en costos de operación y un 60% de ahorro en tiempo de realización.

Según lo indicado por el Ing. Marmolejo para distribuidores es más rentable enfocar los esfuerzos de su fuerza de ventas en venta de equipos pesado, ya que los montos de utilidad son mayores a los de accesorios.

El ingeniero Marmolejo también comentó acerca del tiempo de vida de los Minicargadores y accesorios. Los Minicargadores son los equipos más pequeños en la familia de equipos de Caterpillar, estos equipos son considerados como un equipo de apoyo con tiempo de vida limitado. Es usado por aproximadamente 7.000 y 8.000 horas y los clientes lo usan aproximadamente 2.000 horas al año. En cuanto a los accesorios, estos equipos tienen un tiempo de vida inferior, aproximadamente 1.500 horas pero su uso es más esporádico por eso pueden ser usados por 2 años, dependiendo del proyecto.

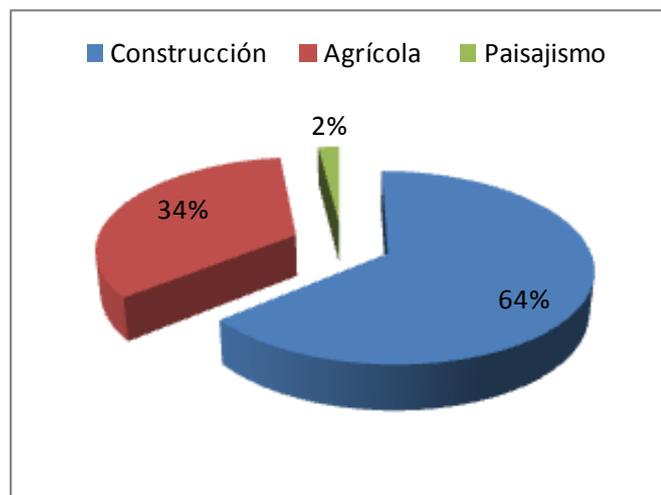
Método cualitativo: Encuestas

Encuestas: 303

1) A que industria está enfocado su negocio?

- Construcción 196
- Agrícola 101
- Paisajismo 6

**Ilustración 7: Gráfico pregunta 1**



**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

En la pregunta número 1 el 64% de los encuestados trabajan en la industria de construcción, el 34% trabaja en el sector Agrícola y el 6% son empresas dedicadas al paisajismo.

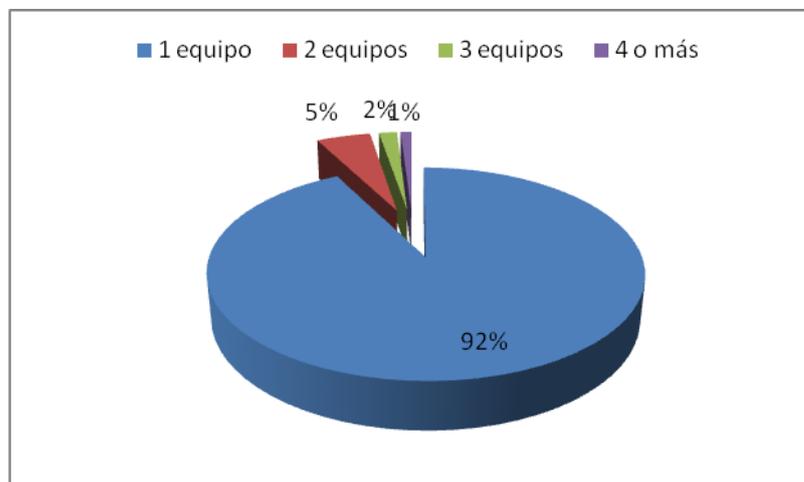
El inventario que va a tener la empresa deberá ser en su mayoría accesorios para Construcción, seguido por aplicaciones de Agricultura. Los accesorios

para jardinería y paisajismo se deberán ordenar bajo pedido por su baja rotación.

2) Cuántos Minicargadores tiene usted en su flota de equipos?

- 1 equipo	280
- 2 equipos	15
- 3 equipos	5
- 4 o más equipos	3

**Ilustración 8: Gráfico pregunta 2**



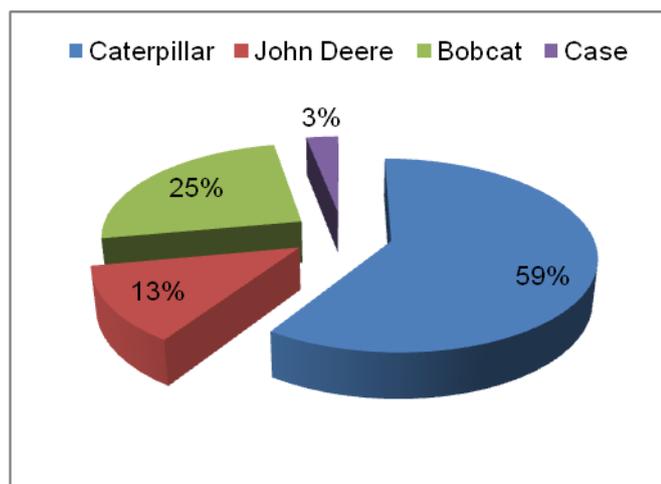
**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

El 92% de los encuestados afirma que tiene 1 Minicargador, sin embargo el 3% de clientes que tienen 3 o más equipos de esta familia son sumamente importante porque son influenciadores en la industria.

3) Que marca es su(s) Minicargador(es)?

- Caterpillar	180
- John Deere	40
- Bobcat	74
- Case	9

**Ilustración 9: Gráfico pregunta 3**



**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

En la pregunta 3 el 59% de los encuestados compraron su(s) Minicargador(es) de la marca Caterpillar. Esta marca, es líder en el mercado en maquinaria y es el principal competidor de la empresa de esta propuesta. Esta marca es distribuida por IIASA, empresa con 92 años en el mercado, con cobertura a nivel nacional y soporte postventa de primer nivel. Tiene talleres 5 estrellas, más de 250 técnicos y stock de repuestos de aproximadamente 45 millones de dólares.

4) Estaría usted interesado en comprar/alquilar un accesorio que se acople a su Minicargador de una marca reconocida internacionalmente pero que no es la misma marca a la de su equipo?

- Si, comprar 230
- Si, alquilar 12
- No me interesa 61

**Ilustración 10: Gráfico pregunta 4**



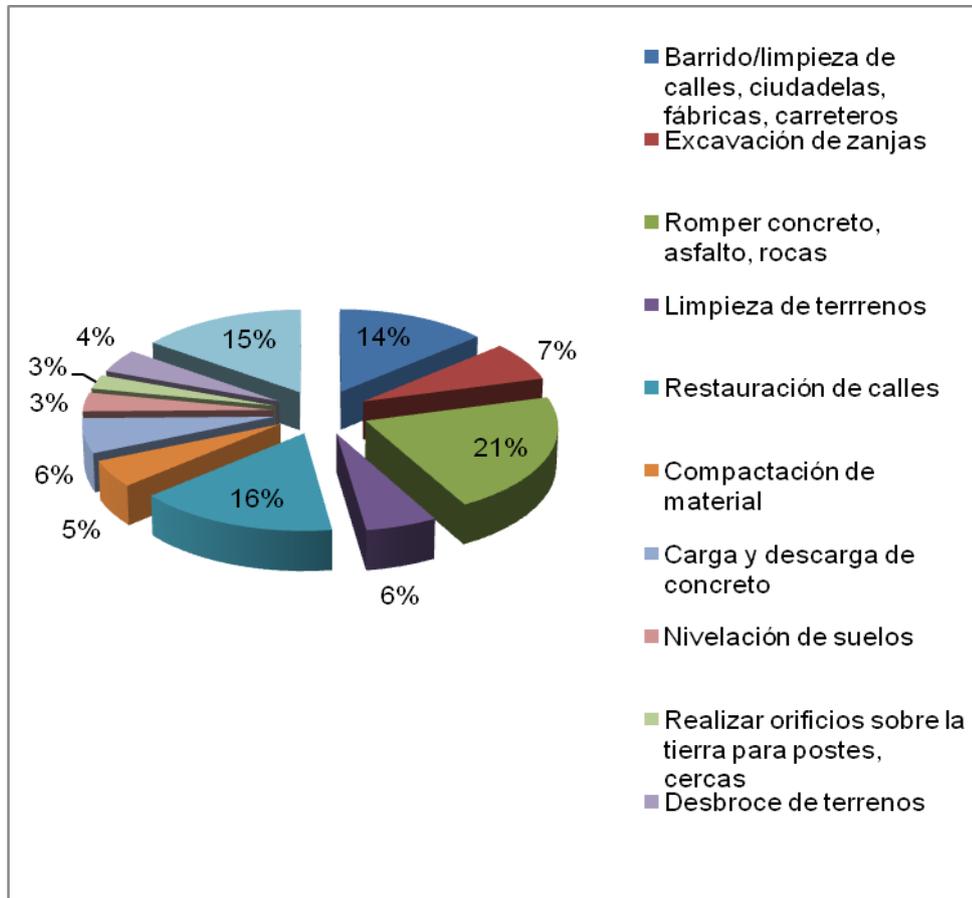
**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

En la pregunta 4 el 76% de los encuestados afirma que está interesada en el producto. Este es un indicador que los clientes potenciales ven un valor en los accesorios para Minicargadores y existe una demanda en el mercado para comercializar el producto adecuado.

5) Para qué actividad le gustaría comprar/alquilar un accesorio que se acople a su Minicargador?

- Barrido/limpieza de calles, ciudadelas, fábricas, carreteros	93
- Excavación de zanjas	48
- Romper concreto, asfalto, rocas	145
- Limpieza de terrenos	39
- Restauración de calles	108
- Compactación de material	33
- Carga y descarga de concreto	42
- Nivelación de suelos	23
- Realizar orificios sobre la tierra para postes, cercas	17
- Desbroce de terrenos	29
- Reemplazo de cucharón	102

**Ilustración 11: Gráfico pregunta 5**



**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

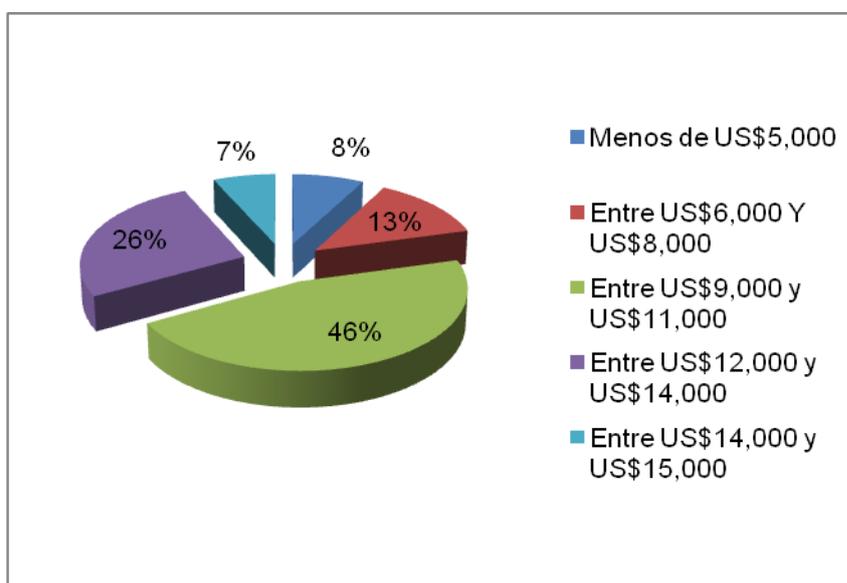
Los accesorios con más demanda son las barredoras, martillos hidráulicos, fresadoras y cucharones. La empresa deberá tener esto en consideración ya que estos son los modelos que deberá tener en inventario.

6) Cual sería el precio que estaría usted dispuesto a pagar por un accesorio que trabaje en la actividad seleccionada en la pregunta 5?

Menos de US\$ 5,000	19
Entre US\$6,000 y US\$8,000	31

Entre US\$9,000 y US\$11,000	111
Entre US\$12,000 y US\$14,000	63
Entre US\$14,000 y US\$15,000	17

**Ilustración 12: Gráfico pregunta 6**



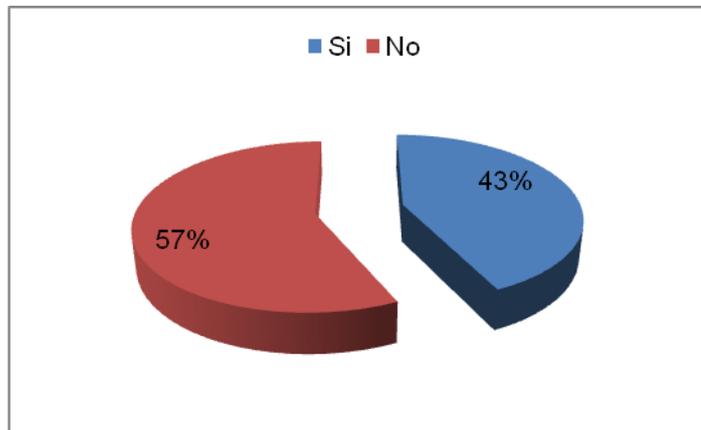
**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

En la pregunta 6 se puede observar que el 46% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre US\$9,000 y US\$11,000 por el accesorio que necesitan, el 26% pagaría entre US\$12,000 y US\$14,000. Estos precios están acorde a los productos que va a ofrecer la empresa, existen otros clientes potenciales que pagarían menos por accesorios. Se deberá planificar una estrategia en la cual estos empresarios conozcan los beneficios de estos equipos para lograr llegar a ellos, también estrategias de descuentos y promociones.

7) Estaría usted dispuesto a comprar más de 1 accesorio para su Minicargador?

- Sí            104  
- No            138

**Ilustración 13: Gráfico pregunta 7**



**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

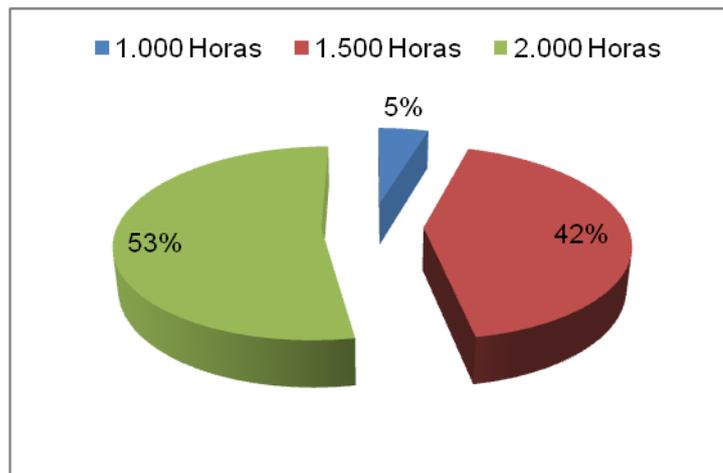
En la pregunta 7 se puede observar que el 57% de los encuestados estaría dispuesto a comprar más de 1 accesorio para su Minicargador. Esto es un indicador que la demanda para accesorios es mayor en unidades ya que existe la posibilidad que 1 cliente compre varios accesorios.

8) Cual es el tiempo de vida le gustaría que tengan estos accesorios?

- 1.000 horas      12

- 1.500 horas      102
- 2.000 horas      128

**Ilustración 14: Gráfico pregunta 8**



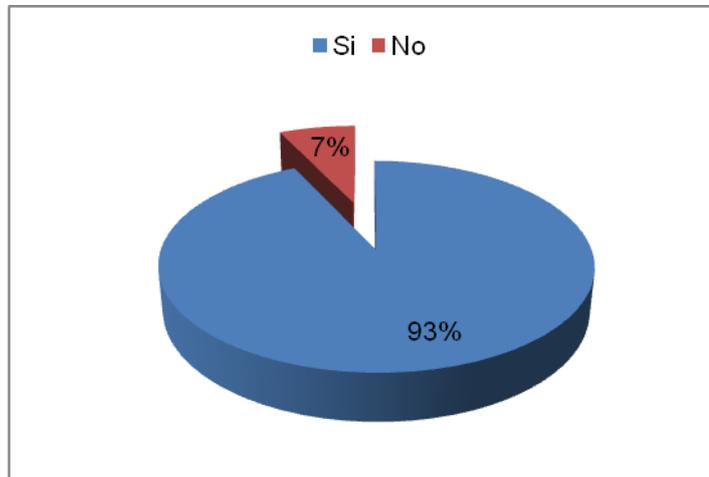
**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

En la pregunta 8 se puede observar que al 53% de los encuestados les gustaría que su accesorio tenga un tiempo de vida de 2.000 horas, el 42% 1.500 horas y el 5% 1.000 horas.

9) Pagaría usted por un servicio de instalación y servicio de reparaciones en campo?

- Sí                      225
- No                      17

**Ilustración 15: Gráfico pregunta 9**



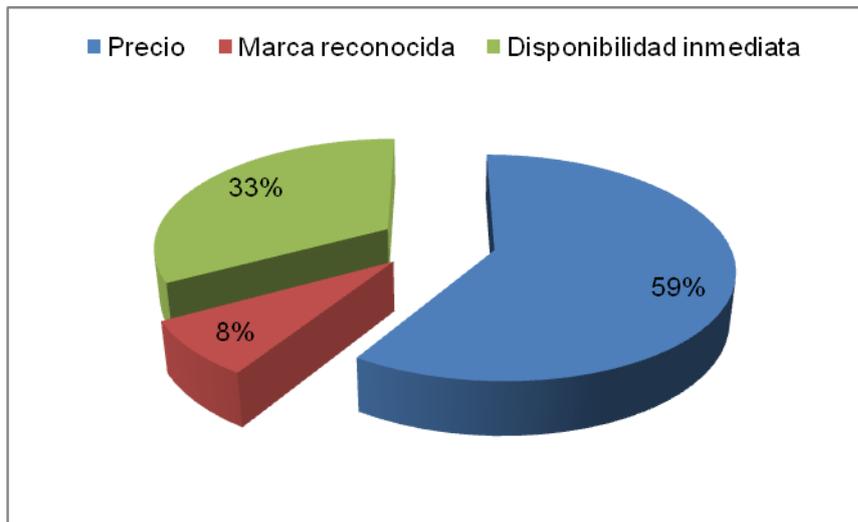
**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

En la pregunta 9 se puede observar que el 93% de los encuestados estaría interesado en pagar un valor adicional por recibir un servicio en campo e instalación en sitio. Con esta información la empresa deberá planificar una estrategia de servicio postventa para generar una relación de confianza y respaldo a largo plazo con los clientes.

10) Cual de estos sería para usted el factor decisivo de comprar para adquirir un accesorio para su Minicargador?

- Precio	143
- Marca reconocida	19
- Disponibilidad inmediata	80

**Ilustración 16: Gráfico pregunta 10**



**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

En la pregunta 10 se puede observar que el 59% de los encuestados indicaron que el factor decisivo de compra es el precio. Este indicador hace la empresa más competitiva en el mercado ya que va a tener precios y costos bajos. También podrá llegar al 33% que prefiere disponibilidad inmediata para poder cumplir con los plazos establecidos en sus contratos de trabajo.

#### **4.10.2.5. Resumen e interpretación de resultados**

De las 303 personas encuestadas, 242 estarían interesadas en comprar accesorios para su(s) Minicargadores, a estas personas no les molesta adquirir accesorios de una marca diferente a la de sus equipos siempre y cuando sean de buena calidad y sean útiles para reducir costos y realizar más actividades que generen utilidades.

#### 4.10.3. **Conclusiones de la Investigación de Mercado**

- Si existe demanda del producto ya que el 76% de los encuestados están interesados en comprar accesorios para su Minicargador. A estos clientes no les molesta que el accesorio no sea de la misma marca que su equipo.
- Los modelos que tienen más demanda son los martillos hidráulicos, barredoras, fresadoras y cucharones.
- El 57% de los encuestados indica que compraría más de 1 accesorio para su equipo.
- El factor más importante a la hora de comprar un accesorio es el precio, seguido por la disponibilidad inmediata. Los precios de la empresa deberían ser entre 6 mil dólares y 14 mil dólares.

#### 4.10.4. **Recomendaciones de la Investigación de Mercado**

Las recomendaciones están basadas en las conclusiones de la investigación realizada.

- Se debe dar enfoque a la venta de martillos hidráulicos, barredoras, fresadoras y cucharones.
- Realizar una campaña de Marketing para difundir los beneficios al trabajar con accesorios en cuanto a ahorro de costos y calidad del trabajo.
- Trabajar en una estrategia de excelente disponibilidad de martillos hidráulicos, barredoras, fresadoras, cucharones y ofrecer promociones atractivas en precio para estos modelos.
- Realizar promociones para dar descuentos especiales.

# CAPÍTULO 5

## PLAN DE MARKETING

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Objetivos: General y Específicos**

#### Objetivo General

Posesionar la marca y la empresa en el mercado mediante estrategias creadas en base a las necesidades del cliente.

#### Objetivos específicos:

- Posesionar a la empresa como la opción más rentable para el uso de accesorios para Minicargadores en el mercado.
- Incrementar las ventas de accesorios para Minicargadores en el 2% para el segundo año.
- Crear alianzas estratégicas con empresas que se dediquen a vender Minicargadores

#### **5.1.1. Mercado Meta**

El mercado meta serán las empresas en el Ecuador que tengan Minicargadores en su flota de equipos.

#### **5.1.1.1. Tipo y Estrategias de Penetración**

Las estrategias que utilizará esta compañía será la de penetración de mercados actuales y una estrategia de desarrollo de productos.

Se buscará ingresar al mercado de la Construcción donde existen varias empresas dedicadas a esta actividad que compran Minicargadores para realizar obras y buscan mejorar su desempeño mediante nuevas tecnologías.

Los métodos mediante los cuales se van a promocionar estos accesorios se detallarán más adelante en el plan de Marketing.

### 5.1.1.2. Cobertura

La empresa estará basada en Guayaquil y tendrá cobertura a nivel nacional. Se dará foco en las provincias del Guayas, Pichincha, Manabí, Los Ríos, El Oro, Azuay, Esmeraldas y empresas ubicadas en El Oriente.

**Ilustración 17: Cobertura**



**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

## 5.2. Posicionamiento

5.2.1. **Estrategia de Posicionamiento: Posición, Objetivo, Segmento, Atributos, Calidad Percibida, Ventaja Competitiva, Símbolos Identitarios.**

**Tabla 14: Posicionamiento**

<b>Estrategia de Posicionamiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Posición</b>	Posicionarse en la mente de los empresarios que tengan Mincargadores en su flota de equipos como la solución más económica y rentable al momento de realizar trabajos varios.
<b>Objetivo</b>	Ser considerados para participar en negocios de venta de accesorios cuando empresarios dueños de Mincargadores lo requieran.
<b>Segmento</b>	Enfoque a Construcción Liviana, Agricultura, Paisajismo, y entidades del Gobierno.
<b>Atributos</b>	Producto Tecnológico, fácil de operar y acoplar al Mincargador, accesible, mejora la calidad de los trabajos con estos equipos reduciendo los costos.
<b>Calidad Percibida</b>	Se espera que los clientes perciban un producto de muy buena calidad, alta duración y buen servicio técnico postventa.
<b>Ventaja Competitiva</b>	Precios más accesibles en el mercado de accesorios, disponibilidad inmediata en productos de alta rotación. Enfoque en el negocio de Accesorios



Elaborado por: Jaime Aguirre P.

### 5.3. Marketing Mix

#### 5.3.1. Estrategia de Producto o Servicios

##### 5.3.1.1. Descripción del Producto: Definición, Composición, Color, Tamaño, Imagen, Slogan, Producto Esencial, Producto Real, Producto Aumentado.

**Tabla 15: Descripción del producto**

Producto	Imagen	Definición	Composición	Color	Tamaño
Barredora Abierta		Se utilizan para limpiar y recoger tierra, roca y otros escombros.	Cuenta con un capó supresor de polvo, cuatro soportes de almacenamiento y cepillos de alambre y poliporpieno.	Negro y amarillo	Alto: 918 mm Ancho: 2637 mm Longitud:

					1741 mm
Barredora cerrada		Se utilizan para limpiar y recoger tierra, roca y otros escombros. Cuentan con una tolva integrada para almacenar el material y fácil descarga.	Aparte de la tolva integrada para almacenar material, cuenta con un cepillo lateral para barrera aceras y veredas, cepillos de alambre y polipropileno y una rueda guía delantera.	Negro	Alto: 872 mm Ancho: 1990 mm Longitud: 1837 mm
Brazo Excavador		Sirve para cavar, excavar y usar la retroexcavadora desde adentro de la cabina del Minicargador.	Cuenta con barras estabilizadoras, palancas para operar desde adentro de la cabina, un brazo excavador, cilindros hidráulicos y un cucharón.	Amarillo y negro	Alto: 2336 mm Ancho: 2008 mm Longitud: 747 mm
Martillo Hidráulico		Diseñados para romper concreto y asfalto.	Cuenta con un acoplador para instalarlo en el Minicargador, una carcasa protectora, una punta rompedora que se adapta al pistón, silenciador estandar y sistema de amortiguación.	Negro	Alto: 1324 mm Ancho: 345 mm Longitud: 451 mm

Fresadora		Diseñado para pequeños trabajos de pavimentación y se usan principalmente para restaurar asfalto.	Cuenta con un diseño de brocas o puntas tipo tambor, un sistema de inclinación regulable y planchas laterales que se ajustan al tipo de corte.	Negro	Alto: 950 mm Ancho: 1734 mm Longitud: 1120 mm
Rodillo compactador		Diseñado para compactación de suelos, arena.	Tambor fabricado de acero laminado altamente resistente y un diseño de placa vibratoria.	Negro	Alto: 634 mm Ancho: 1854 mm Longitud: 1009 mm
Trompo Mezclador		Diseñado para mezclar y regar cemento.	Trompo fabricado de acero resistente, acoplador al Minicargador, puntas giratorias para mezclar.	Negro	Alto: 685 mm Ancho: 1244 mm Longitud: 1447 mm
Hoja Topadora		Diseñado para mover tierra y desechos. También es ideal para acabado de trabajo de nivelación.	Hoja fabricada de acero con un diseño de alta capacidad, cuchillas de tres piezas reemplazables.	Negro	Alto: 614 mm Ancho: 1829 mm Longitud: 753 mm

Hoyadoras		Diseñados para taladrar orificios para cimentación, colocación de cercas, señales, arboles o arbustos.	Soporte de montaje al Minicargador, brocas fabricadas de acero reemplazables, eje hexagonal.	Negro	Alto: 1020 mm Ancho: 1152 mm Longitud: 598 mm
Cucharon		Diseñado para, cavar, cargar, nivelar, acarreo, descargar una variedad de materiales.	Cucharon fabricado de acero resistente garantiza la durabilidad del accesorio.	Negro	Alto: 739 mm Ancho: 1676 mm Longitud: 934 mm
Desbrozador		Diseñado para quitar el exceso de maleza en zonas de servicios generales.	Puntas cortadoras de acero, bastidor protector de desechos, acoplador al Minicargador.	Negro	Alto: 762 mm Ancho: 1575 mm Longitud: 1854 mm:

**Elaborado por: Jaime Aguirre P.**

Slogan:

"Muchos trabajos para 1 solo equipo"

Producto esencial: Accesorios para Minicaradores

Producto Real: Accesorios para Minicargadores para trabajos de barrido/limpieza de calles, ciudadelas, fábricas, carreteros, excavación de zanjas, omper concreto, asfalto, rocas, limpieza de terrrenos, restauración de calles, compactación de material, carga y descarga de concreto, nivelación de suelos, realizar orificios sobre la tierra para postes, cercas, desbroce de terrenos y reemplazo de cucharones

Producto aumentado: Accesorios para Minicargadores para trabajos de barrido/limpieza de calles, ciudadelas, fábricas, carreteros, excavación de zanjas, omper concreto, asfalto, rocas, limpieza de terrrenos, restauración de calles, compactación de material, carga y descarga de concreto, nivelación de suelos, realizar orificios sobre la tierra para postes, cercas, desbroce de terrenos y reemplazo de cucharones con servicio postventa de reparaciones en campo y venta de repuestos

**5.3.1.2. Adaptación o Modificación del Producto:  
Componente Central, Empaque y Servicio de Apoyo,  
Requerimientos del Cliente, Condiciones de Entrega,  
Transporte, Embalaje, etc.**

Los puntos que aplican a esta propuesta son los siguientes:

Requerimiento del cliente: Se comercializará un producto acorde a las necesidades del cliente. Es decir, un producto accesible y de buena calidad, garantía de fábrica y confiable

Condiciones de entrega: El producto será entregado en las oficinas de la empresa al cliente. Estará en pallets de madera y con los seguros amarren el producto al pallet para que no sufra daños durante el transporte

Transporte: El transporte del producto se evaluará caso a caso según la necesidad del cliente. Si en la negociación el cliente solicita el transporte a sus oficinas o a la obra donde se encuentre el Minicargador, este sumará al precio de venta y lo coordinará el vendedor con el transportista designado.

#### **5.3.1.3. Empaque: Reglamento del Mercado y Etiquetado**

El producto no tendrá empaque. Será entregado en pallets de madera tal como es entregado por el fabricante.

#### **5.3.1.4. Amplitud y Profundidad de Línea**

Este punto no aplica a esta propuesta.

#### **5.3.1.5. Marcas y Submarcas**

Work Tools trabajará con un distribuidor de accesorios denominado Merrit Attachments. Esta compañía tiene más de 15 años de experiencia en la industria de maquinaria y representa a reconocidos fabricantes de accesorios en America del Norte. Meritt Attachments está ubicada en Estados Unidos y va a proveer las siguientes marcas:

**Tabla 16: Marcas**

Producto	Marca
Barredora Abierta	Attachman
Barredora cerrada	Conecteqtec
Brazo Excavador	Wallenstein
Martillo Hidráulico	RBI
Fresadora	Bradco
Rodillo compactador	Bradco
Trompo Mezclador	Star
Hoja Topadora	Grouser
Hoyadoras	Premier
Cucharon	CAL
Desbrozador	Bradco

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

Se tendrá como segunda opción a la compañía Rockland, también distribuidor de accesorios que está lanzando en los próximos meses la línea de aditamentos para Minicargadores.

## 5.3.2. Estrategia de Precios

### 5.3.2.1. Precios de la Competencia

Los precios de los productos que tiene la competencia son los siguientes

**Tabla 17: Precios de la competencia**

Producto	IIASA (Caterpillar)	Mavesa (John Deere)	RYC (Bobcat)
	Precio	Precio	Precio
Barredora abierta	\$ 13.000	\$ 11.500	\$ 12.500
Barredora cerrada	\$ 14.500	No tiene este modelo	\$ 13.500
Brazo excavador	\$ 24.000	\$ 10.900	\$ 16.000
Martillo hidráulico	\$ 18.500	\$ 14.900	\$ 15.000
Fresadora	\$ 19.500	\$ 17.900	\$ 18.500
Rodillo	\$ 16.000	No tiene este modelo	\$ 13.000
Trompo Mezclador	No tiene este modelo	No tiene este modelo	No tiene este modelo
Hoja Topadora	\$ 14.000	No tiene este modelo	\$ 11.000
Hoyadora	\$ 10.000	No tiene este modelo	No tiene este modelo
Cucharon	\$ 9.500	No tiene este modelo	No tiene este modelo
Desbrozador	\$ 14.000	No tiene este modelo	No tiene este modelo

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

IIASA es el único de estos distribuidores que tiene un departamento de Rental Store para alquileres y sus tarifas varían desde 1,200 a 1,400 por mes.

### **5.3.2.2. Poder Adquisitivo del Mercado Meta**

El poder adquisitivo de las empresas dedicadas a la construcción, agricultura, paisajismo y Entidades de Gobierno es medio alto y alto.

### **5.3.2.3. Políticas de Precio: Sobreprecio y Descuento, Márgenes Brutos de la Compañía, Precio al Menudeo (kilo, tonelada), Términos de Venta, Métodos de Pago.**

La empresa será muy agresiva con sus políticas de precio para poder penetrar el mercado. Se ofrecerán precios inferiores a los de la competencia para llamar la atención de nuevos clientes. Cada negociación se manejará de manera individual y los descuentos se darán dependiendo de la magnitud de la venta.

Se establecerá una política de margen en la cual se determinará un porcentaje por cada modelo. Cualquier excepción deberá ser firmada por Gerencia General. La forma de pago de los accesorios será de contado contra entrega del bien. Los pagos deben ser mediante cheque certificado o transferencia bancaria.

La forma de pago en la competencia también es de contado para accesorios.

Estos serán los precios, descuentos y márgenes de los accesorios para Minicargadores:

**Tabla 18: Precio - Margen**

<b>Producto</b>	<b>Precio Inicial</b>	<b>Precio con el 10% de descuento</b>	<b>Margen Bruto %</b>
<b>Barredora abierta</b>	\$ 9.634	\$ 8.758	35%
<b>Barredora cerrada</b>	\$ 10.190	\$ 9.264	35%
<b>Brazo excavador</b>	\$ 18.759	\$ 17.054	20%
<b>Martillo hidráulico</b>	\$ 14.868	\$ 13.517	35%
<b>Fresadora</b>	\$ 19.090	\$ 17.355	35%
<b>Rodillo</b>	\$ 17.378	\$ 15.799	35%
<b>Trompo Mezclador</b>	\$ 9.135	\$ 8.305	35%
<b>Hoja Topadora</b>	\$ 11.431	\$ 10.392	20%
<b>Hoyadora</b>	\$ 7.000	\$ 6.364	40%
<b>Cucharón</b>	\$ 7.502	\$ 6.821	35%
<b>Desbrozador</b>	\$ 11.880	\$ 10.800	40%

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

Como se puede observar en la tabla, los márgenes de cada productos son acorde a los precios del mercado.

### **5.3.3. Estrategia de Plaza: Punto de Ventas**

#### **5.3.3.1. Localización Macro y Micro**

El entorno de macro localización donde funcionará la empresa será en el Ecuador, con especial foco en la provincia del Guayas, Pichincha, Los Ríos, El Oro, Azuay y El Oriente, esto debido a que en el Guayas, Pichincha y Azuay es donde hay el mayor movimiento comercial, Los Ríos y El Oro son provincias con mucho movimiento Agrícola y el Oriente es la zona con la mayor inversión petrolera.

Las oficinas principales estarán ubicadas en La vía Daule

#### **5.3.3.1.1. Distribución del Espacio**

La empresa contará con la siguiente distribución

**Ilustración 18: Layout**



**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

Como se puede observar en el layout, el inventario de accesorios estará ubicado en la parte delantera de exhibición para que sean visibles al público. Se contará con una pequeña bodega para almacenar herramientas y repuestos y del otro lado estarán las oficinas administrativas.

#### **5.3.3.1.2. Merchandising**

- La empresa va a estar involucrada en importantes ferias relacionadas a las actividades en la que se va a desenvolver. Participará enviando accesorios para exhibición sin costo.
- Se fabricarán llaveros con el logo de la empresa y con los accesorios de tamaño a escala.
- Se fabricarán gorras con el logo de la empresa para que los vendedores las den como obsequio a clientes y a los operadores de los Minicargadores.
- Los colaboradores de la compañía usarán camisetas polo con el logo de la empresa como uniforme.
- Los vendedores realizaran visitas al sitio de trabajo donde están operando los Minicargadores y analizarán la aplicación para realizar una recomendación y ofrecer un accesorio basado en cuanto dinero el cliente va a ahorrar por usarlo. Este ahorro estará basado en reducción de costos, productividad y reventa del accesorio en caso de ser necesario.
- El servicio de alquiler será una estrategia que la empresa utilizará para que los clientes prueben los accesorios y cuando vean los buenos resultados se decidan por comprarlos nuevos.

### **5.3.3.2. Sistema de Distribución Comercial**

#### **5.3.3.2.1. Canales de Distribución: Minoristas, Mayoristas, Agentes, Depósitos y Almacenes.**

El canal de distribución de esta empresa será directo, ya que los accesorios serán comercializados por los vendedores al cliente final. No existirán intermediarios.

#### **5.3.3.2.2. Penetración en los Mercados Urbanos y Rurales.**

La penetración del mercado será tanto en el área rural como en el área urbana, ya que constantemente se adjudican proyectos para obras en las dos zonas.

#### **5.3.3.2.3. Logística**

La logística de la empresa será de la siguiente manera:

La empresa evaluará la demanda de los accesorios con más rotación y negociará con el proveedor del exterior precios y disponibilidad. Pagará los accesorios con un anticipo del 30% y el saldo del 70% con un crédito directo a 4 meses. Una vez puesta la orden se coordinará el trámite de importación y recepción de los accesorios, paralelamente los vendedores visitarán sus zonas y clientes asignados para buscar oportunidades. Cuando se cierren los negocios, se realizará el cobro de contado para proceder con la entrega de los accesorios en nuestras instalaciones. La comisión que se pagará es el 4% del precio de venta de cada accesorio. Paralelamente se ofrecerá el servicio de alquiler de accesorios, para esto la empresa contará inventario para cubrir esa demanda.

#### **5.3.3.2.4. Red de Ventas**

La red de venta de la empresa será su fuerza de ventas. Se contratará un Jefe de Ventas de Guayaquil, mismo que supervisará a los vendedores de provincia. Esta persona estará encargada de los negocios en la ciudad de Guayaquil y de realizar seguimientos a las oportunidades de venta a nivel nacional. Se contratarán 2 vendedores de campo, uno que atienda a clientes en la Costa y el otro en la Sierra y Oriente. Estos vendedores serán responsables de recorrer sus zonas designadas para buscar nuevas oportunidades y reportarlas al Jefe de Ventas para su seguimiento.

#### **5.3.3.2.5. Políticas de Servicio al Cliente: Pre-venta y Post-venta, Quejas, Reclamaciones, Devoluciones**

Pre-Venta: Los vendedores y el Jefe de ventas deberán visitar a los clientes designados de su zona y estarán capacitados para poder observar los equipos del cliente en el sitio de trabajo y poder realizar recomendaciones de operación para poder mejorar la productividad y reducir costos. Dentro de estas recomendaciones estará el uso de accesorios para Minicargadores. También deberán realizar un análisis de costos de operación y posesión, en el cual demostrarán con números que es más rentable realizar trabajos con accesorios que con la mano de obra tradicional.

##### Post-venta

La empresa trabajará en un servicio post-venta en el corto plazo para que una vender repuestos y reparaciones cuando los accesorios salgan del periodo de garantía.

Quejas, reclamaciones: En la página web de la empresa existirá una ventana para ingresar quejas y reclamos, también se proporcionará el correo de la compañía para que los clientes puedan escribir sus observaciones. Este correo llegará al Jefe de Ventas con copia al Gerente General.

### **5.3.4. Estrategias de Promoción**

#### **5.3.4.1. Estrategias ATL y BTL**

A partir del segundo año, la estrategia de ATL será contratar espacios radiales para promocionar los accesorios y posesionar el nombre de la compañía en la mente del consumidor. La cuñas de radio se escucharán en las pausas de programas de comentaristas de futbol y en las pausas de los partidos del campeonato nacional de futbol

Como estrategia BTL realizarán catálogos integrales donde se puedan ver todos los accesorios que ofrece la empresa con una breve descripción. Se enviarán correos masivos y venta personal.

#### **5.3.4.2. Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria: Concepto, Mensaje**

La propuesta publicitaria que va a utilizar la empresa va a ser por medio de catálogos de cada accesorio, donde se detalla para que aplicación está diseñado, cuáles son sus atributos, las especificaciones técnicas y dimensiones. Se realizará un folleto integrado donde estén todos los accesorios que comercializa la empresa con una breve descripción y una foto.

Otro medio será la página web de la empresa donde estará el listado de cada accesorio con su foto, aplicación, beneficios, especificaciones técnicas y un video donde se podrá observar la aplicación, también se comunicarán las promociones vigentes que lance la empresa

#### **5.3.4.3. Promoción de Ventas**

##### **5.3.4.3.1. Venta Personal**

Las ventas se realizarán de forma directa. Los vendedores tendrán la obligación de realizar visitas a su cartera de clientes para hacer seguimiento de sus necesidades y planificar las ventas de manera proactiva. Será

obligación visitar la obra donde trabajan los equipos para realizar un análisis de producción y recomendaciones para mejorar la productividad y reducir costos de operación. Cuando los clientes visiten las instalaciones por información también serán atendidos y recibirán toda la información necesaria para poder realizar la venta.

**5.3.4.3.2. Trading: Exposiciones, Ferias Comerciales, Competiciones, Concursos y Premios, Descuentos, Primas por Objetivos, Muestras, Productos Gratuitos, Publicidad en el Punto de Venta, Publicidad y Promoción Cooperativa, Primas por objetivos, Distinciones, Otras.**

- Se regalarán gorras con el logo de la compañía, estos obsequios son valorados por los clientes ya que por la naturaleza de su negocio siempre están en áreas sin techo y buscan protegerse del sol.
- Se realizará un programa de incentivo en el cual va a consistir en lo siguiente:  
Con el objetivo de impulsar las ventas y mover los accesorios que tengan mucho tiempo en inventario, se asignará un puntaje por cada modelo y se realizará un ranking mensual en el cual los vendedores podrán ver su posición y al final del año se premiará al vendedor que tenga más puntos por ventas con un viaje para 2 personas.
- La publicidad que se utilizará en el las oficinas de la empresa será la exhibición de los accesorios que están en stock.
- Se realizarán promociones en las cuales incluyan combos de accesorios agrupados por su aplicación. La primera promoción será el "Combo Bacheo" la cual consiste en ofrecer el 10% de descuento por la compra de una barredora, una fresadora y un rodillo compactador. Estos tres accesorios son utilizados para realizar mantenimientos de vías. Esta promoción se lanzará en Mayo, justo cuando termine el invierno ya que en esos meses muchas compañías reciben contratos para mantenimiento de vías y calles.

- Se darán descuentos en alquileres para que los clientes prueben los beneficios de trabajar con accesorios y se decidan por comprarlo.

**5.3.4.3.3. Clienting: Muestras Gratuitas, Documentación Técnica, Obsequios, Asistencia a Congresos, Seminarios y Conferencias, Rebajas, Descuentos, Mayor Contenido de Producto por Igual Precio, Productos Complementarios Gratis o a Bajo Precio, Cupones o Vales Descuento, Concursos, Premios, Muestras, Degustaciones, Regalos, Otras.**

Se realizarán descuentos especiales por la compra de más de un accesorio en un negocio.

Se entregará a todos los empresarios que tengan Minicargadores los folletos integrales de los accesorios.

Se dará la primera semana de alquiler gratis para clientes con proyectos grandes en el país.

**5.3.4.4. Publicidad**

**5.3.4.4.1. Estrategia de Lanzamiento**

Para estrategia de lanzamiento se realizará un "open house" donde se invitarán a empresarios que trabajen en el sector de Construcción, Agricultura y propietarios de empresas de paisajismo, se recolectará información disponible en el portal de compras públicas para identificar empresas adjudicadas para nuevas obras y también invitarlos. Para este día se va a alquilar un Minicargador y se realizará una pequeña demostración del equipo operando con accesorios.

**5.3.4.4.2. Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad.**

La empresa contará con una página web donde tendrá toda la información relacionada a los productos como fotos, videos, especificaciones técnicas.

#### **5.3.4.4.3. Mindshare**

El mind share de la empresa en los primeros 12 meses será muy bajo debido a que está en proceso de penetración del mercado. Sin embargo, se espera un mindshare del 40% cuando finalice el segundo año de operaciones.

#### **5.3.4.4.4. Relaciones Públicas**

Las relaciones con el cliente serán directas. Los vendedores y Jefe de Ventas serán quienes desarrollen una relación comercial. Se asignarán clientes a la cartera de los vendedores y ellos tendrán una cantidad de visitas que debe realizar dependiendo del cliente. Como atención comercial se realizarán análisis de producción y costos de operación al cliente.

Se desarrollará también una relación comercial con el distribuidor de Caterpillar en Ecuador (IIASA). La estrategia que se va a proponer será la siguiente:

En vista que la empresa no comercializa equipos pesados, solo es considerados competencia para IIASA en accesorios, mercado al que IIASA no le da enfoque. Por esto, buscaremos que IIASA recomiende a Work Tools a clientes cuando ellos estén perdiendo negocios por precio o por disponibilidad. Esto beneficiará a IIASA porque el cliente no comprará Bobcat o John Deere, por lo tanto no se va a generar una relación comercial entre ese cliente y estas empresas que luego puede terminar en una venta de Excavadoras, Minicargadores, Tractores etc. Productos a los cuales IIASA si les da el máximo enfoque.

#### **5.3.4.4.5. Marketing Relacional**

Con el objetivo de crear una relación comercial con los clientes a largo plazo, la empresa realizará varios análisis de costos de operación y producción, esto va a mejorar los resultados en las obras de los clientes. Se darán

regalos en navidad a los clientes top de la empresa, se ofrecerá una garantía de un año cubierta por el fabricante, se ofrecerá un servicio de reparaciones postventa y encuestas de satisfacción del cliente.

#### **5.3.4.4.6. Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto**

##### **5.3.4.4.6.1. Estrategias de E-Commerce , E-Business e E-Marketing**

Las estrategias que se utilizaran como E-Business e E-Marketing será crear una base de datos de clientes, adicional a esto trabajar con la Cámara de Comercio para obtener mails de empresas dedicadas a la Construcción, Agricultura y Paisajismo, a las cuales se les enviarán correos masivos con información general de la empresa, también se les enviará información acerca de promociones y precios especiales.

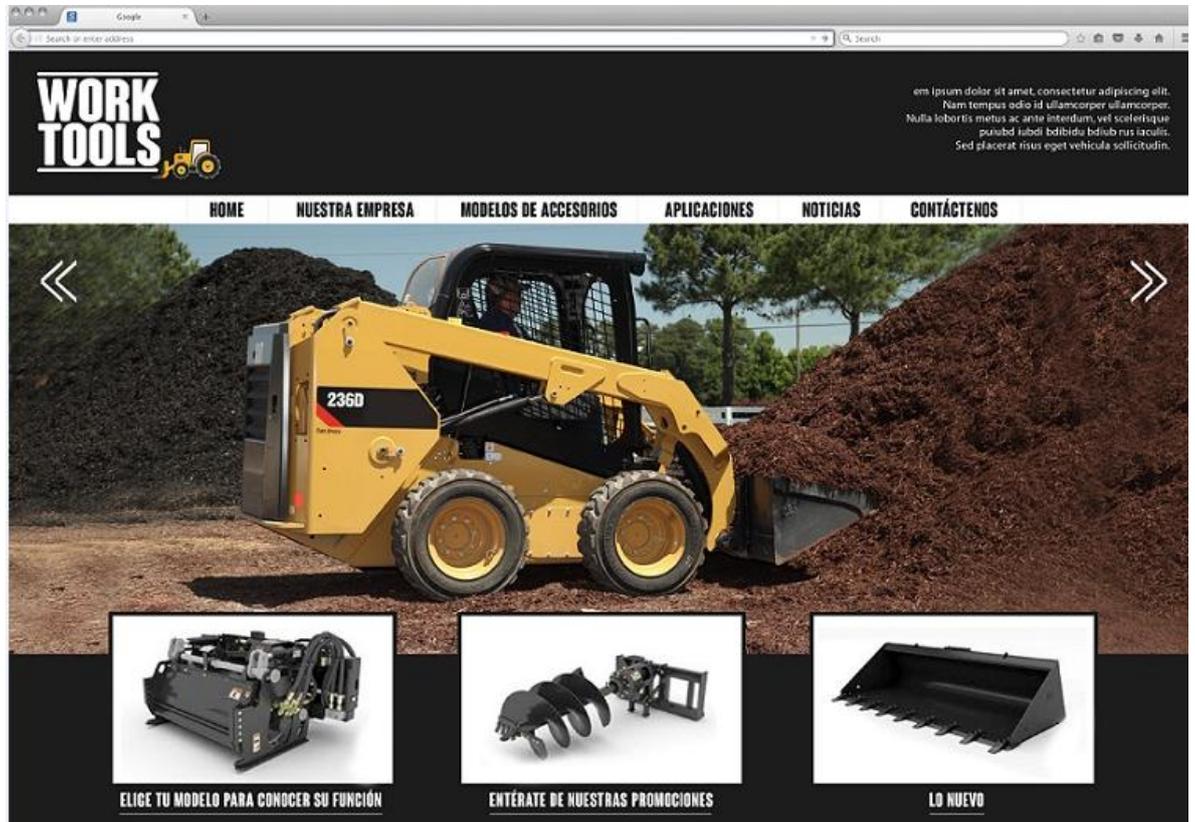
##### **5.3.4.4.6.2. Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores**

La promoción electrónica de los competidores es bastante agresiva. Estas son empresas con poderes económicos muy altos y pueden invertir altos montos en publicidad como páginas web, mails masivos, contact center. También invierten en programas para organizar sus bases de datos como COGNOS y CRM

##### **5.3.4.4.6.3. Diseño e Implementación de la Página Web (Inglés-Español-Idioma del Mercado Meta)**

El diseño de la página web de la empresa será el siguiente:

## Ilustración 19: Pagina Web



Elaborado por: Jaime Aguirre P.

### 5.3.4.4.7. Estrategias de Marketing a través de Redes Sociales

#### 5.3.4.4.7.1. Diseño e Implementación de Fans Pages, en Redes Sociales (Inglés-Español-Idioma del Mercado Meta)

Se creará una página en Facebook y Twitter donde se subirá información general de la compañía, dirección, contactos, fotos y videos de aplicaciones para que los clientes puedan ver los beneficios de los productos que se ofrecen.



**5.3.6. Presupuesto de Marketing: Costo de Venta, Costo de Publicidad y Promoción, Costo de Distribución, Costo del Producto, Otros.**

**Tabla 20: Presupuesto**

TIPOS	COSTOS	FRECUENCIA	ALCANCE
Pagina WEB	\$ 1.100,00	Trimestral	Nacional
Impresión de catálogos por modelo	\$ 1.200,00	Trimestral	Nacional
Impresión de catálogo integrado	\$ 600,00	Trimestral	Nacional
Lanzamiento	\$ 6.000,00	Trimestral	Nacional
Uniformes del personal	\$ 450,00	Trimestral	Nacional
Gorras y llaveros	\$ 350,00	Trimestral	Nacional
Curso de costos de operación	\$ 1.500,00	Trimestral	Nacional
Incentivo de vendedores	\$ 2.000,00	Trimestral	Nacional
Alquiler vehículo fuerza de ventas	\$ 750,00	Trimestral	Nacional
Viaticos	\$ 2.080,00	Trimestral	Nacional
	<b>\$ 16.030,00</b>		

**Elaborado por: Jaime Aguirre P.**

# CAPÍTULO 6

## PLAN OPERATIVO

## 6. PLAN OPERATIVO

### 6.1. Producción

#### 6.1.1. Proceso Productivo

La empresa va a importar el 100% de los productos que va a vender y alquilar. Por esto, la empresa no tendrá un proceso productivo.

#### 6.1.2. Infraestructura: Obra Civil, Maquinarias y Equipos

**Tabla 21: Infraestructura**

DESCRIPCIÓN
Camioneta
Montacargas Manual De 2.5 Toneladas
Juego de herramientas para maquinaria
Martillo Hidráulico para alquiler
Barredora cerrada para alquiler
Trompo Mezclador para alquiler
Barredora abierta para alquiler
Hoyadora para alquiler
Escritorios
Archivador verticales
Silla Giratorias
Sillas de visita
Mesa de Reuniones
Juego de muebles para sala de espera
Perchas para repuestos
Telefono Panasonic Operador Kx-t7730
Central Telefonica Panasonic Kx-tes824
Laptop HP 16", Intel, 4gb, 500gb
Impresora Epson L800 tinta continua DVD, foto, 6tint
A/c Split 18000btu
Dispensador de Agua
Consola para redes e internet
Copiadora

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 6.1.3. Mano de Obra

La empresa no contratará mano de obra que esté relacionada a la producción de los equipos ya que estos van a ser importados.

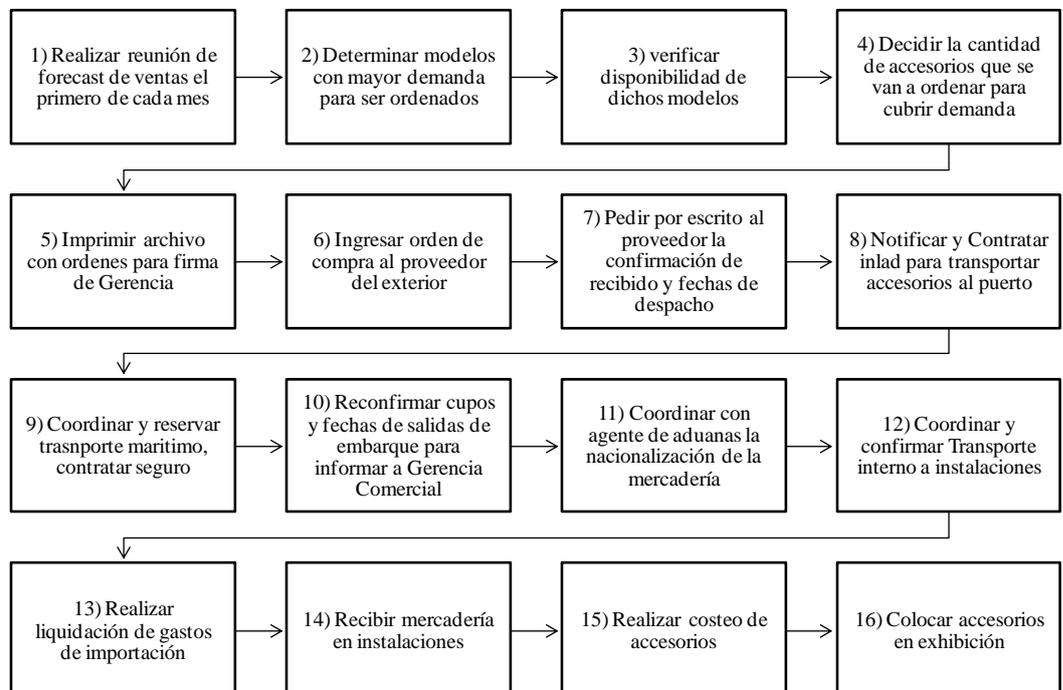
### 6.1.4. Capacidad Instalada

Este punto no aplica para este proyecto.

### 6.1.5. Flujogramas de Procesos

A continuación se podrá observar el flujograma para el proceso para ordenar equipos para stock:

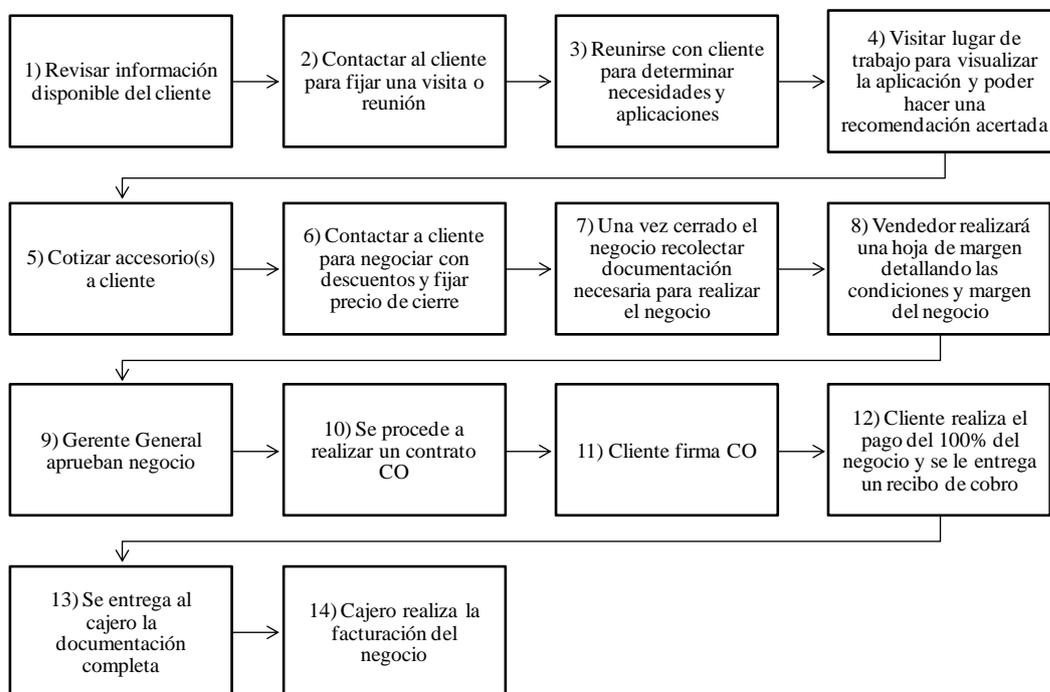
**Tabla 22: Proceso de pedido de órdenes para stock**



**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

A continuación se podrá observar el flujograma para el proceso para ordenar equipos para el proceso de ventas y facturación de accesorios:

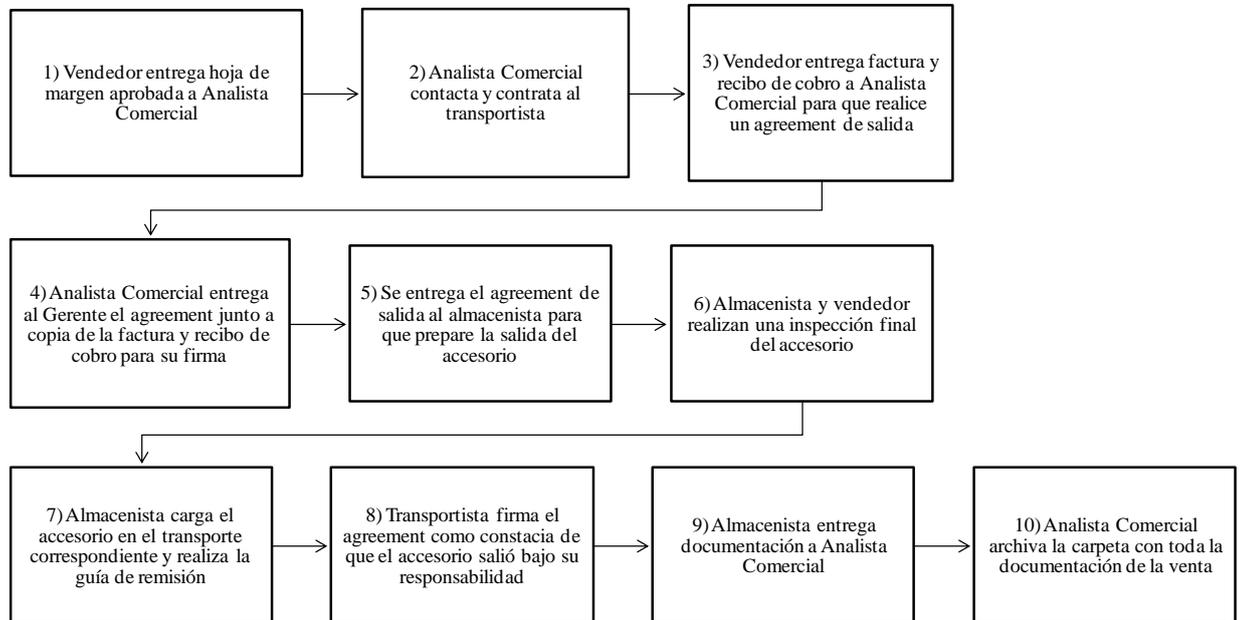
**Tabla 23:Proceso de venta y facturación de Accesorios**



**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

A continuación se podrá observar el flujograma para el proceso para despachar accesorios facturados.

**Tabla 24: Proceso de despacho de Accesorios**



**Elaborado por: Jaime Aguirre P.**

## 6.1.6. Presupuesto

### Tabla 25: Presupuesto

INVERSIÓN EN ACTIVOS			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	Cantidad	TOTAL (USD.)
<b>Vehículos</b>			
Camioneta	\$ 27.000,00	1	27.000
<b>Maquinarias y Equipos</b>			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO (USD.)	Cantidad	TOTAL (USD.)
Montacargas Manual De 2.5 Toneladas	\$ 700,00	2	\$ 1.400,00
Juego de herramientas para maquinaria	\$ 3.200,00	1	\$ 3.200,00
Martillo Hidráulico para alquiler	\$ 8.786,00	1	\$ 8.786,00
Barredora cerrada para alquiler	\$ 6.021,00	1	\$ 6.021,00
Trompo Mezclador para alquiler	\$ 5.398,00	1	\$ 5.398,00
Barredora abierta para alquiler	\$ 5.693,00	1	\$ 5.693,00
Hoyadora para alquiler	\$ 3.818,00	1	\$ 3.818,00
	\$ -	1	\$ -
			<b>34.316,00</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO (USD.)	Cantidad	TOTAL (USD.)
Escritorios	\$ 350,00	8	\$ 2.800,00
Archivador verticales	\$ 200,00	2	\$ 400,00
Silla Giratorias	\$ 94,00	8	\$ 752,00
Sillas de visita	\$ 50,00	6	\$ 300,00
Mesa de Reuniones	\$ 250,00	1	\$ 250,00
Juego de muebles para sala de espera	\$ 380,00	1	\$ 380,00
Perchas para repuestos	\$ 900,00	4	\$ 3.600,00
			<b>8.482,00</b>
<b>Equipos de oficina y computo</b>			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO (USD.)	Cantidad	TOTAL (USD.)
Telefono Panasonic Operador Kx-t7730	\$ 90,00	6	\$ 540,00
Central Telefonica Panasonic Kx-tes824	\$ 348,00	1	\$ 348,00
Laptop HP 16", Intel, 4gb, 500gb	\$ 750,00	7	\$ 5.250,00
Impresora Epson L800 tinta continua DVD, foto, 6tint	\$ 340,00	2	\$ 680,00
A/c Split 18000btu	\$ 850,00	3	\$ 2.550,00
Dispensador de Agua	\$ 200,00	1	\$ 200,00
Consola para redes e internet	\$ 370,00	1	\$ 370,00
Copiadora	\$ 700,00	1	\$ 700,00
<b>Subtotal</b>			<b>10.638,00</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>80.436,00</b>

Elaborado por: Jaime Aguirre P.

## **6.2. Gestión de Calidad**

### **6.2.1. Procesos de planeación de calidad**

Los colaboradores deberán seguir todos los pasos detallados en los flujogramas de procesos para poder asegurar excelentes tiempos de entrega de accesorios. También se realizará un acondicionamiento de cada equipo cuando llegue a las instalaciones de la empresa para confirmar que el producto va a funcionar correctamente cuando los clientes lo prueben.

### **6.2.2. Beneficios de las acciones proactivas**

Los beneficios de realizar estas acciones serán que los clientes podrán retirar sus accesorios sin crear tiempos de espera innecesarios y la empresa estará ejerciendo todos los controles correspondientes para entregar los productos de la manera correcta sin que se pierda nada.

Otro beneficio será que no se gastará en horas de trabajo innecesarias del técnico de campo por problemas técnicos de los accesorios que se pueden detectar en el acondicionamiento. Tampoco se crearán horas perdidas de trabajo a los clientes, lo cual representa menos producción y menos utilidad.

### **6.2.3. Políticas de calidad**

La empresa tendrá las siguientes políticas de calidad:

- Todo el personal técnico deberá cumplir con las medidas de seguridad industrial. Deberán usar botas con punta de acero y casco cuando van a realizar cualquier tipo de inspección y reparación.
- El personal de ventas deberá usar el uniforme de la empresa en horas laborales.
- No se podrá usar el uniforme de la empresa en horas que no sean laborales.

- Se deberá realizar un acondicionamiento de todos los equipos cuando lleguen a las instalaciones para detectar defectos de fábrica.
- Se deben corregir todos los defectos técnicos que pudieran tener los accesorios antes de entregarlos al cliente.
- Otorgar al cliente la garantía del fabricante cuando corresponda.

#### **6.2.4. Procesos de control de calidad**

- Se deberá emitir un agreement de salida el cual deberá de contar con el visto bueno del Gerente General para poder entregar el equipo.
- Se debe hacer una inspección técnica cuando el accesorio llega a las instalaciones.
- Se debe realizar una inspección visual antes de entregar el accesorio al cliente.

#### **6.2.5. Certificaciones y Licencias**

La compañía no va a contar con certificaciones y licencias, va a trabajar acorde a sus políticas internas, flujo gramas de procesos y políticas de calidad.

#### **6.2.6. Presupuesto**

La empresa entregará el equipos de seguridad industrial al personal técnico y de almacenamiento el cual está valorado en US\$150 por persona, el presupuesto total será un total de US\$450.

## **6.3. Gestión Ambiental**

### **6.3.1. Procesos de planeación ambiental**

Los procesos de gestión ambiental se dividirán en tres pasos que son: Informar, crear conciencia y ejecutar. Se lo va a realizar de esta manera porque es importante que los colaboradores conozcan la importancia que tiene la gestión ambiental en la actualidad. Luego, los colaboradores deben tomar conciencia que sus actos y los de la empresa tienen una relación directa con el medio ambiente y la sociedad, y una vez que el personal tenga conciencia de esto, procederán a cumplir con las políticas y normas de seguridad establecidas.

Se promocionarán también los beneficios que traen los accesorios para el medio ambiente. Por ejemplo con el uso de estos productos se tendrán calles más limpias, áreas con menos basura, se podrán también realizar limpiezas de terrenos y canales, beneficiando a toda la sociedad.

### **6.3.2. Beneficios de las acciones proactivas**

Los beneficios de estas acciones serán que se van a reducir los impactos ambientales que puede generar por la operación de la empresa. Aparte de esto, colaboradores motivados por ayudar al medio ambiente.

### **6.3.3. Políticas de protección ambiental**

- La compañía reutilizará el papel para usar las 2 carillas y evitar generar más desperdicios.
- Solo se imprimirán los papeles que sean necesarios, el resto de la comunicación será electrónicamente.
- Existirán tachos para clasificar desperdicios de papel, plástico y otros.
- No existirán contaminantes ni sustancias tóxicas en el área de trabajo.
- Se utilizarán focos ahorradores de energía.
- Se asistirá a charlas de cuidado del medio ambiente.

- Actuar siempre bajo las normas ambientales vigentes en el país.
- Se realizarán competencias de reciclaje entre los colaboradores.

#### **6.3.4. Procesos de control de calidad**

Se realizará seguimiento a que se cumplan con todas las políticas de calidad establecidas por la empresa. Se llevará un control de la cantidad que se recicla anualmente y que se ahorra en electricidad y agua. Se establecerá un target de ahorro superior para el siguiente año.

#### **6.3.5. Logística Verde**

Se trabajará en una estrategia de logística verde, mediante la cual la compañía se enfoque en ser un grupo empresarial con conciencia en el medio ambiente, preocupada en no crear desperdicios y ahorrar recursos que puedan afectar al ambiente.

#### **6.3.6. Certificaciones y Licencias**

Por el momento no se van a adquirir licencias o certificaciones de gestión ambiental.

#### **6.3.7. Presupuesto**

El presupuesto para la gestión ambiental de la empresa será para empezar con 6 tachos para clasificar desperdicios, cada uno tiene un costo de US\$15 , lo que da un total de US\$90.

## **6.4. Gestión de Responsabilidad Social**

### **6.4.1. Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social**

Se establecerá un modelo empresarial de responsabilidad social el cual consiste en lo siguiente:

La empresa creará un programa social mediante el cual buscará trabajar en conjunto con entidades del Gobierno como Municipios, Gobiernos Autónomos Descentralizados, Prefecturas, etc. para ofrecer alquileres de accesorios gratis en obras que el Gobierno está realizando en las zonas de escasos recursos. Estas instituciones realizan compras de Minicargadores anualmente para obras y la empresa aportará con alquileres de barredoras para limpieza, desbrozadoras para cortar monte, cucharones multipropósito, hojas topadoras para realizar limpieza en lugares varios y martillos hidráulicos para obras de alcantarillado.

Se creará un método mediante el cual la empresa va a regular los alquileres que ofrece para estas obras sociales. Se va a publicar en la página web un espacio en donde se detallará una meta que tiene que cumplirse para acceder a estos alquileres, la meta estará basada en horas de alquiler que deben alcanzarse en tres meses, si se alcanza un determinado número de horas de alquiler a empresas privadas, entonces se accederá a horas de alquiler gratis para una comunidad de escasos recursos en conjunto con la entidad del Gobierno correspondiente.

### **6.4.2. Beneficios de las acciones proactivas**

La empresa busca beneficiar a personas que viven en zonas de escasos recursos, ayudándolos a mejorar la infraestructura de estos lugares para que puedan tener una vida más digna y segura.

La empresa también se beneficiará de estas acciones ya que va a crear tránsito en la página web, además de documentar todo lo relacionado a la

obra que se va a realizar para luego publicarlo en redes sociales y en la página web.

La empresa se beneficiará porque impulsará la venta de alquileres a empresas privadas y les dará la oportunidad de aportar con este proyecto social del cual se beneficiarán cientos de familias Ecuatorianas.

#### **6.4.3. Políticas de protección social**

- Ser una empresa privada con responsabilidad y conciencia social.
- Sueldos y salarios iguales o superiores al sueldo mínimo aprobado por el Gobierno.
- Capacitaciones al personal para su desarrollo técnico y empresarial.
- No retrasarse en los pagos a los empleados.
- Tomar acciones para ayudar al desarrollo de las comunidades más necesitadas.
- Apoyar a las comunidades en catástrofes naturales.

#### **6.4.4. Certificaciones y Licencias**

La empresa no va a invertir en certificaciones y licencias en esta etapa.

#### **6.4.5. Presupuesto**

Como presupuesto tomaremos la el promedio de la tarifa mensual de alquiler de los accesorios y la multiplicaremos por los meses en el año que se va a concesionar el alquiler para obras sociales.

**Tabla 26: Presupuesto**

Precio/tarifa	Meses de concesión	Total
\$ 1.000,00	3	\$ 3.000,00

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 6.5. Balanced Scorecard & Mapa Estratégico

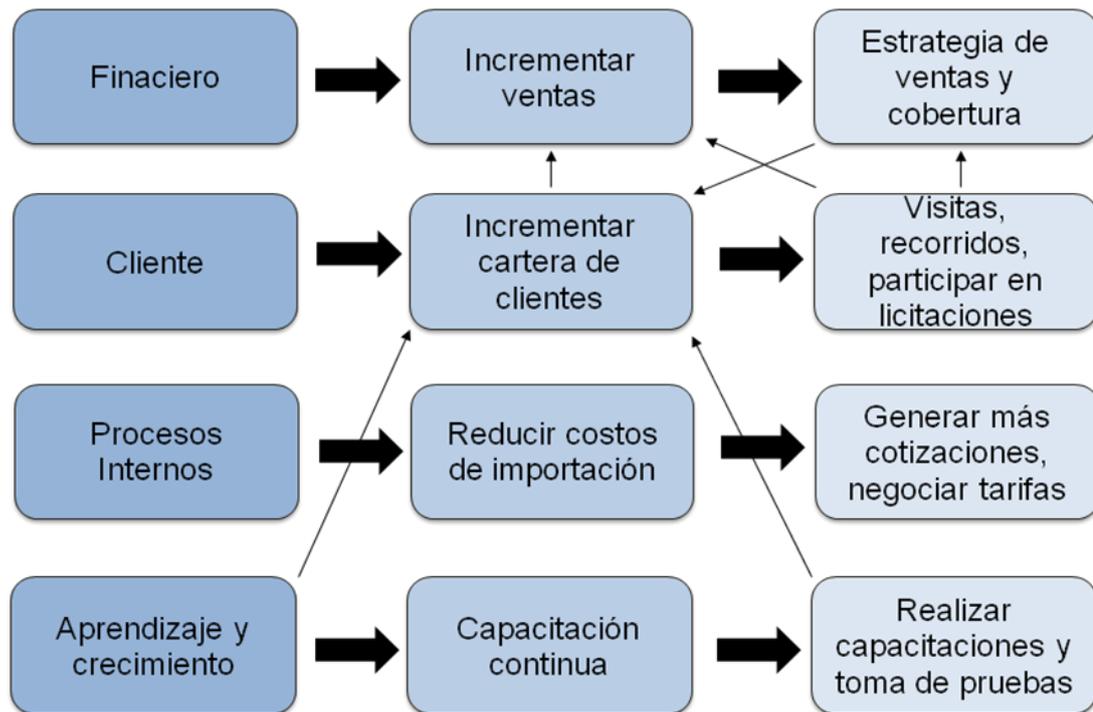
**Tabla 27: Balanced Scorecard**

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
<b>Financiera</b>	Incrementar las ventas	Facturación anual	10%	Estrategia de ventas y cobertura	Gerente General, fuerza de ventas
<b>Cliente</b>	Incrementar la cartera de clientes	Incremento de la base de datos de clientes	20%	Recorridos, visitas, participar en licitaciones con el estado	Fuerza de ventas
<b>Procesos internos</b>	Reducir costos de importaciones de accesorios	Costo de accesorios	5%	Cotizar más proveedores, negociar tarifas	Gerente General, Analista Comercial
<b>Aprendizaje cooperativo</b>	Capacitación continua de los vendedores y personal técnico	Evaluaciones al personal	100%	Realizar capacitaciones y toma de pruebas	Gerente General

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

## Mapa estratégico

**Ilustración 20: Mapa estratégico**



Elaborado por: Jaime Aguirre P.

### 6.6. Otros temas relacionados al plan operativo (tales como Estudio de Exportación, Construcción para un hotel, etc.)

Este punto no aplica a este proyecto

# CAPÍTULO 7

## ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

## **7. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO**

### **7.1. Inversión Inicial**

Esta empresa va a realizar una inversión inicial de US\$209.845,92 para iniciar sus operaciones. En los siguientes puntos se detallará como se va a dividir esta inversión.

#### **7.1.1. Tipo de Inversión**

##### **7.1.1.1. Fija**

La empresa va a realizar una inversión en activos fijos de US\$80.436, esto incluye muebles y enseres, equipos de oficina y computación, vehículos, maquinas y herramientas.

**Tabla 28: Inversión fija**

INVERSIÓN EN ACTIVOS			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	Cantidad	TOTAL (USD.)
<b>Vehículos</b>			
Camioneta	\$ 27.000,00	1	27.000
<b>Maquinarias y Equipos</b>			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO (USD.)	Cantidad	TOTAL (USD.)
Montacargas Manual De 2.5 Toneladas	\$ 700,00	2	\$ 1.400,00
Juego de herramientas para maquinaria	\$ 3.200,00	1	\$ 3.200,00
Martillo Hidráulico para alquiler	\$ 8.786,00	1	\$ 8.786,00
Barredora cerrada para alquiler	\$ 6.021,00	1	\$ 6.021,00
Trompo Mezclador para alquiler	\$ 5.398,00	1	\$ 5.398,00
Barredora abierta para alquiler	\$ 5.693,00	1	\$ 5.693,00
Hoyadora para alquiler	\$ 3.818,00	1	\$ 3.818,00
	\$ -	1	\$ -
			<b>34.316,00</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO (USD.)	Cantidad	TOTAL (USD.)
Escritorios	\$ 350,00	8	\$ 2.800,00
Archivador verticales	\$ 200,00	2	\$ 400,00
Silla Giratorias	\$ 94,00	8	\$ 752,00
Sillas de visita	\$ 50,00	6	\$ 300,00
Mesa de Reuniones	\$ 250,00	1	\$ 250,00
Juego de muebles para sala de espera	\$ 380,00	1	\$ 380,00
Perchas para repuestos	\$ 900,00	4	\$ 3.600,00
			<b>8.482,00</b>
<b>Equipos de oficina y computo</b>			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO (USD.)	Cantidad	TOTAL (USD.)
Telefono Panasonic Operador Kx-t7730	\$ 90,00	6	\$ 540,00
Central Telefonica Panasonic Kx-tes824	\$ 348,00	1	\$ 348,00
Laptop HP 16", Intel, 4gb, 500gb	\$ 750,00	7	\$ 5.250,00
Impresora Epson L800 tinta continua DVD, foto, 6tint	\$ 340,00	2	\$ 680,00
A/c Split 18000btu	\$ 850,00	3	\$ 2.550,00
Dispensador de Agua	\$ 200,00	1	\$ 200,00
Consola para redes e internet	\$ 370,00	1	\$ 370,00
Copiadora	\$ 700,00	1	\$ 700,00
<b>Subtotal</b>			<b>10.638,00</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>80.436,00</b>

**Elaborado por: Jaime Aguirre P.**

### 7.1.1.2. Diferida

La inversión diferida que realizará la empresa será la siguiente:

**Tabla 29: Inversión Diferida**

<b>Gastos de Constitución</b>			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO (USD.)	Cantidad	TOTAL (USD.)
Constitución de la Compañía	\$ 800,00	1	800,00
Elevación a escritura pública	\$ 1.150,00	1	1.150,00
Inscripción de nombramientos en Reg. Mercantil	\$ 200,00	1	200,00
Registro de marca	\$ 300,00	1	300,00
<b>Subtotal</b>			<b>2.450,00</b>
<b>Gastos Preoperacionales</b>			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO (USD.)	Cantidad	TOTAL (USD.)
Alquiler de Instalaciones	\$ 3.500,00	3	10.500,00
Permisos de Funcionamiento	\$ 300,00	1	300,00
Prima Seguros	\$ 300,00	1	300,00
Matricula, Soat, Impuesto Vehiculo	\$ 400,00	1	400,00
<b>Subtotal</b>			<b>11.500,00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			<b>13.950,00</b>

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 7.1.1.3. Corriente

La inversión corriente que va a realizar la empresa será de US\$115.459, esto incluye el gasto de sueldos y salarios por tres meses, inventario inicial, gastos de servicios básicos y gastos varios.

**Tabla 30: Inversión Corriente**

<b>DESCRIPCION DE CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Gastos de personal = sueldos & beneficios de 3 MESES		
Gastos de personal (3 MESES) =		<b>34.298,42</b>
<b>Capital de trabajo= Gastos de personal + Inventario</b>		
Inventario = 1 MES DE COSTO DE VENTA		
<b>INVENTARIO</b>	<b>COSTO VTA</b>	<b>TOTAL</b>
	\$ 73.854,00	\$ <b>73.854,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$</b>	<b>108.152,42</b>
<b>DESCRIPCION</b>		<b>TOTAL</b>
GASTOS DE PERSONAL		\$ 34.298,42
INVENTARIO		\$ 73.854,00
GASTOS DE VENTAS		\$ 4.007,50
GASTOS VARIOS		\$ 3.300,00
<b>Subtotal capital de trabajo</b>		<b>\$ 115.459,92</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 115.459,92</b>

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

## 7.1.2. Financiamiento de la Inversión

### 7.1.2.1. Fuentes de Financiamiento

La inversión requerida para esta propuesta de titulación será dividida en 3 partes. Cada socio aportará con el 20% de la inversión y el 60% restante provendrá de un préstamo bancario con el produbanco con una tasa del 11%.

**Tabla 31: Fuentes de Financiamiento**

PONDERACION DE ACCIONISTAS			
DESCRIPCION	%	PRESTAMO 60%	APORTE ACCIONISTAS
Socio 1	20%	\$ 125.907,55	\$ 83.938,37
Socio 2	20%		
INVERSION		\$	209.845,92

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 7.1.2.2. Tabla de Amortización

El financiamiento se va a obtener mediante un préstamo bancario con el Produbanco. La tasa será del 11% y el plazo será de 5 años.

**Tabla 32: Tabla de amortización**

#### Préstamo

<b>Monto :</b>	<b>125.907,55</b>
<b>Tasa</b>	<b>11,00%</b>
<b>Pago:</b>	<b>trimestral</b>
<b>Tiempo de deuda:</b>	<b>5 años</b>
<b>Modo de pago:</b>	<b>INTERES SOBRE SALDOS</b>
<b>1 periodos de gracia pago capital</b>	
<b>Tasa trimestral:</b>	<b>2,75%</b>

<b>Año</b>	<b>T</b>	<b>Pi</b>	<b>Pk</b>	<b>PPF</b>	<b>K</b>
<b>1</b>	T0	-	-	-	125.907,55
	T1	3.462,46	-	3.462,46	125.907,55
	T2	3.462,46	-	3.462,46	125.907,55
	T3	3.462,46	-	3.462,46	125.907,55
	T4	3.462,46	-	3.462,46	125.907,55
<b>2</b>	5	3.462,46	6.370,56	9.833,01	119.536,99
	6	3.287,27	6.545,75	9.833,01	112.991,25
	7	3.107,26	6.725,75	9.833,01	106.265,49
	8	2.922,30	6.910,71	9.833,01	99.354,78
<b>3</b>	9	2.732,26	7.100,76	9.833,01	92.254,02
	10	2.536,99	7.296,03	9.833,01	84.957,99
	11	2.336,34	7.496,67	9.833,01	77.461,32
	12	2.130,19	7.702,83	9.833,01	69.758,50
<b>4</b>	13	1.918,36	7.914,66	9.833,01	61.843,84
	14	1.700,71	8.132,31	9.833,01	53.711,53
	15	1.477,07	8.355,95	9.833,01	45.355,58
	16	1.247,28	8.585,74	9.833,01	36.769,85
<b>5</b>	17	1.011,17	8.821,84	9.833,01	27.948,00
	18	768,57	9.064,44	9.833,01	18.883,56
	19	519,30	9.313,72	9.833,01	9.569,84
	20	263,17	9.569,84	9.833,01	0,00

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 7.1.3. Cronograma de Inversiones

El cronograma de inversiones será el siguiente:

**Tabla 33: Cronograma de inversiones**

<b>CRONOGRAMA DE INVERSIONES</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Total</b>
Gastos por constitución de la compañía	\$2.150,00	-	-	\$2.150,00
Registro de marca	\$300,00	-	-	\$300,00
Alquiler	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$10.500,00
Permisos de funcionamiento	\$300,00	-	-	\$300,00
Prima Seguros	\$300,00	-	-	\$300,00
Matricula, Soat, Impuesto Vehiculo	-	\$400,00	-	\$400,00
Inventario	-	-	\$73.854,00	\$73.854,00
Muebles y enseres	\$8.482,00	-	-	\$8.482,00
Maquinaria y equipos	\$3.900,00	-	\$29.716,00	\$33.616,00
Vehiculo	-	\$27.000,00	-	\$27.000,00
Equipos de oficina y computo	\$10.638,00	-	-	\$10.638,00
Gastos Sueldos y Salarios	\$11.432,00	\$11.432,00	\$11.432,00	\$34.296,00
Gastos en Servicios Básicos	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$2.250,00
Suministros de oficina	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$600,00
Equipos de seguridad industrial	\$450,00	-	-	\$450,00
Tachos de reciclaje	\$60,00	-	-	\$60,00
Gastos de Ventas	\$4.007,00	-	-	\$4.007,00
<b>Totales</b>	<b>\$46.469,00</b>	<b>\$43.282,00</b>	<b>\$119.452,00</b>	<b>\$209.203,00</b>

**Elaborado por: Jaime Aguirre P.**

## **7.2. Análisis de Costos**

### **7.2.1. Costos Fijos**

**Tabla 34: Inversión Costos Fijos**

<b>Costos Fijos / Años</b>					
<b>TIPO DE COSTO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Gastos Administrativos	\$199.912	\$203.911	\$207.989	\$212.149	\$216.392
Gastos de Ventas	\$16.030	\$24.045	\$26.450	\$29.094	\$32.004
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 215.942</b>	<b>\$ 227.956</b>	<b>\$ 234.438</b>	<b>\$ 241.243</b>	<b>\$ 248.395</b>

**Elaborado por: Jaime Aguirre P.**

## 7.2.2. Costos Variables

En el cuadro adjunto se detallará el costo de venta unitario por cada uno de los accesorios que va a ofrecer la empresa

**Tabla 35: Costeo de Accesorios**

	Barredora abierta	Barredora cerrada	Brazo excavador	Martillo hidraulico	Fresadora	Rodillo	Trompo mezclador	Hoja Topadora	Hoyadoras	Cucharon	Desbrozadora
Procedencia	USA	USA	USA	USA	USA	USA	USA	USA	USA	USA	USA
Precio Lista	\$3.533	\$3.760	\$9.450	\$6.192	\$8.623	\$7.155	\$3.500	\$5.185	\$2.104	\$2.637	\$4.313
FOB Factory	\$3.533	\$3.760	\$9.450	\$6.192	\$8.623	\$7.155	\$3.500	\$5.185	\$2.104	\$2.637	\$4.313
Total	\$3.533	\$3.760	\$9.450	\$6.192	\$8.623	\$7.155	\$3.500	\$5.185	\$2.104	\$2.637	\$4.313
Inland	\$495	\$550	\$1.200	\$490	\$200	\$800	\$275	\$200	\$315	\$310	\$390
FOB	\$4.028	\$4.310	\$10.650	\$6.682	\$8.823	\$7.955	\$3.775	\$5.385	\$2.419	\$2.947	\$4.703
Flete	\$600	\$600	\$800	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
CFR Gye	\$4.628	\$4.910	\$11.450	\$7.282	\$9.423	\$8.555	\$4.375	\$5.985	\$3.019	\$3.547	\$5.303
Seguro	\$7	\$8	\$18	\$11	\$15	\$13	\$7	\$9	\$5	\$6	\$8
CIF	\$4.635	\$4.918	\$11.468	\$7.293	\$9.438	\$8.568	\$4.382	\$5.994	\$3.024	\$3.553	\$5.311
Arancel	\$487	\$516	\$1.204	\$766	\$991	\$900	\$460	\$629	\$317	\$373	\$558
ISD	\$232	\$246	\$573	\$365	\$472	\$428	\$219	\$300	\$151	\$178	\$266
Despachador	\$39	\$42	\$97	\$62	\$80	\$73	\$37	\$51	\$26	\$30	\$45
Transporte	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
Otros	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
Costo	\$5.693	\$6.022	\$13.643	\$8.786	\$11.281	\$10.269	\$5.398	\$7.275	\$3.818	\$4.433	\$6.480

Elaborado por: Jaime Aguirre P.

En el cuadro adjunto se detallan los costos variables totales por año.

**Tabla 36: Costos Variables**

Costos Variables / Años					
TIPO DE COSTO	2015	2016	2017	2018	2019
Costo de venta	\$ 596.313	\$ 663.339	\$ 734.581	\$ 862.545	\$ 932.843
Comisiones a fuerza de ventas	\$ 32.018	\$ 34.590	\$ 39.180	\$ 44.710	\$ 46.916
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 109.111</b>	<b>\$ 118.205</b>	<b>\$ 128.670</b>	<b>\$ 142.730</b>	<b>\$ 158.326</b>

Elaborado por: Jaime Aguirre P.

### 7.2.2.1. Costos de Producción

Este proyecto no tendrá costos de producción.

### 7.3. Capital de Trabajo

#### 7.3.1. Costos de Operación

Los costos de operación están incluidos en los costos administrativos y gastos de venta.

**Tabla 37: Costos de Operación**

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
<b>Descripcion</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Alquiler	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Suministros de oficina	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Servicios Básicos Administrativos	\$ 750,00	\$ 9.000,00
Seguros	\$ 134,00	\$ 1.608,00
Viaticos	\$ 2.080,00	\$ 24.960,00
Alquiler de vehículos a fuerza de ve	\$ 750,00	\$ 9.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 88.968,00</b>

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 7.3.2. Costos Administrativos

**Tabla 38: Gastos Administrativos**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>Descripcion</b>	<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>
Alquiler	\$ 42.000,00	\$ 3.500,00
Gastos de personal	\$ 137.193,67	\$ 11.432,81
Servicios Básicos Administrativos	\$ 9.000,00	\$ 750,00
Seguros	\$ 1.608,72	\$ 134,06
Contador	\$ 4.200,00	\$ 350,00
Suministros de oficina	\$ 2.400,00	\$ 200,00
Concesión de alquileres	\$ 3.000,00	\$ 250,00
Equipos de seguridad industrial	\$ 450,00	\$ 37,50
Tachos de reciclaje	\$ 60,00	\$ 5,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 199.912,39</b>	<b>\$ 16.659,37</b>

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 7.3.3. Costos de Ventas

**Tabla 39: Gastos de Ventas**

<b>TIPOS</b>	<b>COSTOS</b>
Pagina WEB	\$ 1.100,00
Impresión de catálogos por modelo	\$ 1.200,00
Impresión de catálogo integrado	\$ 600,00
Lanzamiento	\$ 6.000,00
Uniformes del personal	\$ 450,00
Gorras y llaveros	\$ 350,00
Curso de costos de operación	\$ 1.500,00
Incentivo de vendedores	\$ 2.000,00
Alquiler vehículo fuerza de ventas	\$ 750,00
Viaticos	\$ 2.080,00
	<b>\$ 16.030,00</b>

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

#### 7.3.4. Costos Financieros

Los costos financieros serán los intereses que se pagarán por el préstamo bancario con plazo a 5 años

**Tabla 40: Costos Financieros**

Costos Financieros / Años					
TIPO DE COSTO	2015	2016	2017	2018	2019
Pago de intereses	\$ 13.849	\$ 12.779	\$ 9.735	\$ 6.343	\$ 2.562

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

#### 7.4. Análisis de Variables Críticas

##### 7.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.

Para determinar el incremento en el costo de venta de los accesorios para Minicargadores se tomará en cuenta el porcentaje de incremento que tiene el proveedor del exterior. Este incremento es del 3% anual.

Para el incremento en el precio de venta se tomará el mismo porcentaje.

**Tabla 41: Mark Up**

		1	2	3	4	5
Barredora Abierta	Precio	\$8.759	\$9.021	\$9.292	\$9.571	\$10.154
	Costo de Venta	\$5.693	\$5.864	\$6.040	\$6.221	\$6.600
	<b>Total</b>	<b>\$3.066</b>	<b>\$3.158</b>	<b>\$3.252</b>	<b>\$3.350</b>	<b>\$3.554</b>
Barredora Cerrada	Precio	\$9.264	\$9.542	\$9.828	\$10.123	\$10.740
	Costo de Venta	\$6.022	\$6.202	\$6.389	\$6.580	\$6.981
	<b>Total</b>	<b>\$3.242</b>	<b>\$3.340</b>	<b>\$3.440</b>	<b>\$3.543</b>	<b>\$3.759</b>
Brazo Excavador	Precio	\$17.054	\$17.565	\$18.092	\$18.635	\$19.770
	Costo de Venta	\$13.643	\$14.052	\$14.474	\$14.908	\$15.816
	<b>Total</b>	<b>\$3.411</b>	<b>\$3.513</b>	<b>\$3.618</b>	<b>\$3.727</b>	<b>\$3.954</b>
Martillo Hidraulico	Precio	\$13.517	\$13.922	\$14.340	\$14.770	\$15.670
	Costo de Venta	\$8.786	\$9.050	\$9.321	\$9.601	\$10.185
	<b>Total</b>	<b>\$4.731</b>	<b>\$4.873</b>	<b>\$5.019</b>	<b>\$5.170</b>	<b>\$5.484</b>
Fresadora	Precio	\$17.355	\$17.876	\$18.412	\$18.965	\$20.120
	Costo de Venta	\$11.281	\$11.619	\$11.968	\$12.327	\$13.078
	<b>Total</b>	<b>\$6.074</b>	<b>\$6.257</b>	<b>\$6.444</b>	<b>\$6.638</b>	<b>\$7.042</b>
Rodillo	Precio	\$15.799	\$16.273	\$16.761	\$17.264	\$18.315
	Costo de Venta	\$10.269	\$10.578	\$10.895	\$11.222	\$11.905
	<b>Total</b>	<b>\$5.530</b>	<b>\$5.696</b>	<b>\$5.866</b>	<b>\$6.042</b>	<b>\$6.410</b>
Trompo Mezclador	Precio	\$8.305	\$8.554	\$8.811	\$9.075	\$9.628
	Costo de Venta	\$5.398	\$5.560	\$5.727	\$5.899	\$6.258
	<b>Total</b>	<b>\$2.907</b>	<b>\$2.994</b>	<b>\$3.084</b>	<b>\$3.176</b>	<b>\$3.370</b>
Hoja Topadora	Precio	\$10.392	\$10.704	\$11.025	\$11.356	\$12.047
	Costo de Venta	\$7.275	\$7.493	\$7.718	\$7.949	\$8.433
	<b>Total</b>	<b>\$3.118</b>	<b>\$3.211</b>	<b>\$3.308</b>	<b>\$3.407</b>	<b>\$3.614</b>
Hoyadoras	Precio	\$6.364	\$6.554	\$6.751	\$6.954	\$7.377
	Costo de Venta	\$3.818	\$3.933	\$4.051	\$4.172	\$4.426
	<b>Total</b>	<b>\$2.545</b>	<b>\$2.622</b>	<b>\$2.700</b>	<b>\$2.781</b>	<b>\$2.951</b>
Cucharon	Precio	\$6.821	\$7.025	\$7.236	\$7.453	\$7.907
	Costo de Venta	\$4.433	\$4.566	\$4.703	\$4.845	\$5.140
	<b>Total</b>	<b>\$2.387</b>	<b>\$2.459</b>	<b>\$2.533</b>	<b>\$2.609</b>	<b>\$2.767</b>
Desbrazadora	Precio	\$10.800	\$11.124	\$11.457	\$11.801	\$12.520
	Costo de Venta	\$6.480	\$6.674	\$6.874	\$7.081	\$7.512
	<b>Total</b>	<b>\$4.320</b>	<b>\$4.449</b>	<b>\$4.583</b>	<b>\$4.720</b>	<b>\$5.008</b>

**Elaborado por: Jaime Aguirre P.**

Como se puede observar en el siguiente cuadro el margen va a ser estable durante los próximos 5 años y va a variar entre el 20% y 40%

**Tabla 42: Mark Up %**

		1	2	3	4	5	5
Barredora Abierta	Mark up	\$3.066	\$3.158	\$3.252	\$3.350	\$3.450	\$3.554
	precio	\$8.759	\$9.021	\$9.292	\$9.571	\$9.858	\$10.154
	Total	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Barredora Cerrada	Mark up	\$3.242	\$3.340	\$3.440	\$3.543	\$3.649	\$3.759
	precio	\$9.264	\$9.542	\$9.828	\$10.123	\$10.427	\$10.740
	Total	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Brazo Excavador	Mark up	\$3.411	\$3.513	\$3.618	\$3.727	\$3.839	\$3.954
	precio	\$17.054	\$17.565	\$18.092	\$18.635	\$19.194	\$19.770
	Total	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Martillo Hidraulico	Mark up	\$4.731	\$4.873	\$5.019	\$5.170	\$5.325	\$5.484
	precio	\$13.517	\$13.922	\$14.340	\$14.770	\$15.213	\$15.670
	Total	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Fresadora	Mark up	\$6.074	\$6.257	\$6.444	\$6.638	\$6.837	\$7.042
	precio	\$17.355	\$17.876	\$18.412	\$18.965	\$19.534	\$20.120
	Total	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Rodillo	Mark up	\$5.530	\$5.696	\$5.866	\$6.042	\$6.224	\$6.410
	precio	\$15.799	\$16.273	\$16.761	\$17.264	\$17.782	\$18.315
	Total	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Trompo Mezclador	Mark up	\$2.907	\$2.994	\$3.084	\$3.176	\$3.272	\$3.370
	precio	\$8.305	\$8.554	\$8.811	\$9.075	\$9.347	\$9.628
	Total	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Hoja Topadora	Mark up	\$3.118	\$3.211	\$3.308	\$3.407	\$3.509	\$3.614
	precio	\$10.392	\$10.704	\$11.025	\$11.356	\$11.696	\$12.047
	Total	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Hoyadoras	Mark up	\$2.545	\$2.622	\$2.700	\$2.781	\$2.865	\$2.951
	precio	\$6.364	\$6.554	\$6.751	\$6.954	\$7.162	\$7.377
	Total	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Cucharon	Mark up	\$2.387	\$2.459	\$2.533	\$2.609	\$2.687	\$2.767
	precio	\$6.821	\$7.025	\$7.236	\$7.453	\$7.677	\$7.907
	Total	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Desbrazadora	Mark up	\$4.320	\$4.449	\$4.583	\$4.720	\$4.862	\$5.008
	precio	\$10.800	\$11.124	\$11.457	\$11.801	\$12.155	\$12.520
	Total	40%	40%	40%	40%	40%	40%

**Elaborado por: Jaime Aguirre P.**

#### 7.4.2. Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas

Se realizó una proyección de la industria de Minicargadores basada en el histórico de ventas de estos equipos, a este resultado se lo castigó con el 10% por la complicada situación económica por la cual está atravesando el país y se obtuvo el resultado final de la industria proyectada de Minicargadores.

La industria anual de accesorios será la suma de los Minicargadores vendidos en los cuatro años anteriores ya que esta se considera la población activa. Con esta información se realizó una estimación de la demanda basada en la información recolectada en la investigación de mercado.

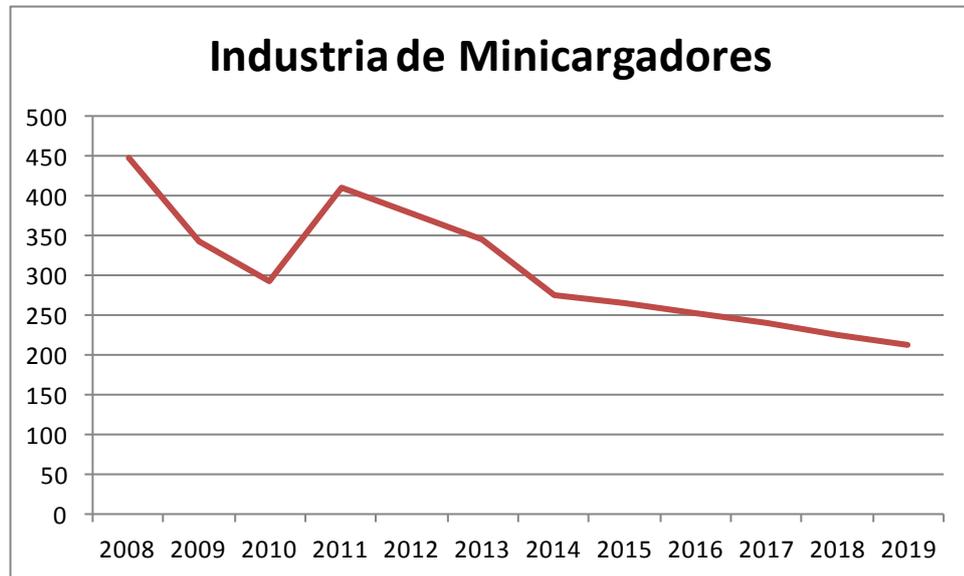
Proyección de industria

**Tabla 43: Proyección de la Industria**

		Ventas de Minicargadores y proyección	Castigo 10% a partir del 2105	Industria de Accesorios proyectada	76% de empresarios que comprarían accesorios	57% de empresarios que comprarían + de 1
2008	4	448	448	-	-	-
2009	5	344	344	-	-	-
2010	6	292	292	-	-	-
2011	7	411	411	-	-	-
2012	8	379	379	-	-	-
2013	9	346	346	-	-	-
2014	10	276	276	-	-	-
2015	11	296	266	1267	963	1512
2016	12	281	253	1141	867	1361
2017	13	265	239	1034	786	1234
2018	14	250	225	983	747	1173
2019	15	235	212	928	706	1108

**Elaborado por: Jaime Aguirre P.**

**Tabla 44: Industria de Minicargadores Proyectada**



**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

Se establecieron targets de tasa de participación y de tasa de cierre con lo cual se obtuvo una proyección ventas anuales en unidades.

Proyección de ventas en unidades y targets de tasa de participación y tasa de cierre

**Tabla 45: Criterios para proyectar ventas de Accesorios en unidades**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DEMANDA ANUAL	1512	1361	1234	1173	1108
DEMANDA MENSUAL	126	113	103	98	92
% DE PARTICIPACION	15%	15%	15%	15%	17%
PARTICIPACIÓN MENSUAL	19	17	15	15	16
% DE TASA DE CIERRE	38%	38%	43%	47%	48%
VENTAS MENSUALES	6	6	7	7	8
VENTAS ANUALES	76	78	80	83	90
% De la demanda anual	5%	6%	6%	7%	8%

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

Las ventas anuales se distribuyen por modelo acorde a la demanda de cada accesorio y con esto se realizó una proyección de ventas por modelo para llegar a una proyección de ventas anual en dólares

Proyección de ventas de accesorios para el primer año

**Tabla 46: Proyección de Ventas año 1 por modelo**

Modelo	% Demanda	Ventas en unidades	Precio	Ventas
Barredora Abrieta	10%	8	\$8.758,00	\$70.064,00
Barredora Cerrada	10%	8	\$10.036,00	\$80.288,00
Brazo Excavador	7%	5	\$18.190,00	\$90.950,00
Martillo Hidraulico	21%	16	\$13.516,00	\$216.256,00
Fresadora	16%	12	\$16.115,00	\$193.380,00
Rodillo	5%	4	\$12.813,00	\$51.252,00
Trompo Mezclador	6%	5	\$8.997,00	\$44.985,00
Hoja Topadora	3%	2	\$9.699,00	\$19.398,00
Hoyadora	3%	2	\$7.636,00	\$15.272,00
Desbrozadora	4%	3	\$9.968,00	\$29.904,00
Cucharon	15%	11	\$6.829,00	\$75.119,00
	<b>100%</b>	<b>76</b>		<b>\$ 886.868</b>

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

Para proyectar los alquileres anuales que tendrá la empresa también se establecieron metas de participación y tasa de cierre sobre la demanda

**Tabla 47: Criterios para proyectar alquileres de accesorios**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DEMANDA ANUAL	1034	1141	1034	983	928
DEMANDA MENSUAL	106	95	86	82	77
% DE PARTICIPACION	10%	10%	12%	15%	15%
PARTICIPACIÓN MENSUAL	11	10	10	12	12
% DE TASA DE CIERRE	15%	15%	15%	15%	15%
VENTAS MENSUALES	2	1	2	2	2
VENTAS ANUALES	19	17	19	22	21
% De la demanda anual	2%	2%	2%	2%	2%

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

En el siguiente cuadro se detallan los datos que se tomaron para proyectar las ventas.

- Las unidades a venderse son las que se obtuvieron de las proyecciones que se realizaron por año, después de poner metas en la tasa de participación y tasa de cierre.
- El incremento de costo es el que tiene el proveedor del exterior como política. Este incremento es del 3%. En el tercer año el incremento del costo es -2% porque se estima que en ese año el Gobierno debe quitar la salvaguardia actual del 5%.
- El incremento de precio será el mismo incremento del costo de venta. No se lo sube más porque la estrategia es tener los precios más bajos del mercado.
- Las unidades a alquilarse son las que se obtuvieron de las proyecciones que se realizaron por año, después de poner metas en la tasa de participación y tasa de cierre
- En el segundo año se va a incrementar considerablemente el gasto de ventas para poder subir la tasa de participación y tasa de cierre

**Tabla 48: criterios para proyectar ventas en accesorios en dólares**

	Unidades por vender	Variación	Incremento de precio	Incremento de costo	Unidades por alquilar	Tarifa de alquiler	Incremento en Gasto de	Incremento en Gasto
AÑO 1	76	-	-		19	\$1.000	-	-
AÑO 2	78	2%	3%	3%	17	\$1.000	50%	2%
AÑO 3	80	3%	-1%	-2%	19	\$1.000	15%	2%
AÑO 4	83	4%	3%	3%	22	\$1.000	10%	2%
AÑO 5	90	9%	3%	3%	21	\$1.000	10%	2%

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

Ventas, costos y utilidad bruta proyectada

**Tabla 49: Utilidad operativa proyectada**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTA ANUAL ACCESORIOS	\$886.868	\$931.744	\$950.099	\$1.017.746	\$1.164.810
VENTA ANUAL ALQUILERS	\$19.009	\$17.113	\$18.609	\$22.120	\$20.890
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$905.877</b>	<b>\$948.857</b>	<b>\$968.708</b>	<b>\$1.039.866</b>	<b>\$1.185.700</b>
<b>COSTOS DE VENTA</b>	\$596.313	\$626.486	\$632.375	\$677.401	\$775.285

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

#### 7.4.3. Determinación del Punto Óptimo de Producción por medio de análisis marginales.

#### 7.4.4. Análisis de Punto de Equilibrio

**Tabla 50: Punto de Equilibrio**

Comisión por venta unitario	\$467		
Costo de venta unitario	\$7.846		
Total Costo Variable	\$8.313		
<b>Costos fijos</b>			
Gastos Administrativos	\$199.912		
Gastos de ventas	\$16.030		
Total	\$215.942		
Intereses	\$13.850		
Costo fijo total	\$229.792		
		<b>Punto de equilibrio</b>	
		Precio de venta	\$11.669
		Costo variable unitario	\$8.313
		Contribucion marginal	\$3.356
		Costos fijos	\$229.792
		Punto de equilibrio	<b>68</b>
		% de la demanda total	4,5%

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

## 7.5. Entorno Fiscal de la Empresa

### 7.5.1. Planificación Tributaria

#### 7.5.1.1. Generalidades (Disposiciones normativas)

La empresa estará regulada y deberá de operar bajo las normas del Servicio de Rentas Internas (SRI) y la Superintendencia de Compañías

#### 7.5.1.2. Minimización de la carga fiscal

Se van a restar del balance las depreciaciones y amortizaciones, esto aumentará el gasto en la compañía aunque no exista un egreso de dinero

#### 7.5.1.3. Impuesto a la Renta

El porcentaje vigente para el impuesto a la renta es del 24% y será calculada después de restar la participación de trabajadores

#### **7.5.1.4. Impuesto al Valor Agregado**

La empresa cobrará en la facturación de todos sus accesorios el 12% del impuesto al valor agregado (IVA) y se realizará la declaración correspondiente cada mes.

#### **7.5.1.5. Impuestos a los Consumos Especiales**

Este punto no aplica para este proyecto

#### **7.5.1.6. Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales**

La empresa pagará los valores que determina la ley por permisos municipales, permiso de bomberos y tasas e impuestos correspondientes.

#### **7.5.1.7. Impuestos al Comercio Exterior**

La empresa pagará los impuestos que determina la ley para la importación de accesorios para Minicargadores, los cuales son el 5% a la maquinaria establecido en Enero del 2015 y la salvaguardia del 5% temporal con vigencia desde Marzo del 2015 hasta Junio del 2016. Adicional a esto, pagará el ISD (impuesto de salida de divisas) del 5%

#### **7.5.1.8. Impuestos a la Salida de Divisas**

Se pagará el 5% del impuesto a la salida de divisas establecido por la ley

#### **7.5.1.9. Impuestos a los Vehículos Motorizados**

Se pagará al SRI el impuesto por la matriculación anual del vehículo del 1%

#### 7.5.1.10. Impuestos a las Tierras Rurales (aplica solo proyectos rurales)

Este punto no aplica para este proyecto

### 7.6. Estados Financieros proyectados

#### 7.6.1. Balance General Inicial

En el siguiente cuadro se podrá observar el Balance General Inicial, el cual está compuesto por activos corrientes, activos fijos, activos diferidos, pasivos y capital social

**Tabla 51: Balance Inicial**

<b>Balance Inicial</b>	
<b>Activos</b>	<b>0</b>
Caja	\$ 41.605,92
Inventario	\$ 73.854,00
Vehículo	\$ 27.000,00
Instalaciones	\$ 0,00
Muebles y Enseres	\$ 8.482,00
Maquinarias y Equipos	\$ 34.316,00
Equipos de Computo	\$ 10.638,00
Act Diferidos	\$ 13.950,00
Menos Depreciacion Acumulada	\$ 0,00
Menos Amortizacion Acumulada	\$ 0,00
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 209.845,92</b>
<b>Pasivos</b>	
Prestamo Bancario	\$ 125.907,55
Capital	\$ 83.938,37
Utilidad Neta	
Utilidad Retenidas	
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 209.845,92</b>

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 7.6.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

En el siguiente cuadro se puede observar los criterios utilizados para proyectar el estado de pérdidas y ganancias para los próximos años

En el siguiente cuadro podemos observar el estado de pérdidas y ganancias proyectado

**Tabla 52: Estado de Pérdidas y Ganancias**

<i>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</i>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
VENTA ANUAL ACCESORIOS	\$886.868	\$931.744	\$950.099	\$1.017.746	\$1.164.810
VENTA ANUAL ALQUILERS	\$19.009	\$17.113	\$18.609	\$22.120	\$20.890
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$905.877</b>	<b>\$948.857</b>	<b>\$968.708</b>	<b>\$1.039.866</b>	<b>\$1.185.700</b>
<b>COSTOS DE VENTA</b>	<b>\$596.313</b>	<b>\$626.486</b>	<b>\$632.375</b>	<b>\$677.401</b>	<b>\$775.285</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$309.564</b>	<b>\$322.370</b>	<b>\$336.332</b>	<b>\$362.465</b>	<b>\$410.415</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$199.912	\$203.911	\$207.989	\$212.149	\$216.392
<b>COMISIONES POR VENTAS</b>	\$32.018	\$32.697	\$33.527	\$34.848	\$38.093
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	\$16.030	\$24.045	\$27.652	\$30.417	\$33.459
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$13.850	\$12.779	\$9.736	\$6.343	\$2.562
<b>DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	\$19.447	\$19.447	\$19.447	\$15.901	\$15.901
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$281.258</b>	<b>\$292.879</b>	<b>\$298.351</b>	<b>\$299.659</b>	<b>\$306.407</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE REPART. TRAB</b>	<b>\$28.306</b>	<b>\$29.491</b>	<b>\$37.981</b>	<b>\$62.806</b>	<b>\$104.009</b>
<b>REPARTICIÓN A TRABAJADORES (15%)</b>	<b>\$4.245</b>	<b>\$4.424</b>	<b>\$5.697</b>	<b>\$9.421</b>	<b>\$15.601</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$24.061</b>	<b>\$25.067</b>	<b>\$32.284</b>	<b>\$53.385</b>	<b>\$88.407</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA (24%)</b>	<b>\$5.773</b>	<b>\$6.016</b>	<b>\$7.748</b>	<b>\$12.812</b>	<b>\$21.218</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$18.289</b>	<b>\$19.051</b>	<b>\$24.536</b>	<b>\$40.573</b>	<b>\$67.189</b>

Elaborado por: Jaime Aguirre P.

### 7.6.2.1. Flujo de Caja Proyectado

**Tabla 53: Flujo de caja proyectado**

UTILIDAD NETA	\$18.289	\$19.051	\$24.536	\$40.573	\$67.189
DEPRECIACIONES + AMORTIZACIONES	\$19.447	\$19.447	\$19.447	\$15.901	\$15.901
PK (Pago de Capital)	\$0	\$26.553	\$29.596	\$32.989	\$36.770
RECUPERACIÓN CAPITAL DE TRABAJO					\$115.460
FLUJO NOMINAL	\$37.736	\$11.946	\$14.387	\$23.486	\$161.781

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

#### 7.6.2.1.1. Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital

##### 7.6.2.1.1.1. TMAR

Después de ponderar el porcentaje de aporte de los accionistas y del préstamo sobre el total de la deuda, se obtuvo una TMAR del 16,6%

##### 7.6.2.1.1.2.

##### 7.6.2.1.1.3. VAN

El VAN (valor actual neto) de la propuesta es de US\$63.108, lo cual es considerado positivo para la realización del negocio

**Tabla 54: VAN**

FLUJO NOMINAL	\$37.736	\$11.946	\$14.387	\$23.486	\$161.781
---------------	----------	----------	----------	----------	-----------

**VALOR ACTUAL \$ 147.047,19**

**Inversión Inicial 83.938,37**

**VAN NETO \$ 63.108,82**

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

#### 7.6.2.1.1.4. TIR

La TIR (tasa interna de retorno) de la propuesta es de 34,78%. Con esto se puede considerar conveniente la realización del proyecto.

#### 7.6.2.1.1.5. PAYBACK

Se espera recuperar la totalidad de la inversión en el cuarto periodo

**Tabla 55: Payback**

	Año	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto	-	-83.938,00	\$ 37.727	\$ 12.093	\$ 13.651	\$ 22.551	\$ 156.703
Pay Back del flujo			-\$ 46.211	-\$ 34.118	-\$ 20.467	\$ 2.085	\$ 158.787

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 7.7. Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples

#### 7.7.1. Productividad

Para este punto se tomarán dos posibles situaciones. La primera en que las unidades vendidas incrementen en un 5% y el otro que se reduzca en un 5%

**Tabla 56: Análisis de Sensibilidad en unidades vendidas**

Unidades Vendidas	105%
TMAR	16,60%
VAN	\$ 84.232
TIR	45,5%

Unidades Vendidas	95%
TMAR	16,60%
VAN	\$ 17.434
TIR	22,5%

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

#### **7.7.2. Precio Mercado Local**

El precio de la competencia local no afecta a este proyecto

#### **7.7.3. Precio Mercado Externo**

Este punto no aplica a este proyecto

#### **7.7.4. Costo de Materia Prima**

Este punto no aplica a este proyecto

#### **7.7.5. Costo de Materiales Indirectos**

Este punto no aplica a este proyecto

#### **7.7.6. Costo de Suministros y Servicios**

Este punto no aplica a este proyecto

#### **7.7.7. Costo de Mano de Obra Directa**

Este punto no aplica a este proyecto

### 7.7.8. Costo de Mano de Obra Indirecta

Este punto no aplica a este proyecto

### 7.7.9. Gastos Administrativos

Para este punto se tomarán dos posibles situaciones. La primera en que los gastos administrativos incrementen en un 5% y el otro que se reduzcan en un 5%

**Tabla 57: Análisis de Sensibilidad en Gastos Administrativos**

Gastos Adimistrativos	105%
TMAR	16,60%
VAN	\$ 29.263
TIR	26,5%

Gastos Adimistrativos	95%
TMAR	16,60%
VAN	\$ 72.403
TIR	41,5%

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 7.7.10. Gastos de Ventas

Para este punto se tomarán dos posibles situaciones. La primera en que los gastos administrativos incrementen en un 5% y el otro que se reduzcan en un 5%

**Tabla 58: Análisis de Sensibilidad en Gastos de Ventas**

Gastos Ventas	105%
TMAR	16,60%
VAN	\$ 48.221
TIR	33,1%

Gastos Ventas	95%
TMAR	16,60%
VAN	\$ 53.445
TIR	34,8%

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

**7.7.11. Inversión en Activos Fijos**

Este punto no aplica a este proyecto

**7.7.12. Tasa de interés promedio (puntos porcentuales)**

La tasa de interés no afecta a este proyecto

**7.8. Balance General**

En el siguiente cuadro se detalla el Balance General Proyectado

**Tabla 59: Balance General Proyectado**

<b>Balances Proyectados</b>					
<b>Activos</b>	1	2	3	4	5
Caja	\$ 57.185,91	\$ 46.310,72	\$ 38.333,11	\$ 38.783,36	\$ 176.837,86
Inventario	\$ 147.708,00	\$ 172.079,82	\$ 193.379,31	\$ 217.980,23	\$ 243.319,17
Vehiculo	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00
Instalaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Muebles y Enseres	\$ 8.482,00	\$ 8.482,00	\$ 8.482,00	\$ 8.482,00	\$ 8.482,00
Equipos y Maquinaria	\$ 34.316,00	\$ 34.316,00	\$ 34.316,00	\$ 34.316,00	\$ 34.316,00
Equipos de Computo	\$ 10.638,00	\$ 10.638,00	\$ 10.638,00	\$ 10.638,00	\$ 10.638,00
Act Diferidos	\$ 13.950,00	\$ 13.950,00	\$ 13.950,00	\$ 13.950,00	\$ 13.950,00
Menos Depreciacion Acumulada	-\$ 16.657,40	-\$ 33.314,80	-\$ 49.972,20	-\$ 63.083,60	-\$ 76.195,00
Menos Amortizacion Acumulada	-\$ 2.790,00	-\$ 5.580,00	-\$ 8.370,00	-\$ 11.160,00	-\$ 13.950,00
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 279.832,51</b>	<b>\$ 273.881,74</b>	<b>\$ 267.756,22</b>	<b>\$ 276.905,98</b>	<b>\$ 424.398,03</b>
<b>Pasivos</b>					
Deuda a corto plazo	\$ 51.697,80	53.248,73	\$ 52.184	\$ 53.749	\$ 55.362
Prestamo Bancario	\$ 125.907,55	\$ 99.354,78	\$ 69.758,50	\$ 36.769,85	\$ 0,00
Total Pasivos	\$ 177.605,35	\$ 152.603,51	\$ 121.942,25	\$ 90.519,12	\$ 55.361,75
Capital	\$ 83.938,37	\$ 83.938,37	\$ 83.938,37	\$ 83.938,37	\$ 83.938,37
Utilidad Neta	\$ 18.288,80	\$ 19.051,07	\$ 24.535,74	\$ 40.572,90	\$ 182.649,42
Utilidad Retenidas		\$ 18.288,80	\$ 37.339,86	\$ 61.875,60	\$ 102.448,50
Total Patrimonio	\$ 102.227,16	\$ 121.278,23	\$ 145.813,97	\$ 186.386,86	\$ 369.036,28
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 279.832,51</b>	<b>\$ 273.881,74</b>	<b>\$ 267.756,22</b>	<b>\$ 276.905,98</b>	<b>\$ 424.398,03</b>

**Elaborado por: Jaime Aguirre P.**

- El inventario incluye tanto el que está en las instalaciones de la compañía como el pedido al proveedor del extranjero que se encuentra en tránsito y todavía no ha llegado a el país
- El 30% del pago para el inventario en tránsito se paga como anticipo y el saldo del 70% con crédito directo a 4 meses

## 7.8.1. Razones Financieras

### 7.8.1.1. Liquidez

**Tabla 60: Razones Financieras Liquidez**

Ratios Financieros						
Ratios liquidez	Formula	1	2	3	4	5
Prueba ácida	Activo c.-Inventario/Pasivo c.	1,1	0,9	0,7	0,7	3,2
Indice liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corrientes	3,96	4,10	4,44	4,78	7,59

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 7.8.1.2. Gestión

**Tabla 61: Razones Financieras Gestión**

Ratios Financieros						
Ratios Operacionales	Formula	1	2	3	4	5
Gastos Adm. Sobre ventas	Gastos Administrativos/Ventas	22%	21%	21%	20%	18%
Gastos de ventas sobre ventas	Gastos de ventas/ventas	2%	3%	3%	3%	3%

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

### 7.8.1.3. Endeudamiento

**Tabla 62: Razones Financieras Endeudamiento**

Ratios Financieros						
Ratios Endeudamiento	Formula	1	2	3	4	5
Apalancamiento	Total Pasivos/Total activos	63%	56%	46%	33%	13%
Pasivo sobre patrimonio	Pasivo/patrimonio	1,74	1,26	0,84	0,49	0,15

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

#### 7.8.1.4. Rentabilidad

**Tabla 63: Razones Financieras Rentabilidad**

Ratios Financieros						
Ratios Rentabilidad	Formula	1	2	3	4	5
Margen neto	Utilidad Neta/Ventas	2%	2%	3%	4%	6%
Margen operacional	Utilidad operacional/ventas netas	34%	34%	35%	35%	35%
ROA	Utilidad neta/activos	7%	7%	9%	15%	43%
ROE	Utilidad neta/patrimonio	18%	16%	17%	22%	49%

**Elaborado por:** Jaime Aguirre P.

#### 7.9. Conclusión Financiera

- La empresa va a recuperar la inversión inicial en el cuarto año de operaciones
- La tasa interna de retorno es del 34,78% y el valor actual neto de US\$63.108. Lo cual indica que la propuesta es conveniente para los inversionistas
- La empresa tendrá utilidad desde el primer año de operaciones y este monto se incrementará a medida que se vaya ganando más participación del mercado
- La empresa podrá cubrir sus deudas a corto plazo con los valores que tiene en caja

# CAPÍTULO 8

## PLAN DE CONTINGENCIA

## **8. PLAN DE CONTINGENCIA**

### **8.1. Plan de administración del riesgo**

Se realizará un plan de administración de riesgos donde que va a ayudar a la empresa a estar preparada ante posibles riesgos que pueda tener durante su operación, así mismo se buscará establecer posibles soluciones ante esos riesgos.

#### **8.1.1. Principales riesgos**

- Incrementos de precio inesperados y fuera de lo pactado por parte del proveedor extranjero.
- Renuncia de trabajadores con alto conocimiento de producto en la empresa.
- Incendios o desastres naturales en el lugar de trabajo.
- Sobre stock de equipos en inventario.
- Accidente de tránsito de los vendedores.
- Accidente de trabajo de un técnico de campo.

#### **8.1.2. Reuniones para mitigar los riesgos**

Se va a poner en agenda reuniones semestrales para revisar estos puntos y nuevos posibles riesgos, en estas reuniones se revisará si se ha cumplido con lo establecido para prevenir estos riesgos y si se ha actuando con pro actividad ante el suceso de alguno.

### **8.1.3. Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists)**

En las reuniones semestrales, se solicitará la participación de los trabajadores de la compañía para que aporten con ideas de soluciones ante posibles riesgos y para que también aporten con soluciones en caso que estos riesgos se conviertan en una realidad.

## **8.2. Planeación de la respuesta al riesgo**

### **8.2.1. Monitoreo y control del riesgo**

Existen riesgos de accidentes de tránsito tanto para los vendedores como para el técnico. Por esto se establecerá la velocidad máxima permitida para conducir cuando los colaboradores estén en horas de trabajo. Se auditarán también todos los meses los precios en las facturas con lo establecido por los proveedores para confirmar que no existen cobros de más sin estar justificados.

## 8.2.2. Plan de Contingencia y Acciones Correctivas

**Tabla 64: Plan de Contingencia**

Riesgo	Plan de Contingencia	Acciones correctivas
Incrementos de precios del proveedor extranjero	Contar con 1 o 2 proveedores adicionales a Meritt Attachments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar contacto con estas empresas.</li> <li>-Confirmar competitividad de precios y disponibilidades.</li> <li>-Investigar trayectoria de estas empresas</li> </ul>
Renuncia de trabajadores con alto conocimiento del producto	Contar con un plan de capacitación para nuevos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Solicitar a fabricantes información didáctica, técnica y comercial de producto</li> <li>-Tener al día las bases de datos de clientes.</li> </ul>
Incendios o desastres naturales	Contar con un plan de emergencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Charlas de cómo actuar en caso de incendios o desastres naturales</li> <li>-Contar con punto de encuentro en caso de emergencias</li> <li>-Contar con salida de emergencia</li> <li>-Contar con extintores en las instalaciones</li> </ul>
Sobre stock de equipos	Definir y proceder acorde a un procedimiento eficiente para ordenar equipos para stock	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseñar procedimiento</li> <li>-Investigación profunda de demanda de modelos de accesorios</li> <li>-No ordenar para stock modelos que no tengan rotación</li> <li>-Determinar temporadas de demanda de modelos de accesorios</li> </ul>
Accidentes de trabajo y de tránsito	Definir reglas de conducción y de seguridad industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charlas de seguridad industrial</li> <li>- Entregar a colaboradores equipo de seguridad industrial</li> <li>- Establecer límites de velocidad</li> </ul>

**Elaborado por: Jaime Aguirre P**

# CAPÍTULO 9

## CONCLUSIONES

## 9. CONCLUSIONES

Las conclusiones del proyecto son las siguientes:

- La propuesta es factible. La tasa interna de retorno es del 24,84% y la inversión se va a recuperar en el cuarto año.
- La inversión total que va a necesitar el proyecto es de US\$209.845,92.
- Existe demanda del producto en el mercado.
- El factor decisivo de compra de los clientes potenciales es el precio, seguido por la disponibilidad
- Los accesorios con más demanda son el martillo hidráulico, las barredoras, la fresadora y los cucharones.
- Los costos de importación de los accesorios pueden recuperarse con la venta. Estos costos deben reducirse cuando el Gobierno retire las salvaguardias.

# CAPÍTULO 10

## RECOMENDACIONES

## **10.RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones para el proyecto son las siguientes:

- Enfocarse en el mercado de construcción liviana, agricultura y gobierno ya que son los segmentos que más compran Minicargadores en el Ecuador.
- Enfocar esfuerzos en incrementar la cobertura y la tasa de participación para ganar participación de mercado y así poder contrarrestar la baja en la industria de Minicargadores que se proyecta en el corto plazo.
- Trabajar en estrategias de promociones atractivas para clientes que están enfocados en precio.
- Mantener un stock de equipos de alta rotación.
- enfocar el alquiler de accesorios como estrategia para que los clientes prueben el producto.

# CAPÍTULO 11

## FUENTES

## 11. FUENTES

### Bibliografía

Arellano, R. *Comportamiento del consumidor*. Ediciones Harla.

Arellano, R. (2013). *Comportamiento del consumidor*. ESIC Editorial.

Asamblea Constituyente. (2008). *Mandato Constituyente*.

BIC, BUSSINES INFORMATION CENTER. (2015). *PINS*.

Código de trabajo actualizado 2015. (21 de Abril de 2015). *Biblioteca: Ecuador Legal Online*. Recuperado el 29 de Mayo de 2015, de Sitio Web de Ecuador Legal Online: <http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/codigo-de-trabajo-actualizado/>

Diario El Universo. (4 de Agosto de 2015). *Social, Diario El Universo*. Recuperado el 2015 de 4 de 22, de Diario El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/08/04/nota/5054053/61-empresas-tiene-estrategia-responsabilidad-corporativa>

Diccionario financiero. (20 de Agosto de 2015). *Sitio Web Diccionario financiero*. Obtenido de Conceptos Diccionario financiero: <http://www.aprendeafinanciarte.com/index.php?ld=42&x=P>

El Telegrafo. (04 de Enero de 2014). 35.481 millones de inversión social en 7 años. *El Telegrafo*.

Enciclopedia Financiera. (15 de Julio de 2015). *La Gran Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de La Gran Enciclopedia Financiera: <http://www.economia48.com/spa/d/valor-actualizado-neto-van/valor-actualizado-neto-van.htm>

H. Congreso Nacional. (2005). *Codificación 17 registro oficial suplementario 167*.

H. Congreso Nacional. (2005). *Codificación 17 registro oficial suplemento 167*.

H. Congreso Nacional. (2005). *codificación 17 Registro Oficial suplemento 167*.

H. Congreso Nacional. (2005). *Codificación 17 registro oficial suplemento 167*.

H. Congreso Nacional. (2005). *Codificación 17 registro oficial suplemento 167*.

H. Congreso Nacional. (2005). *Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167*.

H. Congreso Nacional. (1999). *Codificación de la Ley de Compañías*. Codificación Número 000. RO/312 de 5 de Noviembre de 1999.

H. Congreso Nacional. (1999). *Codificación de la ley de Compañías*. Codificación Número 000. RO/312 de 5 de Noviembre de 1999.

H. Congreso Nacional. (1999). *Codificación de leyes de compañías*. Codificación No. 000. RO/312 de 05 de Noviembre de 1999.

H. Congreso Nacional. (2005). *Codificación del trabajo*. Registro oficial suplemento 167 del 16-dic-2005.

Herrera. (2010). *Merchandising*. Bogota: Eco ediciones.

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (s.f.). *Propiedad Intelectual: Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de Sitio Web del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Prentice Hall.

Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estratégico, tercera edición*. Mc. Graw Hill.

Ley Organica del Sistema Nacional de Constratación Pública. (2008). *Ley s/n suplemento del registro oficial 395*.

Marmolejo, X. (30 de Junio de 2015). Accesorios para Minicargadores. (J. Aguirre, Entrevistador)

Ministerio Coordinador de producción, empleo y productividad. (29 de Enero de 2014). *Noticias, Ministerio Coordinador de producción, empleo y productividad*. Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de Pagina Web, Ministerio Coordinador de producción, empleo y productividad: <http://www.produccion.gob.ec/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (15 de Agosto de 2015). *Productos y Servicios: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Recuperado el 7 de Agosto de 2015, de Sitio Web del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/site-map/infografia-zonal>

Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Centro de estudios financieros.

Naveda, V. (Junio de 2013). *Financiero: Bienes Raices Clave!* Recuperado el 23 de Junio de 2015, de sitio Web de Bienes Raices Clave!: [http://www.clave.com.ec/956-El\\_sector\\_de\\_la\\_construcci%C3%B3n\\_Ecuador\\_Colombia\\_y\\_Per%C3%BA.html](http://www.clave.com.ec/956-El_sector_de_la_construcci%C3%B3n_Ecuador_Colombia_y_Per%C3%BA.html)

Ortiz, F. (20 de Agosto de 2015). Resumen Económico. *Charla situación económica*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Portal de Compras Obras Públicas. (27 de Julio de 2015). *Sistema Oficial de Contratación Pública*. Recuperado el 27 de Julio de 2015, de <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/>

Portal de compras publicas del Ecuador. (s.f.). *Sistema Oficial de Contratación Pública: Portal de Compras Públicas del Ecuador*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de Sitio Web del Portal de Compras Públicas del

Ecuador:

<https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/>

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (Abril de 2014). *Bibliotecas, Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado el 2015 de Agosto de 22, de Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación: <https://docs.google.com/file/d/0B4Q2mC318MXbLXdtM0JqMkNoSjA/edit?pli=1>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Intitución: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de Sitio Web de la Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Valeria Naveda. (Junio de 2013). *Clave*. Obtenido de [http://www.clave.com.ec/956-El\\_sector\\_de\\_la\\_construcci%C3%B3n\\_Ecuador\\_Colombia\\_y\\_Per%C3%BA.html](http://www.clave.com.ec/956-El_sector_de_la_construcci%C3%B3n_Ecuador_Colombia_y_Per%C3%BA.html)

Valeria Naveda. (Junio de 2015). *Clave*. Obtenido de [http://www.clave.com.ec/956-El\\_sector\\_de\\_la\\_construcci%C3%B3n\\_Ecuador\\_Colombia\\_y\\_Per%C3%BA.html](http://www.clave.com.ec/956-El_sector_de_la_construcci%C3%B3n_Ecuador_Colombia_y_Per%C3%BA.html)

# CAPÍTULO 12

## ANEXOS

## 12. ANEXOS

Anexo 1:

Entrevista realizada a Especialista de aplicaciones y de equipos CATERPILLAR en la empresa Importadora Industria Agrícola S.A. IIASA

- 1) ¿Cuales han sido los beneficios que han experimentado los empresarios que tienen Minicargadores cuando utilizan accesorios en sus obras?
- 2) ¿Existe una oportunidad real para la venta de accesorios en la industria de maquinaria?
- 3) ¿Porqué los distribuidores como IIASA o MAVESA no han explotado al máximo este mercado?
- 4) ¿Cómo ahorrarían dinero los clientes con el uso de estas herramientas?
- 5) ¿Los distribuidores como IIASA tienen metas para la venta de accesorios?
- 6) ¿Para qué actividades está diseñado un Minicargador?
- 7) ¿Cual es el tiempo de vida de un Minicargador?
- 8) ¿Cuántas horas al año se utiliza un Minicargador?
- 9) ¿Cual es el tiempo de vida promedio de los accesorios para Minicargadores?
- 8) ¿Cuántas horas al año se utilizan los accesorios para Minicargadores?

