PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN
FORMULARIO DE REGISTRO DE DISERTACIONES Y TESIS DE GRADO

TIPO DE TRABAJO REALIZADO: DISERTACIÓN DE GRADO		X	TESIS DE GRADO	
GRADO ACADÉMICO A OBTENER:	LICENCIATURA		MAESTRÍA	
	INGENIERÍA	X		
ESPECIALIDAD:	PRODUCTIVIDAD:		NEGOCIOS INTERN.	
	MARKETING		FINANZAS	X

TEMA:

Plan de negocios para la renta de bicicleta en el Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito.

AUTORES: Erika Sabrina Reyes Salazar

PROFESOR DIRECTOR: Mgt. Mariano Merchán
PROFESOR INFORMANTE 1: Ing. Marco Calvache
PROFESOR INFORMANTE 2: Mgt. Jorge Altamirano

_____ _____
PROFESOR DIRECTOR COORDINAC. DE INVESTIGACIÓN

_____
ERIKA SABRINA REYES SALAZAR

FECHA DE APROBACIÓN: _____

TÍTULO:

Plan de negocios para la renta de bicicleta en el Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito.

RESUMEN:

Frente a la decisión de las autoridades de la ciudad de Quito de revitalizar el Centro Histórico, empezando por peatonalizar y mejorar la calle Guayaquil, surge la necesidad de los ciudadanos de utilizar otros medios de transporte para acceder a los negocios, viviendas, entidades gubernamentales y hoteles del sector. Adicionalmente, en la capital se está tomando conciencia de la importancia de la salud y el deporte.

En base a estas circunstancias, se analiza la viabilidad de implantar una empresa que brinde el servicio de renta de bicicletas en el centro histórico de la Quito.

En muchos países desarrollados de Europa y Asia, este servicio es común e incluso considerado el principal medio de transporte. El objetivo es tomar esta idea y aplicarla en la ciudad, con ciertos cambios que se adapten a la cultura y sociedad ecuatoriana.

La encuesta realizada demostró la aceptación por implantar este servicio en la capital, así como las preferencias en precio y marca de bicicletas, y demanda de los posibles consumidores; a través de esta se pudo determinar también los medios publicitarios y beneficios adicionales.

Actualmente en el país se han tomado acciones que apoyan y facilitan la implementación y desarrollo de las PYMES. Además, el análisis financiero demostró que el proyecto no solo es viable sino también rentable, razón por la cual se consideran estrategias y operaciones al corto, mediano e incluso, largo plazo.

PALABRAS CLAVES: Bicicletas, renta, centro histórico, Quito, análisis financiero.

TITLE:

Business Plan for bike rental in the historic center of Metropolitan District of Quito.

ABSTRACT:

Faced with the decision of the authorities of Quito to revitalize the historic center, starting to pedestrianize and improve the street Guayaquil, the need of citizens to use other means of transport to access the businesses, homes, government agencies and hotels of the zone. Additionally, in the capital is becoming aware of the importance of health and sport.

Based on these circumstances, it analyzes the feasibility of implementing a service company that offers bicycle rental in the historic center of Quito.

In many developed countries in Europe and Asia, this service is common and even considered the primary means of transportation. The goal is to take this idea and apply it in the city, with some changes to suit the culture and society of Ecuador.

The survey showed acceptance implement this service in the capital, and price preferences bicycle brand and potential consumers demand; through this it was determined also advertising media and additional benefits.

Currently in the country, have taken action to support and facilitate the implementation and development of PYMEs. In addition, the financial analysis showed that the project is not only feasible but also profitable, why consider strategies and operations in the short, medium and even long term.

KEY WORDS: bikes, rental, historical center, Quito, financial analysis.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA RENTA DE BICICLETAS EN EL CENTRO HISTÓRICO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ERIKA SABRINA REYES SALAZAR

DIRECTOR: MGT. MARIANO MERCHÁN

QUITO, 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgt. Mariano Merchán

INFORMANTES:

Ing. Marco Calvache

Mgt. Jorge Altamirano

DEDICATORIA

A mis padres: Susana Salazar O. y Francisco Reyes S. por su amor, dedicación e incondicional apoyo en cada aspecto de mi vida; a David Mejía P. quien ha sido mi soporte, y me ha brindado conocimiento, paciencia y cariño para mirar siempre hacia adelante.; y a Dios, quien ilumina cada uno de mis pasos.

Sabrina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia, amigos y profesores, quienes me acompañan en el día a día y me han motivado a lograr una meta más de mi vida profesional; a mi hermana Pamela Reyes S. por los momentos que hemos vivido juntas y a Gabriel Vivar A. por su apoyo y amistad.

Sabrina

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 3

1.1 ANÁLISIS MACRO-ECONÓMICO, 3
1.1.1 Panorama comercial y de consumo, 4
1.1.2 Panorama productivo y agregado, 10
1.1.3 Panorama financiero, 14
1.2 ESTUDIO TURÍSTICO, 16
1.2.1 Comportamiento y evolución de la industria en el ámbito mundial, 16
1.2.2 Comportamiento y evolución de la industria en el ámbito local, 20
1.2.3 Comportamiento de la demanda local y mundial, 23
1.3 ESTUDIO CULTURAL Y COMERCIAL DEL ECUADOR, 24
1.4 ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y MEDIO AMBIENTE, 27
1.5 FACTORES POBLACIONALES, 29

2 ANÁLISIS DE MERCADO, 33

2.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER, 33
2.1.1 Poder de negociación del cliente, 33
2.1.2 Poder de negociación del proveedor, 33
2.1.3 Competencia actual, 34
2.1.4 Competencia potencial, 34
2.1.5 Servicios sustitutos y complementarios, 35
2.2 SEGMENTACIÓN, 35
2.2.1 Perfil del consumidor, 35
2.2.2 Clasificación de clientes, 37
2.2.3 Tamaño de la muestra, 37
2.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN, 39
2.3.1 Objetivos de la encuesta, 40
2.3.2 Modelo de la encuesta, 40
2.3.3 Tabulación de encuestas, 41
2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA, 60
2.4.1 Demanda actual, 60
2.4.2 Demanda futura, 61
2.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA, 62
2.5.1 Análisis de la competencia relevante, 62
2.5.2 Estrategia de Benchmarking, 64
2.6 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN: FODA, 65

3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 68

3.1 GIRO DEL NEGOCIO, 68
3.1.1 Descripción del negocio, 68
3.1.1.1 Misión, 68
3.1.1.2 Visión, 68
3.1.1.3 Objetivos, 69
3.1.1.4 Valores, 70
3.2 ANÁLISIS DE LAS POSIBLES CONSECUENCIAS DEL PROYECTO EN EL COMERCIO Y EL TURISMO DE LA ZONA, 71
3.3 ESTRATEGIA, 72
3.3.1 Desarrollo de la estrategia, 73
3.4 MARKETING MIX, 74
3.4.1 Producto, 74
3.4.1.1 Descripción del servicio, 74
3.4.1.2 Características de los productos, 75
3.4.1.3 Marca, 76
3.4.2 Precio, 78
3.4.3 Plaza, 80
3.4.4 Promoción, 81

4 ASPECTOS ORGANIZACIONALES, LEGALES Y AMBIENTALES, 84

4.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES, 84
4.1.1 Organigrama, 84
4.1.2 Descripción de puestos y perfiles, 84
4.1.3 Criterios de selección de personal, 88
4.2 ASPECTOS TÉCNICOS, 88
4.2.1 Localización del negocio, 88
4.2.1.1 Micro localización, 89
4.2.1.2 Macro localización, 89
4.2.2 Ingeniería del servicio, 90
4.2.2.1 Descripción del servicio, 90
4.2.2.2 Procesos de alquiler de bicicletas, 92
4.2.2.3 Distribución de las instalaciones y el área física, 94
4.3 POLÍTICAS, 95
4.3.1 Políticas administrativas, 95
4.3.2 Políticas de recursos humanos, 96
4.4 ASPECTOS LEGALES, 97
4.4.1 Nombre o razón social, 97
4.4.2 Clase de actividad, 98
4.4.3 Domicilio, 98
4.4.4 Reserva legal, 98
4.4.5 Marco legal, 98
4.4.5.1 Patente municipal, 98
4.4.5.2 RUC, 101
4.5 ASPECTOS AMBIENTALES, 103
4.5.1 Impacto ambiental, 103

5 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO, 105

5.1 INVERSIÓN INICIAL, 105
5.2 PRESUPUESTOS, 107
5.2.1 Presupuesto de ventas, 108
5.2.2 Presupuesto de gastos operacionales, 109
5.3 ESTADOS FINANCIEROS, 110
5.3.1 Balance general proyectado, 110
5.3.2 Estado de resultados proyectado, 111
5.3.3 Flujo de caja, 113
5.4 ANÁLISIS FINANCIERO, 115
5.4.1 Análisis Dupont, 115
5.4.2 Análisis de sensibilidad, 117

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 120

6.1 CONCLUSIONES, 120
6.2 RECOMENDACIONES, 121

BIBLIOGRAFÍA, 123

ANEXOS, 125

ANEXO 1, 126
ANEXO 2, 129
ANEXO 3, 130
ANEXO 4, 131
ANEXO 5, 132
ANEXO 6, 133
ANEXO 7, 134
ANEXO 8, 136
ANEXO 9, 137
ANEXO 10, 138

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Aportación de las industrias en el PIB, 13
Cuadro N° 2: Países más visitados en el 2012, 18
Cuadro N° 3: Variación de arribos al Ecuador por parte del mercado, 21
Cuadro N° 4: Arribo extranjeros a Ecuador durante 2012, 22
Cuadro N° 5: Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito, 30
Cuadro N° 6: Demografía del Distrito Metropolitano de Quito, 31
Cuadro N° 7: Población del Cantón Quito por edad, 36
Cuadro N° 8: ¿Le gusta a usted montar en bicicleta o scooter eléctrico?, 41
Cuadro N° 9: ¿Con qué frecuencia visita usted el Centro Histórico de Quito?, 43
Cuadro N° 10: ¿Cuál sería la principal razón de su visita al Centro Histórico?, 44
Cuadro N° 11: Con la peatonalización las calles del Centro Histórico de Quito, ¿cuál de estos vehículos utilizaría usted como una alternativa de transporte o entretenimiento en el sector?, 46
Cuadro N° 12: ¿Conoce usted un modelo y/o marca de bicicleta o scooter eléctrico que prefiera alquilar?, 47
Cuadro N° 13: Para un negocio que renta vehículos no motorizados en el Centro Histórico de Quito, ¿qué aspectos considera importantes?, 49
Cuadro N° 14: ¿Cuál de los siguientes beneficios adicionales le gustaría obtener?, 50
Cuadro N° 15: ¿Con qué frecuencia utilizaría usted este servicio?, 52
Cuadro N° 16: ¿Qué días serían de su preferencia para utilizar el servicio?, 53
Cuadro N° 17: ¿Qué horario serían de su preferencia para utilizar el servicio?, 54
Cuadro N° 18: Si el servicio de renta de vehículos no motorizados para el Centro Histórico se implantara, ¿a través de que medio publicitario le gustaría a usted saber?, 55
Cuadro N° 19: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar una bicicleta simple, por 3 horas o fracción?, 57
Cuadro N° 20: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar una bicicleta doble, por 3 horas o fracción?, 58
Cuadro N° 21: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar un scooter eléctrico, por 3 horas o fracción?, 59
Cuadro N° 22: Demanda actual total de mercado, 61
Cuadro N° 23: Cálculo de la Demanda Futura, 62
Cuadro N° 24: Plan de Inversiones, 106
Cuadro N° 25: Calculo de unidades vendidas al año, 108
Cuadro N° 26: Presupuesto de Gastos Operacionales, 109
Cuadro N° 27: Balance General Proyectado, 110
Cuadro N° 28: Estado de Perdida y Ganancias Proyectado, 111
Cuadro N° 29: Flujo de Caja, 113
Cuadro N° 30: VAN y TIR, 117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Evolución del endeudamiento externo 2011 a 2012, 4
Gráfico N° 2: Tendencia de exportaciones no petroleras de productos tradicionales 2009 a 2012, 5
Gráfico N° 3: Evolución de Balanza Comercial trimestral 2010 a 2012, 5
Gráfico N° 4: Balanza Comercial mensual 2012, 6
Gráfico N° 5: Balanza Comercial Petrolera y No Petrolera 2010 a 2012, 7
Gráfico N° 6: Evolución del precio del petróleo ecuatoriano 2012, 8
Gráfico N° 7: Exportación de petróleo crudo: barriles y total monetario 2010 a 2012, 8
Gráfico N° 8: Evolución trimestral de remesas recibidas 2009 a 2012, 9
Gráfico N° 9: Distribución de la población económicamente activa 2010 a 2012, 10
Gráfico N° 10: Variación PIB anualizado por año 2007 a 2012 (US $ miles del 2007), 11
Gráfico N° 11: Estructura porcentual anual del PIB (a precios del 2007), 11
Gráfico N° 12: Inversión Extranjera Directa 2010-2012, 14
Gráfico N° 13: Evolución del indicador de riesgo país 2011 a 2012, 15
Gráfico N° 14: Inflación Anual del IPC 2012, 16
Gráfico N° 15: Mapa turístico del Centro Histórico de Quito, 26
Gráfico N° 16: ¿Le gusta a usted montar en bicicleta o scooter eléctrico?, 42
Gráfico N° 17: ¿Con qué frecuencia visita usted el Centro Histórico de Quito?, 43
Gráfico N° 18: ¿Cuál sería la principal razón de su visita al Centro Histórico?, 45
Gráfico N° 19: Con la peatonalización las calles del Centro Histórico de Quito, ¿cuál de estos vehículos utilizaría usted como una alternativa de transporte o entretenimiento en el sector?, 46
Gráfico N° 20: ¿Conoce usted un modelo y/o marca de bicicleta o scooter eléctrico que prefiera alquilar?, 48
Gráfico N° 21: Para un negocio que renta vehículos no motorizados en el Centro Histórico de Quito, ¿qué aspectos considera importantes?, 49
Gráfico N° 22: ¿Cuál de los siguientes beneficios adicionales le gustaría obtener?, 51
Gráfico N° 23: ¿Con qué frecuencia utilizaría usted este servicio?, 52
Gráfico N° 24: ¿Qué días y horario serían de su preferencia para utilizar el servicio?, 53
Gráfico N° 25: ¿Qué horario serían de su preferencia para utilizar el servicio?, 54
Gráfico N° 26: Si el servicio de renta de vehículos no motorizados para el Centro Histórico se implantara, ¿a través de que medio publicitario le gustaría a usted saber?, 56
Gráfico N° 27: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar una bicicleta simple, por 3 horas o fracción?, 57
Gráfico N° 28: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar una bicicleta doble, por 3 horas o fracción?, 58
Gráfico N° 29: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar un scooter eléctrico, por 3 horas o fracción?, 59
Gráfico N° 30: Local de renta y reparación de bicicletas, 71
Gráfico N° 31: Bicicleta simple montañera, 76
Gráfico N° 32: Logotipo del negocio, 78
Gráfico N° 33: Organigrama, 84
Gráfico N° 34: Sistema de Análisis Dupont, 115

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, se la llevo a cabo con la finalidad conocer que tan factible es el implantar una empresa que brinde el servicio de renta de bicicletas en el Centro Histórico de la ciudad de Quito, para aportar al desarrollo comercial de la zona, ofreciendo la posibilidad de un transporte económico, divertido y ecológico, que también contribuye a la salud de los usuarios. La empresa a desarrollarse llevará el nombre de “La Bici de Cleta” Cía. Ltda.

Debido a los cambios de revitalización en el Centro Histórico de la capital, surge una oportunidad de ofrecer un transporte alternativo para este sector y los negociantes, trabajadores, habitantes y turistas que forman parte de él.

Por ello, se analiza la viabilidad de desarrollar la compañía tomando la idea de varios países de Europa y Asia, donde más que un entretenimiento, la bicicleta representa un importante medio de transporte; y adaptarla a las costumbres y sociedad ecuatorianas.

Mediante un análisis del sector se determinan las ventajas y desventajas que podrían presentarse, así como las variables que afectan al entorno y los competidores. Cabe mencionar que existen pocos competidores, y el más importante será tomado como punto de referencia para realizar Benchmarking.

Adicionalmente, el estudio de mercado demostró la aceptación y opiniones que aportan al adecuado desarrollo este servicio, principalmente la demanda, el precio ideal, las preferencias en cuanto a marcas de bicicletas, los beneficios adicionales y los más importantes medios publicitarios.

En el análisis financiero, se determinó la inversión inicial necesaria, los presupuestos necesarios y se proyecto una estimación de la situación financiera de la empresa en los próximos cinco años de operaciones. El resultado estableció que el proyecto no solo es viable, sino también rentable, por lo cual se consideran estrategias y operaciones a desarrollarse al corto, mediano, e incluso largo plazo.

A esto se suma el apoyo que brinda actualmente el gobierno a las PYMES, facilitando su implementación.

Como resultado, implantar la empresa en Quito es factible y en base a los análisis realizados de marketing y finanzas, el éxito de la misma dependerá del cumplimiento eficiente de los directivos y asociados de la compañía, realizando un trabajo en equipo con agudeza y orden.

INTRODUCCIÓN

Frente a la decisión de las autoridades de la ciudad de Quito, de revitalizar el Centro Histórico, empezando por peatonalizar y mejorar la calle Guayaquil, surge la necesidad de los ciudadanos de utilizar otros medios de transporte para acceder a entidades gubernamentales, hoteles, negocios y viviendas del sector. Dado que el único medio de transporte autorizado a circular será el Trolebús y ocasionalmente el Quito Tour Bus, el resto de la calle ampliada será para el uso de peatones y vehículos no motorizados.

Adicionalmente, cabe recalcar que el proyecto de revitalización del Centro Histórico de Quito busca erradicar poco a poco el uso de vehículos motorizados en función de mejorar las condiciones medio ambientales, la seguridad y salud de las personas; así como garantizar el éxito de establecimientos comerciales y propagar las actividades culturales y artísticas en la zona. Por lo tanto, la gente precisará de vehículos ecológicos y de fácil manejo para recorrer estas calles, que por sus características geográficas puede dificultar el acceso.

Por estas razones, se analizará que tan acertada es la decisión de constituir una empresa que brinde servicios de renta de bicicletas en dicha zona de la capital.

La bicicleta es un medio de transporte cuya creación se remonta a la época del Antiguo Egipto, China y la cultura azteca, todos estos artefactos con características muy similares a lo que hoy en día conocemos como *bicicleta*. Las primeras noticias datan del año 1490 de

Leonardo da Vinci, en ellos puede verse un boceto de una bicicleta con transmisión de cadena impulsada por unos pedales, mismo método empleado por las actuales. Este transporte no motorizado además de ser muy económico y sostenible, es sano y amigable con el medio ambiente, tanto para trasladarse por ciudad como por zonas rurales. Su uso está generalizado en la mayoría de países desarrollados de Europa, donde lo consideran uno de los principales medios de transporte; y en ciertos países de Asia, es el principal medio de transporte.

A lo largo de la historia, la bicicleta ha sido un medio de trabajo y traslado, económico y fácil de usar, y con el pasar del tiempo se ha convertido también en un vehículo de entretenimiento y actuación, como el ciclismo artístico, así como un medio recreativo con fines deportivos y turísticos, como carreras, ciclismo de montaña, ciclo turismo.

Los locales comerciales ubicados en el Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito, principalmente los de la calle Guayaquil temen que por la falta de acceso vehicular las personas dejarán de ir a estos negocios, lo cual afectará a los comerciantes. Las personas podrían requerir un vehículo no motorizado que les permita movilizarse de forma segura y fácil a lo largo de las calles; y para quienes gusten del deporte una bicicleta es una opción ecológica y rápida de transporte.

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 ANÁLISIS MACRO-ECONÓMICO

A partir del boom petrolero, la economía ecuatoriana ha estado fundamentalmente basada en la producción de su principal fuente de ingresos, el petróleo. Durante el año 2012, la producción de barriles de petróleo presentó un aumento con respecto al anterior período. Este aumento se debió principalmente al mejoramiento de las Empresas Públicas, Petroecuador y Petroamazonas, el mejoramiento en el manejo de los servicios petroleros en el sector privado; así como la fuerte inversión realizada en el sector de hidrocarburos entre 2010 y 2011, tanto por parte del Estado, como del sector privado.

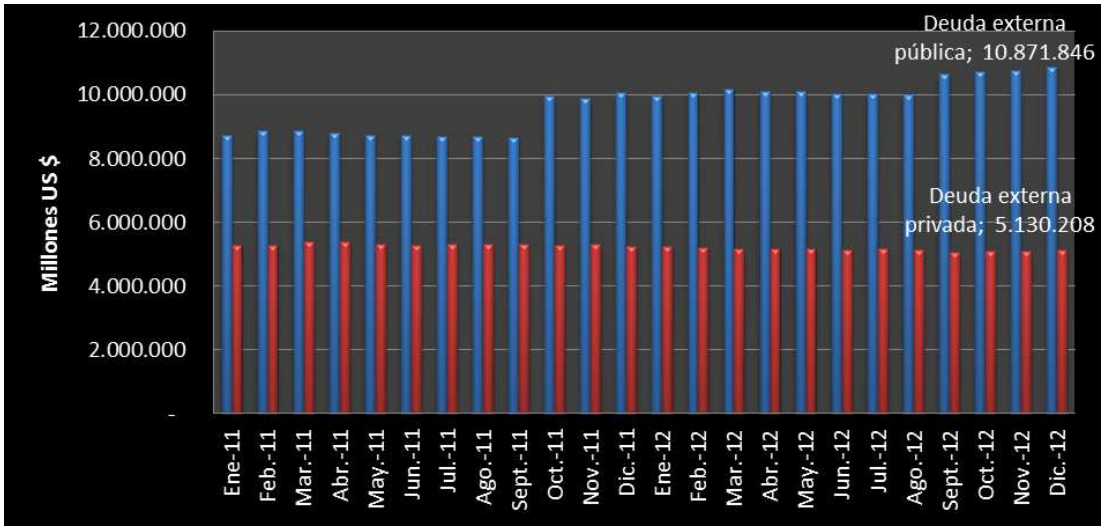
> Las principales fuentes del crecimiento de la economía en el 2012 están ligadas en gran medida con la dinámica generada por la industria de la construcción, la estabilidad en el precio del petróleo y la inversión en infraestructura pública. El crecimiento alcanzado en el Ecuador durante este período, en términos reales fue de 5,01%, superando el 4,80% que había sido previsto por el Gobierno para este año.[1]

A diciembre de 2012, la deuda pública llegó al 37,34% como porcentaje del PIB, lo que representa un aumento de 15,24% con respecto al año 2011 en el que alcanzó el 22,10% del PIB.

[1] EL TELÉGRAFO. ***En 2012, la economía del Ecuador crecerá un 5,4%.*** [http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-2012-la-economia-del-ecuador-crecera-un-54.html]. Fecha de acceso: 2013-03-11.

A continuación se presenta la evolución del endeudamiento en los dos últimos años:

Gráfico N° 1: Evolución del endeudamiento externo 2011 a 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

1.1.1 Panorama comercial y de consumo

Las importaciones presentaron una tendencia creciente durante los tres primeros trimestres del 2012 con una disminución en el último trimestre del año. Por otro lado las exportaciones mostraron un incremento del 7,10% en comparación al 2011.

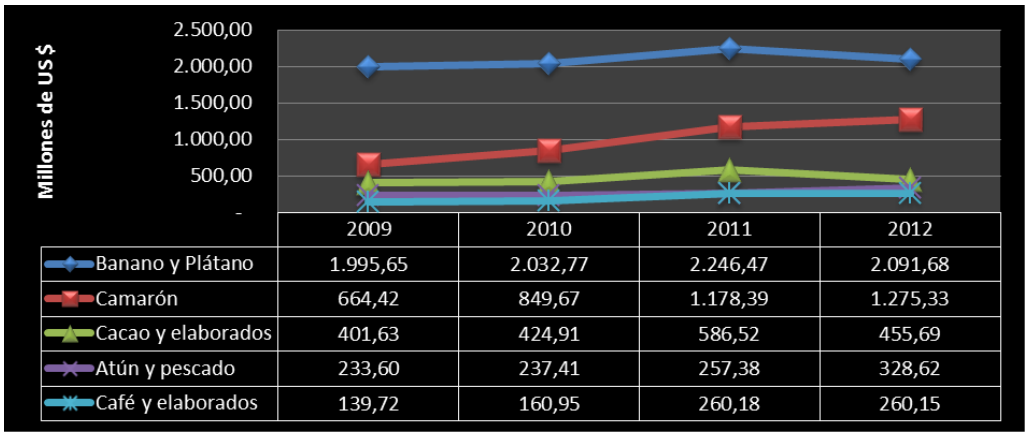
Durante el mes de enero, se registró el mayor monto por exportaciones, las cuales evidenciaron una variación de 30,80% respecto al mismo mes en el año 2011.

Las principales industrias dentro del sector de las exportaciones tradicionales no petroleras, como son: café y elaborados, camarón, cacao y elaborados, atún, pescado, banano y plátano; totalizaron US $4,5 mil millones durante el 2012,

lo cual representó una disminución del 2,6% en comparación a lo alcanzado el año anterior.

A continuación se presenta la tendencia de exportaciones no petroleras de productos tradicionales en los últimos cuatro años:

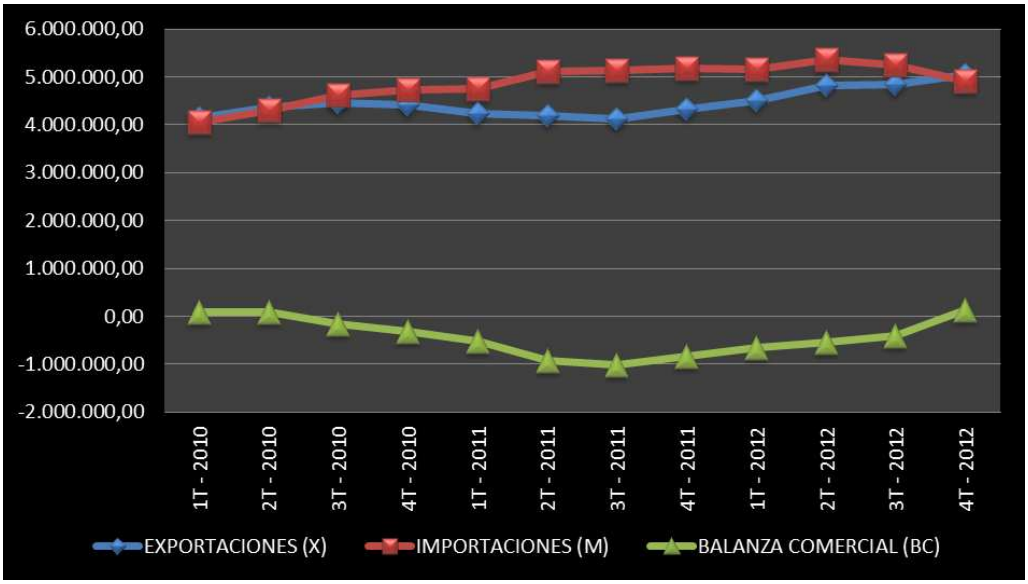
Gráfico N° 2: Tendencia de exportaciones no petroleras de productos tradicionales 2009 a 2012



	2009	2010	2011	2012
Banano y Plátano	1.995,65	2.032,77	2.246,47	2.091,68
Camarón	664,42	849,67	1.178,39	1.275,33
Cacao y elaborados	401,63	424,91	586,52	455,69
Atún y pescado	233,60	237,41	257,38	328,62
Café y elaborados	139,72	160,95	260,18	260,15

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 3: Evolución de Balanza Comercial trimestral 2010 a 2012



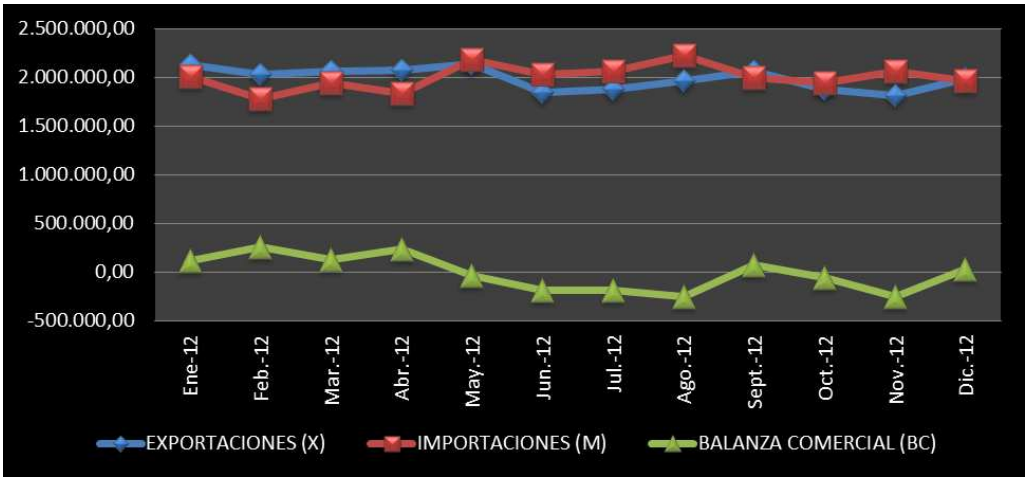
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

> Por otra parte, la balanza comercial no petrolera, en el 2012 presentó un incremento marginal del 0,60% de su déficit comercial con respecto al saldo registrado en el año previo. Este aumento fue generado por la variación de las importaciones de bienes de consumo, bienes de capital y materias primas.[2]

De acuerdo al análisis de la balanza comercial no petrolera, al cierre del año el déficit superó los US $8,4 mil millones, mientras que el acumulado de remesas recibidas durante los tres primeros trimestres del año llegó a alrededor de US $1,8 miles de millones.

En el gráfico presentado a continuación se puede apreciar el comportamiento mensual de la balanza comercial durante el año 2012:

Gráfico N° 4: Balanza Comercial mensual 2012



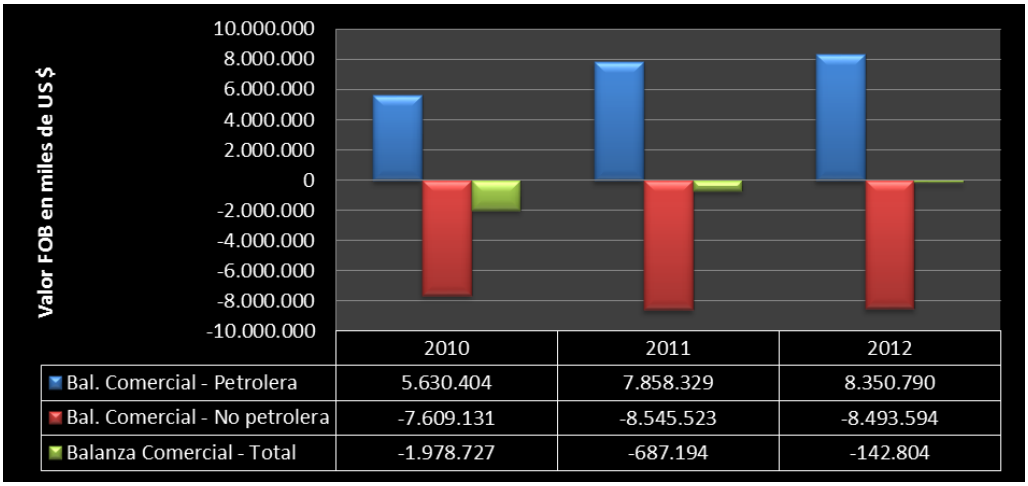
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

La balanza comercial petrolera, contabilizó un saldo favorable durante el 2012, la misma generó un incremento del 6,30%, superior al superávit comercial

[2] BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. ***Evolución de la Balanza Comercial Enero-Diciembre 2012.*** [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201302.pdf?bcsi_scan_7f73a9d1b05f4e20=0&bcsi_scan_filename=ebc201302.pdf]. Fecha de acceso: 2013-03-11.

obtenido en el año 2011, como resultado del aumento en los precios del barril de petróleo crudo. Es importante recalcar que en este período, las importaciones de combustibles y lubricantes crecieron en términos FOB en 1,10% y 7,00% respectivamente.

Gráfico N° 5: Balanza Comercial Petrolera y No Petrolera 2010 a 2012



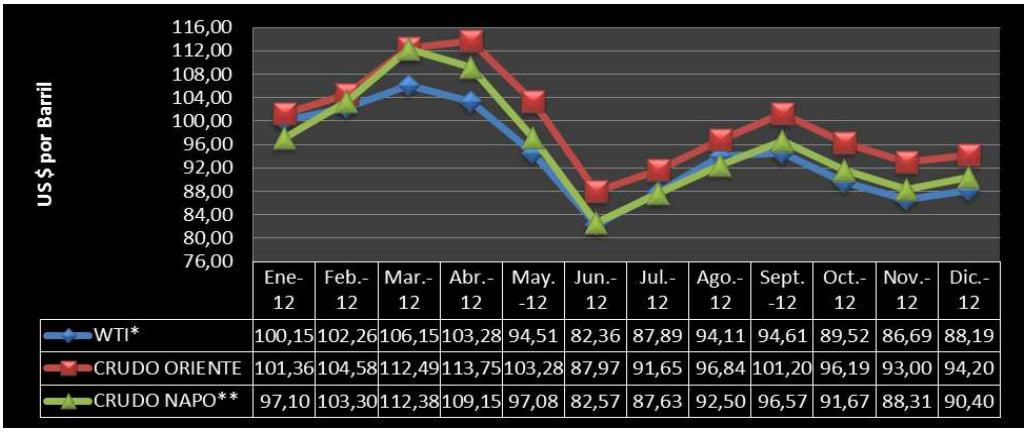
	2010	2011	2012
Bal. Comercial - Petrolera	5.630.404	7.858.329	8.350.790
Bal. Comercial - No petrolera	-7.609.131	-8.545.523	-8.493.594
Balanza Comercial - Total	-1.978.727	-687.194	-142.804

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

En forma paralela, el comportamiento del precio del petróleo se mantuvo por debajo del precio con el que inició el 2012. Durante el primer trimestre del año, el precio del petróleo presentó una evolución favorable, alcanzando precios máximos durante los meses de marzo y abril de US $113,75 y US $112,38 respectivamente.

A continuación se presentan los precios de las principales referencias de crudo durante el año 2012:

Gráfico N° 6: Evolución del precio del petróleo ecuatoriano 2012

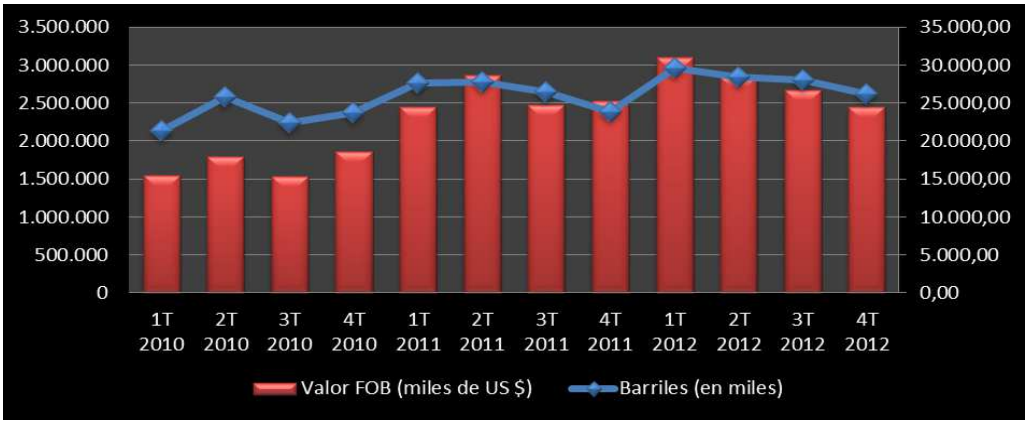


	Ene-12	Feb.-12	Mar.-12	Abr.-12	May.-12	Jun.-12	Jul.-12	Ago.-12	Sept.-12	Oct.-12	Nov.-12	Dic.-12
WTI*	100,15	102,26	106,15	103,28	94,51	82,36	87,89	94,11	94,61	89,52	86,69	88,19
CRUDO ORIENTE	101,36	104,58	112,49	113,75	103,28	87,97	91,65	96,84	101,20	96,19	93,00	94,20
CRUDO NAPO**	97,10	103,30	112,38	109,15	97,08	82,57	87,63	92,50	96,57	91,67	88,31	90,40

(*) Precio del petróleo Intermedio de Texas
(**)Precio referencia del crudo Napo y Crudo Oriente Petroecuador
Fuente: EP Petroecuador
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

A continuación se presenta un gráfico de la evolución de la exportación de crudo por barriles y total monetario para el período 2010 al 2012.

Gráfico N° 7: Exportación de petróleo crudo: barriles y total monetario 2010 a 2012



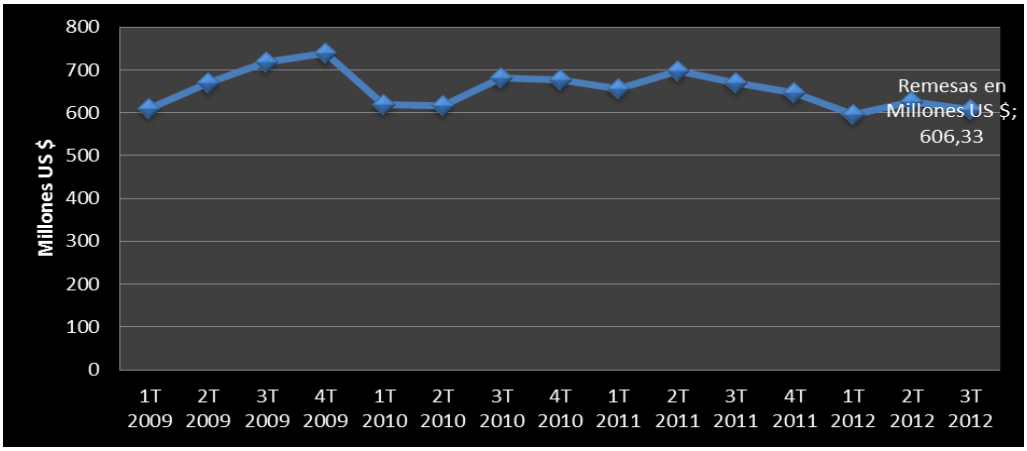
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

En el siguiente gráfico se puede apreciar, la evolución de las remesas provenientes desde el exterior, donde se refleja que a partir de los primeros meses del año 2010 se presenta una caída importante en los valores, comportamiento que se mantuvo hasta el 2012.

Las remesas recibidas desde el exterior, principalmente provenientes de emigrantes, en el tercer trimestre de 2012 disminuyeron a US $606,33 millones. Esta afectación negativa en el flujo de las remesas, se atribuye entre los principales factores a la desfavorable situación económica global y a las altas tasas de desempleo en países como Estados Unidos, España e Italia, donde se encuentran concentradas las mayores colonias de migrantes ecuatorianos.

Esta disminución incidió de forma directa en la economía puesto que en la última década, este rubro ha sido un componente significativo del consumo local.

Gráfico N° 8: Evolución trimestral de remesas recibidas 2009 a 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Durante el 2012 la tasa de desempleo en el país, presentó una disminución del 0,10% de la población en paro en comparación con el año 2011. A pesar de lo anterior aún resulta considerable la afectación del subempleo en la economía, sin embargo es importante destacar que la tasa de subempleo ha ido disminuyendo en los últimos tres años.

Gráfico N° 9: Distribución de la población económicamente activa 2010 a 2012



	2010	2011	2012
Desempleo	5,0%	4,2%	4,1%
Subempleo	56,8%	54,7%	51,4%
Ocupados Plenos	37,3%	40,5%	42,3%
Ocupados no Clasificados	0,8%	0,6%	2,2%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

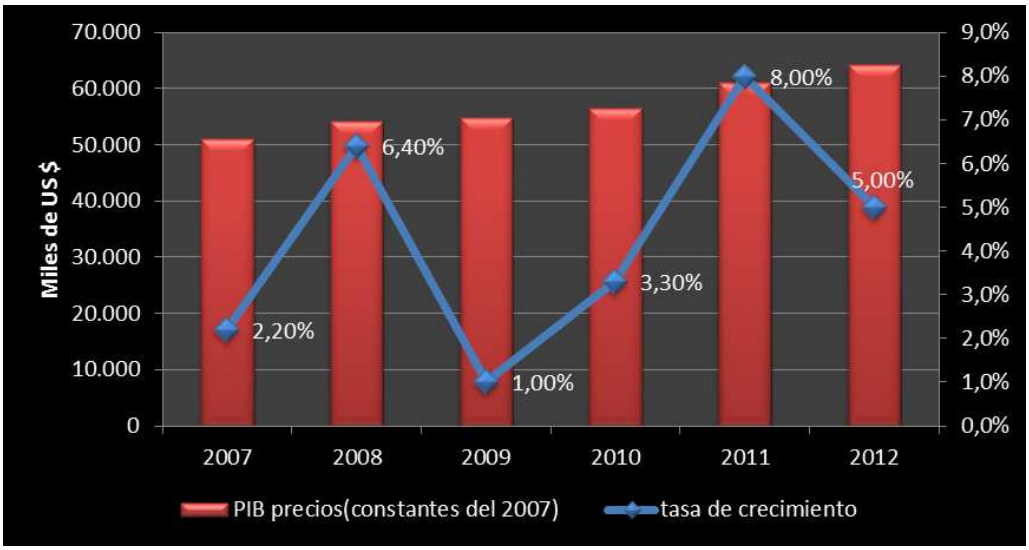
1.1.2 Panorama productivo y agregado

El panorama económico de América Latina fue más optimista que el de la mayoría de las regiones del mundo, debido en gran medida a la implementación de políticas económicas orientadas a proteger a la región de los efectos de las crisis económica internacional, los altos precios que presentaron los bienes primarios y el aumento en el ingreso de capitales, que contribuyeron a que la región obtuviera mejores resultados que regiones como Europa y América del Norte.

> Tanto este contexto regional, como las políticas económicas aplicadas por el gobierno a nivel local, contribuyeron a que en 2012 el Ecuador, a pesar de la desaceleración económica mundial, continúe presentando crecimiento de su Producto Interno Bruto aunque a una tasa menor que en años anteriores. En

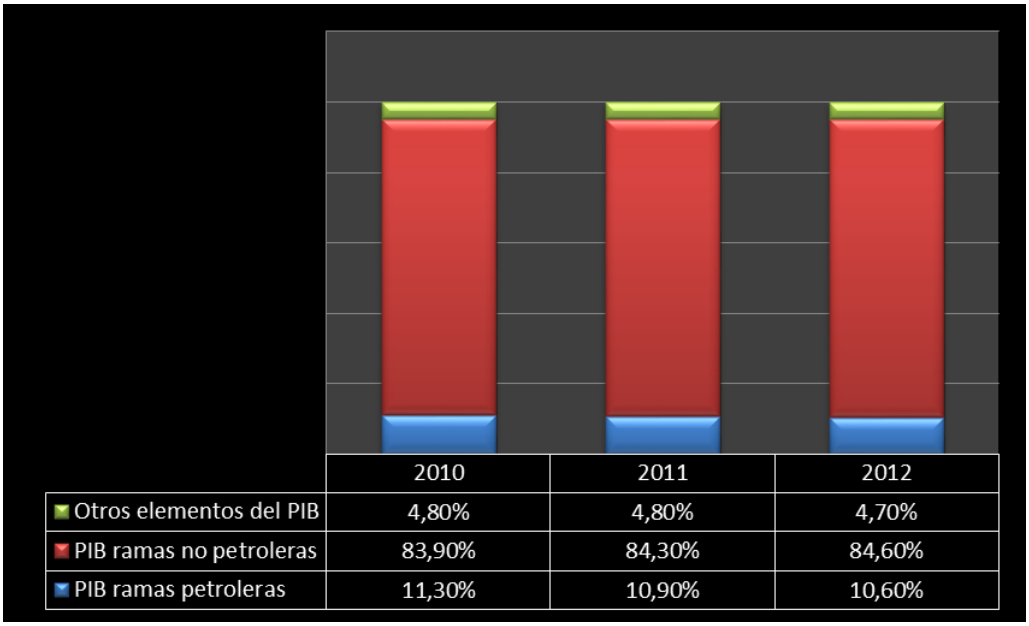
términos reales el país cerró el año 2012 con una tasa de crecimiento del PIB de 5,01%.[3]

Gráfico N° 10: Variación PIB anualizado por año 2007 a 2012 (US $ miles del 2007)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 11: Estructura porcentual anual del PIB (a precios del 2007)



	2010	2011	2012
Otros elementos del PIB	4,80%	4,80%	4,70%
PIB ramas no petroleras	83,90%	84,30%	84,60%
PIB ramas petroleras	11,30%	10,90%	10,60%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

[3] BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. ***Índices de Coyuntural.*** [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201303.pdf]. Fecha de acceso: 2013-04-02.

Durante el 2012 las actividades no petroleras, siguieron la tendencia creciente que habían tenido en períodos anteriores. De estos resultados es importante destacar el notorio incremento de contribución por parte de las industrias orientadas al comercio al por mayor y menor; mientras es evidente el declive en las actividades de explotación en el sector de minas y canteras (disminuyendo de forma continua en los dos últimos años); sin embargo, estos sectores (minas y canteras) se encuentran en un panorama de inversión y potencial desarrollo para los próximos años.

En el cuadro presentado a continuación se muestra la contribución[4] de los sectores con variaciones más relevantes para el PIB.

[4] BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. ***Previsiones Macroeconómicas 2012 – 2013.*** [http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955]. Fecha de acceso: 2013-04-12.

Cuadro N° 1: Aportación de las industrias en el PIB

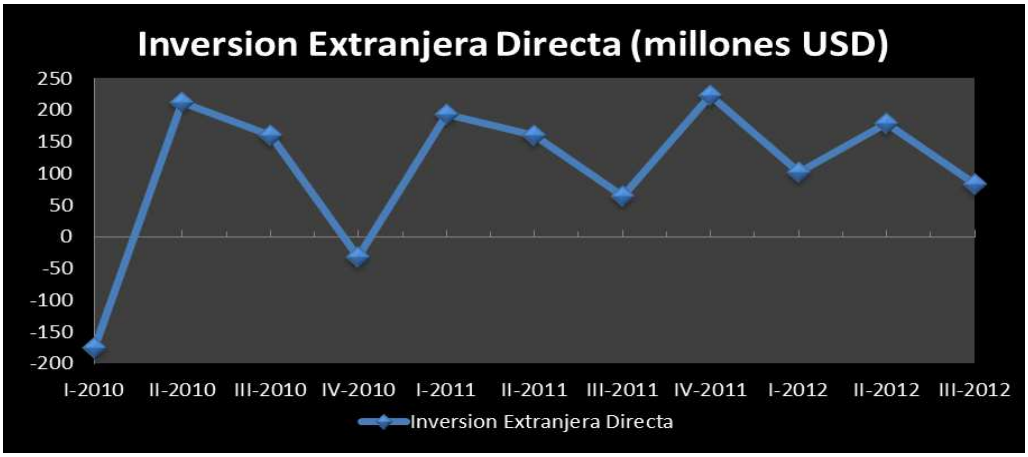
Industrias / Período	2010 (US $ miles del 2007)	2011 (US $ miles del 2007)	2012 (US $ miles del 2007)	Proporción 2010	Proporción 2011	Proporción 2012
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	262.883	320.899	342.399	0,4%	0,5%	0,5%
Explotación de minas y canteras	194.607	214.465	221.328	0,3%	0,4%	0,3%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	174.349	170.527	181.611	0,3%	0,3%	0,28%
Suministro de electricidad y agua	702.410	909.500	949.973	1,24%	1,48%	1,48%
Construcción y obras públicas	4.906.468	5.964.491	6.537.082	8,66%	9,75%	10,18%
Comercio al por mayor y al por menor	6.253.689	6.681.137	6.938.361	11,04%	10,93%	10,80%
Trasporte y almacenamiento	3.679.207	3.949.652	4.060.242	6,50%	6,46%	6,32%
Servicios de Intermediación financiera	1.502.138	1.673.835	1.782.634	2,65%	2,73%	2,77%
Otros servicios	4.389.675	4.590.069	4.803.724	7,75%	7,50%	7,48%
Servicios gubernamentales	2.910.252	3.124.777	3.546.622	5,14%	5,11%	5,52%
Servicio doméstico	153.227	145.485	146.940	0,27%	0,23%	0,23%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3.810.531	4.052.160	4.266.924	6,73%	6,63%	6,65%
Otros elementos del PIB	2.710.149	2.931.389	3.044.694	4,79%	4,80%	4,74%
PRODUCTO INTERNO BRUTO	**56.602.576**	**61.121.458**	**64.186.129**	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. ***Evolución de la Balanza Comercial Enero-Diciembre 2012.*** [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201302.pdf?bcsi_scan_7f73a9d1b05f4e20=0&bcsi_scan_filename=ebc201302.pdf]. Fecha de acceso: 2013-03-11.
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Por otra parte, la inversión extranjera ha tenido un comportamiento irregular en los últimos dos años. La mayor cantidad de inversión extranjera se recibió en el 2011 alcanzado un total de US $159,30 millones, presentándose una disminución del 47,71% con lo que respecta al valor de este rubro en 2012, año en que alcanzó el valor de US $83,30 millones.

A continuación se presenta el comportamiento de la inversión extranjera directa en el período 2010 al 2012.

Gráfico N° 12: Inversión Extranjera Directa 2010-2012



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

1.1.3 Panorama financiero

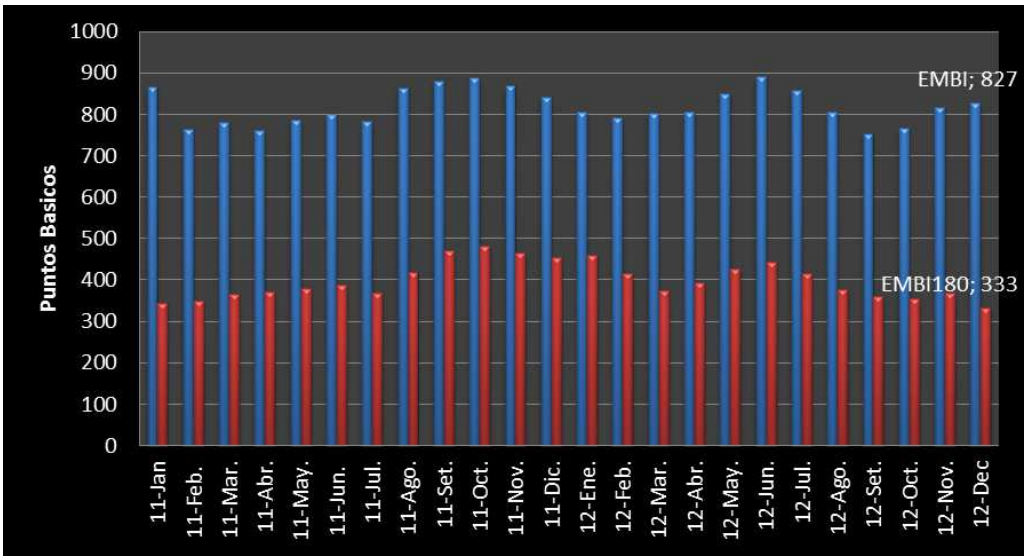
Hacia la segunda mitad del 2012, el sistema financiero ecuatoriano estuvo caracterizado por las reformas emprendidas por el Ejecutivo, orientadas principalmente a asegurar la disponibilidad de los créditos productivos, limitar el endeudamiento destinado al consumo y a elevar la recaudación fiscal en el sector.

El último trimestre de 2012 registró altibajos, tanto en el crédito promedio como en el volumen del crédito otorgado por las entidades del sistema financiero ecuatoriano. De manera anual, los créditos financieros en el 2012 tuvieron un pequeño aumento del 4% con respecto al 2011, pero este porcentaje no ayudo en mucho, ya que el año concluyo con una baja en los montos crediticios.

Por otra parte el riesgo país del Ecuador, se ubicó sobre más de los 800 puntos base, situándose solo por debajo de Argentina y Venezuela, que alcanzaron los

1000 y 973 puntos base respectivamente. El promedio de riesgo país para los demás países de la región bordea alrededor de los 200 puntos base.

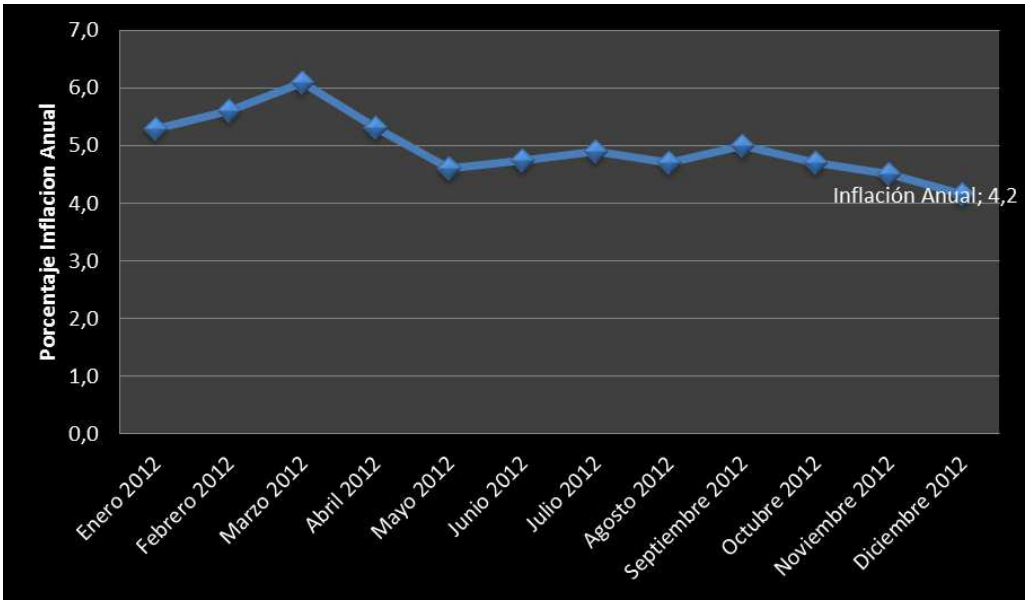
Gráfico N° 13: Evolución del indicador de riesgo país 2011 a 2012



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Respecto a la inflación, se esperaba cerrar el año 2012 con un índice del 5,14%, sin embargo para diciembre de dicho año, los precios al consumidor en Ecuador fueron del 4,16%. Los precios de este año bajaron 0,19% frente al alza de 0,40% de diciembre del año previo donde la tasa de inflación fue del 5,41%.

Gráfico N° 14: Inflación Anual del IPC 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

1.2 ESTUDIO TURÍSTICO

1.2.1 Comportamiento y evolución de la industria en el ámbito mundial

> De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés), el turismo es una creación de la economía industrial moderna y de la "sociedad del *relax*". Para su estudio y métrica, la unidad de medida considerada es el visitante o turista, que es quien genera el gasto de los productos que ofrece la industria. Pese a lo descrito, no existe industria del turismo en sí, pues los verdaderos actores o participantes son las industrias que generan bienes y servicios para los subsectores que la componen.[5]

Actualmente, el turismo es una de las principales actividades económicas en el mundo, así como también, uno de los principales factores de progreso socioeconómico; motivo por el cual la gran mayoría de países a nivel global

[5] ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS - OECD. ***Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs.*** [http://www.oecd.org/dataoecd/8/14/35105835.pdf]. Fecha de acceso: 19 de junio 2012.

reconocen la importancia de la industria para su planificación y desempeño económico.

> Los arribos mundiales por actividad turística, según los resultados publicados por la Organización Mundial de Turismo (OMT), fueron de 980 mil millones de personas en el 2011. En el 2012 las llegadas de turistas internacionales en el mundo crecieron un 5,0% durante los cuatro primeros meses, pese a la incertidumbre económica que persiste en algunos de los principales mercados emisores. Se precisó también que entre enero y abril de 2012, las llegadas de turistas internacionales en el mundo ascendieron a 285 millones, 15 millones más que en el mismo período de 2011.[6]

La Organización Mundial de Turismo, es un organismo especializado de las Naciones Unidas y representa la principal institución internacional en el campo turístico. La OMT desempeña un papel central y decisivo en la promoción del desarrollo de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos, tomando en cuenta principalmente a los países en desarrollo. La OMT actualmente cuenta con 155 países y territorios miembros, y más de 400 miembros afiliados que representan al sector privado. Mediante el cumplimiento del Código Ético Mundial[7] para el turismo, la OMT garantiza que los países miembros, los destinos turísticos y las empresas maximicen los efectos económicos, sociales y culturales positivos del turismo y maximicen sus beneficios, reduciendo a la vez al mínimo los impactos ambientales y sociales negativos.[8]

> Con respecto a las diferentes áreas geográficas visitadas en el 2012, Europa registró un crecimiento del 3%. Asia y el Pacífico registraron un

[6] CNN EXPANSIÓN. ***El turismo Mundial.*** [http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/07/09/el-turismo-mundial-crece-5]. Fecha de acceso: 17 de Enero 2013.
[7] Marco de referencia para el desarrollo responsable y sostenible del turismo mundial.
[8] ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO - UNWTO. (Enero de 2012). ***Acerca de la OMT.*** [http://unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt]. Fecha de acceso: 14 de junio de 2012.

crecimiento del 7%, América obtuvo un crecimiento del 4%, Medio Oriente tuvo un decrecimiento del 1% y finalmente el Continente Africano obtuvo un crecimiento del 6%.[9]

A continuación se muestra el ranking de los países más visitados durante el 2012:

Cuadro N° 2: Países más visitados en el 2012

Ranking Global	Visitas (Millones de Personas)
Francia	79,5
Estados Unidos	54.9
China	57,6
España	56,7
Italia	46,1
Turquía	29,3
Reino Unido	29,2
Alemania	28,4
Malasia	24,7
México	23,4

Fuente: MUNDO NÓMADA. ***Ranking países más visitados según la OMT.*** [http://www.mundo-nomada.com/articulos/los-paises-mas-turisticos-ranking-de-la-omt]. Fecha de acceso: 30 de julio del 2012.
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

En el turismo, por ser una industria extensa, en la cual participan miles de empresas entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas; como por ejemplo: agencias de viajes, hoteles, restaurantes, casinos, entre otros, es difícil determinar a los principales participantes a nivel mundial.

Las industrias conexas del turismo, dependen de la existencia del turista para empezar a producir y comercializar los servicios y productos que brindan.

[9] WORLD TOURISM BAROMETER - UNWTO. [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom12_06_nov_excerpt.pdf]. Fecha de acceso: 17 de julio del 2012.

Dichas sub-industrias pertenecen al segmento de hotelería, restaurantes e industria de recreación; mismo que cuantifica su desempeño a través de los ingresos referentes a los sectores de:

- Casinos y juegos (medidos en ganancias netas de los operadores).

- Hoteles, resorts y cruceros (medidos en el valor total de los ingresos provenientes de los servicios prestados).

- Instalaciones recreativas (medidas en las cuotas de membresía, recargos por admisión e ingresos de consumo en las instalaciones).

- Restaurantes (medidos en los ingresos por ventas de alimentos y bebidas).[10]

Según el *World Travel Market 2012 Industry Report,* las 5 principales potencias emergentes siguen siendo el grupo BRICS, es decir los mercados de Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, pero en el 2012 hay que añadir a un nuevo grupo de 5 países, se los conocen como el grupo SLIMMA, los países de este grupo son Sri Lanka, Indonesia, Malaysia, México y Argentina.[11]

Brasil se ve a futuro como uno de los países que van a liderar la industria del turismo debido al mundial de futbol que se jugará en el 2016.[12] Con respecto a

[10] DATA MONITOR. GLOBAL CONSUMER SERVICES. INDUSTRY PROFILE.
[11] WORLD TRAVEL MARKET. ***Industry Report 2012.*** [http://www.wtmlondon.com/files/6335_wtm_industry_report_v10_lo.pdf]. Fecha de acceso: 17 de enero de 2013.
[12] Ibídem.

la industria hotelera, la exigencia es cada vez mayor, ya que el mercado se vuelve más saturado y competitivo; existen 7 puntos claves sobre las tendencias: encontrar el equilibrio entre la oferta y la demanda, entregar buenas noticias para la demanda de lujo, reducir los costos de construcción, incentivar la inversión hotelera en el mundo, reducir los problemas sobre los pasaportes, reducir los precios en el panorama hotelero y aumentar la inversión privada.[13]

> El turismo se ha visto afectado por la crisis mundial, aunque menos que otros sectores de explotación, lo que demuestra que es uno de los sectores más dinámicos y un factor clave para la creación de empleos y para el tan necesario crecimiento. Se debería considerar el final de un período de turbulencias como el momento apropiado para destacar los problemas críticos detectados y para reforzar la resistencia del sector.[14]

1.2.2 Comportamiento y evolución de la industria en el ámbito local

El Ecuador demuestra ser un destino atractivo para el extranjero por la variedad de oferta turística disponible y por la facilidad que brinda el ser recorrido en virtud de su tamaño. Estadounidenses, colombianos, peruanos y argentinos son los principales visitantes de los destinos turísticos en el país.

El turismo continental en el país, a diferencia del turismo en las Islas Galápagos, se ve afectado directamente por la situación político-social que vive el Ecuador, mientras que el de las Islas Galápagos se ve afectado directamente

---

[13] CNN EXPANSIÓN. ***Tendencias de la industria de la Hospitalidad.*** [http://exphotel.wordpress.com/2009/04/23/tendencias-de-la-industria-de-la-hospitalidad/]. Fecha de acceso: 19 de julio de 2012. Hora: 12:00.

[14] ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO - UNWTO. (Octubre de 2010). ***Barómetro OMT del Turismo Mundial.*** [http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom10_3_sp.pdf]. Fecha de acceso: 6 de junio de 2012.

por la situación político-social de los países de procedencia de los turistas, principalmente turistas de los países desarrollados.

De acuerdo con información disponible en el Ministerio de Turismo, en el año 2012 se registraron 1'049.493 arribos internacionales a Ecuador; un crecimiento del 12,2% frente al período similar del 2011.[15]

Los mercados clave para Ecuador en lo que ha materia turística se refiere son: Colombia, Estados Unidos, Perú. A continuación un cuadro con el número de arribos al Ecuador por parte de mercados claves:

Cuadro N° 3: Variación de arribos al Ecuador por parte del mercado

Mercados Clave	Arribos 2011	Arribos 2012	Variación
Colombia	265.563	349.457	24,01%
Estados Unidos	241.590	248.064	2,61%
Perú	144.968	137.096	-5,74%
España	60,664	65,765	7.76%
Alemania	26,662	29,582	9.87%

Fuente: ECUADOR INMEDIATO. ***Más de 1,270,000 turistas visitaron Ecuador en el 2012.*** [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=188764&umt=mas_1270000_turistas_visitaron_ecuador_en_2012].
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

El siguiente cuadro muestra el ingreso de pasajeros en cada mes durante el año 2012:

[15] MINISTERIO DEL TURISMO. (Jueves 22 de enero del 2013). ***Record de arribos de extranjeros al Ecuador.*** [http://www.turismo.gob.ec/ecuador-supero-el-millon-de-llegadas-de-extranjeros]. Fecha de acceso: 17/02/2013.

Cuadro N° 4: Arribo extranjeros a Ecuador durante 2012

País	Enero - Marzo	Abril - Junio	Julio - Septiembre	Octubre – Diciembre	Acum. Ene-Dic.
Colombia	86,686	88,724	84,095	89,952	349,457
Estados Unidos	58,570	65,935	67,545	56,014	248,064
Perú	36,594	28,535	35,582	36,385	137,096
España	14,916	16,334	19,008	15,507	65,765
Argentina	19,287	8,926	8,936	9,054	46,203
Venezuela	8,957	7,823	11,179	17,745	45,704
Chile	15,482	7,498	8,801	9,866	41,647
Alemania	8,175	5,351	8,664	7,392	29,582
Cuba	5,535	5,577	4,726	5,644	21,482
Canadá	7,882	6,088	5,771	7,239	26,980
Gran Bretaña	4,774	5,372	5,702	5,163	21,011
Otros	56,787	57,403	63,128	61,644	238,962
Total	323,645	303,566	323,137	321,605	1,271,953

Fuente: ECUADOR INMEDIATO. ***Más de 1,270,000 turistas visitaron Ecuador en el 2012.*** [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=188764&umt=mas_1270000_turistas_visitaron_ecuador_en_2012].
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

> El plan de marketing de Ecuador 2010 – 2014 (PMTE) diseñado por el Ministerio de Turismo, estipula que más de la mitad del presupuesto de promoción turística del país se debe ubicar en Europa, Estados Unidos de América y Canadá; no obstante, dada la realidad observada conviene ajustar los porcentajes en rangos que permitan tener un mejor aprovechamiento de los mercados.[16]

La industria turística en el Ecuador es una de las más grandes participantes del sector servicios por las evidentes ventajas del país en términos de ubicación geográfica, diversidad y costos. Dicho aspecto y el potencial que tiene de ser explotado como la fuente de mayor generación de ingresos después del sector petrolero y agrícola, brindan perspectivas optimistas de crecimiento para el

[16] MINISTERIO DE TURISMO. ***Barómetro Turístico del Ecuador.*** Volumen No. 1. pp. 4-13.

segmento, cuya principal amenaza es la crisis financiera mundial que aún no ha demostrado todos sus efectos.

1.2.3 Comportamiento de la demanda local y mundial

En términos globales la característica que mejor define a la demanda turística mundial es el fuerte y constante crecimiento poblacional de las regiones geográficas del mundo. El interminable crecimiento de los medios de transporte como el automóvil y las aeronaves principalmente, así como también el continuo incremento de la renta son las principales causas.

Con relación al número de salidas de ecuatorianos al exterior, ésta se incrementó en un 0,14% con respecto al 2011, ya que el número de salidas para este año fue de 1.230.077 y en el 2012 esta cifra subió a 1.023.219 salidas.[17]

> Según estudios de la OMC para el 2020 se espera la llegada de alrededor de 1.600 millones de turistas a nivel global. Esta cifra indica un crecimiento del 100% en los próximos años. Es decir que la demanda en los próximos años va a superar por completo las capacidades de incrementar la oferta. Este problema describe 3 grandes consecuencias: la primera consecuencia se refiere al incremento de precios en las ciudades más demandadas por los turistas; la segunda consecuencia es la aparición cada vez más usual de las listas de espera; la tercera consecuencia será la aparición de nuevos destinos turísticos.[18]

[17] ECUADOR INMEDIATO. ***Más de 1,270,000 turistas visitaron Ecuador en el 2012.*** [http://ecuador inmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=188764&umt=mas_1270000 _turistas_visitaron_ecuador_en_2012].

[18] LOGITRAVEL. ***Turismo Mundial y los Problemas de la Gran Demanda.*** [http://www.logitravel.com/ BLOG/2008/04/07/turismo-mundial-y-los-problemas-de-la-gran-demanda.aspx]. Fecha de acceso: 13 de enero de 2013.

1.3 ESTUDIO CULTURAL Y COMERCIAL DEL ECUADOR

Actualmente, en el Ecuador, se está dando impulso y apoyo tanto económico como de educación empresarial a pequeños y medianos empresarios. La importancia de generar cada vez más empleos se manifiesta en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, lo cual se logra con más fuentes de trabajo y la exigencia de productividad, eficacia y pro actividad en el desarrollo de estas acciones.

De acuerdo al INEC y según el último censo realizado en al año 2010, solo en la provincia de Pichincha existen alrededor de 1.000 establecimientos que realizan actividades relacionadas con arte, entretenimiento y recreación, y más de 5.000 personas trabajando en ellos. El negocio de renta de bicicletas se encontraría en este grupo de emprendimiento.

El Ecuador es un país con riquezas naturales e históricas que se deberían explotar más. En la ciudad de Quito existen varios puntos de comercio y turismo, siendo el Centro Histórico de la capital ecuatoriana uno de los lugares más visitados e importantes de Latino América. Asentada entre volcanes andinos, a 2.800 metros sobre el nivel del mar, el Centro Histórico de Quito se extiende por más de 320ha, convirtiéndose en el más grande de América Latina. Fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1978, refleja un ensamble de cultura, religión e historia en sus más de 100 edificaciones monumentales.

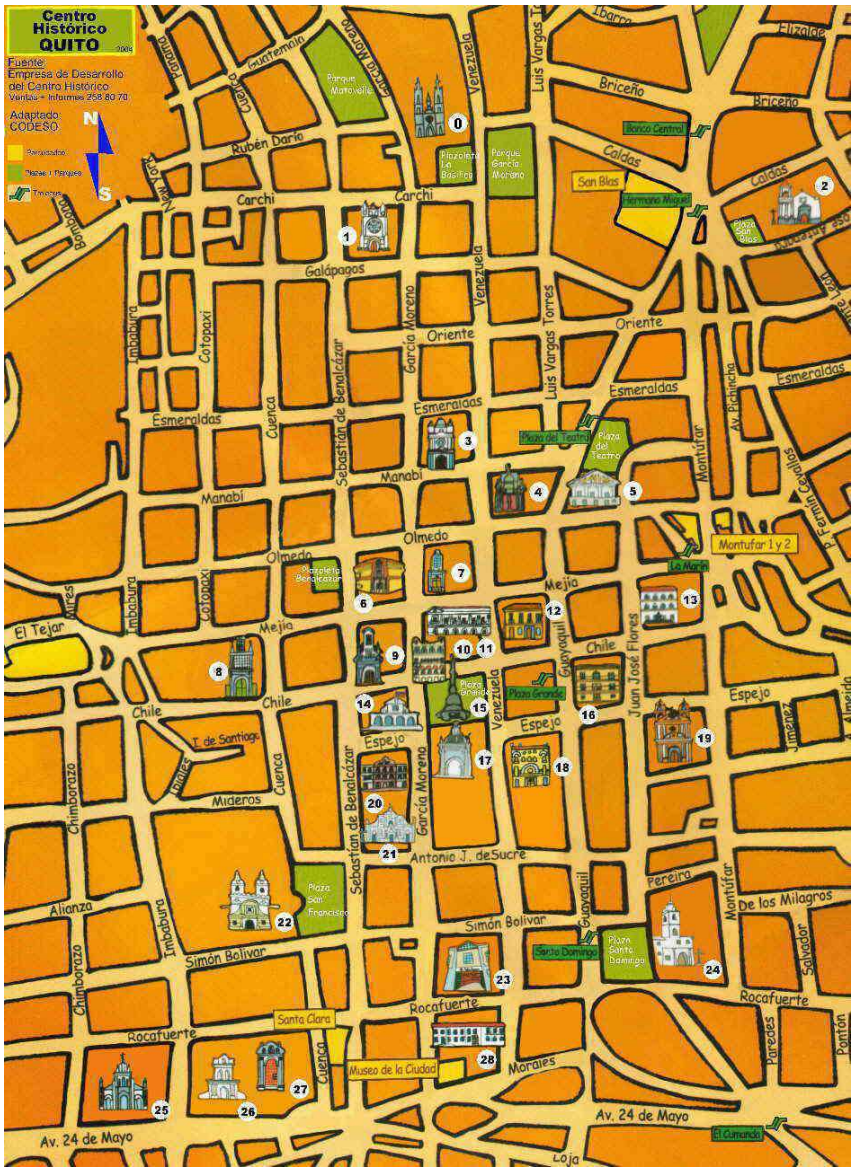
Entre los lugares más interesantes para visitar están museos, plazas, conventos, iglesias y construcciones antiguas que hoy en día son prestigiosos hoteles y restaurantes.

A continuación se enuncian los lugares de mayor interés del Centro Histórico y su ubicación en el mapa posterior.

0. La Basílica del Voto Nacional
1. Monasterio de San Juan
2. Plaza de Iglesia de San Blas
3. Iglesia de Santa Bárbara
4. Monasterio Carmen Bajo
5. Plaza y Teatro Sucre
6. Casa Cadisan
7. Hotel Patio Andaluz
8. Iglesia La Merced
9. Iglesia y Monasterio de La Concepción
10. Antiguo Hotel Majestic
11. Pasaje Arzobispal
12. Empresa del Centro Histórico
13. Plazoleta La Marín
14. Palacio e Carondelet o Palacio de Gobierno
15. Plaza Grande y Monumento a la Independencia
16. Pasaje Espejo CC
17. La Catedral Metropolitana de Quito
18. Pasaje Baca CC
19. Monasterio Santa Catalina
20. Centro Cultural Metropolitano
21. Iglesia de la Compañía de Jesús

22. Plaza Conjunto San Francisco
23. Pasaje la Manzana CC
24. Plaza y Convento de Santo Domingo
25. Iglesia San Roque
26. Capilla del Robo
27. Monasterio Santa Clara
28. Museo de la Cuidad

Gráfico N° 15: Mapa turístico del Centro Histórico de Quito



Fuente: www.codeso.com/TurismoEcuador/TurismoQuitoHistorico01.html
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Es importante mencionar que en los últimos años, el Distrito Metropolitano de Quito ha tomado importancia como ciudad y como centro cultural, contrastando la arquitectura colonial con el diseño moderno de sus edificios y parques. El Centro Histórico de la capital ecuatoriana posee un alto valor patrimonial, caracterizado por sus angostas y empedradas calles, sus museos e iglesias coloniales, y otros lugares de gran interés para turistas nacionales y extranjeros como: la Ronda, el Panecillo, el Ejido, la Alameda, etc. En función de optimizar esta importante área colonial de la ciudad, las autoridades municipales en concordancia con la Junta de Andalucía, han decidido darle una nueva y mejorada imagen al Centro Histórico, impulsando las actividades comerciales, turísticas y culturales, así como el transporte público, el cuidado del medio ambiente y el entretenimiento para quienes visiten la zona; con esto buscan impulsar la economía y embellecer aún más al "Patrimonio Cultural de la Humanidad".

1.4 ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y MEDIO AMBIENTE

La proyección de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, organismo a cargo de la planeación de esta revitalización, plantea a largo plazo la peatonalización del Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito. Este ambicioso proyecto debe darse paulatinamente, y deberá iniciar con los correspondientes arreglos en una de sus calles más transitadas y de mucha importancia para el sector: la Calle Guayaquil.

El plan de desarrollo económico-productivo de la revitalización en el Centro Histórico busca culturizar a los ciudadanos para tener un espacio común más limpio,

seguro y atractivo al turismo de nacionales y extranjeros, así como dar impulso al comercio en dicha zona. Los proyectos de peatonalización de zonas y calles se han realizado con éxito en otros países como: Holanda, Francia, España, Colombia, y Argentina; optimizando el área comercial, lo que se ve reflejado en una mejor economía del país. Siguiendo este patrón, se propone tres cambios esenciales para dicha calle en cuanto a alcantarillado, cámaras de transformación (cables de luz, teléfono y agua potable), e intervenciones en la vía.

Sin duda para establecer las necesidades de las personas en el área del Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito se deben tomar en cuenta los cambios que tiene proyectado la Secretaria de Desarrollo Productivo y Competitividad, y cómo afectará tanto a comerciantes como a ciudadanos y turistas. Inicialmente, los cambios de peatonalización se darán en la calle Guayaquil, donde actualmente dan servicio las unidades de Trolebús. Las autoridades están realizando capacitaciones para informar a la ciudadanía del sector sobre estos cambios, y como podrían afectar a las viviendas y locales comerciales de la zona, y en qué forma los compensarían en caso de existir consecuencias negativas en algún momento del proyecto. Así mismo, realizarán talleres de capacitación empresarial para garantizar el éxito de las actividades comerciales. Es decir, el gobierno y la comunidad están trabajando en equipo en función de no utilizar vehículos motorizados, permitiendo el paso peatonal y evitando la contaminación medio ambiental, lo cual facilitaría la implementación de un negocio que apoye al desarrollo del Centro Histórico, con responsabilidad social e ideologías ecológicas y culturales.

1.5 FACTORES POBLACIONALES

En los últimos años, se ha promovido el deporte en el país, logrando mayor inclusión social y deportiva principalmente en la ciudad de Quito, donde se han desarrollado carreras deportivas, carreras ciclísticas, y campañas para realizar deportes y mantener una mejor salud. El negocio de renta de bicicletas aportará a la idea de revitalización del Centro Histórico de la capital, que también busca mejorar la salud de los ciudadanos, al promover el deporte, el transporte seguro, ecológico y divertido en ésta zona, atrayendo así, más turistas tanto nacionales como internacionales, y no permitirá que los comerciantes del sector pierdan importancia o sean olvidados, dado que al tener este tipo de transporte no habrá limitantes para que los clientes hagan sus compras. Además, beneficia a los deportistas que disfruten recorrer la ciudad en bicicleta.

Dado que el proyecto que está desarrollando las autoridades municipales busca mejorar el turismo local y extranjero, y crear un sentimiento de amor por la ciudad, el negocio de renta de vehículos no motorizados aportaría sustancialmente a esa imagen de ciudad histórica y a la vez moderna y cosmopolita que se intenta proyectar y reflejar.

En cuanto a la población y sus cambios en el sector del Centro Histórico, se presentan a continuación un cuadro que detalla las cifras de dicha parroquia dentro de su administración zonal y ésta dentro del distrito metropolitano de la ciudad.

Cuadro N° 5: Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito

			Distrito Metropolitano de Quito	Administración Zonal Manuela Sáenz	Parroquia Centro Histórico
Grupos de edad	Hombres	Total Hombres	1.088.811	106.185	20.051
		Jóvenes (19-35)	331.748	32.767	6.156
		Adultos (36-64)	300.047	29.517	5.471
	Mujeres	Total Mujeres	1.150.380	112.529	20.536
		Jóvenes (19-35)	350.009	33.694	6.066
		Adultos (36-64)	337.408	33.505	5.871
Etnias	Indígenas	Total	91.478	14.940	5.535
		Hombres	45.888	7.566	2.819
		Mujeres	45.590	7.374	2.716
	Afroecua-torianos	Total	70.394	6.258	1.321
		Hombres	35.256	3.168	685
		Mujeres	35.138	3.090	636
Discapaci-tados		Total	101.743	10.609	2.177
		Hombres	51.217	5.182	1.048
		Mujeres	50.526	5.427	1.129

Fuente: Secretaria de Territorio, Hábitat y Vivienda
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

El cuadro analizado se basa en la información del censo realizado por el INEC en el año 2010, y muestra el número de personas que habitan en el Distrito Metropolitano de Quito en sus cifras totales; sin embargo, en el caso de "Grupos de edad" cabe recalcar que solo constan los grupos en los cuales el negocio se enfocará que son jóvenes y adultos, por lo tanto la diferencia corresponde a niños, adolescentes y personas de la tercera edad. De acuerdo a esta información, el nicho de mercado para la renta de bicicletas que es principalmente el grupo de jóvenes y adultos es considerable.

El siguiente cuadro, muestra la demografía del Centro Histórico y su representación en la administración zonal a la que pertenece y ésta en el Distrito Metropolitano de Quito; esto permite conocer no solo la importancia en cuanto a población y vivienda de esta parroquia respecto a la ciudad, también constituye un punto importante para el análisis de la implementación del negocio de renta de bicicletas.

Cuadro N° 6: Demografía del Distrito Metropolitano de Quito

Descripción	Años	Distrito Metropolitano de Quito	Administración Zonal Manuela Sáenz	Parroquia Centro Histórico
Superficie Total Ha		423.050,5	4.785,3	375,2
Población Censo	2010	2.239.191	218.714	40.587
	2001	1.842.201	227.173	50.982
Viviendas	2010	764.180	75.065	15.570
	2001	556.628	69.616	16.313
Tasa crecimiento demográfico %	2010-2001	2,2	(0,4)	(2,5)
Incremento %	2010	21,5	(3,7)	(20,4)
	2001	32,7	(0,03)	(12,6)
Densidad Urbana (Hab./Ha)	2010	42,7	97,6	110,4
Distribución proporcional de la población %	2010	100,0	9,8	1,8
	2001	100,0	12,3	2,8

Fuente: Secretaria de Territorio, Hábitat y Vivienda
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

En consecuencia, para el año 2012 la situación macro económica del Ecuador presentó resultados interesantes, como el incremento en las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales, la disminución del desempleo y del riesgo país con respecto al año anterior, así como una tendencia positiva de créditos en el mercado financiero, lo cual es alentador para el desarrollo de PYMES en el país.

Además, podrían necesitarse medios ecológicos, divertidos y fáciles de usar, para transportar y desarrollo del comercio a lo largo no solo de esta calle, sino de todo el Centro Histórico de la capital.

2 ANÁLISIS DE MERCADO

2.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para determinar la viabilidad implantar el servicio de renta de bicicletas a largo plazo en el mercado, se utilizará el análisis de Michael Porter, que propone cinco factores que deben ser evaluados.

2.1.1 Poder de negociación del cliente

La diferenciación del servicio será atractiva para el cliente. El precio, buen estado de los vehículos y servicio personalizado tienen ventaja sobre los negocios del sector, mientras que las características de las bicicletas montañeras las diferenciarán de las bicicletas comunes de ciudad que oferta la principal competencia: BiciQ del municipio de la ciudad, que se adaptarán mejor al terreno del Centro Histórico. Además, los beneficios adicionales que ofrecerá el negocio (mapas, guías, bebidas gratuitas) podrían afectar la decisión del cliente al momento de elegir.

2.1.2 Poder de negociación del proveedor

La mejor alternativa para el negocio es adquirir vehículos no motorizados de segunda mano que se encuentren en buen estado. Será un proveedor nacional

que cuente con bicicletas de estándares internacionales y reconocidas por sus características de bicis de montaña, pero que por ser usadas, serán más apropiadas para el giro del negocio y podría representar mayor rentabilidad. Se negociará por una compra al por mayor de preferencia en un mismo local.

2.1.3 Competencia actual

En una industria donde las empresas están bien posicionadas o dominan el mercado, es más complicado competir; en el caso de la empresa a desarrollarse habrá una fuerte competencia. El negocio de renta de bicicletas ha tomado importancia con el pasar del tiempo, incrementando la intensidad de la rivalidad y la constante guerra de precios, promociones y campañas publicitarias. La más fuerte competencia es BiciQ, de la cual se explicará a detalle más adelante en el "Análisis de la Oferta".

2.1.4 Competencia potencial

"Los nuevos participantes agregan capacidad instalada a la industria, y si la capacidad que se agrega es mayor que el crecimiento de la demanda, reducirá la rentabilidad."[19] Es importante reconocer que la competencia permite mejorar las estrategias del negocio, por lo tanto el objetivo del nuevo negocio es llamar la atención de los clientes para que adquieran el servicio con publicidad y promociones. Aunque la competencia intente desarrollar estrategias para evitar el ingreso de nuevos participantes, el negocio a

[19] GRAHAM, Friend y STEFAN, Zehle. (2008). ***Cómo diseñar un plan de negocios.*** The Economist. Perú. p. 70.

desarrollarse deberá contar con una estrategia que supere las de la competencia para entrar en la industria y posteriormente posicionarse en la mente y preferencias del consumidor.

Dado que ya existe un competidor fuerte, la estrategia a utilizarse será el "Benchmarking" es decir, se aprovechará el conocimiento y buenas prácticas de BiciQ, aplicándolas a la empresa a desarrollarse pero con una diferenciación que le de ventaja en cuanto a producto, servicio y proceso de trabajo.

2.1.5 Servicios sustitutos y complementarios

El servicio complementario que el mismo negocio a implantarse ofrecerá es el de la mecánica de bicis, así éste será más completo y atractivo que el de la competencia, ofreciendo reparación y mantenimiento tanto para los vehículos del negocio (lo que no implicaría un costo externo adicional), como para los de los clientes que tengan su propia bicicleta (que representaría un ingreso adicional para la empresa). Según las preferencias de la gente, podrían preferir caminar o rentar otro tipo de vehículos no motorizados para el sector (éste último al momento no existe).

2.2 SEGMENTACIÓN

2.2.1 Perfil del consumidor

El número de personas que habitan en la ciudad de Quito constituyen un amplio mercado al cual ofrecer el servicio de alquiler de los vehículos no motorizados.

El mercado meta para la renta de bicicleta se enfoca en el grupo de personas entre 20 y 64 años.

Cuadro N° 7: Población del Cantón Quito por edad

Población del Cantón Quito por: Grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
Población del Cantón Quito por: Menor de 1 año	18.071	17.787	35.858
Población del Cantón Quito por: De 1 a 4 años	84.674	8.1205	165.879
Población del Cantón Quito por: De 5 a 9 años	105.266	10.2961	208.227
Población del Cantón Quito por: De 10 a 14 años	104.263	101.320	205.583
Población del Cantón Quito por: De 15 a 19 años	102.306	102.530	204.836
Población del Cantón Quito por: De 20 a 24 años	105.506	109.519	215.025
Población del Cantón Quito por: De 25 a 29 años	102.305	107.359	209.664
Población del Cantón Quito por: De 30 a 34 años	87.870	94.478	182.348
Población del Cantón Quito por: De 35 a 39 años	74.910	83.405	158.315
Población del Cantón Quito por: De 40 a 44 años	64.032	71.680	135.712
Población del Cantón Quito por: De 45 a 49 años	59.386	67.322	126.708
Población del Cantón Quito por: De 50 a 54 años	47.880	53.798	101.678
Población del Cantón Quito por: De 55 a 59 años	39.468	44.251	83.719
Población del Cantón Quito por: De 60 a 64 años	29.985	34.138	64.123
Población del Cantón Quito por: De 65 a 69 años	23.153	26.760	49.913
Población del Cantón Quito por: De 70 a 74 años	15.764	19.039	34.803
Población del Cantón Quito por: De 75 a 79 años	10.754	13.581	24.335
Población del Cantón Quito por: De 80 a 84 años	7.390	10.232	17.622
Población del Cantón Quito por: De 85 a 89 años	3.740	5.590	9.330
Población del Cantón Quito por: De 90 a 94 años	1.565	2.523	4.088
Población del Cantón Quito por: De 95 a 99 años	421	742	1.163
Población del Cantón Quito por: De 100 años y más	102	160	262
Población del Cantón Quito por: Total	1.088.811	1.150.380	2.239.191

Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

El grupo al cual está dirigido el negocio es a la clase media y media-alta que gusten de realizar turismo, deporte, compras, entre otras actividades de entretenimiento en el Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito, ya sean ecuatorianos o extranjeros, experimentando un servicio diferente y

divertido al aire libre, sin contaminación y cuidando de sí mismos y su entorno. Se pretende que los clientes sean personas con criterio y responsabilidad, que sepan cuidar de los vehículos y que conozcan las posibles implicaciones en caso de dañar total o parcialmente uno de los mismos.

2.2.2 Clasificación de clientes

A corto plazo, los clientes serán ocasionales, es decir, adquirirán el servicio por una vez, o de forma remota. En este grupo se encontrarían principalmente los consumidores que buscan experimentar el servicio o que han viajado al país o ciudad de forma esporádica.

A mediano y largo plazo, se podría implementar la opción de clientes frecuentes, que realiza compras a menudo debido a su necesidad o deseo, y que además está complacido con la empresa y el servicio que ésta presta.

Debido a la importancia de los consumidores para el negocio, éste se debe enfocar en mantenerlos satisfechos, por lo cual es importante solicitar a los clientes algunos datos que permitan identificarlos y determinar las razones de su satisfacción o insatisfacción con el producto y si volverían a utilizarlo.

2.2.3 Tamaño de la muestra

Gracias al análisis estadístico basado en los datos más actualizados del último censo poblacional realizado por el INEC en el año 2010, se determinó la muestra del número de personas a quienes se debe realizar las encuestas. En la

ciudad de Quito existen 1’277.292 jóvenes y adultos, entre los 20 y 64 años de edad.

A continuación, se establece la fórmula para determinar la muestra con poblaciones infinitas:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = Población o mercado

p = grado de aceptación

q = grado de rechazo (1-p)

Z = nivel de confianza del 95%

E = porcentaje de error tolerado

Se ha establecido un nivel de confianza conservador del 95% para lo cual Z significa 1,96 de acuerdo a la “Tabla de apoyo al cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza” que se basa en la campana de Gauss, la misma que muestra la curva normal de distribución donde la mediana, la media y la moda siempre coinciden.

Así mismo, se ha establecido un grado de aceptación conservador del 5%, resultando un grado de rechazo del 5% (1-p).

Resultando:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

$$n = \frac{1'277.292x0,5x0,5x1,96^2}{0,5x0,5x1,96^2 + 0,05^2(1'277.292-1)}$$

$$n = \frac{1'231.723}{3.149}$$

n = 386

De acuerdo al cálculo realizado, el tamaño de la muestra es 386 encuestas que se realizarán a personas que cumplan con el perfil antes mencionado en diferentes sectores de la ciudad.

2.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se han utilizado varias fuentes de información para analizar la factibilidad de constituir el negocio.

Tomando en cuenta el éxito de este tipo de empresas en otros países, lo cual se constata a través de artículos en revistas, referencias en internet y principalmente del boca a boca de personas que han viajado a países como Holanda, España, Francia; se considera la misma idea para implementarla en el Ecuador, específicamente en un

lugar turístico y reconocido a nivel internacional como es el Centro Histórico de la ciudad de Quito, para lo cual se realizarán encuestas, determinando así la posible aceptación de esta industria. El objetivo es consolidar ambas fuentes: el modelo de negocio en otros países con las necesidades y deseos de los turistas que visitan la zona, para realizar la adaptación correcta a la cultura y preferencias de ciudadanos ecuatorianos.

2.3.1 Objetivos de la encuesta

- Encontrar una alternativa de transporte no motorizado en el Centro Histórico de Quito.

- Identificar una posible oportunidad de negocio con turistas nacionales y extranjeros.

- Valorar la viabilidad de rentar bicicletas y/o scooters eléctricos en el sector.

- Conocer las necesidades y preferencias de los clientes.

2.3.2 Modelo de la encuesta

Permitirá establecer los principales puntos como son: precio, variedad, disponibilidad de vehículos, entre otros de acuerdo a las preferencias y motivos de visita al sector.

La encuesta está formada por 11 preguntas.

2.3.3 Tabulación de encuestas

Se entrevistaron 386 personas entre 20 y 64 años, que residen en Ecuador entre nacionales y extranjeros, y los resultados se presentan a continuación.

1. ¿Le gusta a usted montar en bicicleta o scooter eléctrico?

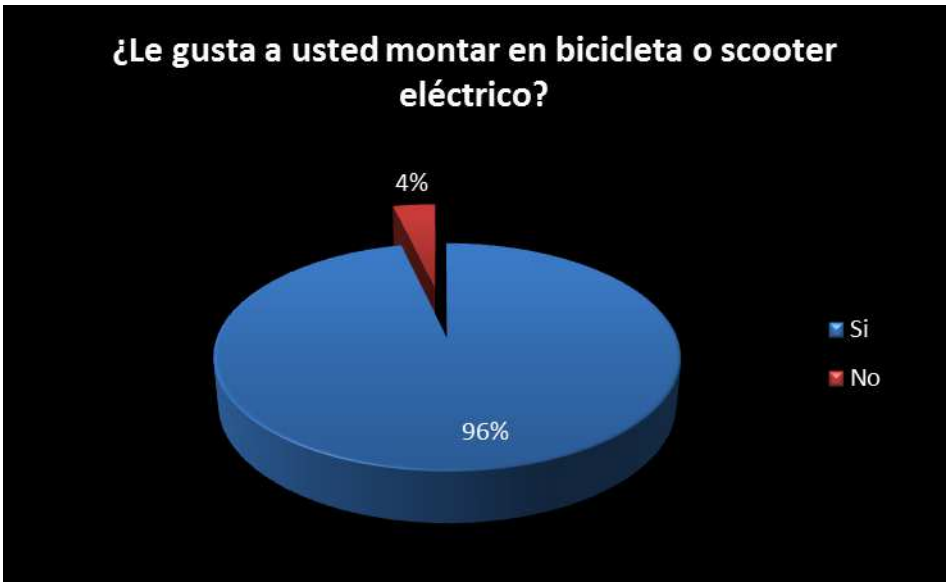
De las personas entrevistadas, el 96% le gusta montar en bicicleta o scooter eléctrico, lo cual representa un amplio mercado al cual prestar el servicio. De acuerdo a este resultado, existe una gran posibilidad de éxito en implantar un negocio que rente vehículos no motorizados y su posible crecimiento a futuro.

Cuadro N° 8: ¿Le gusta a usted montar en bicicleta o scooter eléctrico?

¿Le gusta a usted montar en bicicleta o scooter eléctrico?	Número Encuestas	Porcentaje
Si	372	96%
No	14	4%
Total	386	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 16: ¿Le gusta a usted montar en bicicleta o scooter eléctrico?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

2. ¿Con qué frecuencia visita usted el Centro Histórico de Quito?

De acuerdo al criterio de los entrevistados, las frecuencias más comunes de visita al Centro Histórico son: mensual, trimestral, y en menor porcentaje, semestral.

Con esta frecuencia relativa, se puede estimar que el comportamiento del consumidor es regular, lo cual podría beneficiar al negocio en un inicio para enganchar a los posibles clientes con promociones y descuentos.

Cuadro N° 9: ¿Con qué frecuencia visita usted el Centro Histórico de Quito?

¿Con qué frecuencia visita usted el Centro Histórico de Quito?	Número Encuestas	Porcentaje
Diario	5	1%
Semanal	19	5%
Mensual	150	39%
Trimestral	104	27%
Semestral	72	19%
Anual	26	7%
Nunca	10	3%
Total	386	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 17: ¿Con qué frecuencia visita usted el Centro Histórico de Quito?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

3. ¿Cuál sería la principal razón de su visita al Centro Histórico?

La mayoría de ciudadanos visitan el sector por: turismo, compras y deporte; siendo la primera razón la de mayor ponderación con 58%.

Este porcentaje evidencia la importancia de promocionar adecuadamente el servicio a nivel nacional e internacional, como un atractivo más de la ciudad y en especial del centro histórico. Sería propicio para la compañía hacer alianzas estratégicas a futuro con otros negocios del sector que promocionen conjuntamente los servicios de ambas entidades.

Cuadro N° 10: ¿Cuál sería la principal razón de su visita al Centro Histórico?

¿Cuál sería la principal razón de su visita al Centro Histórico?	Número Encuestas	Porcentaje
Estudios	4	1%
Trabajo	25	5%
Compras	96	20%
Turismo	281	58%
Deporte	63	13%
Otros (Vivienda)	12	2%
Total	481	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 18: ¿Cuál sería la principal razón de su visita al Centro Histórico?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

4. **Con la peatonalización las calles del Centro Histórico de Quito, ¿cuál de estos vehículos utilizaría usted como una alternativa de transporte o entretenimiento en el sector?**

La preferencia por un vehículo no motorizado, es evidentemente por las bicicletas simples, por su facilidad de manejo y características aptas para calles del Centro Histórico. Los scooters son una buena opción también, aunque no tan representativa, principalmente para personas de más edad o con algún tipo de discapacidad.

En base a este resultado, si se ofrece un servicio de renta de bicicletas simples, existirá mayor probabilidad de demanda y por ende, de ganancia para la empresa; mientras que comprar scooters eléctricos, bicicletas dobles,

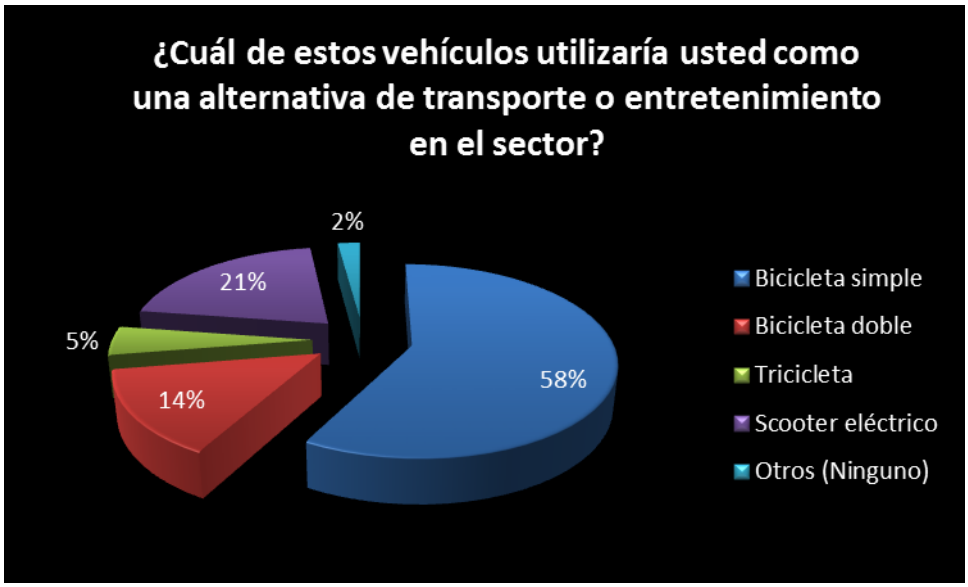
tricicletas, u otros, podría representar una inversión sin retorno ni margen de ganancia para el negocio.

Cuadro N° 11: Con la peatonalización las calles del Centro Histórico de Quito, ¿cuál de estos vehículos utilizaría usted como una alternativa de transporte o entretenimiento en el sector?

¿Cuál de estos vehículos utilizaría usted como una alternativa de transporte o entretenimiento en el sector?	Número Encuestas	Porcentaje
Bicicleta simple	274	58%
Bicicleta doble	68	14%
Tricicleta	23	5%
Scooter eléctrico	97	21%
Otros (Ninguno)	10	2%
Total	472	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 19: Con la peatonalización las calles del Centro Histórico de Quito, ¿cuál de estos vehículos utilizaría usted como una alternativa de transporte o entretenimiento en el sector?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

5. **¿Conoce usted un modelo y/o marca de bicicleta o scooter eléctrico que prefiera alquilar?**

La mayoría de entrevistados no posee un claro conocimiento sobre marcas, pero si mencionaron que sería importante que las bicicletas fueran "montañeras" y fuertes. Aquellos que conocen sobre bicicletas, sugirieron las siguientes marcas como sus favoritas: Scott, Bianchi, Trek, GT y Primaxi.

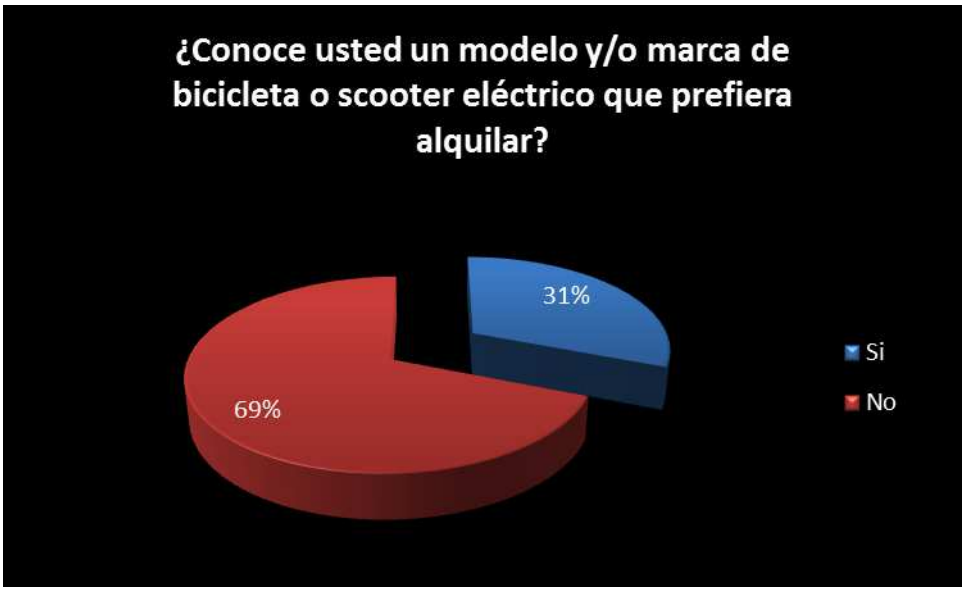
Por lo tanto, se adquirirán bicicletas usadas de estas 5 marcas por sus características técnicas y ergonómicas que son las preferidas por los clientes y que además se adaptarán a las calles del Centro Histórico de la capital.

Cuadro N° 12: ¿Conoce usted un modelo y/o marca de bicicleta o scooter eléctrico que prefiera alquilar?

¿Conoce usted un modelo y/o marca de bicicleta o scooter eléctrico que prefiera alquilar?	Número Encuestas	Porcentaje
Si	120	31%
No	268	69%
Total	388	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 20: ¿Conoce usted un modelo y/o marca de bicicleta o scooter eléctrico que prefiera alquilar?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

6. **Para un negocio que renta vehículos no motorizados en el Centro Histórico de Quito, ¿qué aspectos considera importantes?**

Algunos de los ciudadanos entrevistados consideraron que más de un aspecto es importante. La mitad de ellos coincidieron en que la "disponibilidad y buen estado de vehículos" es trascendental, seguido por "servicio personalizado y asesoría".

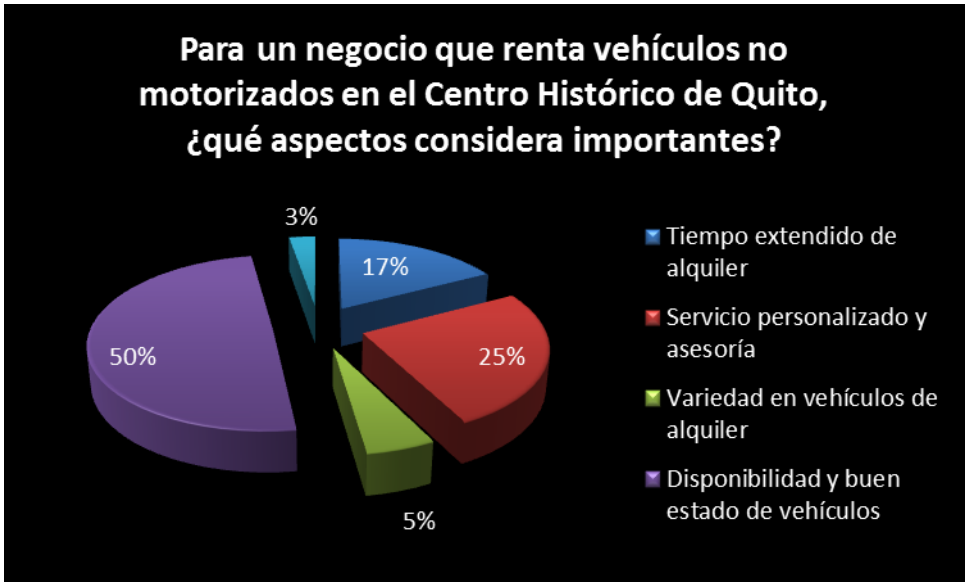
Por lo tanto, se contará con una mecánica de bicis como parte del negocio, que garantizará el buen estado de las mismas y su disponibilidad; así mismo, al ser una empresa de servicios, existirá un fuerte enfoque en motivar a los asociados y en su correcto desempeño con el consumidor.

Cuadro N° 13: Para un negocio que renta vehículos no motorizados en el Centro Histórico de Quito, ¿qué aspectos considera importantes?

Para un negocio que renta vehículos no motorizados en el Centro Histórico de Quito, ¿qué aspectos considera importantes?	Número Encuestas	Porcentaje
Tiempo extendido de alquiler	83	17%
Servicio personalizado y asesoría	121	25%
Variedad en vehículos de alquiler	25	5%
Disponibilidad y buen estado de vehículos	238	50%
Otros (Horario de atención)	13	3%
Total	480	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 21: Para un negocio que renta vehículos no motorizados en el Centro Histórico de Quito, ¿qué aspectos considera importantes?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

7. ¿Cuál de los siguientes beneficios adicionales le gustaría obtener?

Los beneficios adicionales que a los posibles clientes les gustaría tener son principalmente: “mapa con rutas y lugares turísticos”, “guía de eventos y

espectáculos", y en menor porcentaje "agua o bebidas hidratantes gratuitas". Esto refleja también la preferencia de nacionales y extranjeros de visitar el Centro Histórico por turismo.

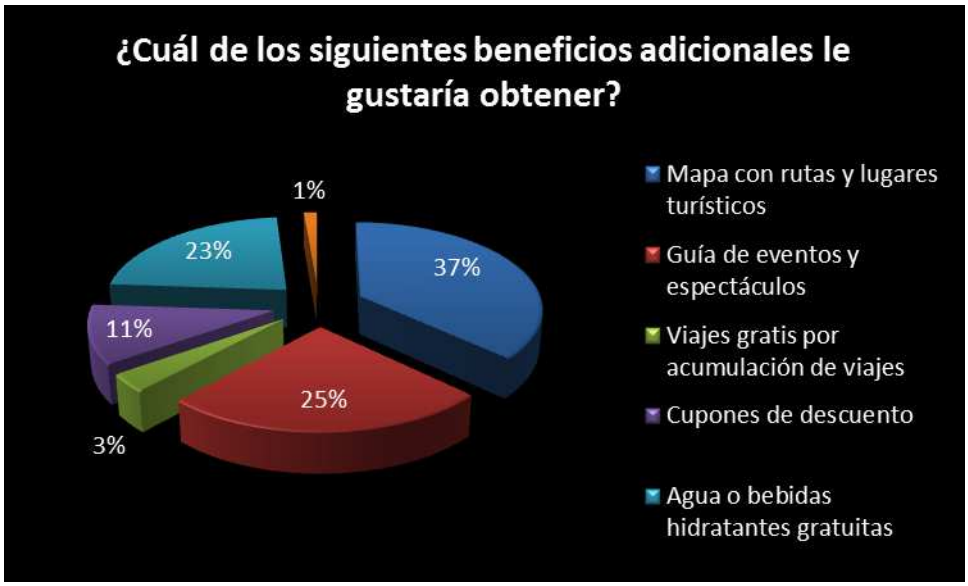
Debido a estas preferencias, como parte del servicio se incluirán folletos con información de rutas y lugares turísticos, y eventos; además, para la hidratación de los clientes estará a su disposición agua en el local.

Cuadro N° 14: ¿Cuál de los siguientes beneficios adicionales le gustaría obtener?

¿Cuál de los siguientes beneficios adicionales le gustaría obtener?	Número Encuestas	Porcentaje
Mapa con rutas y lugares turísticos	167	37%
Guía de eventos y espectáculos	113	25%
Viajes gratis por acumulación de viajes	15	3%
Cupones de descuento	49	11%
Agua o bebidas hidratantes gratuitas	102	23%
Otros (Guía turístico)	6	1%
Total	452	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 22: ¿Cuál de los siguientes beneficios adicionales le gustaría obtener?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

8. ¿Con qué frecuencia utilizaría usted este servicio?

Al conocer de este servicio, las personas aseguraron que visitarán con más frecuencia el lugar. Esto se manifiesta en clientes que desean utilizar el servicio de renta de vehículos no motorizados de forma mensual, trimestral, e incluso en menos porcentaje, semanal.

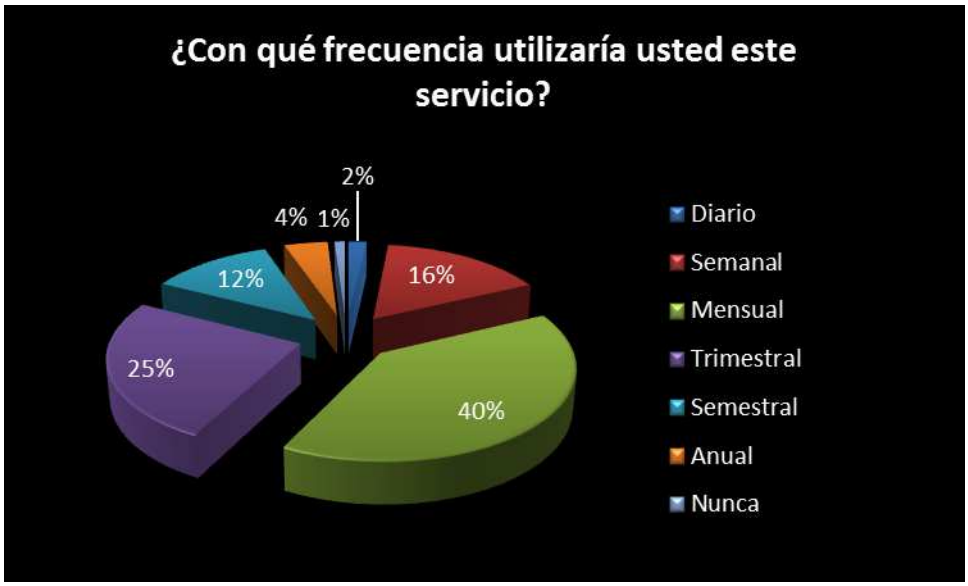
Estos resultados reflejan la frecuencia mas probable de demanda del servicio, la cual es principalmente mensual; en base a este resultado se deberá adquirir el número adecuado de bicicletas para el negocio, que será de 20 unidades.

Cuadro N° 15: ¿Con qué frecuencia utilizaría usted este servicio?

¿Con qué frecuencia utilizaría usted este servicio?	Número Encuestas	Porcentaje
Diario	7	2%
Semanal	64	16%
Mensual	157	40%
Trimestral	99	25%
Semestral	48	12%
Anual	17	4%
Nunca	4	1%
Total	396	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 23: ¿Con qué frecuencia utilizaría usted este servicio?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

9. ¿Qué días y horario serían de su preferencia para utilizar el servicio?

La preferencia de visita al lugar es considerablemente los fines de semana, observándose una notable predilección por hacerlo en las mañanas y tardes.

Se debe tomar en cuenta este aspecto para tener la adecuada disponibilidad de vehículos y personal los fines de semana, para lo cual en el local atenderá de 7:00 a 20:00 horas ininterrumpidamente y se requerirá de todos los asociados en estos días, pudiendo tomar sus días libres de preferencia de lunes a jueves. Mientras que la atención de lunes a viernes será de 8:00 a 18:00 horas.

Cuadro N° 16: ¿Qué días serían de su preferencia para utilizar el servicio?

¿Qué días serían de su preferencia para utilizar el servicio?	Número Encuestas	Porcentaje
Lunes – Jueves	58	15%
Viernes, Sábado y Domingo	328	85%
Total	386	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 24: ¿Qué días y horario serían de su preferencia para utilizar el servicio?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Cuadro N° 17: ¿Qué horario serían de su preferencia para utilizar el servicio?

¿Qué horario serían de su preferencia para utilizar el servicio?	Número Encuestas	Porcentaje
Mañana	216	56%
Tarde	130	34%
Noche	40	10%
Total	386	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 25: ¿Qué horario serían de su preferencia para utilizar el servicio?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

10. Si el servicio de renta de vehículos no motorizados para el Centro Histórico se implantara, ¿a través de que medio publicitario le gustaría a usted saber?

La mayoría de ciudadanos entrevistados coincidieron en que los medios publicitarios preferidos son las “redes sociales / páginas web”, “radio” y

"vallas publicitarias". En cuanto a los dos primeros, en las encuestas se mencionan: Facebook, Twitter, YouTube, Google+; JC Radio La Bruja, Radio Gitana, La Metro, Hot 106 Radio Fuego.

Se promocionará a través de las redes sociales mencionadas y en base al presupuesto y a las ofertas de las emisoras radiales, se hará un análisis para elegir a través de cual de ellas promocionar el servicio. En cuanto a las vallas, en un inicio, se realizarán dos: una ubicada en el centro histórico y otra en el centro norte de la ciudad.

Cuadro N° 18: Si el servicio de renta de vehículos no motorizados para el Centro Histórico se implantara, ¿a través de que medio publicitario le gustaría a usted saber?

¿A través de que medio publicitario le gustaría a usted saber de este servicio?	Número Encuestas	Porcentaje
Periódicos / Revistas	40	8%
Radio	132	27%
Televisión	33	7%
Redes sociales / Páginas Web	158	32%
Volantes	28	6%
Vallas publicitarias	96	20%
Otros	0	0%
Total	487	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 26: Si el servicio de renta de vehículos no motorizados para el Centro Histórico se implantara, ¿a través de que medio publicitario le gustaría a usted saber?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

11. **¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar estos vehículos, por 3 horas o fracción?**

Las preferencias de precio para alquilar una bicicleta simple es de $3,00 USD, para una bicicleta doble es de $5,00 USD y para un scooter eléctrico es de $10,00 USD. En los tres casos más de la mitad de los entrevistados escogieron el menor precio.

Sin embargo, el precio se establecerá no solo en base a estos resultados, sino en consecuencia del análisis financiero, donde se determine un precio que pueda presentar ganancia para el negocio.

Cuadro N° 19: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar una bicicleta simple, por 3 horas o fracción?

¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar una bicicleta simple, por 3 horas o fracción?	Número Encuestas	Porcentaje
$ 3,00	189	65%
$ 5,00	97	33%
$ 8,00	5	2%
Total	291	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 27: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar una bicicleta simple, por 3 horas o fracción?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Cuadro N° 20: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar una bicicleta doble, por 3 horas o fracción?

¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar una bicicleta doble, por 3 horas o fracción?	Número Encuestas	Porcentaje
$ 5,00	58	71%
$ 7,00	22	27%
$ 10,00	2	2%
Total	82	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 28: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar una bicicleta doble, por 3 horas o fracción?



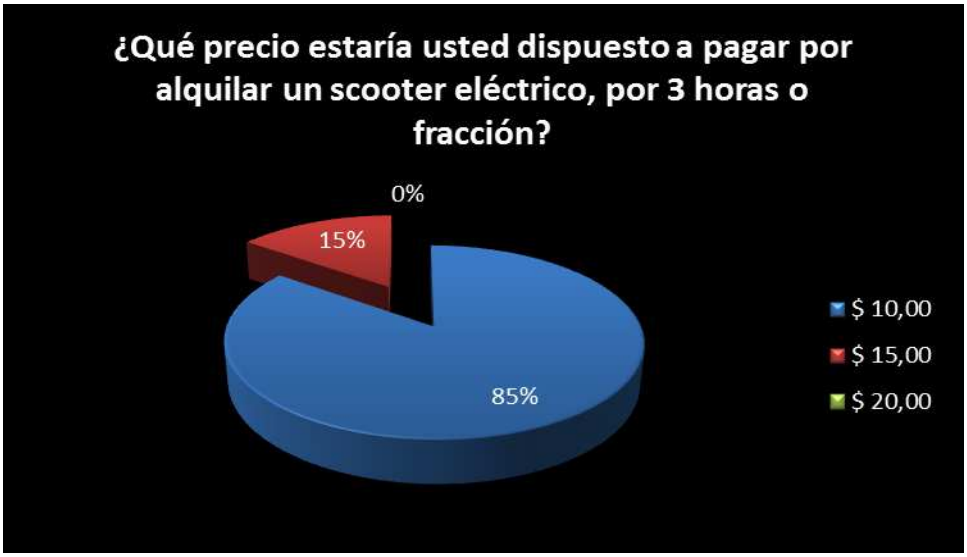
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Cuadro N° 21: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar un scooter eléctrico, por 3 horas o fracción?

¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar un scooter eléctrico, por 3 horas o fracción?	Número Encuestas	Porcentaje
$ 10,00	103	85%
$ 15,00	18	15%
$ 20,00	0	0%
Total	121	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Gráfico N° 29: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar un scooter eléctrico, por 3 horas o fracción?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

A través de las encuestas, un amplio porcentaje de la población ha mostrado aceptación por esta idea de servicio en el Centro Histórico de la capital, reflejando los aspectos relevantes que se considerarán para implantar el negocio: solo se rentarán bicicletas montañeras de marcas Scott, Bianchi y Trek en buen estado y siempre disponibles para los clientes, sobre todo en fines de semana, y cuyo precio por alquiler de 3

horas o fracción podría ser estimativamente de $3,00 USD; se ofrecerán como beneficios adicionales mapas con rutas y lugares turísticos, guía de eventos y espectáculos, y agua o bebidas gratuitas; y como medios publicitarios se utilizará redes sociales, páginas web, radio y vallas publicitarias.

2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Debido a los constantes arreglos en las calles, eventualmente existirá mayor tráfico vehicular en el sector del Centro Histórico, por lo cual será de mucha importancia conseguir transportes alternos, rápidos y fáciles de usar que permita a los turistas recorrer las calles del sector sin mayor complicación y respetando las ordenanzas municipales de evitar el uso de vehículos con motor en la calle Guayaquil y a futuro en otras calles que se peatonalizarán.

2.4.1 Demanda actual

$$Q = n \times q \times p$$

Dónde:

Q = Demanda total del mercado

n = número de compradores al año, población en Quito

q = cantidad promedio por comprador al año

p = precio por unidad media

Resultando:

$Q = 1´277.292 \times 21 \times 4{,}50$

$Q = 120´704.094{,}00$

Cuadro N° 22: Demanda actual total de mercado

¿Con qué frecuencia utilizaría usted este servicio?	Número Encuestas	veces al año	Porcentaje	total de veces (numero de encuestados x veces al año)	frecuencia ponderada (total de veces; 8276 dividido para numero de participantes (encuestas) 396)
Diario	7	365	2%	2555	21
Semanal	64	52	16%	3328	
Mensual	157	12	40%	1884	
Trimestral	99	4	25%	396	
Semestral	48	2	12%	96	
Anual	17	1	4%	17	
Nunca	4	0	1%	0	
Total	396		100%	8276	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

La demanda actual total de mercado en Quito es de $ 120´704.094,00 USD anuales.

2.4.2 Demanda futura

En base a la demanda actual se proyectará la demanda futura.

De la demanda total de mercado, el negocio a desarrollarse espera tener una participación de mercado del 0,10% durante el primer año, e incrementar anualmente 0,01%, hasta lograr una participación de mercado del 0,14%.

Así mismo, se esperaría que la demanda total del mercado incremente en un 2% respecto al año anterior.

Cuadro N° 23: Cálculo de la Demanda Futura

Año	1	2	3	4	5
Demanda total $	$ 120.704.094	$ 123.118.176	$ 125.580.539	$ 128.092.150	$ 130.653.993
Nicho de mercado $	$ 120.704	$ 135.430	$ 150.697	$ 166.520	$ 182.916
Nicho de mercado %	0,10%	0,11%	0,12%	0,13%	0,14%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

2.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA

2.5.1 Análisis de la competencia relevante

El principal y más actual competidor para el negocio es BiciQ, una iniciativa del Municipio de Quito para rentar bicicletas. A través de la página web de BiciQ: www.biciq.gob.ec, se obtuvo información relevante para el análisis, donde se menciona que dicha empresa cuenta con 425 vehículos distribuidos en 25 estaciones a lo largo de la zona urbana desde la Estación Norte del Trolebús en la Y hasta la Plaza de Santo Domingo en el Centro Histórico.

Igualmente señala que el sistema de bicicleta pública funciona previa afiliación, es decir, se necesita suscribir para acceder al servicio, y está disponible para personas mayores a 18 años. Los usuarios tienen el derecho de usar la bicicleta asignada por 45 minutos a partir de su recepción en una de las estaciones, pasado este tiempo el usuario debe devolver el vehículo en cualquier estación, de lo contrario se infringe en una falta, la misma que es sancionada con limitaciones temporales o definitivas de uso del sistema; además no se podrá retirar otra bicicleta si no han pasado como mínimo 10 minutos desde el último pedido.

“En cuanto a los precios del servicio, se detalla a continuación:

- Abono mensual usuario permanente:
  - Costo de la Tarjeta BiciQ: tres dólares (3 USD).
  - Tarifa mensual: dos dólares (2 USD).
- Abono anual usuario permanente:
  - Costo de la Tarjeta BiciQ: tres dólares (3 USD).
  - Tarifa anual: veinte y dos dólares (22 USD).
- Reemplazo o renovación de la Tarjeta BiciQ:
  - Cinco dólares (5 USD).

- Abono diario usuario turista:

  - Cinco dólares (5 USD).

- Abono semanal usuario turista:

  - Treinta dólares (30 USD).”[20]

2.5.2 Estrategia de Benchmarking

La principal competencia BiciQ solo renta bicicletas por cortos lapsos de tiempo (45 minutos) y se debe devolver o cambiar de vehículo, y beneficia mayoritariamente en precio a quienes se afilian al sistema; además el diseño y características de los vehículos es apto para la ciudad donde existen calles pavimentadas y generalmente a un mismo nivel.

La diferenciación con el negocio a implantarse sería principalmente el tiempo de alquiler de los vehículos no motorizados de al menos 3 horas, basados en las necesidades del cliente que especialmente recorre el sector por turismo, compras e incluso deporte. Otros aspectos importantes de resaltar son las características de las bicicletas y su precio. Serán montañeras, por la particularidad de las calles del Centro Histórico al ser calles en subida, bajada y muchas de ellas estrechas y aun empedradas; en cuanto al precio es tan competitivo como el de la competencia del Municipio de la capital, ya que

[20] BICIQ BICICLETA PÚBLICA. ***Reglamento de uso.*** [www.biciq.gob.ec/]. Fecha de acceso: 16 enero, 2013. 18:00.

tanto clientes asiduos como esporádicos podrán conseguir los caballitos de acero por un valor conveniente y por mucho más tiempo.

Existe también una competencia menos marcada con los locales del sector que rentan bicicletas, que si bien es cierto pueden ser de características similares a las de la empresa a establecerse, son negocios sin mayor visión empresarial, que se limitan a ofrecer los vehículos sin un valor agregado o un servicio más personalizado.

2.6 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN: FODA

A través de ésta metodología de estudio se puede describir la situación de la empresa analizando sus características internas y externas.

Análisis Interno:

- Fortalezas

Bicicletas adecuadas y de calidad, que garantizan un excelente servicio y seguridad de transporte para los usuarios.

Personal capacitado tanto para la venta del servicio y atención al cliente, como para darle a los vehículos no motorizados el mantenimiento permanente y pertinente, gracias al servicio de mecánica de bicis que se ofertará.

La adecuada organización y estructuración del sistema de renta de vehículos no motorizados.

La disponibilidad de vehículos no motorizados y el valor agregado en cuanto a promociones, servicio personalizado y beneficios adicionales.

- Debilidades

La demora en reparación y/o mantenimiento de los vehículos.

Por ser nuevos en el mercado, los clientes podrían no elegirnos y preferir el lugar habitual donde rentan bicicletas.

Análisis Externo:

- Oportunidades

En los últimos años, se ha dado impulso al deporte y la salud en la ciudad, haciendo a los habitantes participes de las actividades deportivas como: carreras, competencias de down hill y cross country, ciclismo de pista, entre otros.

El sector del Centro Histórico de la capital es un punto turístico visitado por nacionales y extranjeros, que prefieren un paseo tranquilo, libre del smog de los vehículos motorizados y en el que puedan admirar las maravillas coloniales, en vehículos ecológicos y cómodos.

La revitalización del centro histórico de la ciudad, gracias a la peatonalización de algunas de sus calles, facilitará el acceso de bicicleta a los principales parques, plazas, iglesias y lugares de entretenimiento del sector.

- Amenazas

El Municipio de Quito ha desarrollado recientemente un programa de renta de bicicletas en ciertos puntos estratégicos de la ciudad, siendo ésta la más fuerte y directa amenaza para el negocio a implantarse en cuanto a la renta de bicicletas.

Las situaciones climáticas extremas y la baja afluencia de turistas nacionales y extranjeros en determinadas épocas del año, podría mermar demanda de los vehículos.

Debido a la ubicación y perímetro que cubre el servicio, el mercado interno podría considerarse pequeño.

En resumen, este capítulo evidencia los resultados obtenidos de las encuestas, donde la población encuestada mostró aceptación por el negocio de renta de bicicletas, lo cual en gran parte se debe a la apertura al turismo y la cultura deportiva que cada año crece más en la ciudad de Quito. Adicionalmente, se pudo determinar los medios publicitarios que se utilizarán para la promoción y la campaña de publicidad y marketing que se utilizará.

3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 GIRO DEL NEGOCIO

3.1.1 Descripción del negocio

3.1.1.1 Misión

Rentar bicicletas montañeras en el Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito, que aporten al turismo y comercio de la zona, así como al fomento del deporte. Los vehículos no motorizados estarán destinados a jóvenes y adultos deportistas que disfruten de un paseo saludable.

3.1.1.2 Visión

Trabajar a largo plazo en conjunto con el Municipio de Quito y los demás negocios de la zona, en el plan de revitalización de las calles del Centro Histórico de la capital y promover la cultura, el turismo y el comercio a propios y extranjeros, haciendo de Quito una ciudad más atractiva, limpia y ordenada que refleja en sus paisajes la seguridad y la responsabilidad con la conservación del medio ambiente y en su gente la amabilidad y tolerancia con los ciclistas.

3.1.1.3 Objetivos

Objetivo General

Rentar bicicletas en las calles del Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito, para un desplazamiento rápido, fácil y ecológico, que permita a los turistas apreciar el lugar, y a los habitantes y comerciantes del sector continuar con sus actividades cotidianas, sin contaminar el ambiente y siguiendo con la disposición del Municipio de la ciudad de no permitir vehículos motorizados en el sector.

Objetivos Específicos

- Ofrecer a los turistas nacionales y extranjeros una alternativa saludable y amigable con el medio ambiente para realizar diferentes actividades en el sector, sin que represente para ellos mayor inversión.

- Motivar el deporte y respeto por la cultura del ciclismo en jóvenes y adultos, para mostrar una ciudad más desarrollada.

- Brindar un servicio eficiente, tomando como referencia negocios similares, y mejorando donde ellos presentan falencias, para llegar así a ser el negocio Top of Mind.

- Desarrollar una iniciativa emprendedora que reviva el Quito Colonial con la adecuada ambientación del local y beneficios a ofrecer, y que de la misma forma genere también ingresos para el negocio.

3.1.1.4 Valores

Los valores son fundamentales para la organización, la definen como negocio y procurar la mejora continua de la empresa y con el tiempo su posicionamiento en el mercado, todo esto complementado con la debida intervención y guía de sus miembros y dirigentes.

Los principales valores del negocio son:

- Calidad
- Integridad
- Respeto
- Constante innovación
- Responsabilidad social
- Conservación del medio ambiente
- Trabajo en equipo

Gráfico N° 30: Local de renta y reparación de bicicletas



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

3.2 ANÁLISIS DE LAS POSIBLES CONSECUENCIAS DEL PROYECTO EN EL COMERCIO Y EL TURISMO DE LA ZONA

De acuerdo a la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, organismo a cargo de la planeación de esta revitalización del Centro Histórico de la ciudad, como parte del proyecto de peatonalización, los habitantes y comerciantes de la zona se encuentran ya en capacitaciones y charlas informativas sobre las consecuencias de este cambio en las calles y como el gobierno los ayudará en casos de pérdidas y su funcionamiento a futuro, dándoles mayor impulso y respaldo a los pequeños y medianos negocios. Esto traerá beneficios para el local a implantarse debido a que como una pequeña empresa tendrá apoyo de las autoridades gubernamentales y los habitantes y propietarios de locales aledaños tendrán mayor predisposición a aceptarlo como parte de la comunidad.

El negocio de alquiler de bicicletas traerá consecuencias ambientales y comerciales positivas ya que se evitaría el smog y tráfico en las estrechas calles del centro, y los

compradores de otros locales comerciales tendrán acceso a los mismos con vehículos cómodos que remediarían el hecho de recorrer caminando las calles del sector y cargando varias fundas de compras. Adicionalmente, la atracción de turistas ansiosos por formar parte de la cultura e historia localizada en estas calles de la capital, mejorará la economía de los negocios de la zona. Por lo tanto, sería evidente que la implantación del negocio causaría una situación de ganar-ganar con los comerciantes locales.

3.3 ESTRATEGIA

> Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo consistente. Una estrategia bien formulada ayuda a vigilar y asignar los recursos de una empresa en una postura única y viable basada en sus habilidades y desventajas internas relativas, los cambios anticipados en el ambiente y los movimientos de contingencia por parte de los oponentes inteligentes.
>
> El objetivo de la planificación estratégica es identificar una postura que sea tan fuerte en las formas selectivas, que la organización logre sus metas a pesar de las fuerzas externas impredecibles. Un enfoque en la calidad basada en el cliente y la excelencia en el desempeño operativo, en oposición a las metas financieras y de mercadotecnia tradicionales, es esencial para una estrategia eficaz. Para ser competitiva y productiva, una organización se debe enfocar en los motivadores de la satisfacción del cliente, la retención de clientes y la participación en el mercado; y construir capacidad operativa, incluso velocidad, capacidad de respuesta y flexibilidad para contribuir al crecimiento de la productividad a corto y largo plazos, así como a la competitividad de costo y precio.[21]

Al contar con una misión, visión, y valores claros y precisos, y la correcta definición de objetivos y análisis FODA; es más fácil para los directivos de la compañía desarrollar la planificación estratégica y trasmitirla a los clientes internos y externos,

[21] EVANS, James R. y WILLIAM M. Lindsay. (2008). ***Administración y control de la calidad.*** 7ª edición. México. pp. 232 - 233.

y a los proveedores; así la consecución de las metas se realizará en menor tiempo y con mayor eficiencia.

Mejorar la salud y evitar la contaminación harán que las personas con ética y preocupadas por la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente se unan a la causa y prefieran consumir o adquirir bienes y servicios como los que plantea la empresa a desarrollarse; mientras que los propietarios de otros negocios y habitantes de la zona aceptarán e incluso recomendarán a sus consumidores y amigos el uso de lo podría llegar a ser un excelente servicio.

3.3.1 Desarrollo de la estrategia

De acuerdo a James R. Evans y William M. Lindsay en la séptima edición de su libro “Administración y control de la calidad”, el despliegue de una estrategia incluye definir el negocio en términos de sus procesos clave que entregan valor a los clientes, identificar las partes de estos procesos que contribuyen en mayor medida a los objetivos estratégicos, y motivar a los empleados a realizar cambios y mejoras en los procesos que ayudarán a lograr los objetivos. Menciona que el desarrollo de la estrategia une a planificadores (quienes se enfocan en “hacer lo correcto”) con hacedores (enfocados en “hacer las cosas bien”).

Por lo tanto, más allá de rentar vehículos no motorizados que cumplirán con los estándares de movilidad en el Centro Histórico de Quito, se quiere ofrecer diversión y excelente trato al consumidor, con vehículos idóneos y otros aspectos relacionados como: reparación de dichos vehículos, cascos de renta y

venta, y venta de otros artículos deportivos relacionados con el negocio. Para ello se deberá informar a los empleados de la importancia de su trato al cliente y del conocimiento del giro del negocio y los objetivos en común a alcanzar; esto se afianzará con las políticas de recursos humanos, donde se recalca la importancia de capacitar y motivar a los clientes internos haciéndoles ver que son la base de la compañía.

Como estrategias adicionales del negocio se buscará en primera instancia crear una página web donde las personas puedan conocer sobre los servicios de la empresa a implantarse, así como los requisitos, ubicación del local, imágenes de los vehículos a ofertarse, entre otros; y en segunda instancia la alianza estratégica con otros locales comerciales, hoteles, hostales y cafeterías del sector para que promocionen y recomienden nuestro servicio. En el caso de hoteles y hostales podría también llegarse a un convenio para rentar a un precio más bajo y/o que el servicio sea gratuito para los huéspedes, siendo el hotel u hostal quien reconozca el precio del servicio.

3.4 MARKETING MIX

3.4.1 Producto

3.4.1.1 Descripción del servicio

Dado que el proyecto que está desarrollando las autoridades municipales busca mejorar el turismo local y extranjero, y crear un sentimiento de amor por la ciudad sin dejar de lado las actividades cotidianas, deportivas

o turísticas, el giro del negocio se basa en la renta de vehículos no motorizados como son las bicicletas, con lo cual se aporta sustancialmente a la imagen de ciudad histórica y a la vez moderna y cosmopolita que se intenta proyectar con la revitalización de las calles.

La empresa alquilará bicicletas y el equipo necesario para los recorridos ciclistas como cascos, cintas reflectoras, mapas y guías; sin embargo a futuro se espera ofrecer para la venta artículos deportivos como: cascos, prendas deportivas y artículos promocionales (adhesivos para auto y bicicletas, termos, mochilas para ciclistas, canguros, llaveros, etc.) con el nombre y logo de la compañía.

Cabe mencionar que como estrategia de mercadeo, se implementará en el local el servicio de “Mecánica de Bicis” para la reparación y auxilio mecánico en casos de emergencia de los clientes del negocio que requieran ayuda con las bicicletas, mientras se encuentran en el Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito.

3.4.1.2 Características de los productos

Se ofertará para alquiler bicicletas simples montañeras. Tomando en cuenta las irregularidades y cuestas del Centro Histórico, las bicicletas deberán cumplir ciertos requisitos, entre los principales cabe mencionar: suspensión y amortiguación delanteras, varias velocidades, frenos de disco posterior, espejo retrovisor y campanilla en el manubrio, una

canastilla en la parte frontal, luz delantera y trasera, guardafangos, y cómodos asientos.

Gracias a su ligereza y comodidad serán estables, fáciles de utilizar y seguras para llevar bolsos, compras, entre otros por la canastilla que de manera opcional podrán colocar o retirar. Los clientes que disfruten de este tipo de vehículo podrán pasear solos o en grupo, realizar compras por el sector, o ejercitarse con una vista colonial.

Gráfico N° 31: Bicicleta simple montañera



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

3.4.1.3 Marca

El propósito esencial de una marca es diferenciar lo que ofrece una compañía de lo que ofrecen las demás. Las marcas constan de un nombre y de otros elementos distintivos, como lemas y símbolos, y les proporciona a los clientes un mecanismo eficiente para identificar a una firma determinada o sus productos. En el marketing de servicios el nombre de la compañía es la marca principal; en el marketing de bienes materiales lo principal es la marca del producto.[22]

[22] BERRY, Leonard L. y PARASURAMAN, A. (1994). ***Marketing en las empresas de servicios, compita mediante la calidad.*** USA. Copyright Colombia Editorial Norma. p. 153.

Nombre:

"Se proponen cuatro pruebas para evaluar el poder del nombre:

1. Diferenciabilidad.- Que el nombre diferencie inmediatamente a la compañía de sus competidores.

2. Aplicabilidad.- Que el nombre indique la naturaleza o los beneficios del servicio.

3. Recordabilidad.- Que el nombre sea fácil de entender, de usar y de recordar.

4. Flexibilidad.- Que el nombre se adapte a los inevitables cambios de estrategia de las organizaciones."[23]

En base a estos puntos se determinó un nombre divertido y poco común, que sin llegar a ser extravagante llama la atención. Por lo tanto el nombre más adecuado para el negocio será: "*La Bici de Cleta" – Renta y reparación de bicicletas*

Logotipo:

Para coincidir con los objetivos y principios de la compañía de mantener una imagen fresca y atractiva que al mismo tiempo evite la

[23] Ibídem. pp.158 - 159.

contaminación ambiental, se elegirá el logo en colores verde, celeste y café, con un mensaje sencillo y bien realizado.

Gráfico N° 32: Logotipo del negocio



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Slogan:

"Montañeras por naturaleza" porque complementa la idea de responsabilidad ambiental y deporte, con un juego de palabras que posicionará en la mente del consumidor el servicio que ofrece la compañía.

3.4.2 Precio

Los precios de renta para los vehículos no motorizados se han determinado de tal forma que sean competitivos en el mercado mientras logran no solo cubrir los costos en los cuales incurrirá la empresa para su desarrollo, sino que también genera beneficios para propietarios y colaboradores.

El precio por adquirir el servicio será de $ 4,50 USD por cada bicicleta montañera por un lapso de 3 horas o fracción.

Por este costo, además del vehículo en alquiler, se incluirá:

- Mapa del Centro Histórico, donde se detalla lugares turísticos de interés y las mejores rutas para los ciclistas.

- Itinerario y guía de los eventos, misas, obras teatrales y musicales del sector.

- Casco y cinta reflectiva para la seguridad del conductor.

- Agua

Para grupos de al menos 10 personas, el alquiler de 1 bicicleta no será cobrado por el lapso de las 3 horas o fracción (al cual corresponde al valor de $ 4,50 UDS).

La garantía por el alquiler de los vehículos será siempre la cédula de ciudadanía o pasaporte, los mismos que se devolverán cuando la bicicleta sea regresada a la tienda.

En casos de pérdida o daños de las bicicletas y/o implementos deportivos que se alquilan, se cobrará la totalidad o un proporcional según corresponda.

A mediano y largo plazo, se ofrecerá el servicio para ser cliente frecuente, para lo cual la persona interesada deberá llenar una solicitud en la cual proporcione sus datos, e incluya una copia a color de su cédula de ciudadanía/ pasaporte. Así, se suscribirá a los servicios de renta de bicicletas con un descuento estimado del 10% y accede gratuitamente, como un valor agregado al servicio de “Mecánica de Bicis”.

3.4.3 Plaza

El negocio se desarrollará en calles estratégicas del Centro Histórico, y será en ese punto de intersección entre las calles Guayaquil y Bolívar a la altura de la parada de Santo Domingo donde se ofrecerá el servicio directo de renta de bicicletas. Éste será, en un inicio, el único local donde los clientes podrán acceder a la prestación mencionada, considerando al mediano y largo plazo la apertura de otro local.

Como parte del desarrollo cultural de la capital, tanto las leyendas urbanas como los hechos históricos y creencias ancestrales quiteñas le dan un toque picante y pintoresco a las antiguas edificaciones de la zona. Es por esta razón que en función de promover esa identificación con la ciudad y materializar una estructura innovadora para el cliente, se utilizarán términos relacionados con leyendas, tradiciones y personajes históricos Quiteños para la decoración del local, en un contexto cómodo y limpio que exprese los valores de conservación ambiental, creatividad y trabajo en equipo; procurando así, despertar en turistas nacionales y extranjeros curiosidad y ansias de conocimiento por hechos

relevantes de la historia o dogmas que simplemente forman parte de la sociedad Quiteña. Se logrará también que el local se diferencie de negocios similares que no brindan la misma estancia cálida tanto para los clientes internos como externos.

Los vehículos serán adquiridos de un proveedor nacional que posea bicicletas de segunda mano en buen estado, de las características y marcas requeridas por el negocio a implantarse, y a precios accesibles. En un inicio se podría requerir estimativamente de 20 bicicletas montañeras, al igual que los artículos deportivos para alquiler que complementan las actividades ciclísticas. En un futuro podría considerarse la opción de comercializar otros artículos deportivos relacionados con el ciclismo.

3.4.4 Promoción

La promoción del servicio de renta de vehículos no motorizados se realizará a través de los siguientes medios publicitarios para los cuales se ha asignado el respectivo presupuesto anual:

- Marketing directo (con ventas personales).

- Marketing viral en redes sociales y páginas web. Se creará una cuenta en Facebook y Twitter, con la información relevante de la compañía a desarrollarse, descuentos, precios y promociones; además se publicarán datos curiosos e informativos relacionados con bicicletas, eventos en el centro histórico, transporte, etc. En YouTube se subirán videos

promocionales del negocio, así como bloopers relacionados con bicicletas de los cuales se hará referencia en Facebook y Twitter también. Costo aproximado: $300,00 USD.

- Emisoras radiales siendo las más relevantes a considerar: JC Radio La Bruja, Radio Gitana, La Metro, y Hot 106 Radio Fuego. Costo aproximado: $2.000,00 USD.

- Vallas publicitarias en zonas turísticas de la ciudad, donde constará el nombre de la empresa con su respectivo logo y slogan, servicio que se presta y ubicación del local; incluirá además la imagen de personas montando bicicleta: la primera valla será de un grupo jóvenes en la Plaza Grande, y la segunda de una familia afuera de La Basílica.: $ 700,00 USD.

Además, para la empresa a desarrollarse, la promoción más importante para darse a conocer será a través de WOM (Word On Mouth), es decir, de los buenos comentarios y referencias que los usuarios puedan comunicar a otros. Esta forma de publicidad así como otras ideas creativas de promocionar productos y servicios con publicidad BTL serán utilizadas por la compañía ya que el precio de inversión es bajo y la impresión e influencia que causa en la gente es considerable. De acuerdo a la investigación realizada en internet, esta estrategia en la que los líderes de opinión de su ámbito comunican su experiencia a familiares, amigos y compañeros, se desarrolla cada vez más en las empresas de diversos países.

> En la actualidad, y frente al descenso que sufre la publicidad convencional en términos de credibilidad, está demostrado que la alternativa más fiable para una buena estrategia de marketing es la generación de recomendaciones entre consumidores por parte de aquellos que marcan tendencia o son líderes de opinión, canalizándolas y estructurándolas a través de estrategias de Marketing Participativo. Por tanto, una campaña bien orientada basada en técnicas de Marketing Participativo (como lo definen Kirby y Mardsen) va a conseguir que la marca conecte con su público objetivo, vinculándolo a su producto o servicio, atrayéndolo y no empujándolo a consumir. En definitiva, va a conseguir el nivel de identificación del consumidor con la marca que en la actualidad se está perdiendo debido a las campañas tradicionales.[24]

Resumiendo, las fortalezas y oportunidades que tendrá el negocio son mayores que las debilidades y amenazas. El marketing mix jugará un papel importante para el lanzamiento del servicio: producto útil y de calidad, precio accesible y acorde al mercado al cual estará dirigido, promoción impactante y adecuada, y plaza identificable. Además, en base al análisis del sector se desarrollará la estrategia pertinente.

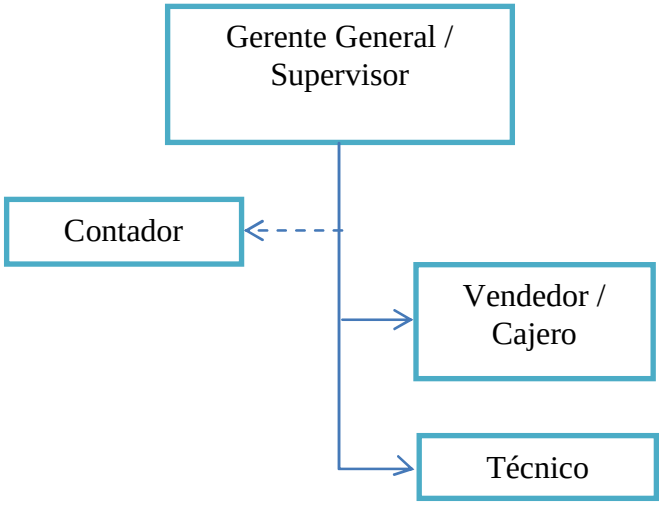
[24] MARKETING COMUNIDAD. ***Word of Mouth.*** [http://www.marketingcomunidad.com/el-word-of-mouth-otorga-credibilidad-a-las-estrategias-de-medios.html]. Fecha de acceso: 9 enero 2013. 21:00.

4 ASPECTOS ORGANIZACIONALES, LEGALES Y AMBIENTALES

4.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

4.1.1 Organigrama

Gráfico N° 33: Organigrama



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

4.1.2 Descripción de puestos y perfiles

Gerente General / Supervisor

- Empleado de tiempo completo.

- Revisar y controlar el trabajo de los colaboradores en el local.

- Inspeccionar las tareas administrativas y legales.

- Motivar y solucionar problemas con liderazgo e imparcialidad con el equipo de trabajo.

- Resolver cuestiones de reclamaciones con respecto a ventas y clientes.

- Genera un reporte mensual de los sucesos importantes del aspecto laboral (colaboradores, ventas, publicidad, etc.).

- Trabaja en conjunto con el equipo, y supervisa el trabajo de sus colaboradores.

Contador

- Empleado con contrato por servicios profesionales.

- Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable.

- Presentar balances mensuales.

- Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa.

- Elaborar el Plan de Cuentas.

- Fijar el sistema adecuado para calcular los precios de costos, reposición y venta, según corresponda.

- Indicar el número de libros, formularios y registros que deben llevarse, las informaciones que deben contener y su utilización.

- Estudiar e interpretar los resultados obtenidos.

- Pago de impuestos y tributos.

- Informar al gerente general sobre los acontecimientos relevantes del aspecto contable y financiero con un reporte mensual que resuma lo anteriores.

Vendedor

- Empleado de tiempo completo.

- Presentar a la empresa en su ámbito de actuación.

- Captar clientes y tratar de satisfacer sus necesidades.

- Ofertar a los consumidores el servicio y explicarles las condiciones de uso de los vehículos.

- Entregar a los clientes los vehículos revisando el estado en que se prestan.

- Dar soporte al supervisor y al técnico en actividades del negocio.

Cajero

- Registrar y cobrar operaciones de compra-venta.

- Realizar la adecuada preparación, ejecución y control diario de caja.

- Facilitar información con documentación relativa a acciones publicitarias y promocionales.

- Encargarse de aspectos legales y de importancia para con el cliente (entregar la factura, hacer firmar el convenio, etc.).

Técnico

- Empleado de medio tiempo.

- Dar mantenimiento diario a los vehículos de alquiler.

- Controlar que los vehículos prestados se devuelva en buenas condiciones.

- Resolver cualquier inconveniente que surja con el aspecto operativo de los vehículos, tanto los que están el alquiler como de los clientes que deseen reparar sus propias bicicletas.

- Brindar soporte al cajero y vendedores en actividades del negocio.

4.1.3 Criterios de selección de personal

El personal se elegirá en función de cumplir los objetivos de la compañía, para lo cual se evaluará las habilidades y conocimientos de los postulantes, así como su actitud y personalidad proactiva, lo cual fomentará en trabajo en equipo. Se considerará también el cuidando del aspecto personal, el trato a clientes y compañeros y su capacidad de resolver problemas.

El personal de la compañía es el principal activo en este tipo de negocios, pues es la carta de presentación en una empresa que presta servicios.

4.2 ASPECTOS TÉCNICOS

4.2.1 Localización del negocio

Los límites del principal competidor “Bici Q” sistema instaurado hace pocos meses por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, son desde el sector del actual aeropuerto Mariscal Sucre (La Concepción) hasta el sector de Santa Ana; por lo tanto es éste el principal competidor en cuanto renta de bicicletas.

4.2.1.1 Micro localización

Para determinar la micro localización del negocio, se ha considerado la iniciativa del Municipio de la capital de peatonalizar algunas calles del Centro Histórico, sector que forma parte de la Administración zonal Manuela Sáenz. Como consecuencia de los cambios a realizarse, surgirá la necesidad de transportarse de forma más rápida y/o segura en un vehículo no motorizado por éstas vías. Además del mencionado proyecto se conoce que buscan mejorar el estado de las calles, capacitar a los habitantes y negociantes para aceptar y apoyar dichos cambios y mejoras en la imagen del lugar, haciéndolo más turístico y seguro. Las condiciones de vida y el estado de calles y aceras serán por lo tanto factores que influenciarán positivamente a los negocios cercanos o que forman parte de la zona.

Todos aspectos serán positivos para implantar el negocio en el sector, pues podría facilitar su desarrollo. Y aprovechando el apoyo tanto de entidades gubernamentales como de la comunidad, la compañía estaría en ventaja de un rápido crecimiento y aceptación del mercado también.

El negocio se desarrollará por lo tanto en las calles Guayaquil y Bolívar.

4.2.1.2 Macro localización

De acuerdo al estudio estadístico publicado por la Secretaria de Territorio, Hábitat y Vivienda en base al Censo de Población y Vivienda

2010 del INEC, en la administración zonal Manuela Sáenz, de la cual forma parte la parroquia del Centro Histórico, detallado en el capítulo 1 del plan, a pesar de la disminución de viviendas y población en el Centro, ha incrementado los locales de negocio y comerciales, atrayendo así mayor afluencia de turistas tanto nacionales como extranjeros; todo esto gracias a la importancia que se le ha dado en estos dos últimos años a los pequeños y medianos comerciantes de la zona y a las mejoras viales y medio ambientales que la municipalidad está preparando.

4.2.2 Ingeniería del servicio

4.2.2.1 Descripción del servicio

Con el paso de los años, y la constante evolución de la tecnología a nivel mundial, cada vez son más los negocios cuyo giro empresarial se enfoca en brindar servicios al consumidor.

“Al diseñar programas de marketing, las compañías deben considerar cuatro características especiales de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, e imperdurabilidad.

- Intangibilidad.- Los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de ser adquiridos.

- Inseparabilidad.- Los servicios no pueden separarse de sus proveedores.

- Variabilidad.- La calidad de los servicios depende de quién los presta, cuándo, dónde y cómo.

- Imperdurabilidad.- Los servicios no pueden almacenarse para venderse o usarse después."[25]

Kotler & Armstrong, en la octava edición de su libro *Fundamentos de Marketing*, mencionan que una adecuada estrategia de marketing es necesaria para alcanzar una posición sólida en el mercado meta que se elija. A diferencia de un negocio que oferta bienes tangibles, en las compañías de servicios el cliente y el empleado interactúan para crear el servicio. Por tal razón, es trascendental la eficacia de la interacción con los consumidores, lo cual se da con los procesos adecuados de apoyo a los empleados, y sus habilidades y destrezas para proyectar la correcta imagen del negocio. Además se refieren a la Cadena Servicio-Utilidades y cómo vincula estas últimas con la satisfacción de sus empleados y clientes, a través de cinco eslabones:

1. Calidad interna del servicio: Selección y capacitación cuidadosa de los empleados, ambiente de trabajo de calidad, y fuerte apoyo para quienes tratan con clientes.

2. Empleados productivos y satisfechos: Empleados más satisfechos, leales y trabajadores.

[25] KOTLER y ARMSTRONG. (2008). ***Fundamentos de Marketing.*** México: Pearson – Prentice Hall. 8va edición. p. 223.

3. Mayor valor del servicio: Creación de valor para el cliente y entrega del servicio más eficaz y eficiente.

4. Clientes satisfechos y leales: Clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otros clientes.

5. Utilidades y crecimiento saludables: Un desempeño superior de la compañía de servicios.

4.2.2.2 Procesos de alquiler de bicicletas

Dado que el objetivo del negocio es rentar los vehículos no motorizados en un sector limitado y específico como es el Centro Histórico de la ciudad para pasear, conocer los lugares turísticos y culturales, y realizar compras; las bicicletas serán alquiladas a los turistas por un lapso promedio de 3 horas, teniendo un costo adicional por cada hora o fracción de uso extra.

Para acceder al servicio es necesario que los clientes se acerquen al local ubicado entre las calles Guayaquil y Bolívar a la altura de la parada de “Santo Domingo” de la estación Trolebús, lugar donde se iniciarán los arreglos de las calles, de acuerdo a la noticia emitida por diario El Comercio el martes 26 de junio del 2012.

Posteriormente, será necesario que el cliente deje su cédula de ciudadanía o pasaporte como garantía por el vehículo y adelante el pago por la renta

de la bicicleta por las 3 horas o fracción ($4,50 USD), con esto se entregará al consumidor: el vehículo, casco y cintas reflectivas para seguridad del conductor, la factura por el servicio, una ficha donde conste la hora de entrega del bien, el mapa del Centro Histórico en la que se detalla las mejores rutas para los ciclistas, y el itinerario de los eventos, misas, obras teatrales y musicales.

Si al momento de devolver el vehículo rentado el tiempo límite es excedido, se procederá a cobrar un valor adicional por la hora o fracción excedida.

Se busca que el negocio trate a sus clientes con amabilidad y creando un ambiente de confianza donde el personal pueda conocer en cierta medida a los clientes y ofrecerles el vehículo que más les convenga, es decir, un servicio personalizado que haga sentir a los consumidores cómodos y satisfechos.

A diferencia de otros sistemas de renta de bicicletas desarrollados en países europeos, donde la gente pone una moneda en una máquina y ésta automáticamente le permite acceder a uno de estos “caballitos de acero”, y son de igual forma devueltos a las máquinas; ésta empresa se caracterizará por ofrecer atención y servicio personalizado, dado que las costumbres de la gente en Ecuador no es la misma que la de los ciudadanos europeos; en nuestro país las personas prefieren un trato más personal y amable, que les guíen en lo que sería la adquisición del

servicio, y que quienes dirigen el negocio tengan un control estricto de a quién se entrega el vehículo, cuál es la hora de retorno del vehículo y en qué condiciones lo está devolviendo; para evitar así pérdidas para la compañía.

4.2.2.3 Distribución de las instalaciones y el área física

La estratégica ubicación del local de renta de vehículos no motorizados y el grande y llamativo rotulo con su nombre "*La Bici de Cleta" – Renta y reparación de bicicletas*, permitirá a los potenciales clientes que serán quienes llegan a su destino en el Centro Histórico de la capital mediante Trolebús o taxi, ver el local y al conocer de su existencia podrían interesarse en el servicio y los beneficios de transporte para dicha zona.

Dentro del local se encontrarán los vehículos a rentarse, los artículos deportivos complementarios y los de mantenimiento necesarios para las actividades del negocio.

A diferencia de otros locales que reparan bicicletas y cuentan con un par de estos vehículos para su alquiler, el negocio a implantarse se desarrollará en un lugar cómodo y limpio, donde tanto clientes internos como externos se sientan a gusto de trabajar y esperar por su servicio respectivamente. Además contará con la decoración apropiada para el giro del negocio, que además de artículos y datos curiosos sobre la historia de la bicicleta y las ciudades donde se las utiliza con más

frecuencia, muestre reseñas históricas y personajes importantes de la ciudad, sin ser ésta decoración demasiado costosa, sino más bien creativa, divertida y con materiales reciclados en su mayoría, reflejando así los valores del negocio que son conservar el medio ambiente y hacer que las personas conozcan más del Patrimonio Cultural de la Humanidad que significa la ciudad.

4.3 POLÍTICAS

4.3.1 Políticas administrativas

- Internamente se manejara una caja chica de $100 semanales, a la cual tendrá acceso el supervisor del local, es decir, el propietario del negocio quien además deberá organizar a los demás colaboradores y controlar que las actividades del negocio se lleven adecuadamente.

- Los colaboradores deberán informar adecuadamente al cliente que el vehículo rentado es personal e intransferible, y que se deberá procurar su cuidado y uso apropiado en cuanto a dejarla en un lugar seguro cuando no la esté utilizando, al número de personas que pueden manejarlo y al evitar el exceso de peso en la canasta (dato que estará especificado en la misma). La persona a quien se rente el vehículo será el único responsable por su uso mientras lo tenga, para lo cual el cliente firmará un convenio accediendo al servicio por 3 horas o fracción y aceptando las condiciones de uso hasta el momento de devolverla al local.

- Se deberá comunicar al usuario que si la bicicleta que tomo en alquiler excede las 3 horas por las que previamente pago, se cobrará un valor adicional por cada hora o fracción extra de uso de $1,00 USD; y de existir daños relevantes en el vehículo deberá también pagar una multa que los cubra.

4.3.2 Políticas de recursos humanos

- Como un principio del Marketing Interno de la compañía, se realizarán cursos y talleres de capacitación y motivación dirigidos a los empleados debido a su continuo trato con el cliente, para procurar una cultura de pro actividad y trabajo en equipo, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.

- Los colaboradores de la compañía, en su constante trato con el cliente, deberán captar sus necesidades y procurar satisfacerlas con la mejor atención; deberán así mismo revisar los vehículos antes y después del uso que le den los clientes, y verificar a diario que todos sean devueltos.

- Para una constante mejora y evaluación del servicio brindado, se colocará en el local un buzón de sugerencias.

- Se procurará crear un ambiente de confianza y comunicación, para que en caso de que surjan problemas y/o nuevas ideas, el equipo y sus líderes lo sepan solucionar y/o implementar según sea el caso. Para ello se

realizará una reunión el último viernes de cada mes de aproximadamente una hora para tratar temas de relevancia.

- Como se mencionó anteriormente, el local estará manejado por el supervisor y su equipo de trabajo constará de: 1 vendedor/cajero y 1 técnico. El vendedor quien también tendrá las funciones de cajero, se encargarán del trato directo con el cliente y de ofertar los servicios del negocio hasta lograr una venta adecuada, y posterior a esto la entrega de la bicicleta y accesorios necesarios, además tendrá a su cargo la cobranza y aspectos legales para con el cliente como: entregar la factura, explicar las condiciones de uso las cuales aceptará al firmar el convenio, y aspectos importantes que deberá recordar el cliente. El técnico mientras tanto, colaborará con el mantenimiento diario de los vehículos y cualquier inconveniente que surja con el aspecto operativo de los mismos, así como verificar que el vehículo se devuelva en buenas condiciones.

4.4 ASPECTOS LEGALES

4.4.1 Nombre o razón social

La empresa será constituida con el nombre o razón social de LA BICI DE CLETA Cía. Ltda., cuyos socios serán la Srta. Sabrina Reyes, el Sr. Francisco Reyes, y el Sr. Martín Lefebvre y su capital para iniciar operaciones será de $5.000,00 USD.

4.4.2 Clase de actividad

La principal actividad de la compañía será la de prestar servicios de alquiler de bicicletas montañeras usadas y el pertinente servicio de mecánica para dichos vehículos, ya sean los de propiedad de la compañía como los particulares, estos últimos con un costo adicional al cliente.

4.4.3 Domicilio

La empresa desarrollará sus actividades en la ciudad de Quito, en el sector del Centro Histórico, en la intersección de las calles Guayaquil y Bolívar; sin perjuicio de que pueda abrir sucursales en otras ciudades del país o del exterior.

4.4.4 Reserva legal

La microempresa formará un Fondo de Reserva de por lo menos el 20% del capital social, que provendrá de las utilidades líquidas, en un 5% cada año.

4.4.5 Marco legal

4.4.5.1 Patente municipal

La Ordenanza Metropolitana No. 135 de 17 de diciembre de 2004, en su artículo 35 establece que: “son sujetos pasivos del Impuesto de patente municipal, todas las personas naturales, jurídicas civiles o mercantiles y sociedades de hecho que ejerzan actividades comerciales, industriales,

financieras, de servicios, profesionales u otras, dentro del Distrito Metropolitano de Quito.” Esto significa que están obligadas a pagar de forma anual el impuesto de patente municipal.

Este impuesto se lo establece en función del Patrimonio Neto con el que opere el sujeto pasivo dentro de la circunscripción territorial del DMQ, se entiende por patrimonio neto la diferencia entre el total del activo y total del pasivo, en base a registros públicos que corresponden al ejercicio inmediatamente anterior. (COOTAD, Art. 548, Ordenanza Metropolitana 339).

“El trámite para las personas obligadas a llevar contabilidad inicia con la obtención de una clave que puede ser solicitada, igualmente, en cualquier administración zonal del Municipio. Con esa clave se realiza la declaración vía web en www.quito.gob.ec y posteriormente se procederá a cancelar en el sistema financiero (bancos, mutualistas, cooperativas que mantienen convenios con la Municipalidad).

Los requisitos para la obtención de la clave son:

- Copia de la cédula y papeleta de votación de la última elección.

- Carta de solicitud de la clave dirigida al ingeniero Edwin Palma, Director Metropolitano Tributario, firmada por la persona natural obligada a llevar contabilidad señalando número de RUC, número de registro de Patente y razón social.

- Si el trámite lo realiza una tercera persona se deberá incluir un párrafo con la autorización de entrega con el nombre de la persona y el número de cédula.

En el formulario deberá registrar la siguiente información:

- Nombre del contribuyente
- Domicilio
- Responsable
- Nombre del contador
- Actividad económica
- Número de cédula
- Teléfono
- RUC
- Total de activos

- Ingresos totales anuales y balances presentados a los organismos de control respectivos."[26]

Con el pago de una parte de la patente (10%) se cubre el servicio que da el cuerpo de bomberos a todos los locales que desarrollan actividades económicas, mediante el cual recomiendan la instalación de equipos contra incendios o las seguridades que debe tener para evitar los mismos. El cumplimiento de estas recomendaciones le da derecho al dueño del negocio a reclamar el seguro contra incendio, que es cancelado con todos los pagos de las planillas de energía eléctrica, en caso de que ocurra el flagelo.

4.4.5.2 RUC

> De acuerdo a la Ley del Registro Único de Contribuyentes, el RUC es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria, el mismo que será administrado por el Servicio de Rentas Internas, y es obligatoria para todas las instituciones del Estado que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador.[27]

La ley menciona también, que las personas naturales o jurídicas que adquieran la calidad de contribuyentes o las empresas nuevas, deberán

[26] NOTICIAS QUITO. ***Patente Municipal 2013.*** [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/patente_municipal_2013_sin_recargo_hasta_mayo_y_junio--8236-]. Fecha de acceso: 15 mayo, 2013.

[27] SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. ***RUC.*** [http://www.sri.gob.ec/web/10138/92]. Fecha de acceso: 21 mayo, 2013.

obtener su inscripción dentro de los treinta días siguientes al de su constitución o iniciación real de sus actividades, según el caso, y de acuerdo a las normas que se establezcan en el Reglamento. La documentación solicitada por el SRI (Servicio de Rentas Internas) para dicho trámite es:

- Original y copia de la cédula de identidad del representante.
- Original y copia del último certificado de votación.
- Original del documento que identifique dirección domiciliaria actual o donde desarrolle su actividad económica. (Planilla de luz, agua, teléfono).
- Respectivo pago de impuesto de patente.
- Llenar el formulario respectivo.

En conclusión y en base a esta información, el Gerente General que en este caso es uno de los socios de la compañía, procederá a inscribir a la compañía en el Registro Mercantil con lo cual adquirirá la escritura de constitución de la empresa, que avala la creación de la asociación de forma legal y será necesaria para realizar trámites posteriores. El siguiente paso será obtener la patente municipal en la respectiva administración zonal municipal (balcón de servicios de la zona Centro, La Delicia) y el RUC en la pertinente agencia del SRI.

4.5 ASPECTOS AMBIENTALES

4.5.1 Impacto ambiental

La Unidad de Evaluación de Impactos Ambientales del Ecuador, maneja la emisión de Licencias Ambientales, que de acuerdo a su definición es:

> La autorización que otorga la autoridad competente a una persona natural o jurídica, para la ejecución de un proyecto, obra o actividad que pueda causar impacto ambiental. En ella se establecen los requisitos, obligaciones y condiciones que el proponente de un proyecto debe cumplir para prevenir, mitigar o remediar los efectos indeseables que el proyecto autorizado pueda causar en el ambiente.[28]

Por ser una empresa de servicios, no implica contaminación ni destrucción en ningún sentido de la naturaleza o del medio ambiente.

El negocio a desarrollarse busca que las personas tomen conciencia de lo importante que es mantener una ciudad limpia y sana, cuidando de sus alrededores, y evitando la contaminación. El uso de los vehículos que se alquilarán no causará impacto negativo en el ambiente, por el contrario, quiere fomentar la salud haciendo que los usuarios del servicio utilicen las bicicletas como medio de transporte, para hacer deporte y para conocer el Centro Histórico de la capital ecuatoriana de forma diferente, evitando el uso de vehículos particulares y públicos que son perjudiciales para el medio ambiente.

[28] ECUADOR AMBIENTAL. ***Estudio de impacto ambiental a empresas.*** [http://www.ecuadorambiental.com/estudios-impacto-ambiental.html]. Fecha de acceso: 15 mayo, 2013.

En conclusión, la estructura y administración de la empresa a desarrollarse deben manejarse internamente por sus aspectos técnicos, políticas y desempeño de su personal; mientras que externamente deben regirse las leyes políticas, económicas y ambientales que dictamine el gobierno para las empresas a desarrollarse en el país.

5 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Este capítulo tiene como objetivo analiza la información económica y financiera de la empresa que se quiere poner en marcha, de manera que se pueda ver la factibilidad financiera del negocio con una proyección de 5 años.

5.1 INVERSIÓN INICIAL

En la inversión inicial se considera la totalidad del dinero que se requiere para poner en funcionamiento el proyecto de inversión.

Cuadro N° 24: Plan de Inversiones

PLAN DE INVERSIÓN							
		Vida Útil	**$ Depreciación**	**% Mantenimiento**	**$ Mantenimiento**	**% Seguros**	**$ Seguros**
ACTIVOS FIJOS							
Operacionales							
Equipo de computo	1.000	3	333,33	3%	30	0,50%	5
Útiles de oficina	200	4	50,00	0%	0	0,00%	0
Muebles	2.500	10	250,00	0%	0	0,50%	12,5
Mini Refrigeradora	500	10	50,00	1%	5	0,50%	2,5
Portabicicletas	1.000	10	100,00	1%	10	0,50%	5
Bicicletas	3.000	3	1.000,00	2%	60	5,00%	150
Equipos para bicicleta	1.500	10	150,00	0%	0	0,50%	7,5
T.A.F	**9.700,00**		**1.933,33**		**105,00**		**182,50**
ACTIVOS DIFERIDOS							
Gastos pre operativos	2.500						
Estudios de factibilidad	500						
Total Activos Diferidos	**3.000**						
Total Activos Fijos	9.700						
Total Activos Diferidos	3.000						
Capital de Trabajo	1.300						
TOTAL INVERSIÓN	14.000						
Crédito	9.000						
Aporte Propio	5.000						
T. FINANCIAMIENTO	14.000						

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

Se debe invertir en el equipamiento del local comercial y todos los implementos necesarios para su funcionamiento y comodidad del personal y clientes, como son: bicicletas y artículos de ciclismos, porta bicicletas, equipo de cómputo, mini refrigeradora, muebles y útiles de oficina.

Por otro lado, se debe considerar los gastos pre-operativos que serán necesarios para que el proyecto se ponga en marcha. Los gastos representan el valor de las compras necesarias durante el primer mes del primer año de actividades del proyecto.

Finalmente, se incluye el capital de trabajo necesario para desarrollar operaciones.

Por lo tanto, la inversión inicial necesaria para un mes en este caso de estudio, es el resultado de la suma de estos tres rubros, que representa US$ 14.000,00.

5.2 PRESUPUESTOS

Un presupuesto es una herramienta que permite planificar recursos, estrategias y objetivos, disminuyendo riesgos a mediano y largo plazo. El control y evaluación oportunos, permiten comparar los resultados presupuestados vs resultados reales, y brindan a la compañía una imagen de cómo se está desarrollando el negocio y que es lo que se quiere lograr, en cuanto a ingresos y egresos necesarios.

En el caso de la empresa a desarrollarse, que brinda servicios, el proceso presupuestal es el siguiente:

Se inicia con el presupuesto de ventas, en el cual se pronosticamos las ventas a futuro en términos monetarios. Después, se desarrolla el presupuesto de pagos, de gastos, de pago de la deuda, etc. Finalmente, se realiza el presupuesto de efectivo (flujo de caja proyectado), el presupuesto operativo (estado proyectado de pérdidas y ganancias o estado de resultados proyectado), y el presupuesto del balance (balance proyectado).

5.2.1 Presupuesto de ventas

Cuadro N° 25: Calculo de unidades vendidas al año

Unidades Vendidas al Año	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda total del Mercado	1.277.292	1.302.838	1.328.895	1.355.472	1.382.582
Participación del Mercado	1,00%	1,10%	1,20%	1,30%	1,40%
Demanda Estimada	12.773	14.331	15.947	17.621	19.356
Unidades de Venta Anual	**6.600**	**7.524**	**8.567**	**9.743**	**11.069**
Precio de venta unitario	4,50	5,00	5,50	6,00	6,50
Total Ingreso Ventas	**29.700,00**	**37.620,00**	**47.177,00**	**58.458,00**	**71.946,00**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

La demanda actual y la demanda futura calculadas en el Capítulo 2: Análisis de Mercado, donde la demanda de mercado se muestra respectivamente para cada uno de los diferentes años en términos monetarios, mientras que en el cuadro del cálculo de unidades vendidas en el año se compara la demanda total de mercado y la demanda estimada considerando una participación del 1% en el primer año, y un incremento del 0,10% en los años siguientes.

Para el cálculo de las unidades de venta anual estimadas, se divide la demanda estimada para el precio de venta esperado por unidad.

5.2.2 Presupuesto de gastos operacionales

Cuadro N° 26: Presupuesto de Gastos Operacionales

GASTOS DE OPERACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y salarios	18.360,00	20.196,00	22.215,60	24.437,16	26.880,88
Publicidad	3.000,00	3.450,00	3.967,50	4.562,63	5.247,02
Depreciación	1.923,20	2.256,50	2.589,80	2.923,10	3.256,40
Otros Gastos	1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.756,92
TOTAL GTOS OPERACIÓN	24.483,20	27.222,50	30.224,90	33.520,09	37.141,21

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

En este presupuesto se reflejan los gastos en los que el negocio debe incurrir para la puesta en marcha del proyecto. Está formado por los gastos administrativos y los gastos de ventas los cuales se detallan en el cuadro.

Dichos gastos contemplan cuentas como los sueldos a empleados, gastos de publicidad necesarios para dar a conocer el servicio, y otros gastos.

Para publicidad se estima un presupuesto de $ 500,00 USD para los meses de verano (junio, julio y agosto) y de aproximadamente $ 200,00 USD mensuales para el resto del año. En cuanto a los sueldos, se espera que para el primer año el gerente general/supervisor recibirá un sueldo anual de $ 7.680,00 USD, mientras el contador obtendrá la suma de $ 247,00 USD anuales, y finalmente el vendedor/cajero y técnico, recibirán $ 3.840,00 USD y $ 1.920,00 USD de forma anual respectivamente.

La depreciación se realiza por las 20 bicicletas usadas que se adquirirán inicialmente, a un valor de $ 150 USD cada una aproximadamente, lo cual

suma $ 3.000,00 USD; mientras que el rubro “otros gastos” corresponde a mantenimiento de bicis, piezas de repuesto, aguas y bebidas, entre otros.

5.3 ESTADOS FINANCIEROS

5.3.1 Balance general proyectado

Cuadro N° 27: Balance General Proyectado

	Preop.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Corrientes						
Caja y Bancos	**1.300**	4.899	8.957	15.183	25.770	39.810
Cuentas x cobrar	**-**	723	280	170	393	949
SUBTOTAL	**1.300**	5.623	9.237	15.352	26.162	40.759
ACTIVOS FIJOS						
Activos	**9.700**	9.700	10.700	11.700	12.700	13.700
-Depreciaciones	**-**	1.923	2.257	2.590	2.923	3.256
-Deprec. Acumuladas	**-**	1.923	4.180	6.770	9.693	12.949
ACTIVOS FIJOS NETOS	**9.700**	7.777	6.520	4.931	3.007	751
ACTIVOS DIFERIDOS						
Activos	**3.000**	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
-Amortizaciones	**-**	600	600	600	600	600
-Amortizaciones Acumulada	**-**	600	1.200	1.800	2.400	3.000
ACT. DIFERIDOS NETOS	**3.000**	2.400	1.800	1.200	600	-
TOTAL ACTIVOS	**14.000**	**15.799**	**17.557**	**21.483**	**29.770**	**41.510**
PASIVO						
Cuentas por pagar						
Pasivo Largo Plazo	**9.000**	9.200	6.900	4.600	2.300	-
PASIVO TOTAL	**9.000**	**9.200**	**6.900**	**4.600**	**2.300**	**-**
PATRIMONIO						
Capital	**5.000**	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Utilidad Ejercicio	**-**	1.599	4.058	6.226	10.587	14.041
Utilidad acumulada	**-**	-	1.599	5.657	11.883	22.470
TOTAL PATRIMONIO	**5.000**	6.599	10.657	16.883	27.470	41.510
TOTAL PAS + PATR	**14.000**	**15.799**	**17.557**	**21.483**	**29.770**	**41.510**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

El Balance General Proyectado muestra la situación inicial de la empresa a desarrollarse y la evolución que se espera tener durante los primeros 5 años de vida del proyecto.

Los datos que se encuentran en la columna pre operativa se calculan en base al flujo de caja, y se requieren para el desarrollo del negocio, así como para los años subsiguientes al inicio del mismo.

Por otro lado, el capital es el préstamo solicitado al banco por US$ 9.000,00 a lo cual se suma el aporte de socios de US$5.000,00.

5.3.2 Estado de resultados proyectado

Cuadro N° 28: Estado de Perdida y Ganancias Proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	**29.700,00**	**37.620,00**	**47.117,40**	**58.457,52**	**71.945,87**
Sueldos y salarios	18.360,00	20.196,00	22.215,60	24.437,16	26.880,88
Depreciación maquinaria	1.923,20	2.256,50	2.589,80	2.923,10	3.256,40
Arriendos	350,00	400,00	450,00	500,00	550,00
Mantenimiento	105,00	155,00	205,00	255,00	305,00
Servicios básicos	800,00	850,00	900,00	950,00	1.000,00
publicidad	3.000,00	3.500,00	4.000,00	4.500,00	5.000,00
Seguros	182,50	232,50	282,50	332,50	382,50
Utilidad Bruta	4.979,30	8.962,00	14.018,10	20.319,80	28.061,64
Otros	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Compra Bicicletas	-	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Utilidad Operacional	4.479,30	7.462,00	12.518,10	18.819,80	26.561,64
-Gastos Financieros	2.880,00	3.404,00	3.128,00	2.852,00	5.384,00
Utilidad Antes Imp y Trab	1.599,30	4.058,00	9.390,10	15.967,80	21.177,64
-Imp Rta y Part. Trab. (33.7%)	-	-	3.164,46	5.381,15	7.136,86
Utilidad Neta	**1.599,30**	**4.058,00**	**6.225,64**	**10.586,65**	**14.040,77**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

El resultado de este análisis muestra que existe una posible demanda de mercado para cada uno de los diferentes años, lo cual minimiza el riesgo de pérdida a futuro. Si bien en un inicio la situación es estable y se ve una ganancia mínima, en los años subsiguientes de funcionamiento de la empresa se espera tener ganancias considerables, que incrementan progresivamente.

En esta proyección se ha tomado en cuenta la importancia del capital humano, considerando su incremento salarial de forma anual; así mismo, se considera que el costo por mantenimiento, seguro, servicios básicos, arriendo y publicidad, subirá cada año.

Se espera, debido a la depreciación de las bicicletas, adquirirlas al inicio de cada año, para evitar falta de stock y poder dar de baja las que estén en malas condiciones o se hayan averiado.

Por otro lado, se proyecta que los porcentajes de pago de impuesto a la renta y utilidad a trabajadores, se mantengan en los estándares actuales.

5.3.3 Flujo de caja

Cuadro N° 29: Flujo de Caja

	Preoper	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales						
Recuperación de ventas	-	29.700	37.620	47.117	58.458	71.946
Egresos Operacionales						
Sueldo y salarios	-	18.360,00	20.196,00	22.215,60	24.437,16	26.880,88
Depreciación maquinaria	-	1.923	2.257	2.590	2.923	3.256
Arriendos	-	350	400	450	500	550
Mantenimiento	-	105	155	205	255	305
Servicios básicos	-	800	850	900	950	1.000
Publicidad	-	3.000	3.500	4.000	4.500	5.000
Seguros	-	183	233	283	333	383
Otros	-	500	500	500	500	500
Compra Bicicletas			1.000	1.000	1.000	1.000
SUBTOTAL EGRES. OPER.		25.221	30.158	34.599	39.638	45.384
Flujo Operacional	-	**4.479**	**7.462**	**12.518**	**18.820**	**26.562**
Ingresos No Operacionales						
Crédito	**9.000**	2.000	-	-	-	-
Aporte socios	**5.000**	-	-	-	-	-
SUBTOTAL I.N.O.	**14.000**	2.000	-	-	-	-
Egresos No Operacionales						
Activos Fijos	**9.700**	-	-	-	-	-
Activos Diferidos	**3.000**	-	-	-	-	-
Dividendos	-	-	-	-	-	-
Crédito	-	1.800	2.300	2.300	2.300	2.300
Interés	-	1.080	1.104	828	552	3.084
Imp. Rta y Part. Trab.	-	-	-	3.164	5.381	7.137
	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL E.N.O	**12.700**	2.880	3.404	6.292	8.233	12.521
Flujo No Operacional	**1.300**	**(880)**	**(3.404)**	**(6.292)**	**(8.233)**	**(12.521)**
Flujo Neto	**1.300**	**3.599**	**4.058**	**6.226**	**10.587**	**14.041**
Saldo Inicial de Caja	-	1.300	4.899	8.957	15.183	25.770
Saldo Final de Caja	**1.300**	**4.899**	**8.957**	**15.183**	**25.770**	**39.810**

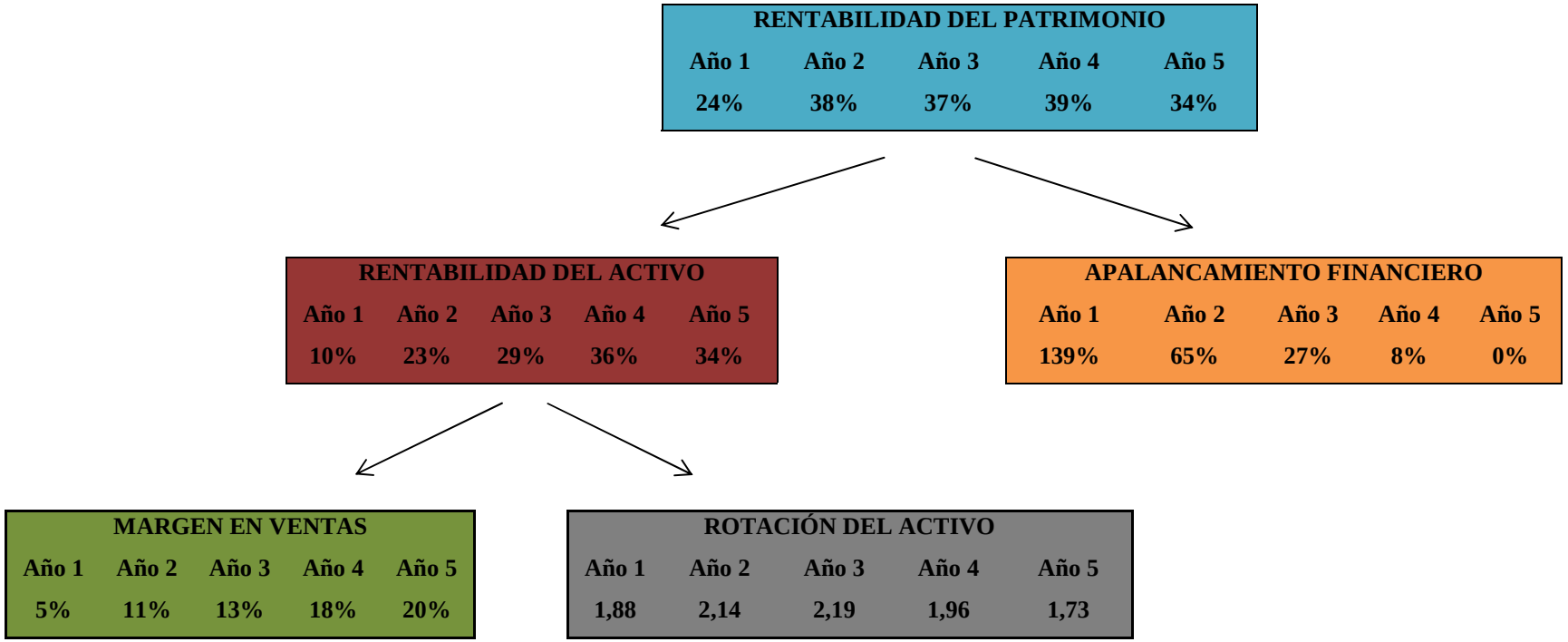
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

El cálculo de flujo de caja permite conocer tanto las necesidades operacionales como las no operacionales para que el negocio se lleve a cabo de acuerdo a lo planificado. Se consideran los ingresos y egresos en los cuales se incurrirá durante el proyecto, y los datos previamente calculados en el plan de inversiones, donde se detallan los gastos requeridos para poner en marcha al negocio; estos últimos permiten conocer las necesidades de efectivo necesarios en el transcurso de los cinco primeros años.

5.4 ANÁLISIS FINANCIERO

5.4.1 Análisis Dupont

Gráfico N° 34: Sistema de Análisis Dupont



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

El sistema DUPONT determina el índice que mide la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de la eficiencia con que la que se utiliza sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

Para ello se integran los principales indicadores financieros de la compañía, y se analiza el desempeño económico y operativo.

Para la empresa a desarrollarse, los resultados se analizan a continuación:

- Rentabilidad del Patrimonio: la relación de utilidad neta con el patrimonio, mide la recuperación porcentual media de la compañía en su actividad principal, en términos de utilidad con respecto a la operación, dando como resultado una ganancia del 24% por cada dólar de ventas que genera la empresa hasta llegar a obtener 34% de utilidad en el quinto año de operación.

- Rentabilidad del Activo, la relación de utilidad neta con relación a los activos totales, mide la recuperación porcentual media de la compañía en su actividad principal, en términos de utilidad con respecto a la operación, dando como resultado en el año 1, el 10% por cada dólar de ventas que genera la empresa hasta llegar a obtener 34% de utilidad en el quinto año de operación.

- Apalancamiento Financiero, la relación de pasivos en relación al patrimonio, representa el 139% en el primer año operacional,

reduciéndose en los siguientes años de operación empresarial al 65% en el segundo año, 27% en el tercer año, 8% en el cuarto año, y un 0% en el último año, lo que refleja una tendencia decreciente en cuyo caso el proyecto fortalecerá su capacidad patrimonial a lo largo del período.

- Margen en Ventas, señala el porcentaje de utilidad neta que se obtiene sobre las ventas, siendo para el primer año del 5% hasta llegar al 20% en el quinto año.

- Rotación del Activo, le permite conocer a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos. En la compañía a desarrollarse, se espera que los activos roten 1,88 veces durante el primer año, 2,19 veces el tercer año, y 1,73 veces durante el quinto año.

5.4.2 Análisis de sensibilidad

Cuadro N° 30: VAN y TIR

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Inicial	(14.000)	3523	6315	8815	13510	17297
Tasa de Dcto.	10,71%	1,11	1,23	1,36	1,50	1,66
	(14.000)	**3.182**	**5.152**	**6.497**	**8.993**	**10.400**

VA =	**34223**
(-) Inversión	-14000
VAN =	**20223**
Costo Beneficio	**2,44**
TIR	**45,3%**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sabrina Reyes S.

El análisis de sensibilidad es de utilidad al momento de tomar decisiones de inversión, y consiste en comparar los flujos de caja y VAN nuevos del proyecto con los antiguos, cambiando una variable. Así, se puede calcular las estimaciones del negocio.

La tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto es del 10,71%, y la vida útil esperada es de 5 años.

Se analizan los principales índices de retorno financiero, que permiten visualizar los resultados de cada período y el desempeño global del proyecto durante su vida útil:

- La TIR (Tasa Interna de Retorno) es 45,3%, superior a la tasa de descuento del 10,71%, por lo que el proyecto es viable.

- El VAN (Valor Actual Neto) es positivo, con un valor de US$20.223,00 en cuyo caso el proyecto es viable.

- El Costo/Beneficio es 2,44 que es superior a 1, por lo que el proyecto es viable.

El valor actual del proyecto es de US$34.223,00 que al descontarle la inversión inicial (US$ 14.000,00) se obtiene al valor actual neto (VAN) que es el valor real del proyecto. En cuanto a la TIR, se observa que la inversión se recupera favorablemente; y el Costo-Beneficio es favorable.

En resumen el aspecto financiero resulta favorable para los inversores de la compañía, con una TIR de 45,3% y un VAN de $20.223,00 USD, hace que el negocio de renta de bicicletas sea un proyecto viable, y que inclusive se pueda pensar en una expansión de la empresa al mediano o largo plazo.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El plan de negocios realizado contiene información obtenida de diversas fuentes como libros, periódicos y páginas web; estos artículos provienen de la cultura y costumbres de otros países, como de datos relevantes del Ecuador, y de la ciudad de Quito. Se obtuvo también información financiera, legal y de preferencias de los consumidores en base a investigación y encuestas respectivamente. Los datos presentados son una guía referencial para la toma de decisión de la inversión.

- En cuanto a la economía del Ecuador, al año 2012 cerró con resultados interesantes a nivel macro económico, como el incremento en las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales, la disminución del desempleo y del riesgo país con respecto al año 2011, así como una tendencia positiva de créditos en el mercado financiero. Estos aspectos son en su mayoría alentadores para la implementación y posterior mejora de este negocio.

- Los resultados obtenidos de las encuestas fueron positivos, la población en general mostró aceptación y curiosidad por el negocio de renta de bicicletas en el Centro Histórico de la capital, lo cual en gran parte se debe a la apertura al turismo y la cultura deportiva que cada año crece más en la ciudad de Quito.

Adicionalmente, se pudo determinar los medios publicitarios que se utilizarán para su promoción y la fuerte campaña de publicidad y marketing que se utilizará.

- En lo relativo a la estructura y administración de la empresa a desarrollarse, cuenta con políticas claras y de calidad que beneficiarán a clientes internos y externos, así como una localización estratégica y procesos eficientes, que mantendrán a la compañía fuerte frente a su competencia. Cabe mencionar que las fortalezas y oportunidades que tendrá el negocio son mayores que las debilidades y amenazas.

- El aspecto financiero resulta favorable para los inversores de la compañía, con una TIR de 45,3% y un VAN de $20.223,00 USD, hace que el negocio de renta de bicicletas sea un proyecto viable, y que inclusive se pueda pensar en una expansión de la empresa al mediano o largo plazo.

6.2 RECOMENDACIONES

- Las situaciones social y económica actuales del país favorecen al desarrollo de pequeñas y medianas empresas, por lo cual resulta oportuno la solicitud del préstamo bancario necesario para la inversión inicial del negocio.

- La compañía deberá promocionar de forma intensiva el servicio de renta de bicicletas en el Centro Histórico de Quito, aprovechando los cambios geográficos que se realizarán y la aceptación de los ciudadanos por una iniciativa saludable y ecológica.

- Al hablar del plan de marketing, el negocio a implantarse deberá dar a conocer su servicio y promocionarlo de forma continua, manteniéndolo en la mente de los posibles clientes, todo esto con ayuda del benchmarking y varios medios publicitarios que se utilizarán, como son: redes sociales, páginas web, radio y vallas publicitarias.

- La estructura organizacional y el capital humano son claves para el desarrollo eficaz del negocio, y al tratarse de una empresa de servicios, es un aspecto relevante que se beberá medir constantemente con preguntas de satisfacción tanto a clientes internos como externos.

- Los controles financieros deberán realizarse también de forma periódica, ya que al corto plazo, esto permitirá saber a los directivos si se está al día en aspectos legales y monetarios; y al mediano y largo plazo, les permitirá decidir cuándo y cómo será oportuna la expansión del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. ***Evolución de la Balanza Comercial Enero-Diciembre 2012.*** [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201302.pdf?bcsi_scan_7f73a9d1b05f4e20=0&bcsi_scan_filename=ebc201302.pdf Fecha de acceso: 2013-03-11.

2. BICIQ BICICLETA PÚBLICA. ***Reglamento de uso.*** [www.biciq.gob.ec/]. Fecha de acceso: 16 enero, 2013.

3. CNN EXPANSIÓN. ***El turismo Mundial.*** [http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/07/09/el-turismo-mundial-crece-5]. Fecha de acceso: 17 de Enero 2013.

4. ECUADOR AMBIENTAL. ***Estudio de impacto ambiental a empresas.*** [http://www.ecuadorambiental.com/estudios-impacto-ambiental.html]. Fecha de acceso: 15 mayo, 2013.

5. EL TELÉGRAFO. ***En 2012, la economía del Ecuador crecerá un 5,4%.*** [http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-2012-la-economia-del-ecuador-crecera-un-54.html]. Fecha de acceso: 2013-03-11.

6. EVANS, James R. y WILLIAM, M. Lindsay. (2008). ***Administración y control de la calidad.*** México. 7ª edición.

7. GRAHAM, Friend y STEFAN, Zehle. (2008). ***Cómo diseñar un plan de negocios.*** The Economist. Perú.

8. KOTLER y ARMSTRONG. (2008). ***Fundamentos de Marketing.*** México: Pearson – Prentice Hall. 8va. edición.

9. LEONARD L., Berry y PARASURAMAN, A. (1994). ***Marketing en las empresas de servicios, compita mediante la calidad.*** USA: Copyright Colombia Editorial Norma.

10. MINISTERIO DEL TURISMO. (Jueves 22 de enero del 2013). ***Record de arribos de extranjeros al Ecuador.*** [http://www.turismo.gob.ec/ecuador-supero-el-millon-de-llegadas-de-extranjeros]. Fecha de Acceso: 17/02/2013.

11. NOTICIAS QUITO. ***Patente Municipal 2013.*** [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/patente_municipal_2013_sin_recargo_hasta_mayo_y_junio--8236]. Fecha de acceso: 15 mayo, 2013.

12. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. ***RUC.*** [http://www.sri.gob.ec/web/10138/92].. Fecha de acceso: 21 mayo, 2013.

13. WORLD TOURISM BAROMETER - UNWTO. [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom12_06_nov_excerpt.pdf]. Fecha de acceso: 17 de julio del 2012.

14. WORLD TRAVEL MARKET. ***Industry Report 2012.*** [http://www.wtmlondon.com/files/6335_wtm_industry_report_v10_lo.pdf]. Fecha de acceso: 17 de enero de 2013.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

La presente encuesta es parte de un Proyecto de Grado previo a la obtención del título en Ingeniería Comercial en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por lo tanto, las respuestas obtenidas son de carácter reservado y de utilidad exclusiva para el estudiante.

Señale con una x dentro del cuadro que corresponda

Edad:_____

Nacionalidad: ☐ Ecuatoriano ☐ Extranjero

Género: ☐ Femenino ☐ Masculino

1. ¿Le gusta a usted montar en bicicleta o scooter eléctrico? Si su respuesta es SI continúe con la presente encuesta, caso contrario le agradezco por su valioso tiempo y colaboración.

   ☐ Si ☐ No

2. ¿Con qué frecuencia visita usted el Centro Histórico de Quito?

   a) Diario ☐
   b) Semanal ☐
   c) Mensual ☐
   d) Trimestral ☐
   e) Semestral ☐
   f) Anual ☐
   g) Nunca ☐

3. ¿Cuál sería la principal razón de su visita al Centro Histórico?

   a) Estudios ☐
   b) Trabajo ☐
   c) Compras ☐
   d) Turismo ☐
   e) Deporte ☐
   f) Otros ☐

   En caso de ser “Otros” por favor detalle la razón:

4. Con la peatonalización de las calles del Centro Histórico de Quito, ¿Cuál de estos vehículos utilizaría usted como una alternativa de transporte o entretenimiento en el sector?
   a) Bicicleta simple (1 persona) ☐
   b) Bicicleta doble (2 personas) ☐
   c) Tricicleta ☐
   d) Scooter eléctrico (1 persona) ☐
   e) Otros ☐

   En caso de ser "Otros" por favor detalle que vehículo(s):

5. ¿Conoce usted un modelo y/o marca de bicicleta o scooter eléctrico que prefiera alquilar?
   ☐ Si ☐ No

   En caso de ser SI, por favor detalle la marca y/o modelo:

6. Para un negocio que renta vehículos no motorizados en el Centro Histórico de Quito, ¿qué aspectos considera importantes?
   a) Tiempo extendido de alquiler ☐
   b) Servicio personalizado y asesoría ☐
   c) Variedad en vehículos de alquiler ☐
   d) Disponibilidad y buen estado de los vehículos ☐
   e) Otros ☐

   En caso de ser "Otros" por favor detalle sus sugerencias en el servicio:

7. ¿Cuál de los siguientes beneficios adicionales le gustaría obtener?
   a) Mapa con rutas y lugares turísticos ☐
   b) Guía de eventos y espectáculos ☐
   c) Viajes gratis por acumulación de viajes ☐
   d) Cupones de descuento ☐
   e) Agua o bebidas hidratantes gratuitas ☐
   g) Otros ☐

   En caso de ser "Otros" por favor detalle el beneficio:

8. ¿Con qué frecuencia utilizaría usted este servicio?

a) Diario ☐
b) Semanal ☐
c) Mensual ☐
d) Trimestral ☐
e) Semestral ☐
f) Anual ☐
g) Nunca ☐

9. ¿Qué días y horario serían de su preferencia para utilizar el servicio?

Días Horario

a) Lunes – Jueves ☐
b) Viernes, Sábado y Domingo ☐

a) Mañana ☐
b) Tarde ☐
c) Noche ☐

10. Si el servicio de renta de vehículos no motorizados para el Centro Histórico se implantara, ¿a través de qué medio publicitario le gustaría a usted saber?

Por favor detalle nombre del medio escogido:

a) Periódicos / Revistas ☐
b) Radio ☐
c) Televisión ☐
d) Redes sociales / Páginas Web ☐
e) Volantes ☐
g) Vallas publicitarias ☐
e) Otros ☐

En caso de ser “Otros” por favor detalle el medio de comunicación:

11. ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por alquilar estos vehículos, por 3 horas o fracción?

Bicicleta simple		Bicicleta doble		Scooter eléctrico (personal)	
a) $ 3,00	☐	a) $ 5,00	☐	a) $ 10,00	☐
b) $ 5,00	☐	b) $ 7,00	☐	b) $ 15,00	☐
c) $ 8,00	☐	c) $ 10,00	☐	c) $ 20,00	☐

ANEXO 2

PLAN DE INVERSIÓN

PLAN DE INVERSIÓN							
		Vida Útil	$ Depreciación	% Mantenimiento	$ Mantenimiento	% Seguros	$ Seguros
ACTIVOS FIJOS							
Operacionales							
Equipo de computo	1.000	3	333,33	3%	30	0,50%	5
Útiles de oficina	200	4	50,00	0%	0	0,00%	0
Muebles	2.500	10	250,00	0%	0	0,50%	12,5
Mini Refrigeradora	500	10	50,00	1%	5	0,50%	2,5
Portabicicletas	1.000	10	100,00	1%	10	0,50%	5
Bicicletas	3.000	3	1.000,00	2%	60	5,00%	150
Equipos para bicicleta	1.500	10	150,00	0%	0	0,50%	7,5
T.A.F	**9.700,00**		**1.933,33**		**105,00**		**182,50**
ACTIVOS DIFERIDOS							
Gastos pre operativos	2.500						
Estudios de factibilidad	500						
Total Activos Diferidos	**3.000**						
Total Activos Fijos	9.700						
Total Activos Diferidos	3.000						
Capital de Trabajo	1.300						
TOTAL INVERSIÓN	14.000						
Crédito	9.000						
Aporte Propio	5.000						
T. FINANCIAMIENTO	14.000						

CALCULO DE UNIDADES VENDIDAS AL AÑO

UNIDADES VENDIDAS AL AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda total del Mercado	1.277.292	1.302.838	1.328.895	1.355.472	1.382.582
Participación del Mercado	1,00%	1,10%	1,20%	1,30%	1,40%
Demanda Estimada	12.773	14.331	15.947	17.621	19.356
UNIDADES DE VENTA ANUAL	**6.600**	**7.524**	**8.567**	**9.743**	**11.069**
Precio de venta unitario	4,50	5,00	5,50	6,00	6,50
TOTAL INGRESO VENTAS	**29.700,00**	**37.620,00**	**47.177,00**	**58.458,00**	**71.946,00**

ANEXO 3

DEMANDA FUTURA

Año	1	2	3	4	5
Demanda total $	$ 120.704.094	$ 123.118.176	$ 125.580.539	$ 128.092.150	$ 130.653.993
Nicho de mercado $	$ 120.704	$ 135.430	$ 150.697	$ 166.520	$ 182.916
Nicho de mercado %	0,10%	0,11%	0,12%	0,13%	0,14%

PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES

GASTOS DE OPERACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y salarios	18.360,00	20.196,00	22.215,60	24.437,16	26.880,88
Publicidad	3.000,00	3.450,00	3.967,50	4.562,63	5.247,02
Depreciación	1.923,20	2.256,50	2.589,80	2.923,10	3.256,40
Otros Gastos	1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.756,92
TOTAL GTOS OPERACIÓN	24.483,20	27.222,50	30.224,90	33.520,09	37.141,21

ANEXO 4

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	Preop.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Corrientes						
Caja y Bancos	**1.300**	4.899	8.957	15.183	25.770	39.810
Cuentas x cobrar	**-**	723	280	170	393	949
SUBTOTAL	**1.300**	5.623	9.237	15.352	26.162	40.759
ACTIVOS FIJOS						
Activos	**9.700**	9.700	10.700	11.700	12.700	13.700
-Depreciaciones	**-**	1.923	2.257	2.590	2.923	3.256
-Deprec. Acumuladas	**-**	1.923	4.180	6.770	9.693	12.949
ACTIVOS FIJOS NETOS	**9.700**	7.777	6.520	4.931	3.007	751
ACTIVOS DIFERIDOS						
Activos	**3.000**	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
-Amortizaciones	**-**	600	600	600	600	600
-Amortizaciones Acumulada	**-**	600	1.200	1.800	2.400	3.000
ACT. DIFERIDOS NETOS	**3.000**	2.400	1.800	1.200	600	-
TOTAL ACTIVOS	**14.000**	**15.799**	**17.557**	**21.483**	**29.770**	**41.510**
PASIVO						
Cuentas por pagar						
Pasivo Largo Plazo	**9.000**	9.200	6.900	4.600	2.300	-
PASIVO TOTAL	**9.000**	**9.200**	**6.900**	**4.600**	**2.300**	**-**
PATRIMONIO						
Capital	**5.000**	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Utilidad Ejercicio	**-**	1.599	4.058	6.226	10.587	14.041
Utilidad acumulada	**-**	-	1.599	5.657	11.883	22.470
TOTAL PATRIMONIO	**5.000**	6.599	10.657	16.883	27.470	41.510
TOTAL PAS + PATR	**14.000**	**15.799**	**17.557**	**21.483**	**29.770**	**41.510**

ANEXO 5

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

Ventas	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
	29.700,00	**37.620,00**	**47.117,40**	**58.457,52**	**71.945,87**
Sueldos y salarios	18.360,00	20.196,00	22.215,60	24.437,16	26.880,88
Depreciación maquinaria	1.923,20	2.256,50	2.589,80	2.923,10	3.256,40
Arriendos	350,00	400,00	450,00	500,00	550,00
Mantenimiento	105,00	155,00	205,00	255,00	305,00
Servicios básicos	800,00	850,00	900,00	950,00	1.000,00
publicidad	3.000,00	3.500,00	4.000,00	4.500,00	5.000,00
Seguros	182,50	232,50	282,50	332,50	382,50
Utilidad Bruta	4.979,30	8.962,00	14.018,10	20.319,80	28.061,64
Otros	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Compra Bicicletas	-	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Utilidad Operacional	4.479,30	7.462,00	12.518,10	18.819,80	26.561,64
-Gastos Financieros	2.880,00	3.404,00	3.128,00	2.852,00	5.384,00
Utilidad Antes Imp y Trab	1.599,30	4.058,00	9.390,10	15.967,80	21.177,64
-Imp Rta y Part. Trab. (33.7%)	-	-	3.164,46	5.381,15	7.136,86
Utilidad Neta	**1.599,30**	**4.058,00**	**6.225,64**	**10.586,65**	**14.040,77**

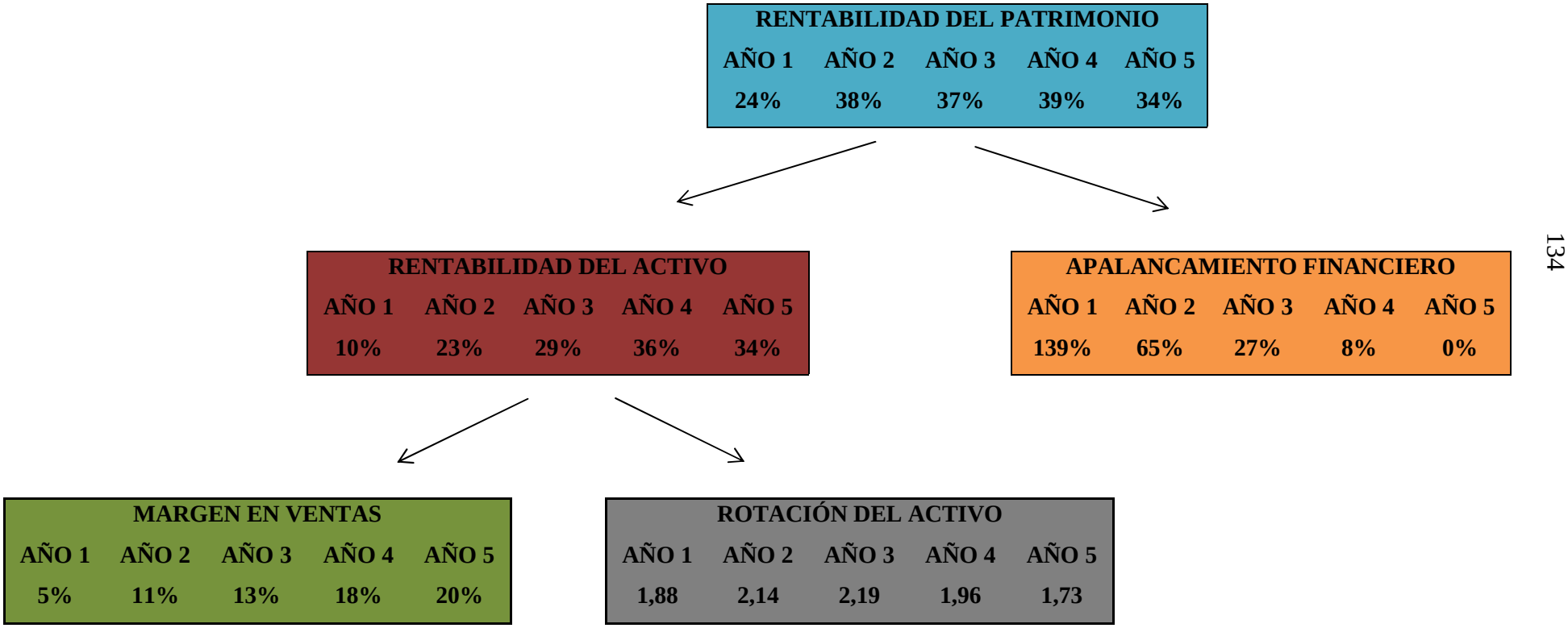
ANEXO 6

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

1	Preoper	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales						
Recuperación de ventas	-	29.700	37.620	47.117	58.458	71.946
Egresos Operacionales						
Sueldo y salarios	-	18.360,00	20.196,00	22.215,60	24.437,16	26.880,88
Depreciación maquinaria	-	1.923	2.257	2.590	2.923	3.256
Arriendos	-	350	400	450	500	550
Mantenimiento	-	105	155	205	255	305
Servicios básicos	-	800	850	900	950	1.000
Publicidad	-	3.000	3.500	4.000	4.500	5.000
Seguros	-	183	233	283	333	383
Otros	-	500	500	500	500	500
Compra Bicicletas			1.000	1.000	1.000	1.000
SUBTOTAL EGRES. OPER.		25.221	30.158	34.599	39.638	45.384
Flujo Operacional	-	**4.479**	**7.462**	**12.518**	**18.820**	**26.562**
Ingresos No Operacionales						
Crédito	**9.000**	2.000	-	-	-	-
Aporte socios	**5.000**	-	-	-	-	-
SUBTOTAL I.N.O.	**14.000**	2.000	-	-	-	-
Egresos No Operacionales						
Activos Fijos	**9.700**	-	-	-	-	-
Activos Diferidos	**3.000**	-	-	-	-	-
Dividendos	-	-	-	-	-	-
Crédito	-	1.800	2.300	2.300	2.300	2.300
Interés	-	1.080	1.104	828	552	3.084
Imp. Rta y Part. Trab.	-	-	-	3.164	5.381	7.137
	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL E.N.O	**12.700**	2.880	3.404	6.292	8.233	12.521
Flujo No Operacional	**1.300**	**(880)**	**(3.404)**	**(6.292)**	**(8.233)**	**(12.521)**
Flujo Neto	**1.300**	**3.599**	**4.058**	**6.226**	**10.587**	**14.041**
Saldo Inicial de Caja	-	1.300	4.899	8.957	15.183	25.770
Saldo Final de Caja	**1.300**	**4.899**	**8.957**	**15.183**	**25.770**	**39.810**

ANEXO 7

ANÁLISIS DUPONT



VAN Y TIR

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Inicial	(14.000)	3523	6315	8815	13510	17297
Tasa de Dcto.	10,71%	1,11	1,23	1,36	1,50	1,66
	(14.000)	**3.182**	**5.152**	**6.497**	**8.993**	**10.400**

VA =	**34223**
(-) Inversión	-14000
VAN =	**20223**

Costo Beneficio	**2,44**

TIR	**45,3%**

ANEXO 8

ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
ACTIVOS										
Corrientes										
Caja y Bancos	4.899,30	31,01%	8.957,30	51,02%	15.182,94	70,67%	25.769,59	86,56%	39.810,36	95,90%
Cuentas x cobrar	723,20	4,58%	279,70	1,59%	169,50	0,79%	392,60	1,32%	949,00	2,29%
SUBTOTAL	5.622,50	35,59%	9.237,00	52,61%	15.352,44	71,46%	26.162,19	87,88%	40.759,36	98,19%
Activos Fijos										
Activos	9.700,00	61,40%	10.700,00	60,94%	11.700,00	54,46%	12.700,00	42,66%	13.700,00	33,00%
-Depreciaciones Acumuladas	1.923,20	12,17%	4.179,70	23,81%	6.769,50	31,51%	9.692,60	32,56%	12.949,00	31,19%
Activo fijo neto	7.776,80	49,22%	6.520,30	37,14%	4.930,50	22,95%	3.007,40	10,10%	751,00	1,81%
Activos Diferidos										
Activos	3.000,00	18,99%	3.000,00	17,09%	3.000,00	13,96%	3.000,00	10,08%	3.000,00	7,23%
-Amortizaciones Acumulada	600,00	3,80%	1.200,00	6,83%	1.800,00	8,38%	2.400,00	8,06%	3.000,00	7,23%
ACTIVOS DIFERIDOS NETOS	2.400,00	15,19%	1.800,00	10,25%	1.200,00	5,59%	600,00	2,02%	-	0,00%
TOTAL ACTIVOS	**15.799,30**	**100,00%**	**17.557,30**	**100,00%**	**21.482,94**	**100,00%**	**29.769,59**	**100,00%**	**41.510,36**	**100,00%**
PASIVOS										
Cuentas por pagar	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Pasivo Largo Plazo	9.200,00	58,23%	6.900,00	39,30%	4.600,00	21,41%	2.300,00	7,73%	-	0,00%
Total Pasivo	9.200,00	58,23%	6.900,00	39,30%	4.600,00	21,41%	2.300,00	7,73%	-	0,00%
PATRIMONIO										
Capital	5.000,00	31,65%	5.000,00	28,48%	5.000,00	23,27%	5.000,00	16,80%	5.000,00	12,05%
Utilidad Ejercicio	1.599,30	10,12%	4.058,00	23,11%	6.225,64	28,98%	10.586,65	35,56%	14.040,77	33,82%
Utilidad acumulada	-	0,00%	1.599,30	9,11%	5.657,30	26,33%	11.882,94	39,92%	22.469,59	54,13%
TOTAL PATRIMONIO	6.599,30	41,77%	10.657,30	60,70%	16.882,94	78,59%	27.469,59	92,27%	41.510,36	100,00%
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	**15.799,30**	**100,00%**	**17.557,30**	**100,00%**	**21.482,94**	**100,00%**	**29.769,59**	**100,00%**	**41.510,36**	**100,00%**

ANEXO 9

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ventas	29.700,00	100,00%	37.620,00	100,00%	47.117,40	100,00%	58.457,52	100,00%	71.945,87	100,00%
Sueldos y salaries	18.360,00	61,82%	20.196,00	53,68%	22.215,60	47,15%	24.437,16	41,80%	26.880,88	37,36%
Depreciación maquinaria	1.923,20	6,48%	2.256,50	6,00%	2.589,80	5,50%	2.923,10	5,00%	3.256,40	4,53%
Arriendos	350,00	1,18%	400,00	1,06%	450,00	0,96%	500,00	0,86%	550,00	0,76%
Mantenimiento	105,00	0,35%	155,00	0,41%	205,00	0,44%	255,00	0,44%	305,00	0,42%
Servicios básicos	800,00	2,69%	850,00	2,26%	900,00	1,91%	950,00	1,63%	1.000,00	1,39%
Publicidad	3.000,00	10,10%	3.500,00	9,30%	4.000,00	8,49%	4.500,00	7,70%	5.000,00	6,95%
Seguros	182,50	0,61%	232,50	0,62%	282,50	0,60%	332,50	0,57%	382,50	0,53%
Utilidad Bruta	4.979,30	16,77%	10.030,00	26,66%	16.474,50	34,96%	24.559,76	42,01%	34.571,10	48,05%
Otros	500,00	1,68%	500,00	1,33%	500,00	1,06%	500,00	0,86%	500,00	0,69%
Compra Bicicletas	-	0,00%	1.000,00	2,66%	1.000,00	2,12%	1.000,00	1,71%	1.000,00	1,39%
Utilidad Operacional	4.479,30	15,08%	8.530,00	22,67%	14.974,50	31,78%	23.059,76	39,45%	33.071,10	45,97%
-Gastos Financieros	2.880,00	9,70%	3.404,00	9,05%	3.128,00	6,64%	2.852,00	4,88%	5.384,00	7,48%
Utilidad Antes Imp y Trab	1.599,30	5,38%	5.126,00	13,63%	11.846,50	25,14%	20.207,76	34,57%	27.687,10	38,48%
-Imp Renta y Particip. Trab (33.7%)	-	0,00%	-	0,00%	3.992,27	8,47%	6.810,02	11,65%	9.330,55	12,97%
Utilidad Neta	**1.599,30**	5,38%	**5.126,00**	13,63%	**7.854,23**	16,67%	**13.397,74**	22,92%	**18.356,55**	25,51%

ANEXO 10

PRESUPUESTO GASTO SUELDOS Y SALARIOS

Rubros	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Total
Sueldo Gerente	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	**7.680,00**
Sueldo Vendedor	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	**3.840,00**
Sueldo Técnico	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	**1.920,00**
Sueldo Contador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	247,00	**247,00**
Total Sueldos	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	**13.440,00**
Aporte IESS	136,08	136,08	136,08	136,08	136,08	136,08	136,08	136,08	136,08	136,08	136,08	136,08	**1.632,96**
Décimo Tercero	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	**1.120,00**
Décimo Cuarto	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	**800,00**
Fondo de Reserva	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	93,33	**1.120,00**
T. Sueldos y Salarios	**1.509,41**	**1.509,41**	**1.509,41**	**1.509,41**	**1.509,41**	**1.509,41**	**1.509,41**	**1.509,41**	**1.509,41**	**1.509,41**	**1.509,41**	**1.756,41**	**18.359,96**

DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS

	AÑO 1	AÑO 1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 2	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 3	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 4	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 5	AÑO 5
Equipo de computo	333,30	1.000,00	33,33%	333,30	1.000,00	33,33%	333,30	1.000,00	33,33%	333,30	1.000,00	33,33%	333,30	1.000,00	33,33%
Útiles de oficina	40,00	200,00	20,00%	40,00	200,00	20,00%	40,00	200,00	20,00%	40,00	200,00	20,00%	40,00	200,00	20,00%
Muebles	250,00	2.500,00	10,00%	250,00	2.500,00	10,00%	250,00	2.500,00	10,00%	250,00	2.500,00	10,00%	250,00	2.500,00	10,00%
Mini Refrigeradora	50,00	500,00	10,00%	50,00	500,00	10,00%	50,00	500,00	10,00%	50,00	500,00	10,00%	50,00	500,00	10,00%
Portabicicletas	100,00	1.000,00	10,00%	100,00	1.000,00	10,00%	100,00	1.000,00	10,00%	100,00	1.000,00	10,00%	100,00	1.000,00	10,00%
Bicicletas	999,90	3.000,00	33,33%	1.333,20	4.000,00	33,33%	1.666,50	5.000,00	33,33%	1.999,80	6.000,00	33,33%	2.333,10	7.000,00	33,33%
Equipos bicicleta	150,00	1.500,00	10,00%	150,00	1.500,00	10,00%	150,00	1.500,00	10,00%	150,00	1.500,00	10,00%	150,00	1.500,00	10,00%
	1.923,20	9.700,00		**2.256,50**	10.700,00		**2.589,80**	11.700,00		**2.923,10**	12.700,00		**3.256,40**	13.700,00	