



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Tesis de grado para la obtención del título de Ingeniero  
Comercial**

**Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa  
importadora y distribuidora de paracaídas de salto libre en el Distrito  
Metropolitano de Quito**

**Autora: María Fernanda Monroy Sornoza**

**Director: Ing. Patricio Villacres. MBA**

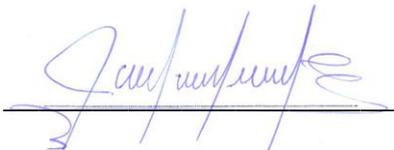
**Quito, Noviembre 2015**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero **Patricio Villacres**, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo responsable exclusivo tanto en su originalidad, autenticidad, como su contenido. El cual fuí designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el proyecto de Diseño de un Pan de Negocios con el tema: “CREACION DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAIDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”, de la estudiante **María Fernanda Monroy Sornoza**, alumna de Ingeniería Comercial, considero que dicho proyecto reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del Comité designado por la Universidad.

Quito, Noviembre del 2015

EL TUTOR



Ing. Patricio Villacres. MBA

CI: 1705503496

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, María Fernanda Monrroy Sornoza declaro bajo juramento que el trabajo de investigación o tesis realizada sobre el "Diseño de un Plan de Negocios para la creación de una empresa importadora y distribuidora de paracaídas de salto libre en el Distrito Metropolitano de Quito", es absolutamente original, autentico y de mi autoría; el presente trabajo no ha sido previamente presentado para ningún grado profesional o académico: y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

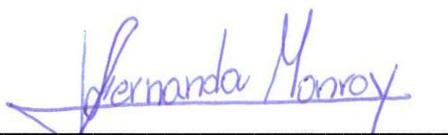
En tal virtud, expreso que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad del autor.

Por el presente cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR, si restricciónd e ningún género o especial.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5.6.8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, Noviembre 2015

EL INVESTIGADOR



María Fernanda Monrroy Sornoza

CI: 1309965901

## RESUMEN

Este proyecto consiste en el Diseño de un Plan de Negocios para la creación de una empresa importadora y distribuidora de paracaídas de salto libre en el Distrito Metropolitano de Quito, es necesaria una investigación teórica detallada y de mercado para obtener la información precisa que facilitará tomar las decisiones más convenientes en cualquiera de los escenarios evaluados que beneficien al negocio.

El Plan de Negocios permite conocer los aspectos más importantes del proyecto ya que sirve para evaluar, buscar alternativas, poner en práctica acciones, comprometerse con la idea, argumentar razones para poner en marcha el negocio, descubrir y aprovechar oportunidades y fortalezas y prever amenazas y riesgos para orientar correctamente al negocio.

El Plan de Negocios presenta resultados positivos, el tiempo que se empleó en el desarrollo de este documento debe entenderse como la primera y más importante inversión para sacar el proyecto adelante y desarrollarlo.

## **ABSTRACT**

This project involves the design of a business plan for the creation of an importer and distributor of spare parachute jump in the metropolitan district of Quito, a detailed market and theoretical research is necessary to obtain accurate information to facilitate taking the best decisions in any of the tested scenarios that benefit the business.

The business plan allows to know the most important aspects of the project as its use is to evaluate, search for alternatives, implement actions, commit to the idea, argue reasons to start the business, discover and exploit opportunities and strengths to prevent threats and risks to properly orient the business.

The business plan shows positive results, the time used developing this document has to be understood as the first and more important investment to take the project forward and develop it.

## DEDICATORIA

*Esta tesis se la dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.*

*A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A mi hermano por estar siempre presente, acompañándome para poderme realizar. A mi sobrino Mario quien ha sido y es una motivación, inspiración y felicidad.*

*A mi esposo quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.*

*“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.*

## AGRADECIMIENTO

*Me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.*

*A mis padres por brindarme su apoyo tanto moral y económicamente para seguir estudiando y lograr el objetivo trazado para un futuro mejor, por su amor incondicional en toda mi vida y aún más en mis duros años de carrera profesional y en especial quiero expresar mi más grande agradecimiento a mi madre que sin su ayuda hubiera sido imposible culminar mi profesión.*

*A la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.*

*A mi tutor designado de tesis, Ing. Patricio Villacres. MBA por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.*

# Índice del contenido

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR .....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	II
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT .....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE DEL CONTENIDO .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	1
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.4.1 Objetivo general.....	2
1.4.2 Objetivos específicos .....	2
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.6 MARCO DE REFERENCIA .....	3
1.7 IDEA A DEFENDER .....	4
1.8 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.8.1 El método histórico .....	4
1.8.2 El método de la abstracción .....	5
1.8.3 El método hipotético-deductivo .....	5
1.8.4 El método sintético.....	5
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>7</b>
<b>2. EL MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>7</b>
2.1 MARCO TEÓRICO .....	7
2.1.1 Diseño de un plan de negocios .....	7
2.1.2 Marketing dentro de un plan de negocios .....	8
2.1.3 Misión, visión y objetivos .....	9
2.1.4 La planeación estratégica de un negocio.....	11
2.1.5 Análisis foda .....	11
2.1.6 Sección de marketing - marketing mix .....	13
2.1.7 Modelo de las 5 fuerzas de porter .....	16
2.1.7.1 Grado de rivalidad .....	16

2.1.7.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	17
2.1.7.3	Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	18
2.1.7.4	Poder de negociación de los consumidores.....	18
2.1.7.5	Poder de negociación de los proveedores.....	19
2.1.8	Competencia y cooperación .....	21
2.1.9	Estrategias .....	22
2.1.10	Teoría para cálculo de muestra para aplicación de encuestas .....	24
2.1.11	Finanzas .....	25
2.1.11.1	Fórmula del valor presente neto.....	26
2.1.11.2	El valor presente neto .....	27
2.1.11.3	La tasa interna de retorno.....	28
2.1.11.4	Estimación de flujos de caja por periodo .....	29
2.2	MARCO CONCEPTUAL .....	29
2.3	MARCO REFERENCIAL.....	32
2.3.1	Información referencial en la web .....	32
2.3.2	Información referencial en revistas.....	34
2.3.3	Investigación referencial en campo .....	34
2.4	MARCO LEGAL .....	35
2.4.1	Creación de una empresa en ecuador .....	35
2.4.2	Importaciones .....	38
CAPÍTULO III.....		42
3.	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	42
3.1	RESUMEN DEL NEGOCIO.....	42
3.1.1	Misión del negocio.....	42
3.1.2	Visión del negocio .....	42
3.1.3	Valores corporativos del negocio .....	43
3.1.4	Objetivo del negocio.....	44
3.1.5	Logo y eslogan del negocio.....	44
3.2	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	45
3.2.1	Mapa de procesos.....	45
3.2.2	Levantamiento de los procesos .....	47
3.2.2.1	Identificación de los responsables .....	48
3.2.2.2	Identificación de los procesos y actividades .....	49
3.2.3	Identificación de puestos existentes y establecimiento del perfil.....	53
3.3	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	54
3.3.1	Análisis externo o macro-entorno.....	54
3.3.1.1	Factor económico .....	55
3.3.1.2	Factor social.....	56
3.3.1.3	Factor legal.....	57

3.3.1.4	Factor político .....	57
3.3.1.5	Factor tecnológico.....	59
3.3.2	Análisis interno o micro-entorno.....	60
3.3.2.1	Proveedores .....	60
3.3.2.2	Clientes.....	60
3.3.2.3	Productos .....	61
3.3.2.4	Competidores.....	62
3.3.3	Matriz de análisis situacional .....	64
3.3.3.1	Evaluación de factores externos .....	64
3.3.3.2	Evaluación de factores internos.....	65
3.3.3.3	Matriz de perfil competitivo .....	66
3.3.4	Análisis foda .....	67
3.3.4.1	Variables internas del foda .....	68
3.3.4.2	Variables externas del foda .....	68
3.3.5	Análisis de variables internas .....	70
3.3.6	Análisis de variables externas.....	71
3.4	<b>MATRIZ FODA CRUZADO PARA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>73</b>
3.4.1	F-O Fortalezas vs. oportunidades. ....	73
3.4.2	F-A Fortalezas vs. amenazas .....	73
3.4.3	D-O Debilidades vs. oportunidades. ....	74
3.4.4	D-A Debilidades vs. amenazas. ....	74
3.5	<b>INVESTIGACION DE MERCADO .....</b>	<b>75</b>
3.5.1	Comprobación de existencia de mercado - encuesta .....	76
3.5.2	Aplicación, tabulación y resultados de la encuesta aplicada.....	80
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>89</b>
4.	<b>MARKETING Y ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>89</b>
4.1	<b>INTRODUCCIÓN AL MARKETING.....</b>	<b>89</b>
4.1.1	Variables del marketing mix y estrategias.....	89
4.1.1.1	Plaza o canal de distribución.....	90
4.1.1.2	Precio.....	90
4.1.1.3	Producto .....	97
4.1.1.4	Promoción .....	100
4.2	<b>PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>105</b>
4.2.1	Fase 1 importación .....	105
4.2.2	Fase 2 desaduanización.....	106
4.2.3	Fase 3 preparación de herramientas para la comercialización efectiva de los paracaídas de salto libre.....	106
4.2.4	Fase 4 control y medición.....	107
4.3	<b>ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>107</b>

4.3.1	Inversión inicial requerida. ....	107
4.3.2	Inversión inicial para importación de paracaídas (mercadería).....	108
4.3.3	Inversión en promoción y publicación de la oferta de producto.....	110
4.3.4	Inversión requerida para gestión comercial.....	111
4.3.5	Inversión en requerimientos adicionales de administración (activos fijos).....	115
4.3.6	Inversión en requerimientos adicionales de administración (activos diferidos) .....	117
4.3.7	Consolidado de inversiones requeridas.....	118
4.3.8	Fuente de financiamiento.....	120
4.3.9	Estimación de ingresos.....	122
4.3.10	Flujo neto de fondos.....	123
4.3.11	Punto de equilibrio del negocio.....	125
4.3.11.1	Cálculo de cantidad de equipos que son necesarios vender para mantener el pe .....	127
4.3.11.2	Tiempo de recuperación de inversión .....	128
4.3.12	Indicadores de evaluación financiera .....	129
4.3.12.1	Cálculo del van y la tir de la inversión .....	129
4.3.12.2	Cálculo del van por medio de herramienta de microsoft excel. ....	131
4.3.12.3	Cálculo de la tir por medio de herramienta de microsoft excel.....	131
	<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>133</b>
5.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>133</b>
5.1	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>133</b>
5.1.1	Conclusiones capítulo 1.....	133
5.1.2	Conclusiones capítulo 2.....	133
5.1.3	Conclusiones capítulo 3.....	133
5.1.4	Conclusiones capítulo 4.....	134
5.1.5	Conclusiones generales.....	134
5.2	<b>RECOMENDACIONES GENERALES .....</b>	<b>135</b>
5.3	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>136</b>
5.4	<b>ANEXOS.....</b>	<b>139</b>

## Índice de gráficos

GRÁFICO 1 ASPECTOS QUE SE PUEDEN CONSIDERAR PARA UN PLAN DE NEGOCIOS .....	8
GRÁFICO 2 VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS FODA.....	13
GRÁFICO 3 ETAPAS PARA DESARROLLO DE SECCIÓN MARKETING .....	14
GRÁFICO 4 LAS CUATRO P'S DE LA MEZCLA DEL MARKETING.....	15
GRÁFICO 5 LA RELACIÓN ENTRE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	20
GRÁFICO 6 FUERZAS DE PORTER INCLUIDO COMPLEMENTADORES DE GHERNWAT.....	21
GRÁFICO 7 MATRIZ QUE MUESTRA LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER .....	23
GRÁFICO 8 FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE MUESTRA PARA APLICACIÓN DE ENCUESTAS .....	24
GRÁFICO 9 CÁLCULO DEL VALOR PRESENTE NETO.....	27
GRÁFICO 10 FÓRMULA PARA CÁLCULO DEL VAN .....	28
GRÁFICO 11 FÓRMULA PARA CÁLCULO DEL TIR .....	29
GRÁFICO 12 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE LOS INCOTERMS.....	40
GRÁFICO 13 VALORES CORPORATIVOS .....	43
GRÁFICO 14 LOGOTIPO DEL NEGOCIO .....	44
GRÁFICO 15 DIAGRAMA DEL MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA.....	45
GRÁFICO 16 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA EMPRESA.....	53
GRÁFICO 17 ENTORNO DE LA EMPRESA .....	54
GRÁFICO 18 VALORES DE ADUANA.....	58
GRÁFICO 19 FUERZAS DE PORTER.....	63
GRÁFICO 20 FÓRMULA PARA CÁLCULO DE MUESTRA .....	79
GRÁFICO 21 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA PREGUNTA 1; ENCUESTA .....	80
GRÁFICO 22 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA PREGUNTA 2; ENCUESTA .....	81
GRÁFICO 23 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA PREGUNTA 3; ENCUESTA .....	82
GRÁFICO 24 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA PREGUNTA 4; ENCUESTA .....	83
GRÁFICO 25 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA PREGUNTA 5; ENCUESTA .....	84
GRÁFICO 26 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA PREGUNTA 6; ENCUESTA .....	85
GRÁFICO 27 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA PREGUNTA 7; ENCUESTA .....	86
GRÁFICO 28 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS DE LA PREGUNTA 8; ENCUESTA .....	87
GRÁFICO 29 CONSULTA DE TOTALES POR NANDINA.....	94
GRÁFICO 30 PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE ICARUS .....	98
GRÁFICO 31 PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE MALETA DE TRANSPORTE .....	98
GRÁFICO 32 MARCAS, MODELOS Y TIPOS DE PARACAIDAS.....	99
GRÁFICO 33 MATERIAL IMPRESO PARA PROMOCIÓN DE PARACAÍDAS .....	101
GRÁFICO 34 FOTO DE LA VALLA PUBLICITARIA.....	104
GRÁFICO 35 CALENDARIO XTREM JUMP 2016 .....	104
GRÁFICO 36 DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	128

## Índice de tablas

TABLA 1 INDICADORES DE FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA PARA EL NEGOCIO.....	23
TABLA 2 VALORES DE K MÁS UTILIZADOS Y SUS NIVELES DE CONFIANZA PARA APLICACIÓN EN FORMULA PARA CÁLCULO DE MUESTRA.....	24
TABLA 3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A LOS PROCESOS ESTABLECIDOS PARA LA EMPRESA .....	48
TABLA 4 IDENTIFICACIÓN DE LOS RESPONSABLES.....	49
TABLA 5 CODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES .....	50
TABLA 6 OBJETIVOS DE LOS PROCESOS.....	51
TABLA 7 IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA.....	53
TABLA 8 TABLA DE VALORACIÓN DE IMPACTOS Y CALIFICACIONES .....	64
TABLA 9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) .....	64
TABLA 10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	65
TABLA 11 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA.....	66
TABLA 12 MATRIZ RESUMEN DE FACTORES RELEVANTES FODA.....	70
TABLA 13 MATRIZ FODA CRUZADO PARA LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	72
TABLA 14 NÚMERO DE ESTUDIANTES EN LAS ESCUELAS DE SALTO LIBRE .....	76
TABLA 15 TABULACIÓN DE LA PREGUNTA 1; ENCUESTA APLICADA .....	80
TABLA 16 TABULACIÓN DE LA PREGUNTA 2; ENCUESTA APLICADA .....	81
TABLA 17 TABULACIÓN DE LA PREGUNTA 3; ENCUESTA APLICADA .....	82
TABLA 18 TABULACIÓN DE LA PREGUNTA 4; ENCUESTA APLICADA .....	83
TABLA 19 TABULACIÓN DE LA PREGUNTA 5; ENCUESTA APLICADA .....	84
TABLA 20 TABULACIÓN DE LA PREGUNTA 6; ENCUESTA APLICADA .....	85
TABLA 21 TABULACIÓN DE LA PREGUNTA 7; ENCUESTA APLICADA .....	86
TABLA 22 TABULACIÓN DE LA PREGUNTA 8; ENCUESTA APLICADA .....	86
TABLA 23 DATOS DE ARANCELES CONSOLIDADOS.....	92
TABLA 24 DATOS DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.....	93
TABLA 25 PRECIOS DE LOS PARACAÍDAS.....	95
TABLA 26 RUBROS DEL PRESUPUESTO DE INVERSION.....	108
TABLA 27 INVERSION INICIAL PARA IMPORACION (UNITARIA) .....	109
TABLA 28 PROYECCIONES DE LAS IMPORTACIONES 12 MESES .....	109
TABLA 29 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD.....	110
TABLA 30 INCREMENTO DE PUBLICIDAD PARA 12 MESES .....	110
TABLA 31 PRESUPUESTOS DE SERVICIOS BÁSICOS.....	111
TABLA 32 INCREMENTO DE SERVICIOS BÁSICOS .....	111
TABLA 33 SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS.....	112
TABLA 34 PRESUPUESTO DE UTILES DE ASEO .....	112
TABLA 35 INCREMENTO DE UTILES DE ASEO .....	112
TABLA 36 PRESUPUESTO DE SUMINISTROS DE OFICINA .....	113
TABLA 37 INCREMENTO DE SUMINISTROS DE OFICINA .....	113
TABLA 38 PRESUPUESTO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES .....	114
TABLA 39 INCREMENTO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES .....	114
TABLA 40 RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE INVERSION .....	114
TABLA 41 PRESUPUESTO DE MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA .....	115
TABLA 42 PRESUPUESTO DE VEHICULO .....	115
TABLA 43 PRESUPUESTO DE EQUIPOS - ACTIVOS .....	116
TABLA 44 PRESUPUESTO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO .....	116
TABLA 45 RESUMEN DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS .....	116

TABLA 46 DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS .....	117
TABLA 47 ACTIVOS DIFERIDOS .....	117
TABLA 48 TOTAL DE LA INVERSION .....	118
TABLA 49 CONSOLIDADO DE INVERSIONES REQUERIDAS PARA LOS PRIMEROS 12 MESES DE FUNCIONAMIENTO .....	119
TABLA 50 FINANCIAMIENTO .....	120
TABLA 51 AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO .....	121
TABLA 52 CALCULO DE COSTO Y GANANCIA .....	122
TABLA 53 VENTAS TOTALES ESPERADAS PARA .....	122
TABLA 54 VENTAS ESPERADAS PARA LOS 12 PRIMEROS MESES DE FUNCIONAMIENTO .....	123
TABLA 55 ESTIMACIÓN DE FLUJOS DE CAJA O CASHFLOW .....	124
TABLA 56 CLASIFICACIÓN DE COSTOS .....	126
TABLA 57 CUADRO DE PE (\$) .....	127
TABLA 58 CALCULO DE CANTIDAD DE (PE \$) .....	128
TABLA 59 TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	129
TABLA 60 CALCULO DEL VAN .....	130
TABLA 61 HOJA DE CALCULO DE MICROSOFT EXCEL .....	131
TABLA 62 CALCULO DEL TIR .....	132

## Introducción

Como casi en la mayoría de los deportes extremos, la caída libre surgió como una aplicación militar a la que poco a poco se ha ido adaptando hasta ser considerada en estos tiempos como una práctica deportiva consolidada. El paracaidismo es una actividad aeronáutica reconocida en todo el mundo y que sigue aumentando en popularidad. En la actualidad hay varios tipos de paracaídas para diferentes actividades y/o modalidades de salto libre.

En el Ecuador hay empresas que importan y distribuyen artículos deportivos para deportes como: fútbol, baloncesto, voleibol, béisbol, entre otros que apuntan a satisfacer a los clientes que practican dichos deportes, sin embargo estas empresas no cubren otros deportes como es el de salto libre que está en crecimiento en el Ecuador y que dicha actividad de salto libre se ha ido popularizando como un deporte extremo.

Actualmente varios clubes que se dedican a la actividad de salto libre e inclusive los militares ecuatorianos que realizan sus prácticas para las operaciones de combate utilizan los paracaídas para dicha actividad; sin embargo ni en el Distrito Metropolitano de Quito ni en el Ecuador existe una empresa en donde se pueda adquirir los paracaídas de salto libre ya que se tiene que importar desde otros países.

Por ello se cree conveniente presentar este proyecto investigativo del Diseño de un Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Importadora y Distribuidora de Paracaídas de Salto Libre en el Distrito Metropolitano de Quito, que satisfaga las necesidades de los potenciales compradores en cuanto a marcas, modelos y tipos de paracaídas con un mejor beneficio en calidad y precio y permita que dicha actividad se popularice a nivel nacional, así como también permita crear nuevas fuentes de trabajo.

De esta manera se pretende también reducir los trámites que conllevan la importación y desaduanización de este producto.

# CAPÍTULO I

## 1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1 ANTECEDENTES

En el Ecuador existen empresas que se dedican a la importación y distribución de artículos deportivos principalmente para deportes como: fútbol, baloncesto, voleibol, béisbol, hockey, tenis, entre otros (Kao sport center empresa de venta de accesorios para deportes) que apuntan a satisfacer a los clientes que practican dichos deportes, sin embargo estas empresas no cubren otros deportes como es el de salto libre que está en crecimiento en el Ecuador y que se ha venido practicando durante muchos años ya que el paracaidismo en nuestro país surgió militarmente en el año de 1955 como una necesidad de realizar operaciones en lugares donde el acceso por tierra era limitado (Carlomagno Andrade, 1989, p. 12).

Con el pasar del tiempo, la actividad de salto libre fue popularizándose como un deporte extremo. Actualmente, clubs como Garrapateros, Azul Xtremo, Skydive Ecuador, Club Aero deportivo del Ecuador, por citar algunas de ellos, se han creado en el país con el fin de realizar actividades aéreas relacionadas con la caída libre y el paracaidismo.

Actualmente el paracaidismo se encuentra regido por la Federación Aeronáutica Internacional FAI con sede en Francia (FAI, 2013) y los fabricantes de paracaídas se rigen a sus normas. Uno de los países con mayor desarrollo de paracaídas en el mundo es Estados Unidos con la empresa civil "Para Gear", la cual fabrica y distribuye paracaídas de uso militar y civil a varios países del mundo, entre ellos Ecuador (Para-Gear Equipment Co. Inc., 2014).

Es por eso que surge la necesidad de realizar un diseño de un plan de negocios que de la apertura a un mercado global que exige que las empresa sean competitivas para poder satisfacer a los clientes que realizan el deporte de salto libre cubriendo necesidades como: tener buenos precios, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente requiera al obtener un paracaídas de salto libre.

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el Distrito Metropolitano de Quito no existe una empresa en donde se pueda adquirir los paracaídas de salto libre, los clubs y los clientes que practican dicha actividad buscan comprar diferentes modelos de paracaídas con un mejor beneficio en calidad y precio y al no poder hacerlo en nuestro país sienten la necesidad de disminuir su personal así mismo aquellos que quieren practicar este deporte extremo no lo pueden hacer por falta de equipo en el mercado, y los que

compran los paracaídas en otros países los adquieren a altos precios ya que solo podrán comprar uno o dos de acuerdo a las nuevas normativas vigentes en nuestro país las cuales regulan las importaciones.

Con la existencia de esta demanda y la falta de oferta surge la necesidad de la creación de una empresa que esté dispuesta, por una parte, a desarrollar nuevas fuentes de trabajo que permitan el crecimiento de dicho deporte y de los clubs en nuestro país, y por otra que tenga su norte en un plan de negocios, donde se formen estrategias comerciales, que permita transitar por el medio de la planificación de una forma elaborada y completa; es decir un negocio que permita diferenciarse de cualquier otra tienda de deportes extremos para los amantes del salto libre.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué modo contribuye, un Diseño de un Plan de Negocios, a la creación de una empresa para importación y distribución de paracaídas de salto libre en el Distrito Metropolitano de Quito, para satisfacer la demanda de este producto?

### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de Negocios para la creación de una empresa importadora y distribuidora de paracaídas de salto libre en el Distrito Metropolitano de Quito, optimizando los resultados del proyecto por medio de análisis y aplicación técnica.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Alcanzar un conocimiento amplio en lo teórico, conceptual y legal necesaria para el Diseño de un Plan de Negocios, así como las herramientas que se pueden utilizar para la puesta en marcha del mismo.

Tener un Plan Operativo incluyendo una descripción de cómo se establecerá el negocio y como comenzará a operar.

Realizar un Análisis de Mercado evaluando el mercado potencial y sus consumidores, sus necesidades y características.

Obtener estrategias de Marketing y Comercialización donde se describa la estrategia de penetración en el mercado, canales de comercialización y fijación de precios, y detallar los recursos humanos involucrados en marketing, presupuesto de marketing y otros recursos.

Definir la estructura organica que tendria la empresa la cual se pretende instituir, considerando la filosofia y puestos de trabajo relacionados a la actividad a emprender.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La decisión de diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa de importación y distribución de paracaídas de salto libre se debe a que ninguna empresa en el Distrito Metropolitano de Quito, ni en el Ecuador se dedica a esta actividad; ya que la empresa en creación es un emprendimiento que involucra esfuerzo y que hace frente a diversas dificultades que asume un riesgo económico y a su vez invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado.

La obligación del negocio: contar con un buen plan de marketing, poseer objetivos claros y específicos, ser accesible económicamente, entender y pensar la importancia que puede llegar a tener en el mercado, manejar correctamente el flujo de efectivo, elaborar a tiempo correcciones sobre la marcha que evitan que el negocio no progrese, tener muy clara la idea del negocio es decir entender conceptos, leyes, estar actualizado desarrollando ideas que satisfagan a aquellas personas que buscan un producto de buena calidad, entre otras obligaciones que solo se puede proporcionar con un buen diseño de un Plan de Negocios correctamente elaborado.

Es por ello que, haciendo referencia a los antecedentes, y la formulación del problema, queremos implementar un Diseño de un Plan de Negocios para aquellos emprendedores que quieran poner en marcha una empresa que satisfaga las exigentes demandas de las personas naturales o jurídicas que gozan de la actividad del salto libre en sus diferentes modalidades, dotándoles de estrategias comerciales con la finalidad de supervivir y garantizar la permanencia en ese mercado cada vez más competitivo.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

La mayoría de las empresas o personas naturales que se dedican a la actividad de salto libre en el Ecuador, ven en la capital de la República un sitio en donde pueden obtener productos relacionados con la actividad; sin embargo en un proyecto desarrollado en febrero de 2010 por la Escuela Politécnica del Litoral sobre el impacto de los deportes extremos en el país, los investigadores concluyeron que la mayoría de las personas desconocen acerca de la existencia de los deportes de aventura en el Ecuador, debido a la falta de publicidad de las empresas que ofertan dicha actividad y dichos productos.

Pese a ello, son innumerables las empresas que ofrecen servicios de paracaidismo de salto libre como actividad deportiva en la capital, pero ninguno

de ellos oferta sus productos. Así también, la investigación determinó que la empresa COMERICA trabaja de cerca con el estado en la importación de equipos para salto libre de las tropas de paracaídas de los militares, y no a la compra a una empresa al país, mucho menos en la ciudad de Quito, tal como establece en su página de contacto. (Comerica, 2015)

### **1.7 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un plan de negocio, para la creación y éxito de una empresa, permite que en este proceso el emprendedor adquiera un mejor entendimiento del potencial y atractivo del negocio, así como de los riesgos y aspectos claves para tener superación en el mismo, tanto a corto como a mediano y largo plazo. Tomando en cuenta de los riesgos y las oportunidades que el nuevo negocio plantea. Asimismo, se presentan proyecciones y estimaciones de las necesidades financieras que han de surgir vinculas con los parámetros proyectados del negocio.

En el caso concreto de este proyecto, el Diseño de un Plan de Negocios para la importación de paracaídas de salto libre, adición de valor agregado, y distribución en el distrito metropolitano de Quito, permitirá tener mayor claridad sobre el negocio, entender los puntos claves para el posicionamiento del negocio con eficiencia y eficacia.

### **1.8 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La Metodología de Investigación es definida de la siguiente manera: "Es una guía para realizar investigaciones sociales, facilitando el aprendizaje de cómo efectuar una investigación, cumple con dos parámetros fundamentales: el producir conocimientos y teorías (investigación básica) y resolver problemas prácticos (investigación aplicada)" (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998)

El método de investigación; implica organización, conocimiento de antecedentes, puntos críticos a resolver, hipótesis a comprobar, datos a organizar y conclusiones a llegar, por ello es fundamental en el proceso de investigación.

Con esta introducción aprovechando la enseñanza amigable de la misma, estudiamos a continuación los métodos a utilizar en este estudio de tesis de grado:

#### **1.8.1 El Método Histórico**

Se define a continuación el Método Histórico a utilizar:

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la

trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación. (Ferrer, 2015)

Este método se utiliza por ejemplo para conocer el producto, sus comienzos en el mercado, el crecimiento que ha ido teniendo (cuando es muy demandado, es decir que se encuentra en su mejor momento) y que también puede tener etapas de bajada, como sucede con otros productos utilizados para deportes extremos, el cual pierden protagonismo y un descenso en su demanda y consumo.

### **1.8.2 El Método de la Abstracción**

El Método de la Abstracción se define de la siguiente manera:

Es un proceso importantísimo para la comprensión del objeto, mediante ella se destaca la propiedad o relación de las cosas y fenómenos. No se limita a destacar y aislar alguna propiedad y relación del objeto asequible a los sentidos, sino que trata de descubrir el nexo esencial oculto e inasequible al conocimiento empírico. (Métodos, 2015)

### **1.8.3 El Método Hipotético-deductivo**

El Método Hipotético-Deductivo es definido de la siguiente manera:

El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación). (Torre de Babel, 2015)

Aplicado por ejemplo al momento de realizar hipótesis sobre el estudio de mercado por medio de una evaluación del mercado potencial que permitirá obtener resultados estimados y esperados. Si la teoría no se ajusta a los datos, se ha de cambiar la hipótesis, o modificarla, a partir de inducciones. Se actúa entonces en ciclos deductivos-inductivos para explicar el fenómeno que queremos conocer.

### **1.8.4 El Método Sintético**

El Método Sintético es definido de la siguiente manera:

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades. (Eumed, 2010)

Se emplea este método cuando se realiza una investigación sobre un tema y se hace referencia a manera de resumen por ejemplo en el diseño de un Plan de Negocio para llegar a comprender la idea principal a desarrollar, integrando las partes del todo, es decir llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de totalidad. No hay síntesis sin análisis sentencia Engels, ya que el análisis proporciona la materia prima para realizar la síntesis.

## CAPÍTULO II

### 2. EL MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1 Diseño de un Plan de Negocios

Diseñar es hacer un plan detallado para la ejecución de una acción o una idea así como Planificar consiste en: los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos que se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones, por eso se debe tomar en cuenta el proceso administrativo: Planificar, Organizar Dirigir y Controlar.

Un Plan de negocios contiene: una estructura ideológica que incluye el nombre de la empresa, misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio, una estructura del entorno que un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, una estructura mecánica que enlista las estrategias de distribución, ventas, mercadotecnia y publicidad, una estructura financiera que es la base en cálculos y proyecciones de escenarios y la viabilidad de la idea, hablando en términos económicos, y recursos humanos que ayuda a definir los puestos de trabajo que se deben cubrir.

El Diseño de un Plan de Negocios es un documento escrito que incluye básicamente los objetivos de la empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión que requieres para financiar tu proyecto y soluciones para resolver problemas futuros (tanto internos como del entorno). (Soy Entrepreneur, 2015)

Un plan de negocio se le denomina según Longenecker (2007) un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura, otro concepto menciona que es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir, cómo ir rápidamente, o que hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos. (González, 2015)

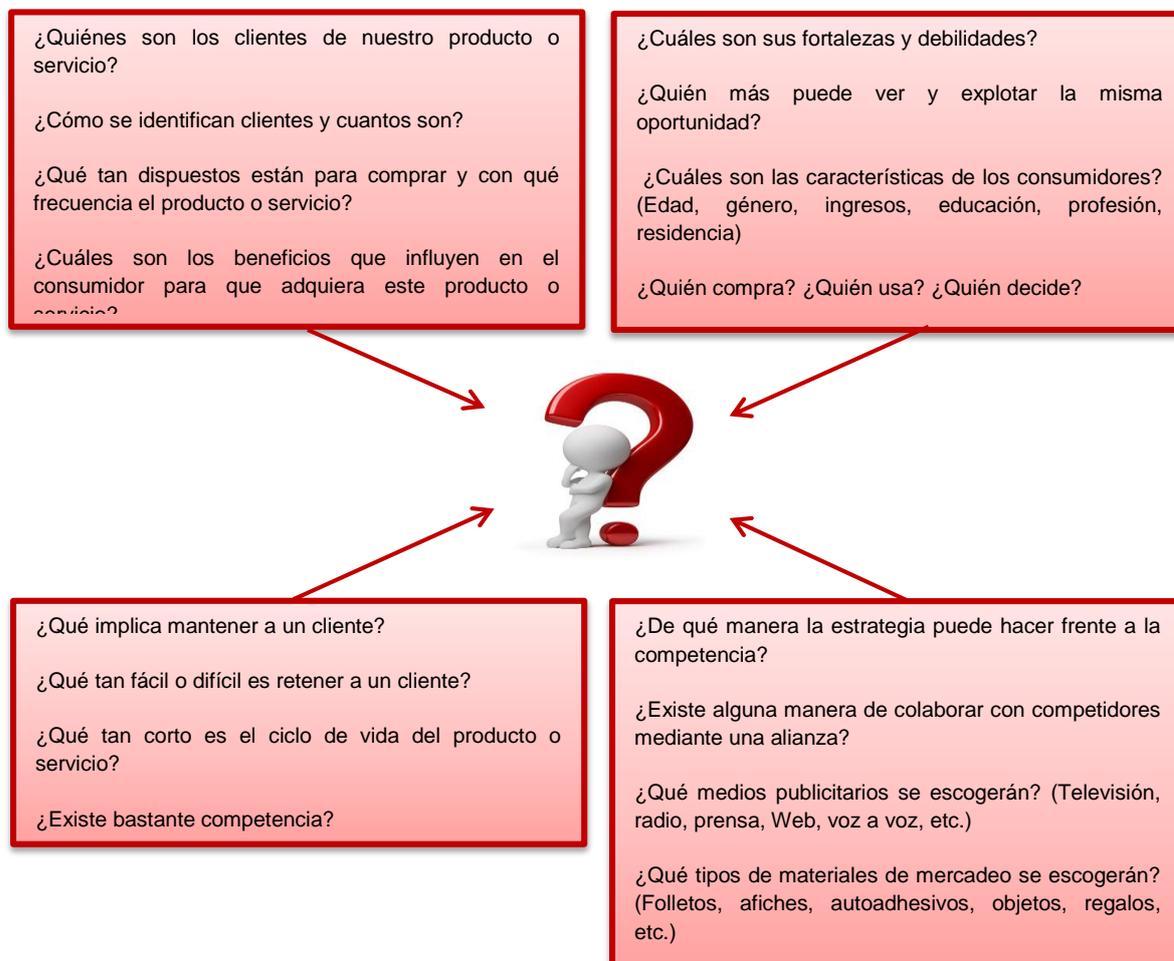
El propósito de un plan de negocios es tener una guía para poner en marcha y posteriormente administrar un negocio, al fungir el instrumento de planeación, organización, coordinación, control y evaluación.

El plan sirve principalmente como instrumento de planeación ya que nos permite planificar el uso de recursos, estrategias y cursos de acción o pasos a seguir, y

así ser más eficientes en la puesta en marcha y posterior gestión del negocio, reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo.

A continuación se presenta una tabla con las preguntas que se pueden considerar con el objetivo de tomarlas en cuenta en la elaboración de un plan de negocios.

**Gráfico 1 Aspectos que se pueden considerar para un Plan de Negocios**



**Fuente: Emprendedor.com/Guillermo Ramírez**  
**Autora: María Fernanda Monroy**

## 2.1.2 Marketing dentro de un Plan de Negocios

Dentro del plan de negocios una parte importante a considerar es el marketing, ya que al ser un conjunto de técnicas y estudios que tienen como objetivo mejorar, planear, promover y distribuir productos o servicios, este nos ayudará a satisfacer las necesidades de los consumidores potenciales. Haciendo una investigación de definiciones encontré las siguientes:

Es importante mencionar que para un plan de negocios no dejaremos de mencionar el área de Marketing en donde planificamos la manera de llevar la imagen corporativa a nuestros consumidores, el área del Marketing define con

claridad qué es el producto final, con sus variables analizadas, su presentación y los objetivos puntuales de las campañas y sus acciones. (Pro México, 2014)

Marketing es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicios. (5campus, 2015)

Esta misma página establece que:

Marketing es el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio". "Marketing es tener el producto adecuado, en el momento adecuado, adaptado a la demanda, en el tiempo correcto y con el precio más justo.

Con lo anteriormente descrito pienso que es importante poner el área de marketing en un plan de negocios ya que da una idea clara de nuestro producto, precio, distribución y comunicación, porque para generar clientes se debe comunicar al público que se ofrece, es primordial en los comienzos de una empresa y muy importante para mantenerla a flote.

Siendo así el plan de negocios un documento escrito, cuya finalidad es documentar la información más relevante relacionada con la nueva empresa y su mercado. El plan de negocios puede verse como un mapa donde se identifican claramente los objetivos de la empresa, las rutas a seguir para alcanzar los objetivos, los obstáculos que se enfrentarán en el camino, las herramientas que utilizarán el empresario para superar los obstáculos y los mecanismos para medir el avance del proceso.

En el área del plan de marketing se planifica cómo llevar a cabo una comunicación de forma efectiva desde la empresa hasta el público y que éste se convierta en cliente al conocer el beneficio que puede obtener al decidirse por el producto o servicio.

La intención de esta área es generar clientes es por eso que se debe expresar al público que se ofrece un servicio y dependiendo de cada tipo de negocio y producto se puede actuar de cierta manera; aquí interviene el área de marketing.

### **2.1.3 Misión, Visión y Objetivos**

Las empresas que quieran perdurar en el tiempo generando éxitos en forma constante, deben tener ciertos parámetros fijos. Si bien tienen que estar dispuestas a modificar distintos aspectos según lo amerite el mercado o los avances tecnológicos, su misión, visión y objetivos jamás deben variar.

La misión y visión de la empresa definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe dicha organización y todas las líneas laborales se trazan en

relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización.

Las organizaciones que entienden que el núcleo está en la misión y visión y que estos conceptos funcionan como unificadores, serán exitosas, ya que tanto los clientes, proveedores, alianzas estratégicas y competencia verán que son una entidad constante que no cambia su ideología para obtener más utilidades, sino que actualiza su forma de hacer negocios.

La misión se define muchas veces de la siguiente manera:

Enrique Franklin, en su libro Organización de Empresas, menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible". Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez, autores del libro «Administración y Dirección», la "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía". Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?" (Promonegocios, 2007)

Estas definiciones expresadas y publicada por todos esos autores, quienes aportan con publicaciones de marketing y negocios, que nos ayudan a entender mejor la existencia de la misma.

Los empresarios usan varios recursos de administración o técnicas para mejorar las operaciones de negocios de su empresa. Establecer objetivos es una herramienta de administración que crea un objetivo para que alcancen los empresarios. Los objetivos pueden ser metas que abarquen a toda la empresa, en especial para la división de departamentos o expectativas de cada uno de los empleados. Los empresarios casi siempre emplean la gestión de desempeño para tener un seguimiento de los objetivos y analizar la efectividad en general de los logros de la empresa.

Es por eso que los objetivos son: los que aseguran que todos los empleados trabajen en armonía en la empresa, son los que aseguran de que los empleados cumplan con lo mínimo requerido de su comportamiento para el negocio, por eso deben ser claros, calculables y reales. (Vitez, 2004)

Si empleamos la gestión de desempeño tendremos un seguimiento de los objetivos y a su vez analizaremos la efectividad en general de los logros de la empresa.

## 2.1.4 La Planeación estratégica de un Negocio

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. El uso de cualquier tipo de sistema de información, incluyendo los sistemas de Business Intelligence, deberá servir de apoyo para completar dichos planes y estrategias, es decir, deberán de estar alineadas a la estrategia del negocio.

A la planeación se la puede definir de la siguiente manera:

La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. (Mano, 2001).

Un poco más sintetizado nos presenta su definición Kazmier, ya que dice que la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos (Anónimo, 2001). Goodstein, Nolan y Pfeiffer definen a la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guían de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (Gestiópolis, 2015)

En si es importante la planeación estratégica ya que nos sirve como una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategia que nos permitirán crear o preservar ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles.

Se tiene el compromiso de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.

## 2.1.5 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ellos tomar decisiones

acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La técnica para el análisis situacional FODA, fue denominado SOFT al principio y reformado al SWOT de hoy en día siendo de suma importancia para nuestras decisiones administrativas y que es el deber de un buen gerente conocerlas, desarrollado por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Robert Stewart y Birger Lie, siendo Albert S Humphrey especialista en administración organizacional su principal exponente; las investigaciones fueron desarrolladas por el Instituto de Investigaciones de Standford (Standford Research Institute) en la década de los '60 al los '70. Financiada por las empresas del Fortune 500 para crear un sistema de análisis administrativo superior a la planificación corporativa de ese tiempo.

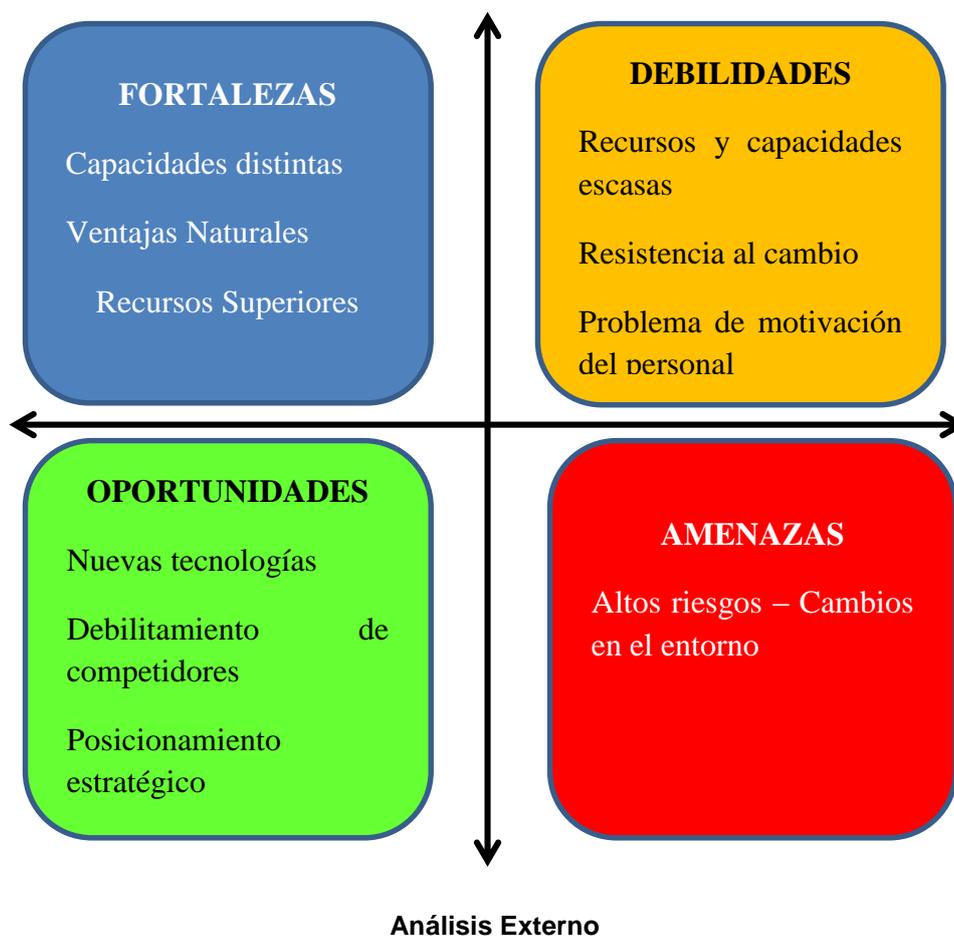
FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan.

Esta herramienta fue usada en las empresas para obtener el marco general en que operaban y es considerada una de las técnicas de la planificación estratégica.

Dicha herramienta estudia la situación de una empresa o un proyecto analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada. Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis FODA se deben contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad o carencia?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

**Gráfico 2 Variables Internas y Externas FODA**  
**Análisis Interno**



Fuente: [link=?http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO) , Revisado: 19/05/2015  
Autor: María Fernanda Monrroy.

Por lo tanto el análisis FODA es un modelo simple que será utilizado en este proyecto con el objetivo de evaluar el potencial del negocio y decisiones de marketing.

### 2.1.6 Sección de Marketing - Marketing Mix

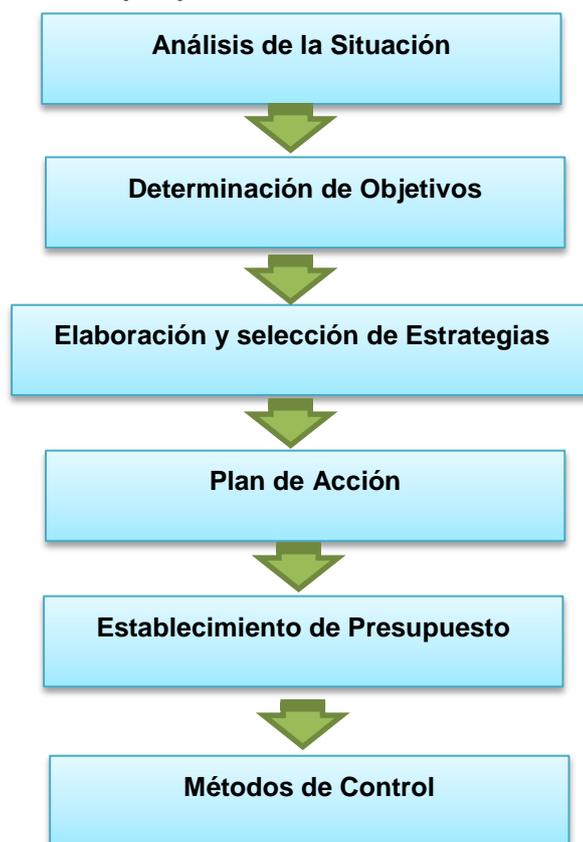
La sección de Marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

Al ser esta tesis un Diseño de un Plan de Negocios, que por supuesto incluye una sección de marketing, no se profundizará en gran medida en la sección Marketing con objetivo de abarcar las áreas que un Plan de Negocio exige.

El objetivo de tener una sección de Marketing es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior y capta, retiene y fideliza a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

El siguiente gráfico describe las etapas que pueden ser utilizadas para la elaboración de la sección de Marketing donde se incluye lo más importante:

**Gráfico 3 Etapas para desarrollo de sección Marketing**



**Fuente: Rafael Gonzales, (2010) Marketing en el Siglo XXI 3ª Edición. Cap. 11.**

**Autor: María Fernanda Monrroy.**

Una de las Herramientas más utilizadas para la finalidad de definir la sección de marketing es el Marketing Mix o Mezcla de Marketing que es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

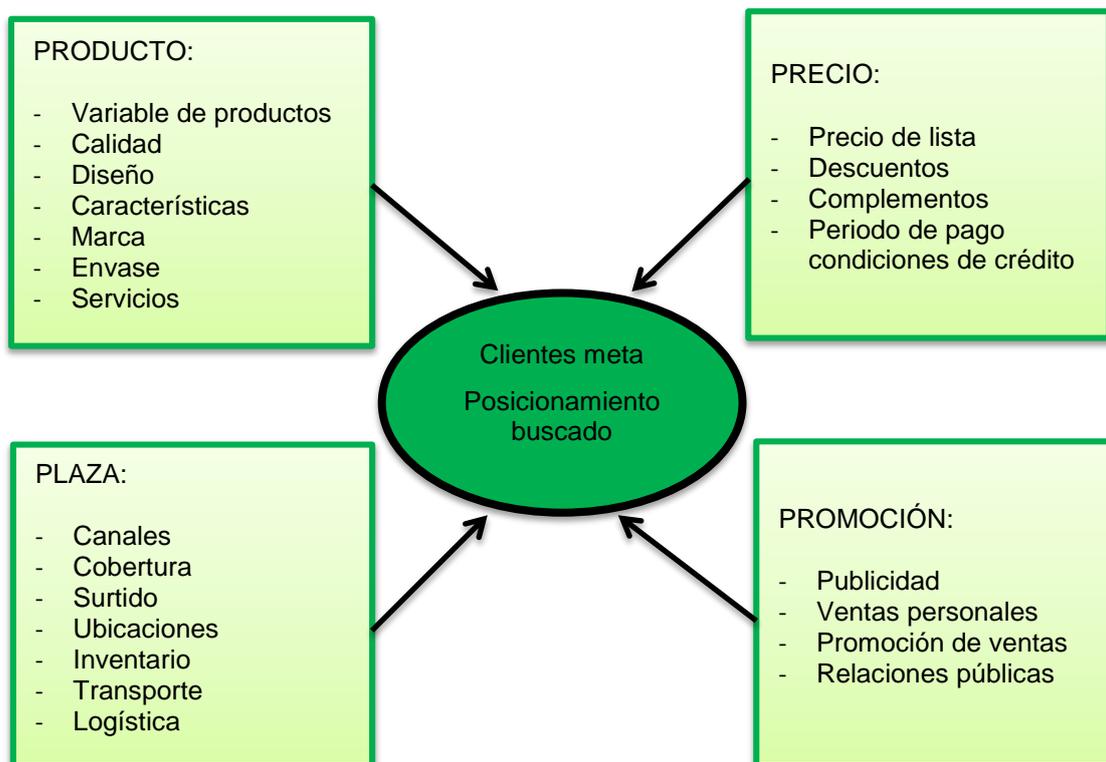
El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación. Estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps por su

acepción anglosajona (product, price, place y promotion), este aporte es un término creado por McCarthy en 1960.

Dichas variables básicas tienen que aplicarse coherente y coordinada de las diferentes estrategias del marketing que la empresa será capaz de satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable y con ello ocupar una posición en el mercado.

A continuación se presenta un gráfico que describe la herramienta del Marketing Mix y las variables 4Ps, cada uno de ellas abarca una serie de actividades.

**Gráfico 4 Las cuatro P's de la mezcla del marketing**



Fuente: Kotler (2003) [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2010000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2010000200002&script=sci_arttext), Revisado: Mayo 2015

Autor: María Fernanda Monrroy.

Sin duda a lo largo de la corta historia del marketing, el concepto de marketing mix ha constituido uno de los aspectos de mayor importancia en el ámbito estratégico y táctico. En mi opinión sigue siendo un instrumento básico e imprescindible y debe seguir estando en el corazón de toda estrategia de marketing. Sin embargo es necesario dotar a las 4Ps de un enfoque actual, de un enfoque basado en el protagonista, el cliente.

En un entorno social y digital como es el actual, los clientes forman parte de una vía de doble sentido, dónde son parte activa de una conversación con las marcas. En definitiva, toda empresa del siglo XXI que desee tener éxito, tiene que plantearse trabajar en un escenario dónde el cliente cobre protagonismo ante el producto, en las estrategias de marketing mix.

## 2.1.7 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Es una herramienta explicada por Michael E. Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, quien ha desarrollado varios modelos teóricos sobre la competitividad basándose en décadas de docencia e investigación. El modelo de las "Cinco fuerzas" de Porter muestra las cinco fuerzas que afectan el entorno competitivo de una empresa pequeña, dicho modelo que se empleara en este proyecto ya que con el podremos determinar el entorno competitivo de la empresa, el cual afecta a la rentabilidad. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos, respectivamente.

Por ejemplo, si el mismo producto está disponible de varios proveedores, entonces los compradores tienen poder de negociación sobre cada proveedor. Sin embargo, si sólo hay un proveedor de un componente determinado, entonces dicho proveedor tiene el poder de negociación sobre sus clientes. Las barreras de entrada bajas atraen nueva competencia, mientras que las barreras de entrada altas la desalientan. Por ejemplo, abrir un negocio de limpieza del hogar es simple, pero iniciar una empresa de fabricación es mucho más difícil. Es probable que la rivalidad de la industria sea mayor cuando varias empresas están compitiendo por los mismos clientes, y la rivalidad intensa hace bajar los precios y las ganancias.

A continuación una breve explicación de las cinco fuerzas, que como sabemos es una herramienta que toda organización debe considerar:

### 2.1.7.1 Grado de Rivalidad

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.

- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.
- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Por ejemplo algunas estrategias que podemos formular pueden ser:

- Aumentar la calidad de los productos o servicio.
- Reducir los precios.
- Dotar de nuevas características a los productos o servicios.
- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas, entre otros.

#### 2.1.7.2 Amenaza de Entrada de nuevos Competidores

Esta hacer referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Las barreras de entrada que son las limitaciones que pueden tener otros emprendedores de crear empresas muy similares y de esa manera convertirse automáticamente en competencia.

Por ejemplo algunas de estas barreras de entrada podrían ser:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales.
- Altos aranceles.
- Falta de acceso a materias primas.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado, entre otros.

Es por eso que analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Por ejemplo se puede optar por estrategias como:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

#### 2.1.7.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Principalmente son los productos o servicios que se pueden encontrar en un rango de precio menor que el que ofrece la empresa, pero que pueden satisfacer la necesidad, que cubre el producto o servicio en oferta, realizando la misma o una función muy similar.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando: los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes, cuando existe poca publicidad de productos existentes, cuando hay poca lealtad en los consumidores y cuando el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

Es por eso que analizar la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas, estrategias que pueden ser:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

#### 2.1.7.4 Poder de negociación de los consumidores

Esta hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la

industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando: no hay diferenciación en los productos, los consumidores compran en volumen, los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos, los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores, los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

Por lo tanto es de interés de un negocio determinar con realidad el poder del comprador ya que nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos, a través de estrategias como: buscar una diferenciación en los productos, ofrecer mayores servicios de postventa, ofrecer mayores y mejores garantías, aumentar las promociones de ventas, aumentar la comunicación con el cliente, entre otros.

#### 2.1.7.5 Poder de negociación de los Proveedores

Esta fuerza se centra en el poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando: existen pocas materias primas sustitutas, el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto, las empresas realizan compras con poco volumen, entre otras.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos, estrategias como: adquirir a los proveedores, producir las materias primas que uno necesita, realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes, entre otros.

El siguiente esquema permite una visualización de las cinco fuerzas descritas:

**Gráfico 5 La relación entre Las Cinco Fuerzas de Porter**



**Fuente:** <http://jorgepablosierra.com/page/2/>, Revisado: Mayo 2015  
**Autora:** María Fernanda Monrroy.

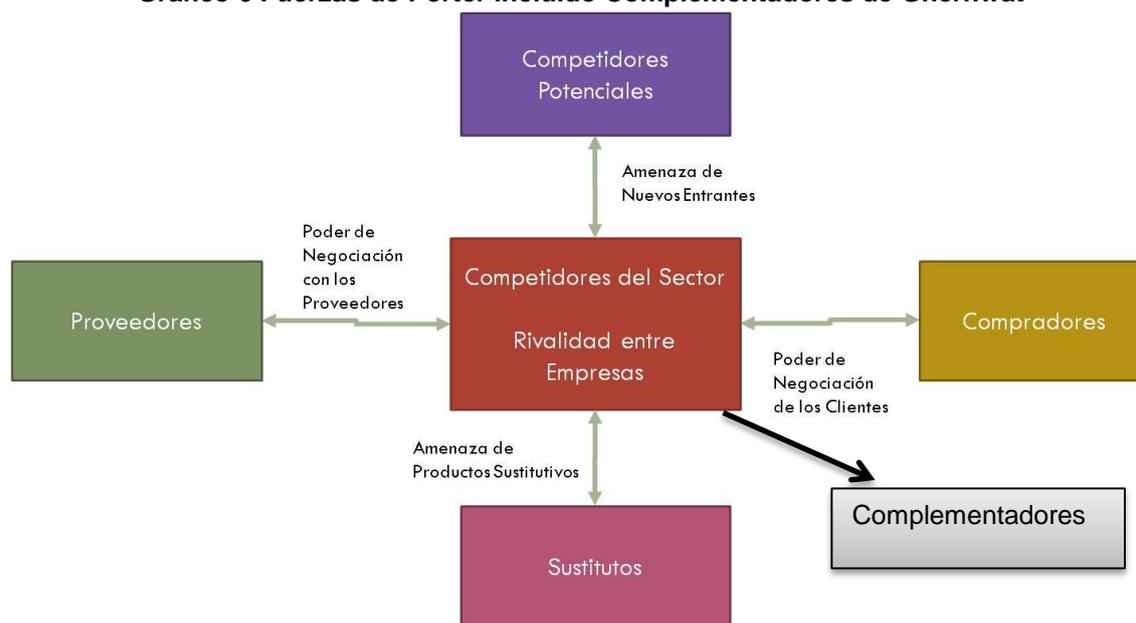
Las descritas son las fuerzas de Porter que nos permite analizar una industria a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores.

Analizar estas fuerzas nos permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria, y así poder saber qué tan atractiva es, así como detectar oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar estrategias que nos permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas más la fuerza adicional de Ghernwat.

Estableciendo al gráfico de esta manera:

**Gráfico 6 Fuerzas de Porter incluido Complementadores de Gherawat**



Fuente: <http://jorgepablosierra.com/page/2/>, Revisado: Mayo 2015

Autor: María Fernanda Monrroy.

Como sexta fuerza los Complementadores son una variable adicional a las cinco fuerzas de Porter M. (1980), que señala el papel crítico que tienen los Complementadores, que son participantes a quienes los clientes compran productos o servicios complementarios, o a quienes los proveedores venden recursos complementarios, estos pueden disminuir el precio que los proveedores requieren por sus insumos. Se les conoce comúnmente por incrementar la disponibilidad de los clientes a pagar por productos particulares. “Esta fuerza, ayuda a enlazar el análisis de la ventaja competitiva en la industria, así como el análisis de la rentabilidad promedio.” (Rivkin, 1998)

Determina la tecnología y los recursos complementarios que agregan valor al negocio, así como el grado de cooperación que existe entre competidores. El ejemplo más común es el de las computadoras que dependen de varios proveedores de software y hardware para freces un producto integral con valor agregado.

### 2.1.8 Competencia y Cooperación

La competencia es un elemento regulador del mercado que debería contribuir a que cada vez los bienes y servicios producidos sean mejores, se produzcan de forma más eficiente y respondan más adecuadamente a las necesidades y demandas de los consumidores. Más allá del deber regulador que compete a los gobiernos y del escrupuloso cumplimiento de la legislación al respecto que debe caracterizar la actuación de las empresas, de éstas se espera lealtad y buena fe, un comportamiento ético que, a través del juego limpio, alimente una sana

competencia que contribuya a la mejora continua de todos los oferentes de bienes y servicios.

La cooperación empresarial es una fuente de ventajas competitivas: se crea valor a través de la cooperación (distintos actuantes del mercado se convierten en aliados), el complemento (combinación de diferentes recursos y capacidades para la generación de sinergias) y el conocimiento (transferencia de tecnología y know how).

Sin duda, las alianzas empresariales generan valor para los que participan en ellas. Según la consultora Booz Allen & Hamilton Analysis, las 25 empresas de EEUU más activas en cooperación empresarial presentan unas tasas de rentabilidad del 17,2%, un 5% más que la media de las 500 empresas del ranking de la revista Fortune; el mismo estudio, realizado en 2000, revela que esta cooperación se da en todas las industrias. (Barco, 2013)

Por lo tanto a través de las alianzas, las organizaciones son capaces de superar muchas de sus limitaciones. Sin embargo, para éstas sean fructíferas deben generar valor para los diferentes grupos de interés (clientes, inversores) y las entidades involucradas deben mostrar una clara disposición a la colaboración y asegurarse de que intereses están alineados y los recursos, habilidades, esfuerzos y beneficios equitativamente distribuidos.

### **2.1.9 Estrategias**

Las estrategias como lo cita Henry Mintzberg debe ser "definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva".

Para Michael Porter, profesor de la escuela de negocios Harvard Business School sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

- **Líderes en Costes:** Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el líder en costes. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- **Diferenciación:** Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en diferenciación. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

Por otro lado, también influye el enfoque de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Algunos autores hablan del "enfoque" como si fuera otra estrategia en sí misma.

Gráfico 7 Matriz que muestra las estrategias genéricas de Porter



Fuente: Elaboración propia basada en Porter M. (1980)

Del cruce de estas variables surgen los distintos cuadrantes de la matriz, que se explican por sí mismos. Para Porter es difícil ser simultáneamente líder en costes y en exclusividad, corriéndose el peligro de quedarse a medias en ambos objetivos. Existen algunas excepciones como Apple, capaz de luchar por diferenciación y a la vez disponer de un considerable volumen en algunos segmentos.

En sí lo que se busca con la creación de estas estrategias es especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque.

Tabla 1 Indicadores de Fuentes de Ventaja Competitiva para el negocio

<b>ECONOMINCO FINANCIERO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
Análisis Financiero	Establecimiento de políticas y estrategias
Manejo de impuestos	Supervisión de desempeño
Control de gastos	Planeación de alternativas financieras
Planificación de gastos	Coordinación de acciones Administrativas
Manejo de actividad bancaria	Planeación de inversiones
Contabilidad de ingresos	
Control de cuentas por pagar y cobrar	
<b>MARKETING</b>	<b>RECURSOS</b>
Calidad del producto/servicio	Capacitación del personal
Sistema de información de marketing	Planeación del personal
Servicio a clientes	Contratación de empleados
Nivel de satisfacción de clientes	Evaluación de desempeño
Gestión publicitaria	Control de personal
Actualización sobre el mercado	Desarrollo e investigación
Planeación de marketing	Formación y desarrollo

Fuente: Armida Rodríguez, A. 2005 Plan de Negocios Cómo estrategia Competitiva del Campamento Tomacoco, basado en Hunt S. y Morgan R. (1995)

Autor: María Fernanda Monrroy.

## 2.1.10 Teoría para cálculo de muestra para aplicación de encuestas

Hacia el efecto de aplicación de encuesta en una muestra que indica datos básicos sobre la población que deseas investigar y el máximo error que estás dispuesto a tolerar, obtienes una estimación del tamaño de muestra que necesitas para tu encuesta, se investiga la fórmula para determinación de muestra correcta. La información que se presenta a continuación es de propiedad de Feedback Networks Technologies, Grupo empresarial que se dedica al desarrollo de plataformas tecnológicas para análisis y gestión de datos.

El cálculo de la muestra correcta es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación comercial y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

**Gráfico 8 Fórmula para el cálculo de Muestra para aplicación de Encuestas**

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

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

**Fuente: Feedback Networks Technologies (2013), “Calcular la muestra correcta” Tomo 898, Folio 92**

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son: La extensión del uso de Internet y la comodidad que proporciona, tanto para el encuestador como para el encuestado, hacen que este método sea muy atractivo.

**Tabla 2 Valores de k más utilizados y sus niveles de confianza para aplicación en Formula para cálculo de Muestra.**

<b>K</b>	<b>1,15</b>	<b>1,28</b>	<b>1,44</b>	<b>1,65</b>	<b>1,96</b>	<b>2</b>	<b>2,58</b>
<b>Nivel de confianza</b>	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

**e:** es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

**Fuente: Feedback Networks Technologies (2013), “Calcular la muestra correcta” Tomo 898, Folio 92**

Asimismo en la publicación se explica cada variable:

Ejemplo 1: si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían un producto y tenemos un error muestra del 5% comprarán entre 95 y 105 personas.

Ejemplo 2: si hacemos una encuesta de satisfacción a los empleados con un error muestra del 3% y el 60% de los encuestados se muestran satisfechos significa que entre el 57% y el 63% (60% +/- 3%) del total de los empleados de la empresa lo estarán.

Ejemplo 3: si los resultados de una encuesta electoral indicaran que un partido iba a obtener el 55% de los votos y el error estimado fuera del 3%, se estima que el porcentaje real de votos estará en el intervalo 52-58% (55% +/- 3%).

**p**: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q**: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**n**: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

### 2.1.11 Finanzas

En la actualidad se describe a las finanzas de las empresas como la ciencia económica dedicada al estudio de las unidades económicas fundamentales, así como de los distintos mercados y de los precios que en ellos se forman.

En un mundo globalizado como el que vivimos, no podemos dejar de compararnos, y para eso debemos medirnos con la competencia, con el sector comercial al que pertenecemos, o sencillamente con períodos pasados, esto con el objetivo de verificar que nuestra empresa se encuentra generando utilidades y nuestros objetivos financieros se están llevando a cabo, para ello es indispensable utilizar indicadores financieros que nos informen sobre la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, productividad, crecimiento y actividad del negocio.

Con la definición del ciclo de efectivo, hacemos temporalmente medible al avance del proyecto y los resultados, que el mismo proyecto entrega.

Se toman en cuenta los Egresos de la empresa para este análisis, entre ellas tenemos:

- Costo de las mercancías vendidas o Costo de ventas: es el costo del inventario que el negocio ha vendido a los clientes; en la mayor parte de los negocios comercializadores es el mayor gasto individual.
- Gasto de Administración y ventas: se consideran los gastos de la planta de personal que apoya la producción del bien o servicio, tales como: dirección,

tesorería, contabilidad y secretaría, revisoría, asesoría legal, asesoría financiera, las cuales pueden estar organizados por departamentos dentro de la organización.

- Gastos de amortización de diferidos: son los que deben ser amortizados en la medida en que se van utilizando, en la medida en que se van gastando o consumiendo.
- Gastos de depreciación: en una empresa activos como; equipo de transporte, maquinaria, mobiliario, etc. pierden su valor conforme pasa el tiempo, ya sea porque se vuelven obsoletos, o se van desgastando por el paso del tiempo, los gastos de depreciación son ahorros periódicos que va haciendo una empresa para que al final de la vida de un activo, la empresa tenga un ahorro para poder renovar el activo (comprar uno más nuevo).
- Gastos financieros: son aquellos en los que incurre un sujeto económico para la obtención, uso o devolución de capitales financieros puestos a su disposición por terceras personas. Financial costs; es decir todos aquellos gastos originados como consecuencia de financiarse una empresa con recursos ajenos.

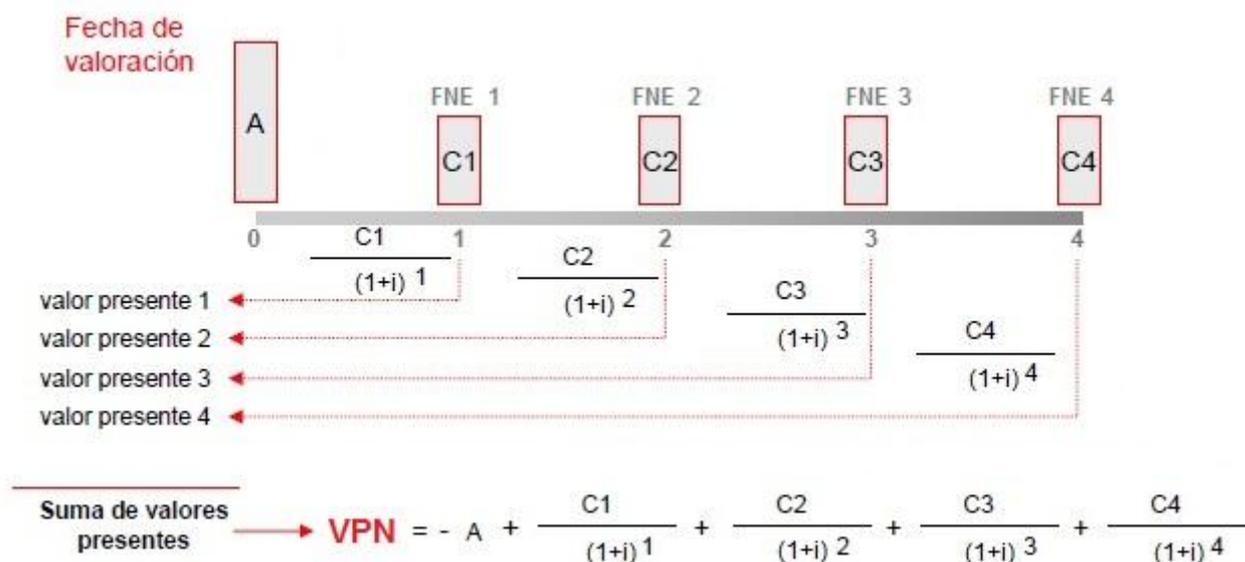
#### 2.1.11.1 Fórmula del Valor Presente Neto

En finanzas, el valor presente neto (VPN) de una serie temporal de flujos de efectivos, tanto entrantes como salientes, se define como la suma del valor presente (PV) de los flujos de efectivo individuales. En el caso de que todos los flujos futuros de efectivo sean de entrada (tales como cupones y principal de un bono) y la única salida de dinero en efectivo es el precio de compra, el valor actual neto es simplemente el valor actual de los flujos de caja proyectados menos el precio de compra (que es su propia PV).

VPN es una herramienta central en el descuento de flujos de caja (DCF) empleado en el análisis fundamental para la valoración de empresas cotizadas en bolsa, y es un método estándar para la consideración del valor temporal del dinero a la hora de evaluar, elegir entre los diferentes proyectos de inversión disponibles para una empresa a largo plazo.

Es una técnica de cálculo central, utilizada tanto en la administración de empresas y las finanzas, como en la contabilidad y economía en general para medir variables de distinta índole.

Gráfico 9 Cálculo del Valor Presente Neto.



$$e^x = -A + \frac{C1}{(1+i)^1} + \frac{C2}{(1+i)^2} + \frac{C3}{(1+i)^3} + \dots$$

**t** - el momento temporal, normalmente expresado en años, en el que se genera cada flujo de caja.  
**i** - la tasa de descuento (la tasa de rendimiento que se podría ganar en una inversión en los mercados financieros con un riesgo similar).

**C<sub>t</sub>** - el flujo neto de efectivo (la cantidad de dinero en efectivo, entradas menos salidas) en el tiempo t. Con propósitos educativos, R0 es comúnmente colocado a la izquierda de la suma para enfatizar su papel de (menos) la inversión. Con objeto de una más fácil comprensión y estandarización, cada vez más se toma cifra de partida para el cálculo del efectivo disponible el EBITDA sobre la que deberán descontarse los impuestos

**Fuente:** <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/valor-presente-neto.htm>, Revisado: Mayo 2015

Este valor nos permite transformar, los valores futuros a presente para poder estimar el precio monetario actual.

### 2.1.11.2 El Valor Presente Neto

El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto (en inglés net present value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés, NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja (en inglés cash-flow) futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Dicha tasa de actualización (k) o de descuento (d) es el resultado del producto entre el coste medio ponderado de capital (CMPC) y la tasa de inflación del periodo.

Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

Con la aplicación de esta herramienta podemos conocer si el proyecto es lo suficientemente viable y realizable, o es preferible (más conveniente) invertir el dinero en un programa de inversión con entrega de intereses de acuerdo a un porcentaje de interés determinado para el mismo, o cualquier otro tipo de destino para fondos.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

**Gráfico 10 Fórmula para Cálculo del VAN**

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  Representa los flujos de caja en cada periodo t.

$I_0$  Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  Es el número de períodos considerado.

$k$ ,  $d$  o TIR es el tipo de interés.

**Fuente:** [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR\\_PRESENTE\\_NETO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR_PRESENTE_NETO.htm),

**Revisado: 2015**

Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

### 2.1.11.3 La Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno. En el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva. El término interno se refiere al hecho de que su cálculo no incorpora factores externos (por ejemplo, la tasa de interés o la inflación).

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto. Suponiendo que todos los demás factores iguales entre los diferentes proyectos, el proyecto de mayor TIR probablemente sería considerado el primer y mejor realizado.

Se obtiene por medio de la aplicación de la fórmula de cálculo que se presenta a continuación, como resultado de la misma, a mayor resultado, el proyecto tiene mayor rentabilidad.

### Gráfico 11 Fórmula para Cálculo del TIR

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

$F_t$  es el flujo de caja en el periodo  $t$ .

$I$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

Fuente: [www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm](http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm),

Revisado: Mayo 2015

#### 2.1.11.4 Estimación de Flujos de Caja por Periodo

Esta estimación permitirá apreciar, por período, el resultado neto de Ingresos de dinero menos giros de dinero, es decir, en qué período va a sobrar o a faltar dinero, y cuánto, a fin de tomar decisiones sobre qué se hace o invertir el dinero cuando sobra, es decir, cuando hay excedente de caja, o conseguir el dinero que se necesita para operar, bien con socios o con financiadores.

El cuadro flujo de caja tiene tantas columnas como periodos (años, meses o semanas) para los que se vayan a establecer los Ingresos y Egresos de dinero, y tantas filas como Ítems o factores cuyos ingresos o egresos se vayan a proyectar. Las cifras contenidas en el " flujo de caja" son resultado del cálculo detallado que de ellas se ha hecho en otros cuadros.

Estados Financieros: Balance General ó Estado Situación Financiera

$$\text{ACTIVOS} = \text{PASIVOS} + \text{Capital Contable}$$

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

Es decir en contabilidad, la idea de "lo que se tiene" se conoce como Activo mientras "lo que se debe" es llamado "Pasivo". El balance general supone entonces la resta del Pasivo al Activo para conocer finalmente el monto de todo aquello que se posee.

El balance general, balance de situación o estado de situación patrimonial es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

Balance General: es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado. (Casa Ribe, 2008)

Ciclo de efectivo: Período transcurrido desde el pago de las materias primas hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final. (Casa Ribe, 2008)

CRM: (Customer Relationship Management), en su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, pero es tan genérico como toda frase en inglés traducida al español. Pero para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente, es decir que estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes". En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes. (Valenzuela Presichi, 2002)

Demanda: Está constituida por las cantidades de determinado bien o servicio que los compradores están dispuestos a adquirir a cada nivel de precios. Implica entonces no solamente la intención de adquirir el bien en cuestión sino adicionalmente la disposición de los medios económicos para su realización. (Casa Ribe, 2008)

Deporte extremo: Son todas aquellas actividades o disciplinas en su mayoría ya existentes, pero que debido a circunstancias especiales o situaciones particulares implícitas como el peligro y la dificultad para realizarlos, se les consideran extremos. (Aguirre, 2008)

Depreciación: Se refiere, en el ámbito de la contabilidad y economía, a una disminución periódica del valor de un bien material o inmaterial. Esta depreciación puede derivarse de tres razones principales: el desgaste debido al uso, el paso del tiempo y la vejez. También se le puede llamar a estos tres tipos de depreciación; depreciación física, funcional y obsolescencia. (Casa Ribe, 2008)

Diseño: Se refiere al proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objeto o medio de comunicación (objeto, proceso, servicio, conocimiento o entorno) para uso humano. (LAROUSSE, 2009)

Egresos: Significa la salida de dinero de las arcas de una empresa u organización. (Casa Ribe, 2008)

Empresa: es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones. (Casa Ribe, 2008)

Estado de Perdidas o Ganancia: Es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio. (Casa Ribe, 2008)

Estrategia (Empresarial): Es el conjunto de acciones anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento. (Thompson & Strickland, 2004)

Estudio de Mercado: Proceso de planificar, recopilar, analizar y comunicar datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor, con la finalidad de ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing en una situación de mercado específica. (ISBN, 1999)

Flujo de caja: es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. (Casa Ribe, 2008)

Importación: Son el transporte legítimo de bienes y servicios del extranjero los cuales son adquiridos por un país para distribuirlos en el interior de este. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. (Jimenez, 2011)

Incoterms: (acrónimo del inglés international commercial terms, 'términos internacionales de comercio') son términos, de tres letras cada uno, que reflejan las normas de aceptación voluntaria por las dos partes compradora y vendedora, acerca de las condiciones de entrega de las mercancías y/o productos. Se usan para aclarar los costos de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías. (ABACO NET GROUP, 2013)

Los INCOTERMS determinan:

El alcance del precio.

En qué momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.

El lugar de entrega de la mercadería.

Quién contrata y paga el transporte; Quién contrata y paga el seguro; Qué documentos tramita cada parte y su costo

Ingresos: Las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios. (Casa Ribe, 2008)

Marketing o Mercadotecnia: Según Philip Kotler (considerado por algunos el padre de la mercadotecnia moderna), el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

Negocio: Consiste en un sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de productos o servicios. (Casa Ribe, 2008)

Paracaídas: Artefacto destinado a moderar la caída de un cuerpo que cae o desciende de gran altura. (En aeronáutica, el paracaídas se compone de un casquete de tela, seda o nylon, de una serie de cuerdas que lo unen al cuerpo que ha de sostener, y de una envoltura donde está contenida la tela plegada, cuya abertura se realiza automáticamente o por medio de la acción del hombre. (Gross, 1994).

Plan de Marketing: es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados. (ISBN, 1999)

Presupuesto: Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa. (Casa Ribe, 2008)

Proceso: Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico (Secretaría nacional de administración pública, 2013). Existen tres tipos de procesos que se detallan a continuación, los cuales involucran el desarrollo de una empresa:

Gobernante: Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la empresa.

Sustantivo: Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una empresa. los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la empresa.

De apoyo: Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

Salto libre 'caída libre': Primera fase del descenso de un paracaidista, antes de abrirse el paracaídas. (Grupo Editorial Océano, 1991).

## **2.3 MARCO REFERENCIAL**

### **2.3.1 Información Referencial en la Web**

Con el motor de búsqueda de contenido en internet "Google" podemos encontrar información con respecto al paracaídas, dando como resultado páginas web referenciales que tienen información al respecto:

La mayoría de los clubs que importan los paracaídas para la actividad de salto libre en sus diferentes modalidades en el Ecuador, lo hacen desde América del

Norte (EE.UU.), por tratarse de un país en el cual se encuentran la mayoría de empresas de vanguardia que desarrollan y fabrican los paracaídas de uso militar y civil y por la cercanía de este país al nuestro.

Esas empresas disponen de una amplia gama de paracaídas para satisfacer a toda clase de clientes que practican la actividad de salto libre. A continuación se menciona las principales empresas, sus tipos de paracaídas y su costo promedio.

Información proporcionada por la página web [www.paragear.com](http://www.paragear.com) que es probablemente la tienda más grande del mercado y una de las que lleva más tiempo. Desde antes de internet es famosa por su catálogo que te envían todos los años donde te dan especificado todos los tipos de paracaídas que hay con sus costos.

Más información a través de la página web: <http://www.performancedesigns.com/>, Performance Designs, Inc.: Compañía fundada en 1982. Actualmente se encuentra ubicada en Florida. La compañía trabajó en el desarrollo de micro-líneas 'fibras de material spectra'. Utiliza ordenadores laser para cortar la tela de los paracaídas. Sus principales paracaídas con sus precios son:

- Katana, para pilotos experimentados. Costos \$ 2290.
- Lightning, para trabajo relativo. Costo \$ 1995.
- Navigator, paracaídas para aprendices. Costo \$ 1950.
- Sabre2, para saltadores intermedios y expertos. Costo \$ 2175.
- Comp Velocity, para competiciones. Costo \$ 3400.
- Zero, para paracaidismo de precisión. Costo \$ 2340.

Siguiendo con la búsqueda por la web tenemos la página <http://flightconcepts.com/>, Flight concepts International que es una empresa dedicada al desarrollo y fabricación de paracaídas principal, paracaídas de reserva y paracaídas con motor. Sus principales paracaídas con sus precios son:

Zp Manta, paracaídas para estudiante. Costo \$ 1762.

Startrac, paracaídas para demostraciones. Costo \$ 1446.

Neos, paracaídas de alto rendimiento. Costo \$ 2500.

Xtrem, paracaídas de competición. Costo \$ 2550.

En dichas páginas web cada empresa además de paracaídas ofrecen repuestos, cursos, entretenimiento para la familia.

Los precios de los paracaídas que se han mostrado son referenciales, ya que para la importación su precio se eleva de acuerdo a las normas y políticas establecidas por el Ministerio de Comercio Exterior.

### **2.3.2 Información Referencial en Revistas**

Una de las revistas más informadas sobre el deporte de salto libre es la revista Parachutist quien público por primera vez en 1957 boletín de noticias, también sirve como foro de opinión, información de seguridad diseminada, cubre la historia del deporte, ofrece artículos de paracaidismo de interés general y los eventos mencionados, la caída de las zonas y los datos de afiliación a efectos de referencia.

Con el auge de las comunicaciones de Internet en la década de 1990 y a través de la década de 2000, Parachutist cambió su enfoque de las noticias y la referencia a concentrarse más en funciones de educación, entretenimiento y seguridad.

De hecho en uno de los artículos de la revista habla sobre el espíritu empresarial en la industria en donde dice que las empresas de paracaidismo son como cualquier otro pequeño negocio. Comenzando requiere un salto de fe (como Tom Grayson apostar sus ahorros en SAFEish) y la capacidad de superar obstáculos imprevistos (como Rich Grimm, aunque sus obstáculos eran inusuales en la escala), todo esto enfocándose a los emprendedores al momento de crear una empresa en este caso sobre los paracaídas ya que numerosos recursos están disponibles para el empresario aspirante.

El deporte de salto libre es reconocido por la audacia en este artículo que presenta la revista habla sobre empresarios que se han involucrado en el negocio del paracaidismo que realizan un acto doblemente audaz iniciando compañías en la industria. Para la mayoría de los fundadores de estos esfuerzos, las únicas cosas fáciles estaban encontrando la pasión para seguir comprometidos y confiando en amigos desinteresados para apoyar sus esfuerzos.

Esta revista siempre saca temas relacionados al paracaidismo y que sirven como fuente de información, muestra nuevas tecnologías, productos, precios, clubs y hace notas a personas que se interesan por el deporte de salto libre.

### **2.3.3 Investigación Referencial en Campo**

Considerado como un deporte extremo el paracaidismo dota de gran vistosidad y alta dosis de adrenalina. Sus antecedentes son como en la mayoría de los deportes aéreos, de carácter militar. Desde hace décadas esta consolidado como deporte, y ahora también se está dando a conocer como una atracción al alcance de todos gracias al salto tandem, en el que vas unido al instructor.

De hecho en el Ecuador, el paracaidismo surgió militarmente en el año de 1955 como una necesidad de realizar operaciones en lugares donde el acceso por tierra era limitado (Carlomagno Andrade, 1989, p. 12). Con el pasar del tiempo,

esta actividad fue popularizándose como un deporte extremo. Actualmente, clubs como Garrapateros, Azul Xtremo, Skydive Ecuador, Club Aero deportivo del Ecuador, entre otros, se han creado en el país con el fin de realizar actividades aéreas relacionadas con la caída libre y el paracaidismo, con la necesidad de adquirir paracaídas para practicar dicho deporte.

## **2.4 MARCO LEGAL**

En toda actividad en la cual se desarrollan interacciones se requiere de normas que regulen el comportamiento de los sujetos que intervienen en ella. Estas normas interactúan permanentemente y regulan los deberes y derechos que toda sociedad organizada establece para sus miembros.

La actividad empresarial y los proyectos que de ella se derivan se encuentran incorporados a un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual los agentes económicos se desenvolverán.

Es por eso que el marco legal opera como un catalizador que permite despertar el potencial social de aspiraciones de progreso. Aun cuando la medición precisa de factor tan importante y su interrelación con otros determinantes del crecimiento es un proceso en marcha, la evidencia a la fecha apunta claramente en un sentido: el marco legal importa y mucho (Sergio Luna Martínez).

Para las empresas son medios confiables y eficientes para generar riqueza, capital líquido a partir de los activos con los que cuenta, esto es, que las empresas no sólo son una inversión para proteger capitales sino también para generarlos y hacerlos crecer y beneficiar a un mayor número de individuos dentro de la economía.

### **2.4.1 Creación de una Empresa en Ecuador**

Toda empresa debe constituirse bajo los preceptos de la Ley de Compañías, que es el marco jurídico bajo el cual funcionan las empresas legalmente constituidas en el Ecuador. Se expidió el 5 de Noviembre de 1999 por el Congreso Nacional y consta de 457 artículos donde se norma y regula la actividad empresarial dentro del país. A lo largo de los años sólo unos pocos artículos han sido reformados o mejorados, pero básicamente continúa siendo la misma ley.

Es importante mencionar que el ente que vigila que se cumplan con todas las disposiciones exigidas en la ley es la Superintendencia de Compañías. Además, es en la misma Superintendencia de Compañías donde están registradas todas las empresas que funcionan legalmente en el Ecuador.

El Art. 1 de la Ley de Compañías Vigente para el 2014 en el Ecuador Expone:

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Se distinguen cinco clases de compañías de comercio:

- La compañía en nombre colectivo.
- La compañía en comandita simple y dividida.
- La compañía de responsabilidad limitada.
- La compañía anónima.
- La compañía de economía mixta.

La compañía en nombre colectivo: Se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social, el nombre comercial suele caracterizarse por el aditamento de las palabras "y compañía" al terminar la enunciación de los socios. Sólo nombres de socios pueden ser parte de la razón social.

La compañía en comandita simple y dividida: El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles.

La compañía de responsabilidad limitada: Es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañados de una expresión peculiar.

La compañía anónima: Es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

La compañía de economía mixta: Cuando se requiere trabajar conjuntamente con el capital privado, con entidades como el Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

Patente Municipal: El registro de patente municipal es un documento obligatorio para ejercer un negocio en Quito. El pago es anual y lo deben hacer las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales. Es un impuesto de declaración anual.

RUC (Registro Único de Contribuyentes): Es un sistema de identificación, creado por el SRI, de personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas y que tiene obligaciones tributarias (impuestos por pagar). Todas las personas naturales, las instituciones públicas, las organizaciones sin fines de lucro y demás sociedades, nacionales y extranjeras, que dispongan de bienes por los cuales deban pagar.

Para el registro se puede acudir a cualquiera de las agencias del SRI (Servicio de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas del Ecuador) a nivel nacional y realizar el registro de manera gratuita. Para obtener el RUC, es necesario llenar el formulario RUC-01.

Requisitos requeridos:

Para Personas Naturales:

- Original y copia de la cédula de identidad;
- Certificado de votación del último proceso electoral;
- Copia de un documento que certifique la dirección del domicilio: Planilla de servicio básico, Comprobante del pago del impuesto predial del año actual o del año inmediatamente anterior, Copia del contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción; y

Para Personas Jurídica:

- Formulario 01A y 01B (Descarga los formularios directamente en la página del SRI: (<http://www.sri.gob.ec/web/10138/518>);
- Escrituras del Nombramiento del Representante Legal de la empresa;
- Presentar el original y una copia de la cédula del Representante Legal;
- Presentar el certificado de votación del Representante Legal; y
- Entregar una copia de algún servicio básico que certifique la dirección del domicilio a nombre del Representante Legal.

Con el RUC se hace frente a la Administración Tributaria y ser un sujeto que cumple sus obligaciones tributarias de manera puntual y responsable. Los impuestos por pagar van a estar definidos según a la actividad a la que te dediques y así mismo al volumen de ingresos mensuales que tenga tu empresa.

## 2.4.2 Importaciones

Para este plan en mención es requerida la importación de los paracaídas con los cuáles se va a trabajar, por lo tanto es de suma importancia saber que las importaciones son el transporte legítimo de bienes y servicios del extranjero los cuales son adquiridos por un país para distribuirlos en el interior de este. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

La importaciones nos permite adquirir dicho producto que en nuestro país no se producen o más baratos, o de mayor calidad, beneficiándolos como consumidores. La importación es cuando un país le compra productos a otro. Al realizarse importaciones de productos más baratos, automáticamente se está liberando dinero para que los agentes ahorren, inviertan o gasten en nuevos productos, aumentando las herramientas para la producción y la riqueza de la población.

Al momento de realizar una importación es de nuestro interés estar dentro del ámbito legal para la misma, por lo tanto es totalmente útil conocer cuáles son los regímenes de importación que publica la Aduana en su página web, siendo este parte del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión COPCI:

- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)
- Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)
- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)
- Reimportación en el mismo estado (Art. 152 COPCI)

También debemos tomar en cuenta las leyes vigentes que regulan las importaciones en nuestro país, especialmente de las normativas y leyes descritas en los siguientes documentos:

- Ley Orgánica de Aduanas.
- El Arancel de Importaciones.
- El Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno y sus reglamentos que norman el aspecto Tributario
- Ley de Compañías, Código de Comercio
- Las Leyes de Régimen Monetario, Registro Único de Contribuyentes y de Codificación de Regulaciones de la Junta Monetaria.- Estas leyes tiene que ver con la obtención del Registro Único del Importador.

Hay que considerar el contrato de compra-venta internacional ya que es aquella operación bilateral en que una de las partes (vendedor) se obliga a entregar a la otra (comprador) una cosa a cambio de un precio cierto en dinero o signo que lo represente.

En cuanto a la ley aplicable a los contratos de compraventa internacional, en principio prima la autonomía de la voluntad, lo que implica que la ley aplicable es la libremente elegida por las partes, bien explícitamente (lo que asegura una mayor seguridad en el seguimiento del contrato) o implícitamente (los jueces deciden, a la vista del texto y su forma de aplicación, cuál ha podido ser la intención de las partes). No obstante lo anterior, las partes no tienen libre disposición sobre normas de "orden público" o imperativas (penal-contrabando, control de cambios, aduanas, impuestos, etc.). ( Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España , 2015)

En los contratos es importante especificar qué incluye el objeto de la compraventa y qué no está incluido:

- Embalaje específico.
- Traducción de las instrucciones de uso.
- Obligación de suministro de accesorios.
- Asistencia técnica, etc.

Para realizar una importación se requiere conocer los términos de negociación (INCOTERMS), los aranceles que paga la mercancía, si existe acuerdos comerciales que otorguen preferencias arancelarias, forma de pago, si el producto requiere de autorizaciones previas para la importación, realizar los documentos necesarios para desaduanizar.

**Gráfico 12 Descripción Gráfica de los INCOTERMS**

Servicios	"E" Salida	"F" Flete Principal No Pagado			"C" Flete Principal Pagado				"D" Arribo				
	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAF	DES	DEQ	DDU	DDP
Servicios de Bodega	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Empaque de exportación	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Carga en Punto de Origen	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Flete Interno	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Cargos de Recepción en Puerto	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Pagos al Agente Aduanal Exportador	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Flete Marítimo/ Aéreo	C	C	C	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Cargos en Puerto/ Aeropuerto Extranjero	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V	V	V
Cruce de Aduana	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V
Impuestos Arancelarios	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V
Cargos de Entrega a Destino Final	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V

Dónde: V=Vendedor C=comprador

**Fuente:** <http://www.quiminet.com/articulos/descripcion-general-de-los-incoterms-2573052.htm>, Revisado: Mayo 2015

Cada uno de los términos internacionales de comercio (INCOTERMS), son abreviaciones de 3 letras, que implican las normas que son aceptadas voluntariamente por las partes de la negociación, es decir comprador y vendedor que son:

- EXW= Exworks (Puesto en Planta): El vendedor entrega la mercancía en planta, ya etiquetada y embalada, lista para que el comprador la recoja y la suba a su transporte. El despacho aduanal de la exportación es realizado por el comprador.
- FCA= Free Carrier (Libre de Porte): El vendedor entrega la mercancía en la terminal de carga del transportista que el comprador designa.
- CPT= Carriage Paid to (Porte Pagado Hasta): El vendedor entrega la mercancía en la ciudad del país de destino, hace el despacho aduanal de exportación, pero no el de importación.
- CIP= Carriage and Insurance Paid To (Porte y Seguro Pagado Hasta): Es similar al CPT, sólo que el vendedor contrata y paga el transporte principal y además el seguro, a nombre del comprador. Al igual que en CPT, el riesgo también se queda en el país de origen.
- DAF= Delivered At Frontier (Entregado en Frontera): El vendedor entrega la mercancía en la frontera y hace el despacho aduanal de exportación pero no el de importación.

- DDU= Delivered Duty Unpaid (Entregado Impuestos sin pagar): Es similar al CIP, con la diferencia de que el vendedor asume el riesgo hasta el punto de destino, así como los costos de trámites aduanales de importación.
- DDP= Delivered Duty Paid (Entregado con Impuestos Pagados): El vendedor termina su obligación al entregar la mercancía en la ciudad del país de destino acordada, asumiendo todos los riesgos y costo incluyendo aranceles, impuestos y otros gastos para la entrega de la mercancía con los trámites aduanales efectuados para su importación.
- FAS= Free Alongside Ship (Libre a un Costado del Buque): El vendedor entrega la mercancía en el muelle, para que el comprador se encargue de subirla al buque; el despacho aduanal de exportador lo realiza el comprador.
- FOB= Free On Board (Libre a Bordo): El vendedor entrega la mercancía a bordo del buque, realiza el despacho aduanal de exportación. El riesgo se traspaasa al cruzar la barandilla del buque.
- CFR= Cost and Freight (Costo y Flete): Es similar al CPT pero para transportación marítima; se envía la mercancía hasta el puerto de destino y el vendedor para el flete.
- CIF= Cost Insurance and Freight (Costo Seguro y Flete): Es similar al CIP pero para transporte marítimo; la mercancía se envía hasta el puerto de destino, el vendedor paga el flete y paga el seguro que está a nombre del comprador, por lo que el riesgo se queda en el puerto de origen, al igual que en FOB.
- DES= Delivered Ex Ship (Entregado En el Buque): Es muy similar al CIF, la diferencia es que en este caso, el vendedor asume el riesgo hasta el puerto de destino.
- DEQ= Delivered Ex Quay (Entregado En el Muelle): El vendedor entrega la mercancía en el muelle del país de destino. Se pueden tener dos modalidades de este INCOTERM "DEQ Duty Paid" o "DEQ Duty Unpaid", la diferencia estriba en que el vendedor puede correr con los gastos de trámite e impuestos de importación o puede no hacerlo; al igual que en DDU, se deberá especificar si el vendedor paga otros impuestos como el IVA.

Los INCOTERMS (Términos de Comercio Internacional) no son consideradas como Ley, son recomendaciones reconocidas como Practica Internacional Uniforme de Comercio ya que establecen reglas internacionales que tienen como finalidad facilitar la conducción del comercio global como: identificar las obligaciones entre las partes (Comprador/Vendedor), así como también reduce el riesgo de complicaciones legales ya que determina el punto exacto de la transferencia, el riesgo de daño y la responsabilidad de entrega de la mercancía entre los involucrados.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

#### **3.1 RESUMEN DEL NEGOCIO**

La presente es una empresa importadora y distribuidora de paracaídas de salto libre en el Distrito Metropolitano de Quito, la cual ofrecerá todo tipo de paracaídas.

La empresa estará formada como persona natural, es decir empresa unipersonal, ya que será una sola persona la propietaria, quien asumirá la capacidad legal del negocio; es decir, las obligaciones a título personal y de forma ilimitada, lo cual implica que asume la responsabilidad de las deudas u obligaciones que la empresa pueda contraer, y las garantiza con el patrimonio o los bienes personales que posea. También contaremos inicialmente con un especialista de salto libre que podrá recomendar a los clientes sobre el producto y sus beneficios.

La atención y recepción de los clientes estará a cargo del mismo, así como también la preparación de facturas, de ser necesario, y del cobro por los servicios o ventas hechas durante el día.

Las compras de los paracaídas de salto libre se realizarán en su totalidad en los EE.UU ya que se cuenta con contactos de empresas que fabrican paracaídas, como por ejemplo “Para Gear” (una de las mayores importadores de paracaídas en el mundo).

Se requiere crear esta empresa ya que en el Distrito Metropolitano de Quito no existen aquellas que se dediquen a esta actividad.

##### **3.1.1 Misión del Negocio**

Ser una empresa importadora y comercializadora de paracaídas de salto libre que ofrezca el mejor servicio y producto con calidad, propendiendo a satisfacer las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas.

##### **3.1.2 Visión del Negocio**

La visión de la empresa es crecer siendo líder en el mercado de importación, venta y distribución de paracaídas de salto libre en el Distrito Metropolitano de Quito y contar con la confianza de las personas que requieren de nuestro producto.

### 3.1.3 Valores Corporativos del Negocio

Gráfico 13 Valores Corporativos



Fuente: María Fernanda Monrroy.

Los valores corporativos son una guía que marcan el comportamiento esperado y deben ser el reflejo de los hábitos de las personas en la organización (Lee Hecht Harrison Spain, 2013). Los siguientes valores están alineados con las necesidades de negocio que se pretende crear, los mismos que al repartirlos día a día se convertirán en hábitos necesarios para el desarrollo, mantenimiento y crecimiento de la empresa.

**CALIDAD:** La empresa responderá con productos acordes para satisfacer las necesidades de los clientes.

**CORDIALIDAD:** Todos deberán actuar con amistad franca y sincera.

**EFICACIA:** Obtención de logros con la mínima cantidad de recursos.

**HONESTIDAD:** Se deberá buscar en todo momento ser recto, razonable y justo, no pretende jamás aprovecharse de la confianza de los demás.

**INNOVACIÓN:** Perseguiremos ideas radicalmente diferentes para lograr resultados sustancialmente mejores. Las personas que conformamos la empresa estaremos permanentemente desafiando los paradigmas existentes y nuestros métodos de trabajo.

**RESPETO:** En la empresa se deberá valorar a los demás, ser amable y cortés; solo así se tendrá garantía absoluta de transparencia.

**RESPONSABILIDAD:** Los miembros de la empresa tienen la obligación de dar cuenta de las acciones y de soportar las consecuencias de ellas.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Es indispensable diseñar y mantener un ambiente de compañerismo dentro de la empresa, trabajando en equipo y alcanzar con eficiencias las metas propuestas.

### 3.1.4 Objetivo del Negocio

Importación y distribución de paracaídas de salto libre en el Distrito Metropolitano de Quito.

El presente negocio implica la adquisición del producto como tal (paracaídas), con todos los procesos de importación dese el exterior hacia nuestro país, para su posterior promoción y comercialización a nuestros clientes en la capital de la república.

### 3.1.5 Logo y Eslogan del Negocio

El logo del negocio es un diseño gráfico que está conformado por letras, símbolos o signos, que tiene la finalidad de representar e identificar a la empresa o marca, y así poder distinguirnos, buscamos que nuestro logotipo sea memorable capaz de impactar al cliente cuando lo vea por primera vez y luego ser recordado, atractivo que tenga formas estilizadas con colores teniendo un concepto acorde a la época y simple capaz de ser reproducido a cualquier tamaño, en cualquier medio, y tanto a colores como en blanco y negro. Y para ello, debe contar con formas simples, incluir pocos elementos gráficos, y estar conformado por pocos colores.

También queremos impactar con una palabra o frase corta fácil de recordar que sea simple donde esté presente la esencia de nuestro negocio con el fin de permanecer grabados en la mente de nuestros clientes, por eso tendremos un eslogan.

**Gráfico 14 Logotipo del Negocio**



**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAIDAS DE SALTO LIBRE EN LA CIUDAD DE QUITO” 2015.**

### 3.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Tener una organización empresarial es tener una estructura organizativa del trabajo que influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Es fundamental poner a cada persona en el puesto en el que le corresponda; por ello, la organización de la empresa se definirá a través de procesos claramente establecidos: Procesos Gobernantes, Procesos Sustantivos y Procesos de Apoyo.

#### 3.2.1 Mapa de procesos

(Daknos, 2010) Manifiesta que: “Los procesos conforman la estructura medular de toda organización, las tareas que se realizan día tras día están ligadas a uno o a muchos procesos que siempre deben tener como objetivo intrínseco cumplir con la misión y visión de la organización”, es por ello que definiremos brevemente los tres tipos de procesos distintos que se manejará la empresa para la operación efectiva del negocio.

Gráfico 15 Diagrama del mapa de procesos de la empresa



Autora: María Fernanda Monrroy.

Procesos Gobernantes: Los procesos gobernantes son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente/usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos. (Formato Edu, 2015)

Dentro de nuestra empresa en particular este proceso tiene como función principal la dirección del negocio, persigue lograr los objetivos de la organización que han sido previamente marcados. En la práctica, es el área de donde parten lineamientos principales que permiten tener el control del negocio tomando decisiones y acciones adecuadas de acuerdo a la estrategia, los objetivos, y las necesidades de un momento específico.

Se encarga también de la determinación de metas y planteamiento de objetivos así como de la supervisión constante sobre el avance y la consecución de los mismos.

Desarrolla las siguientes actividades:

- Toma de decisiones.
- Establece directrices.
- Proporciona políticas.
- Planea y desarrolla metas a corto y largo plazo.
- Coordina los recursos de la empresa.
- Establece normas y resuelve problemas.
- Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente como con entes externos a la empresa.

Procesos Sustantivos: Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor). En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente/usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario. (Formato Edu, 2015)

En este proceso se desarrollan las actividades comerciales que es un proceso donde se toman todas las decisiones necesarias a fin de satisfacer una necesidad del cliente, a través de un producto o servicio, tales como:

- Pago de aranceles e impuestos.
- Análisis de leyes que regulan y controlan las actividades de importación.
- Promoción de Productos.
- Desaduanización.

- Preparación, desarrollo, supervisión de medios publicitarios y promoción.
- Atención directa con el cliente.
- Gestión Post-Venta.
- Relacionados a Ventas y comercialización.
- Creación de Base de Datos CRM (Administración de la Relación con los Clientes).

Procesos de Apoyo: Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos sustantivos. Sin ellos no serían posibles los procesos sustantivos ni los gobernantes. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios. (Formato Edu, 2015)

Aquí se provee al administrador informes financieros, informes de flujo de efectivo, proyecciones y datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones que garanticen la solidez financiera del sistema, ya que permiten registrar la información cuantitativa expresada en unidades monetarias y que son concordantes a la forma de medir al negocio facilitando el entendimiento del mismo.

Desarrolla las siguientes actividades:

- Prepara información financiera.
- Declaración de impuestos tributarios referentes a facturación.
- Análisis de Valores.
- Registro de Ingresos y Egresos.
- Calculo de precios adecuados y de rentabilidad de Negociaciones.

### **3.2.2 Levantamiento de los Procesos**

Una vez que se tienen identificados y clasificados los procesos, se realizará una descripción de los mismos con el fin de formalizar la forma de realizar las actividades dentro de la empresa que se pretende lanzar al mercado y determinar la manera óptima de ejecutar las tareas encomendadas.

A continuación se presenta una tabla de los procesos, subprocesos y actividades que se llevarán dentro de la empresa importadora de paracaídas, los cuales describen a la empresa como tal.

**Tabla 3 Descripción de las actividades de acuerdo a los procesos establecidos para la empresa**

	<b>SUB PROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	
<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>	Planificación	Toma de decisiones.	
		Establece directrices.	
		Proporciona políticas.	
		Planea y desarrolla metas a corto y largo plazo.	
	Seguimiento	Coordina los recursos de la empresa.	
		Establece normas y resuelve problemas.	
		Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente como con entes externos a la empresa.	
		Da seguimiento a las metas establecidas.	
<b>PROCESOS SUSTANTIVOS</b>	Importación	Negociación	
		Análisis de leyes que regulan y controlan las actividades de importación.	
		Pago de aranceles e impuestos.	
		Desaduanización.	
	Comercialización	Promoción de Productos.	
		Preparación, desarrollo, supervisión de medios publicitarios y promoción.	
		Atención directa con el cliente.	
		Gestión Post-Venta.	
		Relacionados a Ventas y comercialización.	
		Almacenamiento y despacho	
		Creación de Base de Datos CRM (Administración de la Relación con los Clientes).	
	<b>PROCESOS DE APOYO</b>	Contabilidad	Declaración de impuestos tributarios referentes a facturación.
			Registro de Ingresos y Egresos.
		Finanzas	Prepara información financiera.
Calculo de precios adecuados y de rentabilidad de Negociaciones.			
Análisis de Valores.			
Proyectos y Sistemas		Mantenimiento y Administración de redes	
Recursos Humanos		Capacitación del personal	
		Pago	
		Cumplimiento legal en materia laboral	

**Autora: María Fernanda Monrroy.**

### 3.2.2.1 Identificación de los responsables

El responsable del proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del proceso, realiza un seguimiento de sus indicadores, verificando su eficacia y eficiencia, así como del avance en el logro de los objetivos definidos

para dicho proceso. En este caso particular para la empresa, la responsabilidad quedaría definida de la siguiente manera:

**Tabla 4 Identificación de los responsables**

SUBPROCESO	RESPONSABLE
Planificación	GERENCIA (Mi persona)
Seguimiento	GERENCIA (Mi persona)
Importación	GERENCIA (Mi persona)
Comercialización	GERENCIA (Mi persona)
Contabilidad	GERENCIA (Mi persona o asesor particular)
Finanzas	GERENCIA (Mi persona o asesor particular)
Proyectos y Sistemas	GERENCIA (Mi persona)
Recursos Humanos	GERENCIA (Mi persona)

**Autora: María Fernanda Monrroy.**

De acuerdo a como crezca la empresa, mencionados puestos podrían ser cubiertos por otro personal con características que apunten al desarrollo de la empresa.

### 3.2.2.2 Identificación de los procesos y actividades

Codificación de los procesos y actividades:

Como una forma de hacer más sencilla su identificación, resulta necesario codificar las actividades dentro de cada proceso. Los siguientes números de color rojo enseñan esta identificación:



Objetivos de los Procesos:

El objetivo de los procesos es el motivo por el cual se realiza determinado procedimientos, es la razón de ser del mismo. A continuación pongo en consideración el objetivo planteado para cada uno de ellos:

**Tabla 6 Objetivos de los procesos**

PROCESOS	SUB PROCESOS	OBJETIVO
GOBERNANTES	Planificación	La unidad de planificación de la empresa ejecutará planes de forma directa los cuales serán realizados y supervisados desde la creación para que las operaciones cumplan las competencias definidas.
	Seguimiento	La Unidad de seguimiento controlará las responsabilidades de los procesos sustantivos y de apoyo lo que permitirá establecer que los responsables de cada uno de los procesos y actividades cumplan en tiempo y forma cada una de ellas.
SUSTANTIVOS	Importación	La Unidad de importación adquirirá y dispondrá de paracaídas procedentes del extranjero al territorio nacional a través del filtro de Aduanas.
	Comercialización (Marketing)	La unidad de comercialización o marketing analizará el comportamiento de los mercados y de los consumidores, así como la gestión que realiza la empresa, a fin de captar, retener y fidelizar de los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.
DE APOYO	Contabilidad	La unidad de contabilidad proporcionará información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en la empresa; de forma continua, ordenada y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de la misma, con relación a sus metas y objetivos trazados, con el objeto de llevar CUENTA Y RAZON del movimiento del capital con el fin de conocer sus resultados, para una acertada toma de decisiones.
	Finanzas	La unidad de finanzas tiene como objetivo rentabilizar la empresa y maximizar las Ganancias, a través del desarrollo de manera eficiente de las actividades de custodia, control, manejo y desembolso de fondos, valores y documentos negociables que administra la empresa. Así como efectuar los registros contables y estados financieros relativos a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la empresa. Paralelo a ello realizará la clasificación, distribución de manera eficaz y oportuna del pago de todo el personal que labora en la empresa.

	Proyectos y Sistemas Informáticos	La unidad de Proyectos y Sistemas Informáticos Automatizará los procesos operativos y suministrará una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logrará ventajas competitivas.
	Recursos Humanos	La unidad de Recursos Humanos seleccionará, contratará, formará, empleará y retendrá a los colaboradores de la organización.

**Autora: María Fernanda Monroy.**

#### Alcance General del Proceso:

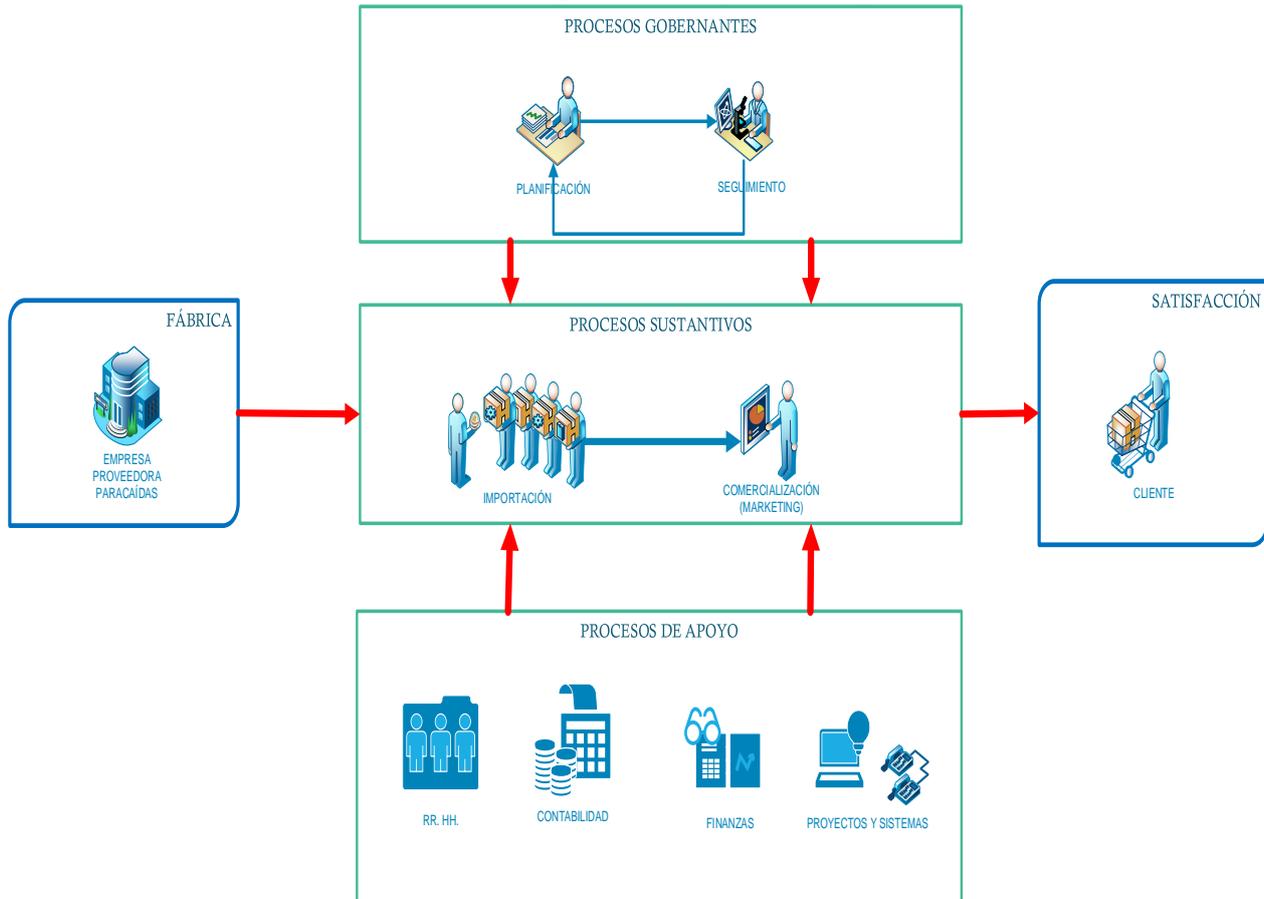
El alcance es el ámbito funcional que abarca el proceso. El presente proceso está destinado a los clientes que requieren la importación y distribución de paracaídas que cumplan con ciertos requisitos específicos. En forma general este proceso:

- Inicia con la necesidad del cliente de la adquisición de un paracaídas (o sus insumos) para la actividad de salto libre, pasando por el pedido a las industrias internacionales.
- El llenado de la solicitud de despacho aduanero de importación, luego el retiro de la mercancía una vez autorizado el levante de la misma por la Administración Aduanera.
- Termina con la distribución entrega y satisfacción del cliente del producto de calidad.

#### Diagramación del Proceso (Diagrama de flujo):

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de un procedimiento, mediante la cual y por medio de una simbología previamente establecida, se indica la secuencia de actividades y el flujo de información. El diagrama de flujo constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos, en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades. Para nuestra empresa el diagrama de flujo queda establecido como sigue:

**Gráfico 16 Diagrama de flujo de la empresa**



Autora: María Fernanda Monrroy, creado en el programa VISIO de Microsoft.

### 3.2.3 Identificación de puestos existentes y establecimiento del perfil

Debido a que nuestra empresa inicialmente será pequeña, la identificación de puestos existentes resultará una tarea simple. Esto hará referencia exclusivamente al puesto de trabajo y no a la persona que lo ocupa.

Para el óptimo desarrollo de la empresa los puestos de trabajo con su respectivo perfil quedarán identificados como se presenta a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 7 Identificación de puestos existentes en la empresa**

Ord.	Unidad de gestión	Puesto dentro de la empresa	Perfil
1	Planificación	Planificador	Ingeniero Comercial (La investigadora)
2	Seguimiento	Auditor	Ingeniero Comercial (La investigadora)
3	Importación	Agente Aduanal*	Experto en Comercio Exterior
4	Comercialización	Marketing	Ingeniero Comercial
5	Contabilidad	Contador	Título de Contador Público Autorizado (CPA)
6	Finanzas	Financiero	Título de tercer nivel (La investigadora)

7	Proyectos y Sistemas	TIC's	Ingeniero en Sistemas
8	Recursos Humanos	Talento Humano (TH)	Título de tercer nivel (La investigadora)

Fuente: Export UP

### 3.3 ANALISIS SITUACIONAL

El análisis situacional de la empresa es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa, tanto el factor interno como en el externo, permitiendo conocer la situación en la que se encuentra la empresa que se desea crear y como ésta se proyecta en su entorno.

Gráfico 17 Entorno de la empresa



Autora: María Fernanda Monrroy.

#### 3.3.1 Análisis Externo o Macro-entorno

El análisis externo comprende todos los elementos ajenos a la empresa y que son relevantes para su funcionamiento, cuyo propósito es la de determinar en gran medida las posibilidades de funcionamiento y desarrollo de la empresa, para ello se requiere conocer la afluencia de los cambios que se dan en el entorno analizando aspectos sociales, políticos, culturales, ambientales y tecnológicos.

### 3.3.1.1 Factor económico

Entre los factores que pueden afectar el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores para el óptimo desarrollo de la empresa que pretendemos crear se encuentran las siguientes:

#### Ingreso

Diario el Telégrafo en su publicación del 27 de febrero de 2014 nos muestra que, según un informe presentado por SEMPLADES y el INEC, un mayor poder adquisitivo en el ciudadano promedio de Quito haría que esta ciudad concentre más cantidad de empresas y ventas en comparación con Guayaquil, tradicionalmente considerada como 'capital económica' de Ecuador. Este dato, en gran parte se debe a que en la capital se encuentra el mayor empleador, que es el Estado, pero también empresas multinacionales, embajadas, organismos multilaterales, lo que hace que en término promedio haya más empleo y mayores ingresos.

#### Análisis Argumentativo

Es innegable la importancia estratégica de este dato, el cual nos permite orientar la energía y esfuerzos en beneficio de crear la empresa en el Distrito Metropolitano de Quito; ya que, es en esta parte del país en donde se concentran las personas con mayores ingresos a nivel nacional.

#### Ahorros y el crédito

Una encuesta realizada por la Corporación Andina de Fomento (CAF), reveló que el 41% de los consultados en el país no guarda dinero en un banco. La crisis de 1999 dejó desconfianza. En general la cultura del ahorro en los ciudadanos de los países andinos es baja. Esta encuesta revela que en Ecuador el 31% de los consultados no usa ningún producto bancario (cuenta de ahorro, corriente, crédito de consumo, vivienda, microcrédito, entre otros) y además establece que el 25 % de las personas prefieren guardar sus recursos en el hogar.

El crédito de consumo más fácil de acceder para los ciudadanos es el de tarjetas. No así el otorgado directamente por las entidades bancarias, que exigen requisitos más estrictos y piden garantes. Los tenedores de tarjetas están dentro del segmento de denominado "compradores compulsivos", los cuales no tienen una cultura de ahorro, es decir, observan un bien y simplemente lo adquieren sin mediar la real necesidad de lo que compran o sus limitaciones para pagar las cuotas.

#### Análisis Argumentativo

El modelo económico en el que está inmerso Ecuador desde hace mucho tiempo, de una u otra manera, motiva la generación del consumo más que la del ahorro, lo

que llevará a la empresa a imperiosa necesidad de manejar un sistema que le permita a los compradores a acceder al producto mediante tarjetas de crédito.

### Tendencias económicas

Según un estudio presentado por el portal de negocios del Ecuador EKOS, la tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades para el año 2015. Los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre de 2014, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores. Sin embargo, los resultados para el año 2015 dependerán de la efectividad de las medidas restrictivas, de los mejores precios de productos primarios, del impacto de la disminución del precio del petróleo y la necesidad de la importación de derivados del petróleo. Se espera así mismo que la profundización del cambio de la matriz productiva, lo cual consistirá en cambiar el patrón de especialización de producción de la economía y que al final tenga incidencia en los próximos años, lo que también repercute en el dinamismo de la actividad económica.

### Análisis Argumentativo

Como ha afirmado el propio gobierno de turno, para el 2015 se avecina una crisis financiera difícil en el aspecto económico para el país que tiene en la venta del petróleo una de sus principales fuentes de ingreso; sin embargo, se espera una recuperación económica de la población conforme avance el cambio de la matriz productiva que impulsa el gobierno, especialmente de la clase media y alta, que son los potenciales clientes de la empresa que se pretende crear.

#### 3.3.1.2 Factor social

La revisión de la literatura centrada en algunos factores del entorno social que puede incidir en la creación de una empresa, ha permitido concluir éstos afecta al entorno económico de la empresa. Cuando se analiza a una empresa a través de una óptica financiera, se tiene en cuenta el impacto que ella y sus actividades tienen en la sociedad.

En cuanto al estilo de vida de la población ecuatoriana, el salto libre no es uno de los principales deportes en el país, sin embargo poco a poco se va popularizando debido en gran medida a la influencia de las redes sociales globalizadas en el país y el mundo. El uso de las redes sociales puede, potencialmente, transformar el mundo empresarial. Numerosas empresas conocidas están sacando provecho del poder de conectividad de los “social media” para mejorar la productividad, la innovación, la colaboración, la reputación y la implicación de los empleados. La última innovación tecnológica que ha aparecido en el puesto de trabajo son las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, Ning, Xing, Plaxo, Hi5 y Second Life,

entre otras), que permiten a las personas conectarse, comunicarse y compartir información de una forma totalmente revolucionaria e innovadora.

#### Análisis Argumentativo

Las redes sociales pueden convertirse en un verdadero impulso para la productividad de la empresa que se pretende formar. Las generaciones más jóvenes, decididas a utilizar los social media estén donde estén y que pronto pasarán a ser el mayor porcentaje de la población activa, exigirán estas herramientas como prerrequisito para hacer negocios, lo que será aprovechado por nuestra empresa.

#### 3.3.1.3 Factor legal

En el ámbito legal, se puede mencionar que la Federación Aeronáutica Internacional (en francés, Fédération Aéronautique Internationale, FAI) es un organismo que se dedica a la elaboración de normas y el mantenimiento de registros para la aeronáutica y la astronáutica en el mundo. También es el órgano rector internacional de los deportes aéreos, entre ellos el paracaidismo.

En nuestro país no se encuentra debidamente establecidas las regulaciones para las actividades de salto libre, sin embargo, las escuelas se encuentran trabajando en tramitar la documentación correspondiente para regular esta actividad a excepción de la Escuela de Fuerzas Especiales que dispone de leyes, reglamentos, notas de aula, manuales y demás documentos que garantizan la realización de la actividad frente al Ministerio de Defensa Nacional y a su vez frente al Estado.

#### Análisis Argumentativo

La Federación Aeronáutica Internacional es el organismo que regula la actividad de saltos en paracaídas. Las escuelas de paracaidismo de nuestro país se encuentran tramitando la documentación para regular esta actividad, excepto la Escuela de Fuerzas Especiales que si dispone de su propia reglamentación interna. Por ello se debe tramitar la documentación ante los organismos correspondientes con la finalidad de obtener el mayor beneficio posible en la venta y distribución de los paracaídas.

#### 3.3.1.4 Factor político

Dentro del factor político de la empresa de importación y distribución de paracaídas que se pretende crear se analizará a continuación dos puntos de vista importantes: Aranceles de importación e impuestos.

## Aranceles de importación

En varios acuerdos comerciales suscritos por el Ecuador con diferentes países se contempla la eliminación o reducción del pago de derechos arancelarios, destacando, entre otros: Acuerdo de Cartagena (Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia) Acuerdos de Complementación Económica con Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) y Acuerdos de renegociación del Patrimonio Histórico (México). Sin embargo, para nuestro análisis, ninguno de estos países fabrica paracaídas.

## Análisis Argumentativo

Debido a que el Ecuador no mantiene acuerdos comerciales con países que tienen la capacidad de fabricar paracaídas de salto libre, el pago por la importación de estos equipos debe ser total, lo que supone una barrera para la importación de esta clase de equipos.

## Impuestos

Según el Instructivo General del Importador, publicado en la página web del COMEX; para la importación de productos (entre ellos los paracaídas), una vez realizado el pago de los respectivos impuestos se produce la nacionalización de mercancías extranjeras, las cuales ingresan al país para su libre disposición. Los impuestos que se deben pagar en la aduana comprende la suma de los siguientes valores:

**Gráfico 18 Valores de aduana**

• Precio FOB*	( Valor soportado con factura)
• FLETE	( Valor del transporte internacional)
• SEGURO	( Valor de la prima)
-----	
TOTAL CIF	

**Fuente: Web; <http://www.ey.com/EC/es/Services/Tax/Tax-Policy-and-Controversy>**

Pese a ello, a partir del 5 de enero de 2015 el Ecuador anunció un aumento de hasta el 45% de los impuestos para un tercio de sus importaciones, con el propósito de paliar la caída del precio del petróleo y la apreciación de la divisa estadounidense. Mediada que fue dispuesta con una duración estimada de 15 meses y que es conocida como “salvaguardia por balanza de pagos”. Es decir, un nuevo arancel que se aplica a los productos provenientes de cualquier país.

## Análisis Argumentativo

De continuar la caída del precio del petróleo y la apreciación de la divisa estadounidense, los ecuatorianos podrían dejar de comprar, o simplemente no comprar productos extranjeros, por la mediada que adoptó el estado.

### 3.3.1.5 Factor tecnológico

Al igual que en el factor social, hoy en día, el factor tecnológico se ve influenciado en el desarrollo y crecimiento de una empresa. Toda empresa que prevea cambios tecnológicos para cimentar las bases que le catapulten hacia el éxito se encontrará con que sus productos serán apetecibles en el mercado. Los adelantos tecnológicos han creado la nueva economía, haciendo posible que la empresa, por pequeña que fuere, sea global, abierta e interconectada y a medida que la tecnología avanza, una empresa se ve obligada a mantener el ritmo. La innovación es una herramienta estratégica en la economía actual y se caracteriza por un entorno globalizado y competitivo la cual es muy útil para la expansión y desarrollo de la empresa.

Sin embargo, en un informe presentado por diario El Comercio el 15 de abril de 2015 sobre el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) “como un vector del desarrollo social y de la transformación” de 143 países analizados, Ecuador fue el único país de Sudamérica excluido de esa lista (Informe Global de Tecnología de la Información 2015 elaborado por el Foro Económico Mundial). Este dato no contrasta con los últimos datos de la Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) el 16 de mayo de 2014, e donde se manifiesta que el 16,9% (1'261.944) de las personas de cinco años y más que tienen celular poseen un teléfono inteligente (Smartphone). Por edades, el grupo etario con mayor uso de teléfono celular activado es la población que se encuentra entre 25 y 34 años con el 76,5%, seguido de los de 35 a 44 años con el 76%. La provincia con mayor número de personas que tiene un teléfono celular activado es Pichincha con el 60,9%, mientras que la menor es Chimborazo con el 37,4%.

En cuanto a datos de Internet, el informe del INEC revela que el 40,4% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. En el área urbana el 47,6% de la población ha utilizado Internet, mientras que en el que el área rural relega el mayor crecimiento con 25,3% frente al 17,8% del año anterior.

## Análisis Argumentativo

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son imprescindibles para la creación de la empresa, por ello debemos sacar el máximo provecho de ella y adquirir programas que sean necesarios pero suficientes. Invertir en TIC al adquirir ordenadores que se adecue a nuestras necesidades y sobre todo invertir

en e-marketing mediante la creación de un sitio web, utilización de correo electrónico y webcasting (método de transmisión de sonido y video por la internet hacia su audiencia, tanto en vivo o diferido, cuyo potencial es enorme), anuncios en redes profesionales como LinkedIn (sitio web orientado a negocios, principalmente para red profesional) u otras con carácter menos profesional como Facebook y twitter entre otras.

### **3.3.2 Análisis Interno o Micro-entorno**

El micro-entorno se relaciona directamente con los proveedores, clientes, productos y competidores, los cuales comprende el análisis de las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en la capacidad de satisfacer a los clientes.

#### **3.3.2.1 Proveedores**

Las compañías de paracaídas que serían nuestros proveedores estarán ubicadas específicamente en Norteamérica, una de ellas y la más grande será Para Gear Equipment Co. Inc. fue fundada en 1960 y ubicada en Chicago Illinois, cuyo catálogo de productos es el mayor en el mundo en cuanto a paracaídas y cuenta así mismo con el mayor sitio web de equipos de paracaidismo. Posee también unas políticas de descuento preferencial para los comerciantes y concesionarios.

Otra empresa, esta vez creadora de paracaídas y que nos puede proveer de varios tipos y modelos es Performance Designs, Inc. Fundada en 1982, cuyo continuo énfasis en investigación y desarrollo les permiten satisfacer las necesidades hasta de los más radicales saltadores, lo que vendría a ser un beneficio incalculable para la empresa.

Así también ICARUS CANOPIES, empresa líder de la industria en el diseño de paracaídas con procedimientos de prueba y desarrollo de error que consiste en modificar el sistema de forma continua y probarlo durante horas reales hasta que se logre la satisfacción de diseño. Fue creada en 1999 y cuenta con operaciones en EE UU y Europa. Tiene un plazo máximo de 6 semanas para la entrega de paracaídas.

#### **Análisis Argumentativo**

Con estos grandes proveedores y estableciendo una adecuada negociación directa, cuyos productos podran satisfacer las demandas de nuestra empresa, nos permitirá consolidarnos en el mercado.

#### **3.3.2.2 Clientes**

Cliente es aquel ente, a quien va orientada la empresa con el fin de satisfacer de manera adecuada y con una excelente política de calidad sus necesidades. La

relación comercial entre la empresa y el cliente deriva en la satisfacción de aquellas personas que directa o indirectamente recibirán los paracaídas.

La captación de clientes para la empresa que se pretende formar se la realizará por medio de alianzas estratégicas a aquella persona o empresas que gustan del deporte de salto libre. Al hablar de personas nos referimos a los amantes de este deporte que quieren realizar saltos con un paracaídas propio y desean adquirir uno sin tener que salir del país a importar uno, o tener que hacerlo bajo una empresa importadora de productos. En cuanto a las empresas hablamos de aquellas que prestan servicios de salto libre y que se encuentran en la capital del país o en otras partes del Ecuador, las cuales son cada vez más numerosas. Así también citamos como clientes al Estado ya que existe la oportunidad de proporcionar paracaídas a las Fuerzas Especiales del Ejército, los cuales son utilizados para sus operaciones militares.

Los tipos paracaídas que se espera que los clientes adquieran está determinado por el estudio que se presenta más adelante, sin embargo la necesidad de adquirir los productos que ofrecemos será en todo debido a la necesidad propia de la actividad.

#### Análisis Argumentativo

Debido a la necesidad de adquirir los productos que ofrecemos, nuestros clientes serán aquellas personas, empresas y Estado (Fuerzas Especiales del Ejército), que utilizan los paracaídas para cumplir con sus variadas actividades y misiones encomendadas.

#### 3.3.2.3 Productos

El producto ofertado responderá a la satisfacción y las necesidades de los clientes. Entre los atributos que pretendemos tener es diseño, calidad, costo, duración, peso y color; con la finalidad de captar la atención y gusto de los clientes y que estos factores resulten determinantes en el éxito comercial de la empresa. Se ofrecerá un producto de calidad y en cantidad suficiente para los deseos y demandas de los clientes que hemos citados anteriormente. Las estrategias que se implementen estarán dirigidas a ofertar este producto a una variedad de personas, importando paracaídas que se hayan innovado o implementado para diferentes actividades, en base a los resultados del estudio de mercado. Las nuevas tecnologías serán un factor importante para determinar la calidad de los productos que se deben importar.

Una vez consolidados en el mercado en la venta de paracaídas, se pretende poner en consideración del cliente otros productos y servicios los cuales se detallan a continuación:

- Paracaídas normales.

- Paracaídas para uso especial (Tandem).
- Paracaídas para uso militar (Operacionales).
- Arnés / Contenedores.
- Cámaras tipo GO-PRO.
- Accesorios y extras (cascos, altímetros, GPS. Brújulas, etc.).
- Videos de salto libre.
- Jumpsuits (overol para salto libre).
- Catálogos de paracaídas.
- Mantenimiento y reparación.

#### Análisis Argumentativo

Se ofertará un producto pensado en la satisfacción del cliente en cuanto a diseño, calidad, costo, etc., con la finalidad de captar la atención y gusto de los clientes. Se pretende también brindar otros servicios con el fin de expandir la empresa.

#### 3.3.2.4 Competidores

Una empresa debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes, por lo tanto no es suficiente adaptarse a las necesidades del público objetivo, sino ser mejor que los demás. Para ello utilizaremos una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que nos permitirá analizar a la empresa, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas que citamos a continuación:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

**Gráfico 19 Fuerzas de Porter**



**Fuente: María Fernanda Monrroy.**

La primera fuerza “rivalidad entre competidores” hace referencia a la rivalidad entre otras empresas que presten el mismo servicio en el Distrito Metropolitano de Quito, sin embargo, hasta la fecha no existe una empresa que se haya ofrecido el mismo tipo de producto que nosotros pretendemos la cual pueda competir con nosotros, dejando el camino libre para nuestra consolidación en el mercado.

La segunda fuerza “amenaza de entrada de nuevos competidores” puede desfavorecer a nuestras aspiraciones, ya que, al ver nuestro producto en el mercado sientan que pueden ingresar al mismo con mayor intensidad aumentando nuestra competencia y posiblemente con productos de superior calidad que la nuestra, a precios más bajos o con mejor publicidad.

La tercera fuerza “amenaza de ingreso de productos sustitutos” puede menospreciar a nuestra empresa, por cuanto personas emprendedoras pueden importar y distribuir los mismos productos sin tener que crear a la empresa legalmente constituida en la capital y hacer llegar el producto directamente al consumidor, evitando el pago de aranceles de importación. De darse este caso se deberá aumentar la publicidad y aumentar las promociones en ventas con el fin de ganar la lealtad de los consumidores.

La cuarta fuerza “poder de negociación de los proveedores” deberá se estratégicamente manejada por la empresa, ya que, se pretende que existan una mayor cantidad de proveedores para nuestra empresa, de este modo al haber más oferta de materias primas, se puede fácilmente disminuir los precios en los cuales ellos nos venden sus paracaídas. También se realizarán alianzas estratégicas con los proveedores que nos permitan, reducir los costos de ambas partes.

La última fuerza de Porter “poder de negociación de los consumidores” juega en nuestra contra por cuanto los compradores, al no haber tanta demanda de

paracaídas en la ciudad pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Las estrategias destinadas a reducir su poder de negociación serían ofrecer mayores y mejores garantías, aumentar las promociones de venta y la comunicación estrecha con el cliente.

### Análisis Argumentativo

Se puede trabajar en analizar y mejorar las fuerzas de la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores; sin embargo tenemos una gran ventaja en el mercado al no poseer rivalidad entre competidores y ser los únicos en ofertar el producto a la capital y al país.

### 3.3.3 Matriz de análisis situacional

Para el desarrollo de la presente matriz de análisis, se utilizarán las siguientes tablas de valoración de impactos y calificaciones con los valores correspondientes, la cual establece que cuando el índice total es mayor a 2,5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, caso contrario no:

**Tabla 8** Tabla de valoración de impactos y calificaciones

CALIFICACIÓN EXTERNA	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante
CALIFICACIÓN INTERNA	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy

#### 3.3.3.1 Evaluación de Factores Externos

**Tabla 9** Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores	Peso	Calificación	Calificación
<b>AMENAZAS</b>	50%		
1. Leyes que regulan y controlan las actividades de importación.	0,1	3	0,3
2. Falta de apoyo al deporte de salto libre.	0,05	2	0,1
3. Los mitos o creencias de que el deporte de salto libre es peligroso.	0,05	2	0,1
4. Se requiere una gran inversión inicial para formar la empresa.	0,2	3	0,6
5. No se sabe cómo reaccionará el mercado.	0,1	3	0,3
<b>OPORTUNIDADES</b>	50%		

1. Varias personas y escuelas se dedican al salto libre como deporte de entretenimiento.	0,1	3	0,3
2. Inexistencia de competencia.	0,2	4	0,8
3. Empresa con proyección a ampliarse.	0,1	3	0,3
4. Posibilidad de venta al personal militar.	0,05	3	0,15
5. Alianzas estratégicas con el gobierno.	0,05	2	0,1
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3,05</b>

Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy, en base a la web <http://webcache.googleusercontent.com/>

### Análisis Argumentativo

El análisis sectorial a través de la matriz EFE arroja un resultado positivo. De una calificación de 3,05 lo que quiere decir que la empresa podría estar en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas. Donde el factor de oportunidad más importante es la inexistencia de competencias en el mercado.

### 3.3.3.2 Evaluación de Factores Internos

**Tabla 10 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>DEBILIDADES</b>	50%		
1. Empresa no conocida en el mercado.	0,1	2	0,2
2. Pueden adquirir el producto por internet a otras personas.	0,1	1	0,1
3. Al no ser fabricantes, la empresa es directamente dependiente del proveedor.	0,2	2	0,4
4. Falta de liquidez.	0,05	2	0,1
5. Producto final excesivamente caro y bajas ventas de los paracaídas.	0,05	2	0,1
<b>FORTALEZAS</b>	50%		
1. Ubicación estratégica.	0,2	4	0,8
2. Conocimientos en marketing.	0,05	3	0,15
3. Empresa nueva en el mercado.	0,1	4	0,4
4. Se le facilita al cliente los trámites de importación.	0,05	4	0,2
5. Se proporciona un producto garantizado sin salir del país a un costo razonable.	0,1	3	0,3
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2,75</b>

Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy, en base a la web <http://webcache.googleusercontent.com/>

### Análisis Argumentativo

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado positivo, con una calificación de 2,75 lo que quiere decir que la empresa está en condiciones

adecuadas, donde el factor de fortaleza más importante es la ubicación estratégica y el factor de debilidad más importante es la dependencia del proveedor.

### 3.3.3.3 Matriz de Perfil Competitivo

Como ya se habló anteriormente, existe la probabilidad de que surja la rivalidad de otras empresas que presten el mismo servicio que nuestra empresa en el Distrito Metropolitano de Quito, la cual pueda competir con nosotros ingresando al mismo con mayor intensidad y es probable que con productos de alta calidad. Así mismo pueden incluirse personas emprendedoras las cuales importen y distribuyan los mismos productos que nosotros sin tener que crear a la empresa legalmente constituida en la capital y hacer llegar el producto directamente al consumidor, evitando el pago de aranceles de importación.

Estos aspectos serán analizados en la siguiente matriz de perfil competitivo:

**Tabla 11 Matriz de Perfil Competitivo de la Empresa**

Factores Críticos para el Éxito	Peso	LA EMPRESA		IMPORTADORES SUSTITUTOS		OTROS COMPETIDORES	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0,1	7	0,7	8	0,8	6	0,6
Competitividad de Precios	0,1	7	0,7	7	0,7	5	0,5
Posición Financiera	0,1	8	0,8	7	0,7	5	0,5
Calidad del Producto	0,3	9	2,7	8	2,4	7	2,1
Lealtad del cliente	0,2	8	1,6	6	1,2	6	1,2
Cualificación del personal	0,2	8	1,6	6	1,2	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>47</b>	<b>8,1</b>	<b>42</b>	<b>7</b>	<b>34</b>	<b>5,9</b>

Escala de calificación de 1 - 10

**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy, en base a la web <http://webcache.googleusercontent.com/>**

### Análisis Argumentativo

Como se puede apreciar en la tabla 11, de entre las tres empresas analizadas (nuestra empresa, los importadores sustitutos y otros competidores) en cuanto a participación en el mercado “Importadores Sustitutos” nos supera, por lo tanto es necesario fortalecer nuestra posición en el mercado. En cuanto a competitividad de precios “Importadores Sustitutos” y “Extrem Jump” empatan, por lo tanto nuestra empresa debe fortalecer este aspecto.

En forma general la matriz de perfil competitivo de la empresa genera un resultado en favor de la empresa que se pretende crear (“Extrem Jump”), con una ponderación diferenciada de 1,1 respecto a los “Importadores Sustitutos” y de 2,2 respecto a “Otros Competidores”.

### **3.3.4 Análisis FODA**

Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso, se puede utilizar distintas herramientas para realizar un análisis de situación, por ello se propone utilizar la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) ya que permite un análisis rápido al alcance de cualquier pyme.

Con el análisis FODA tendremos información de diagnóstico para apuntalar la toma de decisiones.

El análisis situacional de la empresa comprende tanto las variables internas como las variables externas, permitiendo conocer la situación de la empresa.

Variables internas:

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia, son importantes ya que de estas somos actores principales para la empresa, y podemos cambiarlas o mejorarlas de acuerdo a la necesidad ubicada.

Son variables a las cuales se recomienda poner especial atención, al ser alterables, se aconseja reforzar las Fortalezas del negocio, buscando mantenerlas y perfeccionarlas, y minimizar las Debilidades o el impacto que estas causan, por medio de actividades que las atenúen, erradiquen, o disminuyan sus resultados.

Variables externas:

Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente. Un cambio en el marco legal o impositivo, una tendencia en el consumo, la llegada de una nueva tecnología o un cambio de estrategia por parte de un competidor pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas).

Podemos reaccionar ante estos factores externos y tomarlos en cuenta para considerarlos en el análisis de situación así como en las actividades a realizar a causa de las mismas.

### 3.3.4.1 Variables Internas del FODA

#### Fortalezas del Negocio:

Como fortalezas de la empresa importadora y distribuidora de paracaídas en el Distrito Metropolitano de Quito, podemos enumerar las siguientes:

- Ubicación estratégica.
- Conocimientos administrativos (ventas, negociación y técnicos), que sirven para buscar el mercado adecuado con el objetivo de comercializar los paracaídas de salto libre. (Marketing)
- Las microempresas unipersonales representan el 65,04% de acuerdo a la información proporcionada por el servicio de rentas internas (SRI).
- Considerable ventaja de ser una empresa nueva en el mercado para aquellos amantes del deporte de salto libre.
- Las ventas al cliente se facilitan ya que no tienen la necesidad de inmiscuirse en los trámites de importación.
- La empresa proporciona al cliente un producto garantizado y sin tener que salir del país a un costo razonable.

#### Debilidades del Negocio:

Debilidades encontradas que son aspectos internos que afectan al mismo y sobre los cuales se puede tener una incidencia directa son las siguientes:

Empresa no conocida en el mercado.

Existencia de otros sitios que venden el producto, (por internet).

Al no ser fabricantes del producto a distribuir el negocio es directamente dependiente del proveedor, de sus políticas de entrega, de su poder de negociación y de la manera en la cual fabrica sus productos para poder distribuirlos (Su fuerza de influencia en el negocio es grande, como se podrá ver en el Modelo de las Fuerzas de Porter); así como el tiempo de entrega de los paracaídas.

Falta de liquidez.

Se debe evitar que el costo del producto final sea excesivamente alto con el fin de aumentar las ventas de los paracaídas.

### 3.3.4.2 Variables externas del FODA

#### Oportunidades del Negocio:

Dentro de las oportunidades que se presentan en el mercado para la comercialización de paracaídas podemos encontrar las siguientes:

- Son varias las personas que realizan salto libre como deporte de entretenimiento y existen en el país varias escuelas que se dedican a enseñar la actividad de salto libre y tándem.
- Inexistencia de competencia.
- Empresa con proyección a ampliarse.
- Existen tiendas como Marathon sports, Kao sport center o Explorer que venden artículos deportivos que brindan una variedad de accesorios y ropa para diferentes disciplinas deportivas en donde se podría promocionar los paracaídas, creando estrategias adecuadas para la oferta de los paracaídas a éstos mayoristas.
- Los militares también hacen uso del paracaídas de salto libre en ciertas actividades de instrucción a quienes también se les puede hacer ofertas de dicho producto.
- Épocas en las cuales el comercio se dinamiza, existen temporadas que son de conocimiento que los negocios en general presentan mejores beneficios y ventas, la época Navideña es una de las fechas en las cuales este tipo de productos se podría vender a manera de explorar algo nuevo como deporte o los que ya lo practican darse un gusto de tener un nuevo paracaídas de salto libre.
- Alianzas estratégicas (Gobierno), ya que este tiene la voluntad política por reconocer a las pequeñas empresas como una parte prioritaria en el desarrollo del país, incentivando a los emprendedores en la creación de una empresa.

#### Amenazas del Negocio:

Se describe a continuación las amenazas encontradas en el mercado en el cual se desenvuelve el negocio:

- Leyes que regulan y controlan las actividades de importación.
- Falta de apoyo al deporte de salto libre.
- Desconocimientos del deporte de salto libre en parte de la población.
- Los Mitos o creencias de que el deporte de salto libre es peligroso puede afectar la compra.
- Especulación en el precio por ser un producto no conocido en las tiendas deportivas.
- Se requiere una gran inversión inicial para formar la empresa.
- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado).
- Segmento del mercado contraído.

**Tabla 12 Matriz Resumen de Factores relevantes FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica.</li> <li>• Conocimientos en Marketing.</li> <li>• Empresa nueva en el mercado.</li> <li>• Se le facilita al cliente los trámites de importación.</li> <li>• Se proporciona un producto garantizado sin salir del país a un costo razonable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa no conocida en el mercado.</li> <li>• Pueden adquirir el producto por internet.</li> <li>• Al no ser fabricantes, la empresa es directamente dependiente del proveedor.</li> <li>• Falta de liquidez.</li> <li>• Producto final excesivamente alto y bajas ventas de los paracaídas.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varias personas y escuelas se dedican al salto libre como deporte de entretenimiento.</li> <li>• Inexistencia de competencia.</li> <li>• Empresa con proyección a ampliarse.</li> <li>• Posibilidad de venta al personal militar.</li> <li>• Alianzas estratégicas con el gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes que regulan y controlan las actividades de importación.</li> <li>• Falta de apoyo al deporte de salto libre.</li> <li>• Los Mitos o creencias de que el deporte de salto libre es peligroso.</li> <li>• Se requiere una gran inversión inicial para formar la empresa.</li> <li>• No se sabe cómo reaccionará el mercado.</li> </ul>

**Fuente: María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN LA CIUDAD DE QUITO” 2015.**

### 3.3.5 Análisis de Variables Internas

El análisis de las variables internas consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas al ambiente interno y que por supuesto son modificables, pues se tiene una influencia de la misma, por lo tanto es responsabilidad del negocio trabajar sobre ellas, con el objetivo de consolidar las fortalezas del negocio y a su vez trabajar en las debilidades del mismo.

Por ejemplo; al tener conocimientos en marketing que sirven para buscar el mercado adecuado con el objetivo de comercializar los paracaídas de salto libre y esto sumado a que se trata de una empresa nueva en el mercado se genera el interés por la compra ya que facilitan a los clientes los trámites de las importaciones proporcionándoles directamente en el país un producto garantizado a un precio razonable.

Por otro lado se debe trabajar en las debilidades del negocio de modo que afecte menos al desempeño del mismo, por ejemplo; como es una empresa nueva, esta no se conoce en el mercado, lo que lleva a los compradores a buscar el producto través de internet. Por ello se requiere un emprendedor iniciativo y muy creativo utilizando un buen plan de marketing en donde nuestro producto, precio, distribución y promoción sean aptos para el mercado al cual se va a dirigir, ya que éste puede ser determinante en lo que se refiere a gestión, finanzas o estrategias que beneficiaran al negocio.

Otra debilidad encontrada es que al no ser fabricantes del producto dependemos directamente del proveedor; en este caso se debe prever el tiempo de entrega para ofertar el producto y a su vez tener un acuerdo con el proveedor que beneficie a ambas partes en bien del negocio. Prever así mismo la liquidez o el capital suficiente para satisfacer la demanda de los compradores a un precio asequible.

### **3.3.6 Análisis de Variables Externas**

Las variables externas como su nombre lo dice son aquellas que no están dentro de nuestro círculo de influencia directa, es decir no tenemos incidencia en las mismas, el efecto provocado por estas variables depende de varios factores como son: el económico, social, tecnológico y ambiental o ecológico, pero que podemos tomar las medidas pertinentes que beneficien a nuestro negocio.

Por ejemplo en las oportunidades tenemos a varias personas y escuelas que se dedican al salto libre como deporte de entretenimiento las cuales vienen a ser nuestros potenciales compradores a quienes va dirigido nuestro producto, mediante alianzas estratégicas, así como también en las tiendas deportivas dando a conocer nuestro producto a manera de promocionarlo. Así mismo, al no existir competencias se planea crear una empresa con proyecciones hacia el futuro con un apoyo directo del gobierno y con la posibilidad de ofertar nuestros productos al personal militar, los mismos que utilizan paracaídas en actividades de instrucción para el combate.

También encontramos amenazas en nuestro negocio como por ejemplo; leyes que regulan la importación de la cual no podemos hacer mucho, más bien regirnos al mismo; otra es la falta de apoyo al deporte de salto libre; a su vez el desconocimiento de este deporte por parte de la población les hace creer que es una actividad peligrosa. Existe así mismo el criterio de que se requiere una gran inversión inicial para formar la empresa y que no se sabe cómo reaccionará el mercado con la oferta de los paracaídas en el país.

Se puede observar que existen situaciones que afectan el desempeño y prosperidad del negocio, pero también existen posibles acciones encaminadas a revertir dichas circunstancias, así como factores positivos a considerar.

**Tabla 13 Matriz FODA CRUZADO para la Generación de Estrategias**

<p><b>MATRIZ para generación de Estrategia – FODA.</b></p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ubicación estratégica.</li> <li>Conocimientos en marketing.</li> <li>Empresa nueva en el mercado.</li> <li>Se le facilita al cliente los trámites de importación.</li> <li>Se proporciona un producto garantizado sin salir del país a un costo razonable.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Empresa no conocida en el mercado.</li> <li>Pueden adquirir el producto por internet a otras personas.</li> <li>Al no ser fabricantes, la empresa es directamente dependiente del proveedor.</li> <li>Falta de liquidez.</li> <li>Producto final excesivamente caro y bajas ventas de los paracaídas.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Varias personas y escuelas se dedican al salto libre como deporte de entretenimiento.</li> <li>Inexistencia de competencia.</li> <li>Empresa con proyección a ampliarse.</li> <li>Posibilidad de venta al personal militar.</li> <li>Alianzas estratégicas con el gobierno.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <p>F1-O1: Se dispondrá de un sitio estratégicamente ubicado en el cuál las personas y escuelas que se dedican al salto libre como deporte de entretenimiento en el Distrito Metropolitano de Quito puedan adquirir los paracaídas.</p> <p>F2-O5: Aplicando el conocimiento en marketing permitirá a la empresa obtener alianzas estratégicas con el gobierno.</p> <p>F3-O2: Al ser una empresa nueva en el mercado, no se tendrá competencia lo que permitirá vender más productos a más clientes.</p> <p>F4-O4: Se facilitará al cliente los trámites de importación, existe gran posibilidad de venta al personal militar.</p> <p>F5-O3: Se proporcionará un producto garantizado sin salir del país a un costo razonable, lo que permitirá que la empresa tenga gran proyección de ampliarse en el mercado.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <p>D1-O1: Se realizarán visitas a las personas y escuelas que se dedican al salto libre como deporte de entretenimiento con el fin de que conozcan las bondades que tiene la empresa en el mercado.</p> <p>D2-O2: Al no existir competencia en el mercado se tendrá la facilidad de promocionar el producto mediante la creación de una página en internet, donde los potenciales compradores puedan conocer y adquirir nuestro producto.</p> <p>D3-O5: Al no ser fabricantes, la empresa es directamente dependiente del proveedor; por ello se realizarán alianzas estratégicas con el gobierno, para que en un futuro se pueda desarrollar los materiales en la fabricación de los paracaídas en el Distrito Metropolitano de Quito.</p> <p>D4-O3: Se gestionará con otras empresas e instituciones para que presten liquidez con la finalidad de ampliar el negocio a otras provincias del país.</p> <p>D5-O4: Se minimizarán los costos de importación final de los paracaídas mediante convenios con el gobierno, para poder vender el producto al personal militar, evitando así el pago de dicho impuesto ya que se trata de una institución que pertenece al estado.</p>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Leyes que regulan y controlan las actividades de importación.</li> <li>Falta de apoyo al deporte de salto libre.</li> <li>Los mitos o creencias de que el deporte de salto libre es peligroso.</li> <li>Se requiere una gran inversión inicial para formar la empresa.</li> <li>No se sabe cómo reaccionará el mercado.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <p>F1-A4: Se realizará una gran inversión inicial para crear la empresa, la cuál será recuperada en un corto plazo al ubicar estratégicamente dicha empresa.</p> <p>F2-A3: El conocimiento en marketing permitirá cambiar el concepto que tienen las personas acerca de que el deporte de salto libre es peligroso.</p> <p>F3-A5: Se trabajará desde el principio para que los potenciales clientes reaccionen de una manera positiva con el producto ofertado, ya que se trata de una empresa nueva en el mercado.</p> <p>F4-A1: Se estudiarán las leyes que regulan y controlan las actividades de importación, para que la empresa pueda facilitar a los clientes los complicados trámites que estos generan.</p> <p>F5-A2: La empresa proporcionará un producto garantizado sin salir del país a un costo razonable lo que apoyará en gran medida al deporte de salto libre en la capital ecuatoriana.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <p>D1-A5: Se aprovechará la curiosidad que genera la novedad de haberse creado una empresa nueva en el mercado, incrementando la publicidad por los diferentes medios de comunicación, esperando de esta manera una reacción positiva por parte de los clientes.</p> <p>D2-A4: Se deberá invertir en la creación y publicación de un sitio web en internet de la empresa que estamos creando, con el fin de que las personas o escuelas de la capital puedan adquirir nuestro producto en línea.</p> <p>D3-A3: A través de nuestros proveedores extranjeros se certificará la calidad de los paracaídas a nivel internacional, enterramos los mitos o creencias de los clientes sobre la inseguridad de los paracaídas.</p> <p>D4-A2: Se contactará con empresas o instituciones financieras que puedan solventar la falta de liquidez y lograr apoyar al salto libre como un deporte de recreación y sano esparcimiento.</p> <p>D5-A1: Se importarán los paracaídas directamente desde empresas certificadas, captando así a aquellas personas y escuelas que se dedican a la actividad de salto libre y poniendo a su disposición un producto de calidad a un precio razonable.</p>

### **3.4 MATRIZ FODA CRUZADO PARA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Una vez terminado el análisis FODA y descrita sus variables en la tabla 3 previamente presentada, se comienza a realizar la confrontación de las variables internas y externas utilizando la matriz FODA que ayudara a identificar alternativas estratégicas en donde podamos tener puntos fuertes para aprovechar las oportunidades y sus fortalezas, y evitar las amenazas reales y potenciales.

#### **3.4.1 F–O Fortalezas vs. Oportunidades.**

Con las Fortalezas frente a las Oportunidades que se presentan en el mercado se busca generar estrategias para maximizar o potenciar la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas del negocio para aprovechar las oportunidades.

Las estrategias aplicar son las siguientes:

F1-O1: Se dispondrá de un sitio estratégicamente ubicado en el cuál las personas y escuelas que se dedican al salto libre como deporte de entretenimiento en el Distrito Metropolitano de Quito puedan adquirir los paracaídas.

F2-O5: Aplicando el conocimiento en marketing permitirá a la empresa obtener alianzas estratégicas con el gobierno.

F3-O2: Al ser una empresa nueva en el mercado, no se tendrá competencia lo que permitirá vender más productos a más clientes.

F4-O4: Se facilitará al cliente los trámites de importación, existe gran posibilidad de venta al personal militar.

F5-O3: Se proporcionará un producto garantizado sin salir del país a un costo razonable, lo que permitirá que la empresa tenga gran proyección de ampliarse en el mercado.

#### **3.4.2 F-A Fortalezas vs. Amenazas**

Esta estrategia se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo; con el único objetivo de maximizar las fortalezas (F) y minimizar las amenazas (A), tal y como se muestra a continuación:

F1-A4: Se realizará una gran inversión inicial para crear la empresa, la cuál será recuperada en un corto plazo al ubicar estratégicamente dicha empresa.

F2-A3: El conocimiento en marketing permitirá cambiar el concepto que tienen las personas acerca de que el deporte de salto libre es peligroso.

F3-A5: Se trabajará desde el principio para que los potenciales clientes reaccionen de una manera positiva con el producto ofertado, ya que se trata de una empresa nueva en el mercado.

F4-A1: Se estudiarán las leyes que regulan y controlan las actividades de importación, para que la empresa pueda facilitar a los clientes los complicados trámites que estos generan.

F5-A2: La empresa proporcionará un producto garantizado sin salir del país a un costo razonable lo que apoyará en gran medida al deporte de salto libre en la capital ecuatoriana.

### **3.4.3 D-O Debilidades vs. Oportunidades.**

Esta estrategia intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades de la empresa, donde se podría identificar las oportunidades en el medio ambiente externo y ser consciente de las debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado que se nos presenten. A continuación desarrollamos esta relación:

D1-O1: Se realizarán visitas a las personas y escuelas que se dedican al salto libre como deporte de entretenimiento con el fin de que conozcan las bondades que tiene la empresa en el mercado.

D2-O2: Al no existir competencia en el mercado se tendrá la facilidad de promocionar el producto mediante la creación de una página en internet, donde los potenciales compradores puedan conocer y adquirir nuestro producto.

D3-O5: Al no ser fabricantes, la empresa es directamente dependiente del proveedor; por ello se realizarán alianzas estratégicas con el gobierno, para que en un futuro se pueda desarrollar los materiales en la fabricación de los paracaídas en el Distrito Metropolitano de Quito.

D4-O3: Se gestionará con otras empresas e instituciones para que presten liquidez con la finalidad de ampliar el negocio a otras provincias del país.

D5-O4: Se minimizarán los costos de importación final de los paracaídas mediante convenios con el gobierno, para poder vender el producto al personal militar, evitando así el pago de dicho impuesto ya que se trata de una institución que pertenece al estado.

### **3.4.4 D-A Debilidades vs. Amenazas.**

El objetivo de esta estrategia es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Tanto las debilidades como las amenazas siempre deben tratar de evitarse.

A continuación presentamos ésta relación, generada como estrategia para la naciente empresa:

D1-A5: Se aprovechará la curiosidad que genera la novedad de haberse creado una empresa nueva en el mercado, incrementando la publicidad por los diferentes medios de comunicación, esperando de esta manera una reacción positiva por parte de los clientes.

D2-A4: Se deberá invertir en la creación y publicación de un sitio web en internet de la empresa que estamos creando, con el fin de que las personas o escuelas de la capital puedan adquirir nuestro producto en línea.

D3-A3: A través de nuestros proveedores extranjeros se certificará la calidad de los paracaídas a nivel internacional, enterramos los mitos o creencias de los clientes sobre la inseguridad de los paracaídas.

D4-A2: Se contactará con empresas o instituciones financieras que puedan solventar la falta de liquidez y lograr apoyar al salto libre como un deporte de recreación y sano esparcimiento.

D5-A1: Se importarán los paracaídas directamente desde empresas certificadas, captando así a aquellas personas y escuelas que se dedican a la actividad de salto libre y poniendo a su disposición un producto de calidad a un precio razonable.

### **3.5 INVESTIGACION DE MERCADO**

Para la investigación de mercado, se ha tomado a las Escuelas de Salto Libre de la ciudad de Quito que son: Instituto de salto libre Ecuador, Escuela Pichincha de Vuelo Libre, Salto Libre en Paracaidismo del Club Deportivo "GARRAPATEROS" y la Escuela de Fuerzas Especiales del Ejército, así como también se debe tomar en cuenta dos importantes Escuelas de salto Libre que se encuentran en las ciudad de Guayaquil SKYDIVE Ecuador y Azul XTREMO que podrían ser clientes, siendo la sección de Marketing que está en desarrollo direccionado principalmente para las Escuelas de Salto Libre, la cantidad de escuelas determina en un punto la partida para determinar la existencia del mercado, su necesidad y la aceptación del producto.

Es de interés conocer el número de estudiantes que forman parte de las Escuelas de Salto Libre, dato importante para la aplicación del estudio de la existencia y aceptación del producto a los posibles clientes potenciales a distribuir en la ciudad de Quito.

El número de estudiantes en un trimestre promedio que acuden a las diferentes escuelas son los que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 14 Número de estudiantes en las Escuelas de Salto Libre**

<b>NÚMERO DE ALUMNOS TRIMESTRAL</b>			
<b>ESCUELAS DE SALTO LIBRE</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL ALUMNOS</b>
Instituto de Salto Libre Ecuador	24	9	33
Escuela Pichincha de Vuelo Libre	22	6	28
Club deportivo "GARRAPATEROS"	23	9	32
Escuela de Fuerzas Especiales del Ejercito	22	0	22
			115

**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAIDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.**

### **3.5.1 Comprobación de Existencia de Mercado - Encuesta**

Al direccionar un producto o servicio a un mercado específico se estima que haya una existencia de mercado donde es necesario tener grupo de compradores y vendedores, es decir fuerza de oferta y demanda para conocer el mercado al cual va dirigido el producto o servicio.

Con la existencia de mercado realmente se podrá saber la magnitud del mismo ya que puede ser que a simple vista se tenga una estimación de la existencia de cierta preferencia por parte de un grupo de personas hacia cierto producto o servicio o hacia alguna actitud determinada, todo esto se puede saber utilizando un modelo de encuesta que es una herramienta sofisticada y científica, realizando preguntas en las cuales se obtendrá información que ayudara a tomar decisiones importantes, siendo estas necesarias antes de realizar una inversión, ya sea publicitaria, para lanzar un producto, o para importar o exportar un producto o servicio.

Con el propósito de realizar una comprobación de existencia de mercado en el Distrito Metropolitano de Quito, ya que el producto es necesitado y aceptado en el sector, se planifica la aplicación de una encuesta direccionada a las Escuelas de Salto Libre que trabajan dentro de la ciudad.

A continuación la encuesta que se aplicara:



## ENCUESTA DEL PRODUCTO

### PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE

Objetivo: Determinar existencia de mercado para los paracaídas de salto libre.

Escuela de Salto Libre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Por favor seleccione con una X su respuesta:

1.- ¿Considera usted necesario que exista un lugar en la ciudad de Quito donde usted pueda adquirir un paracaídas de salto libre?

SI  NO

2.- ¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado la empresa: (escoja una opción).

En el norte de Quito

En el Centro de Quito

En el Valle de los Chillos

En el Valle de Tumbaco

3.- ¿Qué tipo de paracaídas necesita usted para realizar el deporte de salto libre? (Puede escoger una o varias opciones).

Para saltadores experimentados

Para trabajo relativo

Para aprendices

Para saltadores intermedios y expertos

Para competencias

Para paracaidismo de precisión

Para estudiante

Para demostraciones

Paracaídas de alto rendimiento

4.- ¿Conoce alguna de las siguientes marcas de paracaídas? (Puede escoger una o varias opciones).

Performance Designs, Inc.

Flight Concepts International.

Icarus

No conoce

5.- ¿Conoce usted algunos de los siguientes modelos de paracaídas? (Puede escoger una o varias opciones).

Katana

Lightning

Navigator

Sabre2

Comp Velocity

Zero

Zp Manta

Startrac

Neos

Xtrem

6.- Al momento de adquirir un paracaídas usted lo compra por su: (escoja solo una opción).

Marca

Modelo

Calidad

7.- ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un paracaídas nuevo en el Distrito Metropolitano de Quito? (Escoja solo una opción).

De 1000 a 2500 dólares

De 2500 a 3500 dólares

De 3500 a 4500 dólares

Más de 4500 dólares

8.- ¿En caso de que usted adquiriera un paracaídas; ¿Cuál sería su forma de pago? (Escoja una o varias opciones).

Efectivo

Cheque

Tarjeta de Crédito

Gracias por su amable participación

Por tema de volumen, la encuesta no será aplicada a la totalidad de estudiantes de las diferentes Escuelas de Salto Libre que existen en el Distrito Metropolitano de Quito, si no que se aplica la siguiente fórmula para determinar la cantidad de encuestas a realizar, ya que la selección de una muestra de tamaño adecuado es un paso clave que debe tenerse en cuenta al inicio del proceso de diseño de un estudio de investigación, el cual nos dará resultados útiles.

**Gráfico 20 Fórmula para cálculo de muestra**

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

**Fuente: 2001-2013 Feedback Networks Technologies, Tomo 898, Folio 92, Hoja NA 18199**

Determinación de Variables:

**N** = 115; tamaño de la población.

**k** = 1,28; nivel de confianza.

**e** = 5%; el error muestra deseado.

**p** = 0,5; proporción de individuos que poseen esa característica.

**q** = 0,5; proporción de individuos que no poseen esa característica.

**n** = es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Una vez realizado el remplazo de los valores determinados en la formula, del cálculo de la muestra encontramos el siguiente resultado.

Remplazo de valores:

$$n = \frac{1,28^2 * 0,5 * 0,5 * 115}{(5\%^2 * (115 - 1)) + 1,28^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 68$$

Lo que quiere decir que se debe aplicar 68 encuestas en forma aleatoria a las diferentes Escuelas de Salto libre de la ciudad de Quito, con el objetivo de estimar un parámetro determinado con el nivel de confianza deseado y detectar una determinada diferencia, si realmente existe, entre los grupos de estudio con un mínimo de garantía.

### 3.5.2 Aplicación, tabulación y resultados de la Encuesta Aplicada

Se aplicaron 68 encuestas a los estudiantes de las diferentes Escuelas de Salto libre de la ciudad de Quito de forma aleatoria indistintamente de la escuela a la que pertenecen.

A continuación, se muestra los resultados que revelan las preguntas efectuadas en las encuestas aplicadas:

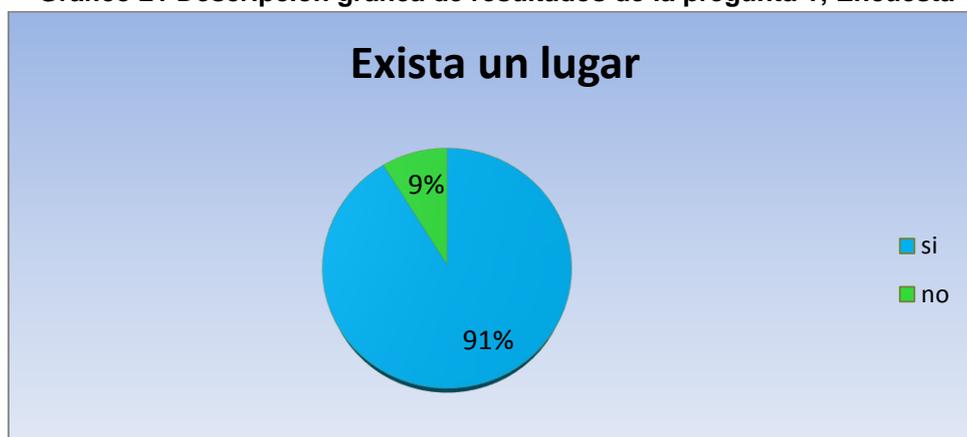
1.- ¿Considera usted necesario que exista un lugar en la ciudad de Quito donde usted pueda adquirir un paracaídas de salto libre?

**Tabla 15 Tabulación de la Pregunta 1; Encuesta Aplicada**

Exista un lugar	Respuestas	Porcentajes %
Si	62	91,18
No	6	8,82

Fuente: Desarrollo María Fernanda Monroy Tesis de Grado

**Gráfico 21 Descripción gráfica de resultados de la pregunta 1; Encuesta**



Fuente: Desarrollo María Fernanda Monroy Tesis de Grado

Análisis:

De 68 personas encuestadas aleatoriamente en las Escuelas de salto libre, el 91,18% prefiere tener un lugar en donde finalmente puedan tener la opción de escoger y adquirir el producto, ya que es ahí en donde los paracaídas son presentados y ofrecidos a la sociedad. Queda notoriamente claro la necesidad de adquirir el producto en la ciudad de Quito.

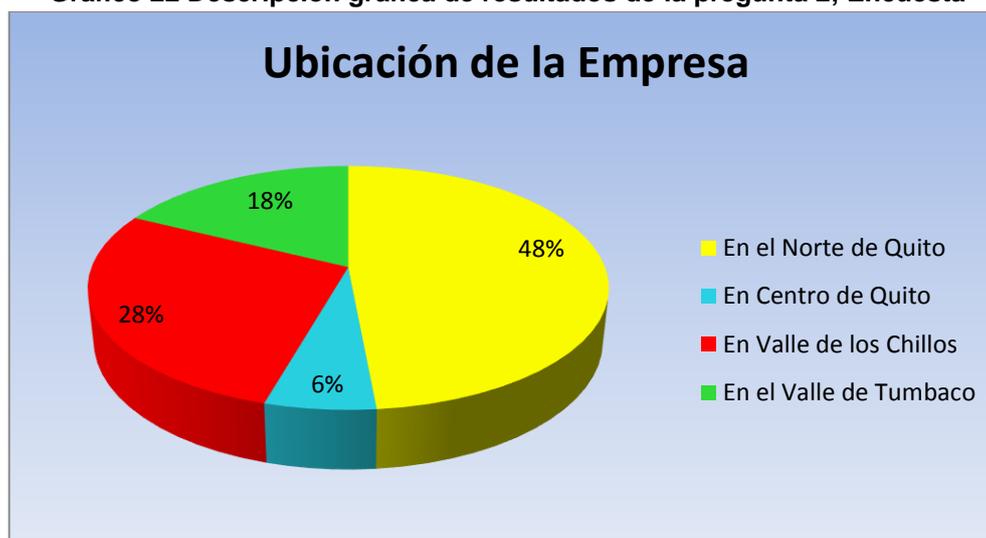
2.- ¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado la empresa: (escoja una opción)

**Tabla 16 Tabulación de la Pregunta 2; Encuesta Aplicada**

Ubicación de la Empresa	Respuestas	Porcentajes %
En el Norte de Quito	33	48,53
En Centro de Quito	4	5,88
En Valle de los Chillos	19	27,94
En el Valle de Tumbaco	12	17,65

**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO" 2015.**

**Gráfico 22 Descripción gráfica de resultados de la pregunta 2; Encuesta**



**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO" 2015.**

Análisis:

Del total de las personas encuestadas aleatoriamente en las Escuelas de salto libre, el 48% quisiera que la empresa esté ubicada en el Norte de Quito, le sigue con 28% en el Valle de los Chillos lo que nos da a entender, que la localización de la empresa es una decisión de tipo estratégico sin duda, ya que será vital para la viabilidad de la misma dando así proximidad de mercado y clientes.

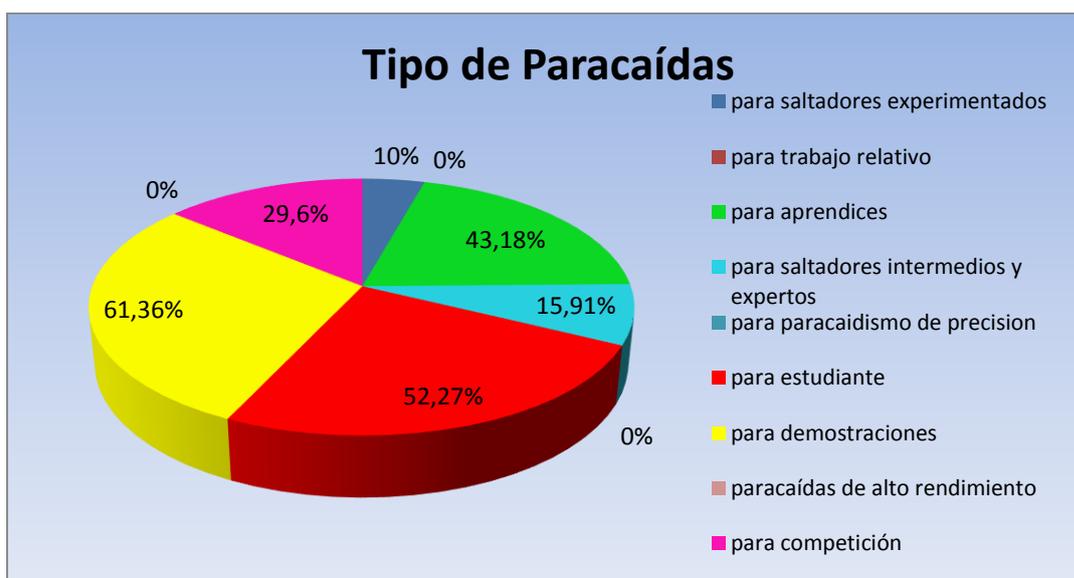
3.- ¿Qué tipo de paracaídas necesita usted para realizar el deporte de salto libre? (Puede escoger una o varias opciones).

**Tabla 17 Tabulación de la Pregunta 3; Encuesta Aplicada**

Tipos de paracaídas	Respuestas	Porcentajes %
para saltadores experimentados	4	9,09
para trabajo relativo	0	0,00
para aprendices	19	43,18
para saltadores intermedios y expertos	7	15,91
para paracaidismo de precisión	0	0,00
para estudiante	23	52,27
para demostraciones	27	61,36
paracaídas de alto rendimiento	0	0,00
para competición	13	29,55

Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy

**Gráfico 23 Descripción gráfica de resultados de la pregunta 3; Encuesta**



Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.

Análisis:

Con el total de los encuestados podemos saber qué tipo de paracaídas son más utilizados por los estudiantes en las Escuelas de salto libre para el aprendizaje y entrenamiento; los más utilizados son para demostraciones con el 61,36% que son coloridos, llamativos como para exhibiciones aéreas o presentaciones, para estudiantes con el 52,27% que es de mayor resistencia al descenso (descenso lento, despacio) y para aprendices con el 43,18% que son para los que recién inician la actividad del paracaidismo, todo esto se tomará en cuenta para proveer

más de esos tipos de paracaídas con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros potenciales clientes, ya que un cliente satisfecho es más sencillo de llevar a un ámbito de confianza que vierte opiniones sobre nuestra empresa.

4.- ¿Conoce alguna de las siguientes marcas de paracaídas? (Puede escoger una o varias opciones).

**Tabla 18 Tabulación de la Pregunta 4; Encuesta Aplicada**

Marcas de Paracaídas	Respuestas	Porcentajes %
Performance Desings, Inc.	40	58,82
Flight Concepts Internacional	41	60,29
Icarus	26	38,24
No conoce	9	13,24

**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.**

**Gráfico 24 Descripción gráfica de resultados de la pregunta 4; Encuesta**



**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.**

Análisis:

Al ser la encuesta dirigida a personas que practican el deporte de salto libre tienen conocimiento de marcas de paracaídas y es así que podemos observar que las marcas más conocidas son: Flight Concepts Internacional con el 60,29% y de Performance Desings Inc. con el 58,82%, es decir que son esas las marcas que tendrían mayor demanda en el mercado, ya que las marcas traspasan fronteras.

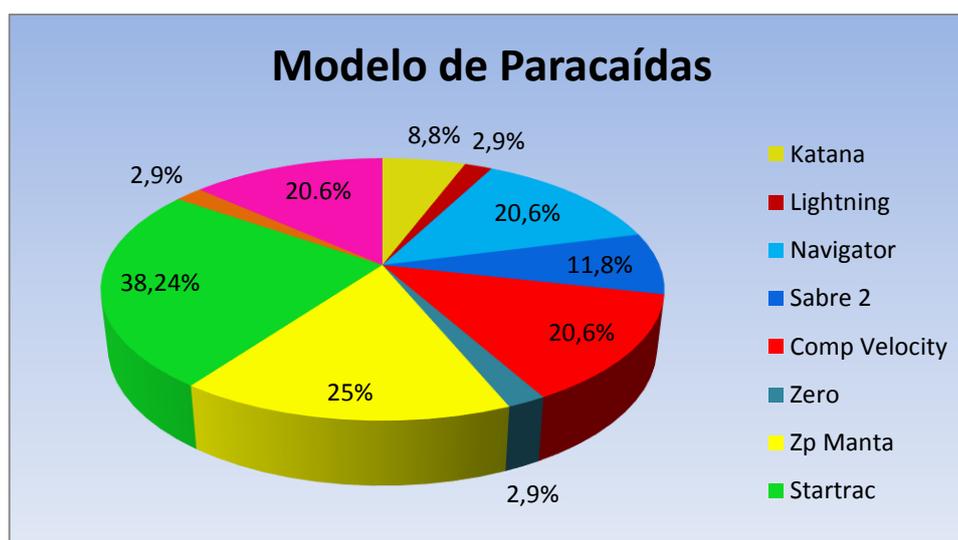
5.- ¿Conoce usted algunos de los siguientes modelos de paracaídas? (Puede escoger una o varias opciones).

**Tabla 19 Tabulación de la Pregunta 5; Encuesta Aplicada**

Modelos de Paracaídas	Respuestas	Porcentajes %
Katana	6	8,82
Lightning	2	2,94
Navigator	14	20,59
Sabre 2	8	11,76
Comp Velocity	14	20,59
Zero	2	2,94
Zp Manta	17	25,00
Startrac	26	38,24
Neos	2	2,94
Xtrem	14	20,59

**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.**

**Gráfico 25 Descripción gráfica de resultados de la pregunta 5; Encuesta**



**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monroy Tesis de Grado**

Análisis:

Con el total de los encuestados podemos saber que modelos de paracaídas son más conocidos por los estudiantes de salto libre de las diferentes escuelas, como son los modelos Startrac con el 38,24%, Zp Manta con el 25%, Navigator, Xtrem y Comp Velocity con el 20,59%, dándonos una idea de que modelos se pueden ofrecer en la empresa para que los clientes tengan opción a escoger su producto requerido con el fin de satisfacerlos.

6.- Al momento de adquirir un paracaídas usted lo compra por su: (escoja solo una opción).

**Tabla 20 Tabulación de la Pregunta 6; Encuesta Aplicada**

<b>Adquirir un paracaídas</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje %</b>
Marca	23	33,82
Modelo	6	8,82
Calidad	39	57,35

**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.**

**Gráfico 26 Descripción gráfica de resultados de la pregunta 6; Encuesta**



**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.**

Análisis:

De los 68 encuestados aleatoriamente en las Escuelas de Salto Libre el 57,35% prefiere adquirir un paracaídas por su calidad, es decir que la empresa debe dar calidad en el producto que oferta porque así se garantiza la satisfacción del cliente y mejora la percepción de marca de la empresa. La calidad de los productos proporciona una ventaja competitiva muy importante y es un requisito indispensable para hacer negocios con algunos clientes.

7.- ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un paracaídas nuevo en el Distrito Metropolitano de Quito? (Escoja una sola de las opciones).

**Tabla 21 Tabulación de la Pregunta 7; Encuesta Aplicada**

Producto a pagar nuevo	Respuestas	Porcentajes %
1000 a 2500 dólares	10	14,71
2500 a 3500 dólares	36	52,94
3500 a 4500 dólares	14	20,59
más de 4500 dólares	8	11,76

Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.

**Gráfico 27 Descripción gráfica de resultados de la pregunta 7; Encuesta**



Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.

Análisis:

De los estudiantes encuestados la gran mayoría que es un 52,94% están dispuestos a pagar de 2500 a 3500 dólares por un paracaídas, es decir que para la empresa sería un estimativo al ponerle precio al producto ofertado, nuestro objetivo sin duda es llegar al cliente y para eso uno puede segmentar al mercado dando opciones en precios al producto ya sea por su marca, modelo y calidad.

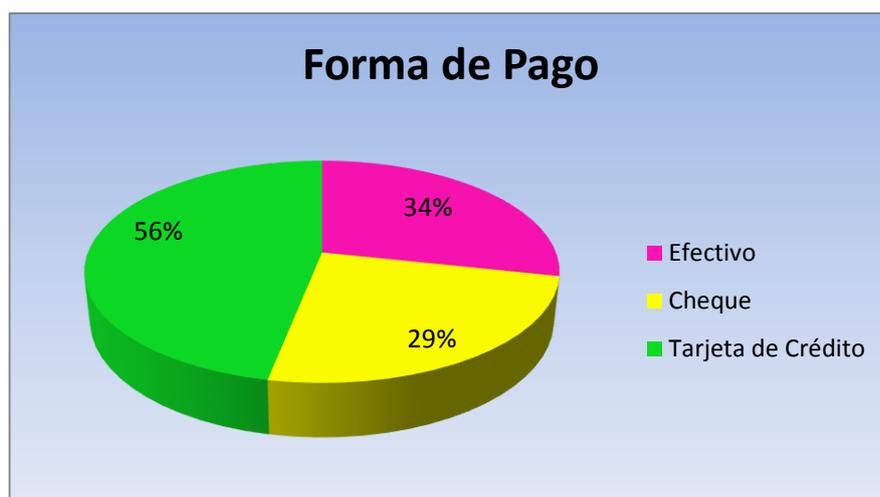
8.- ¿En caso de que usted adquiriera un paracaídas; ¿Cuál sería su forma de pago? (Escoja una o varias de las opciones).

**Tabla 22 Tabulación de la Pregunta 8; Encuesta Aplicada**

Forma de Pago	Respuestas	Porcentajes %
Efectivo	23	33,82
Cheque	20	29,41
Tarjeta de Crédito	38	55,88

Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.

**Gráfico 28 Descripción gráfica de resultados de la pregunta 8; Encuesta**



**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.**

Análisis:

De las personas encuestadas el 55,88% escogieron la opción de pagar un paracaídas con tarjeta de crédito lo que nos da a entender que dan un mayor uso por los beneficios que le puede otorgar dicha tarjeta de crédito y a nosotros la garantía del pago por parte del Banco que tengan convenio con el cliente y evitar dinero falso, así como también el 33,82% optó por la opción de pagar en efectivo lo que nos ayuda a nosotros ya que es un pago mucho más rápido que la tarjeta de crédito por que no hace falta presentar ningún documento de identidad y esperar confirmaciones y aceptaciones, pero también nos dan la aclaración que lo prefieren si es que existe un descuento.

Por lo tanto es de interés del negocio tener a disposición del cliente dichas formas de pago.

### **Resumen y Conclusiones de la encuesta**

Casi la totalidad de los estudiantes encuestados de las escuelas de salto libre quieren adquirir el producto en el Ecuador propiamente dicho en la ciudad de Quito donde haya variedad en marca, modelo y tipos de paracaídas con los cuales puedan aprender y practicar la actividad de caída libre, el producto es conocido por las personas que practican el deporte de salto libre en las diferentes escuelas y por las personas que practican el deporte independientemente a manera de esparcimiento, ya que hay preferencia en marcas, modelos y tipos de paracaídas con los resultados de la encuesta podemos saber que hay deseo de adquirir paracaídas de marcas conocidas con calidad como Performance Desings, Fligth Concepts y Icarus, así como también la necesidad de adquirir ciertos

modelos de paracaídas como Startrac, Navigator, Xtrem, Comp Velocity y Zp Manta.

Como conclusión de la encuesta realizada podemos afirmar la necesidad de que haya un negocio de venta de paracaídas de salto libre en la ciudad de Quito, de fácil localización, así como también es de interés tener formas de pago como en efectivo y crédito a preferencia del cliente ya que han sido resultados que se solicitan con notoriedad en las encuestas.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. MARKETING Y ESTUDIO FINANCIERO**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN AL MARKETING**

El negocio de venta de paracaídas en la ciudad de Quito requiere de la sección de Marketing con la intención de la aplicación de estrategias con relación a la venta y comercialización del paracaídas.

Al ser una empresa nueva se debe dar a conocer el producto, es por eso que existe esta sección de Marketing respaldada en las necesidades y deseos de los consumidores de suma importancia, principal mente para los dueños de una empresa, ya que al conocer esto se puede satisfacer de una mejor manera a los clientes y de esta forma darse a conocer y posicionarse en el mercado.

En el negocio podemos aplicar el marketing al momento de vender un producto, que se sabe que va a satisfacer una necesidad latente del ser humano y podrá posicionarse dentro del mercado como algo útil que tiene facilidad de venta por la necesidad del cliente, así mismo como el deseo, que son anhelos de las personas de obtener algo que realmente no necesitan para sobrevivir, pero lo adquieren, si llegan a tener la oportunidad y la capacidad monetaria.

Hablamos de las necesidades del cliente en un inicio pero que se convierten en un deseo al momento de pensar en algo específico. Como por ejemplo, se puede tener la necesidad de comer, pero se transforma en deseo de ingerir comida rápida, o la necesidad de hidratarse pero se transforma en un deseo de una bebida azucarada, aplicado a nuestro negocio los clientes tiene la necesidad de practicar el deporte de salto libre pero se transforma en el deseo de adquirir un paracaídas para realizarlo, los deseos son importante para el marketing.

El presente documento de Marketing está orientado a las Escuelas de salto libre de la Ciudad de Quito, es por eso que se direcciona a este sector, permitiendo generar un plan personalizado con el que utilizaremos el Marketing Mix, con el avance del Plan de Negocios.

##### **4.1.1 Variables del Marketing MIX y Estrategias**

Con la finalidad de promocionar el negocio de importación y distribución de paracaídas y de esta manera llegar al mercado objetivo de investigación, se ha decidido utilizar los cuatro componentes o variables que constituyen parte fundamental de las actividades de marketing que son: producto, precio, plaza y promoción, estas cuatro variables también son conocidas como las 4P`S por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion). Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables

tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales.

Por ello es talmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

#### 4.1.1.1 Plaza o Canal de Distribución

Con el fin de poner al producto y servicio a disposición del cliente, el negocio estará ubicado en la ciudad de Quito, para que el producto pueda llegar a ser adquirido por nuestros clientes, el negocio abrirá de 9:00 am de la mañana y cerrará a las 21:00 pm de la noche de lunes a sábado y los domingos abrirá de 10:00 am a 16:00 pm facilitando a los clientes la comodidad en tiempo, es decir que ellos podrán visitar el negocio a la hora que ellos crean conveniente, es una estrategia de atracción con promoción directa ya que brinda permanente un servicio oportuno y de calidad donde serán atendidos con excelencia proporcionándoles toda la información que necesiten, está más direccionado para los alumnos de las Escuelas de Salto libre como para las personas que practican el deporte de salto libre a manera de esparcimiento en las ciudad, con el objetivo de fomentar la demanda del producto y atraer al consumidor.

Por otro lado para facilitar a los clientes de otras ciudades del Ecuador que no tiene la oportunidad de visitar el negocio, en este caso ellos podrán hacer el pedido con previo aviso y así poder entregar el producto por medio de Courier propiamente dicho a través de Servientrega, servicio que entrega el producto directamente hasta el domicilio o hasta la agencia de la empresa en la ciudad de destino (Si es que así el cliente lo prefiere), ese servicio tiene un costo adicional de aproximadamente \$ 16 dólares por un peso de 15 a 20 kg más o menos, más un seguro de 20 a 25 dólares para que el producto llegue sin ningún problema. Este valor se le cobra también al comprador al momento de realizar el pago.

Estrategia para la Plaza o Canal de Distribución:

Para poder posicionar el negocio de importación y distribución de paracaídas utilizaremos la estrategia de distribución exclusiva porque tendrá un punto de venta único que será nuestro negocio, es decir con venta directa en donde podemos tener ventajas de marketing como mantener un mejor control del negocio e información directa de los clientes sobre sus necesidades.

#### 4.1.1.2 Precio

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa, y a su vez nos ayuda a posicionar nuestro producto, es por ello que si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar la imagen del negocio.

El producto en oferta en el negocio tiene diferentes precios de acuerdo a algunos factores como son:

- Marca del Paracaídas
- Tipo de Paracaídas
- Modelo del Paracaídas
- Desaduanización
- IVA
- Comisión Bancaria
- Ganancia

Según la Organización Mundial de Comercio OMC, el arancel es el impuesto percibido sobre las mercancías transportadas de una zona aduanera a otra por razones de protección o fiscales. Los aranceles elevan el precio de las mercancías importadas, que resultan menos competitivas dentro del mercado del país importador a menos que éste no sea productor de esas mercancías.

El término «arancel» a menudo se refiere a una lista general de mercancías en la que se incluye el tipo del derecho que se debe pagar al Estado por la importación de los productos abarcados en ella.

El Ecuador es miembro de la OMC desde el 21 de enero de 1996 y para nuestro análisis se ha considerado a esta organización para la obtención de los siguientes datos que nos permitirá realizar el cálculo del precio final del paracaídas en nuestro país.

En la lista relativa a las mercancías e información arancelaria para el Ecuador, consta la subpartida del Sistema Armonizado (SA) con número 880400, referente a los paracaídas como se detalla a continuación:

**Tabla 23 Datos de Aranceles Consolidados  
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO**

Subpartida SA	Situación de la consolidación (B/P/U)	Número de líneas arancelarias (LA)	Número de derechos AV	Promedio de los AVs	Derecho AV mínimo	Derecho AV máximo	Lista de los diferentes instrumentos actuales	Descripción de la Subpartida SA
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
880400	B	1	1	20	20	20	[ECU/95]	Paracaídas, incl. Los paracaídas dirigibles, planeadores "parapentes" o giratorios; sus partes y accesorios, n.c.o.p.

**Fuente: Basado en la LAR (base de datos de aranceles consolidados) de la Organización Mundial del Comercio OMC "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO" 2015.**

Como se puede observar, el promedio del arancel AD valorem (calculado como porcentaje del precio) para la importación de los paracaídas, de acuerdo a la quinta columna de la tabla anterior es del 20% del valor del equipo que se pretende importar.

El Banco Central de Ecuador, en su página de comercio exterior, proporciona la siguiente información estadística respecto a la misma subpartida de los paracaídas.

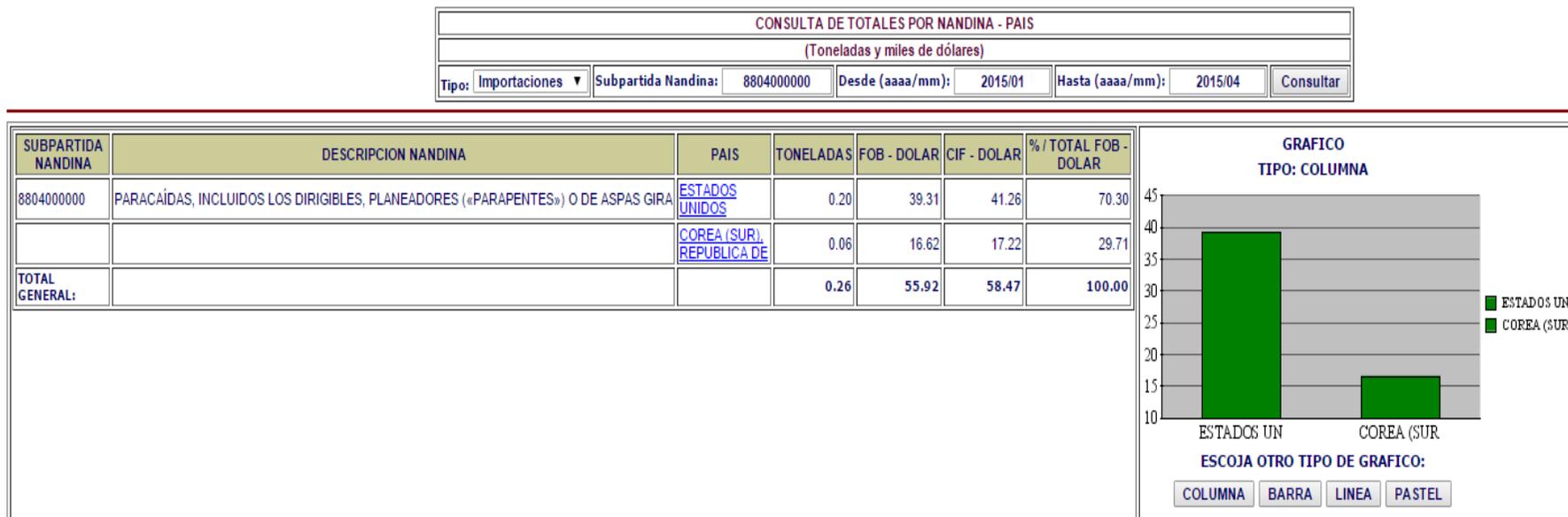
Tabla 24 Datos del Banco Central del Ecuador

Nandina	Descripción	Tipo Partida	Unidad Medida	Perecible	Autorización para Importar	Autorización para Exportar
8804000000	PARACAÍDAS, INCLUIDOS LOS DIRIGIBLES, PLANEADORES («PARAPENTES») O DE ASPAS GIRA	SUBPARTIDA	NUMERO DE UNIDADES / art. (u)	NO	Habilitada	Habilitada

Fuente: Web; [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp) “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.

Este mismo portal nos muestra que los paracaídas, incluidos los dirigibles, planeadores («parapentes») o de aspas giratorias que se pretenda importar desde los estados unidos, tendrá un costo FOB – DÓLAR (Free on board: Franco a bordo. Valor de venta de los productos en su lugar de origen más el costo de los fletes, seguros y otros gastos necesarios para hacer llegar la mercancía hasta la Aduana de salida) de 39.31 dólares americanos y un valor CIF - DOLAR (Cost Insurance and Freight: Costo, seguro y flete. Valor que el vendedor aporta, cubriendo los costos que produce el transporte de la mercancía, ya sea por vía marítima al puerto de destino, o por vía terrestre a un hito determinado que puede ser un paso fronterizo o un punto terminal) de 41.26 dólares americanos. Lo que representa un valor neto de 80.57 dólares americanos; en tal virtud, para nuestro análisis, el valor total de los paracaídas para la venta en el país quedaría establecida de la siguiente manera:

### Gráfico 29 Consulta de Totales por Nandina



Fuente:

Web; [www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/comercio/consultaTotXNandinaPaisConGrafico.jsp?tipo=I&tipoGrafico=column&codPartida=8804000000&FechaInicial=2015/01&FechaFinal=2015/04](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/comercio/consultaTotXNandinaPaisConGrafico.jsp?tipo=I&tipoGrafico=column&codPartida=8804000000&FechaInicial=2015/01&FechaFinal=2015/04) “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.

Tabla 25 Precios de los Paracaídas

**MARCA: PERFORMANCE DESINGS INC.**

MODELO	COSTO DEL PARACAÍDAS EN EE.UU (USD)	ARANCEL AD VALOREM 20% DEL PRECIO EN LA ADUANA (USD)	COSTO FOB + CIF (USD)	FODINFA	IVA	COMISION BANCARIA	SUBTOTAL	GANANCIA 35% (USD)	TOTAL (USD)
Katana	\$2.290,00	\$458,00	\$80,57	\$11,45	\$331,13	\$2,00	\$3.173,15	\$990,00	\$4.163,15
Lightning	\$1.995,00	\$399,00	\$80,57	\$9,98	\$288,48	\$2,00	\$2.775,02	\$866,10	\$3.641,12
Navigator	\$1.950,00	\$390,00	\$80,57	\$9,75	\$281,97	\$2,00	\$2.714,29	\$847,20	\$3.561,49
Sabre2	\$2.175,00	\$435,00	\$80,57	\$10,88	\$314,51	\$2,00	\$3.017,95	\$941,70	\$3.959,65
Comp Velocity	\$3.400,00	\$680,00	\$80,57	\$17,00	\$491,64	\$2,00	\$4.671,21	\$1.456,20	\$6.127,41
Zero	\$2.340,00	\$468,00	\$80,57	\$11,70	\$338,36	\$2,00	\$3.240,63	\$1.011,00	\$4.251,63

**FLIGHT CONCEPTS INTERNATIONAL**

MODELO	COSTO DEL PARACAÍDAS EN EE.UU (USD)	ARANCEL AD VALOREM 20% DEL PRECIO EN LA ADUANA (USD)	COSTO FOB + CIF (USD)	FODINFA	IVA	COMISION BANCARIA	SUBTOTAL	GANANCIA 35% (USD)	TOTAL (USD)
Zp Manta	\$1.762,00	\$352,40	\$80,57	\$8,81	\$254,79	\$2,00	\$2.460,57	\$768,24	\$3.228,80
Startrac	\$1.446,00	\$289,20	\$80,57	\$7,23	\$209,09	\$2,00	\$2.034,09	\$635,52	\$2.669,61

**PERFORMANCE DESINGS INC.**

<b>MODELO</b>	<b>COSTO DEL PARACAÍDAS EN EE.UU (USD)</b>	<b>ARANCEL AD VALOREM 20% DEL PRECIO EN LA ADUANA (USD)</b>	<b>COSTO FOB + CIF (USD)</b>	<b>FODINFA</b>	<b>IVA</b>	<b>COMISION BANCARIA</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>GANANCIA 35% (USD)</b>	<b>TOTAL (USD)</b>
Neos	\$2.500,00	\$500,00	\$80,57	\$12,50	\$361,50	\$2,00	\$3.456,57	\$1.078,20	\$4.534,77
Xtrem	\$2.550,00	\$510,00	\$80,57	\$12,75	\$368,73	\$2,00	\$3.524,05	\$1.099,20	\$4.623,25

**Fuente: Desarrollo María Fernanda Monrroy Tesis de Grado: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.**

NOTA: El tipo de mercadería puede ser nueva o usada y será para uso del destinatario sin fines de lucro. Las características de valor y peso deben presentarse en forma simultánea. El único impuesto que paga el cliente es el Fondo de Desarrollo para la Infancia FODINFA que es el 0,5% sobre el valor CIF (Cost, Insurance and Freight - Costo, Seguro y Flete) declarado.

Estrategias para el Precio:

El precio es la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones, al ser un negocio que proporciona exclusividad en su servicio ya que se encarga de traer el producto facilitando al cliente buscar el producto en otras zonas geográficas, le ahorra tiempo evitando el trámite de importación, Desaduanización y movilización más los impuestos planteados por la Ley, todo esto influye en el precio cobrado, es por eso que el precio establecido tiene relación con las actitudes y comportamiento de los clientes en satisfacer sus necesidades ya que la calidad y costos permanecen en armonía con los precios que están dispuestos a pagar por el producto y servicio prestado respaldados en la encuesta aplicada de los productos más solicitados.

El negocio ofrece a los clientes calidad, variedad en modelos y tipos de paracaídas y seguridad satisfaciendo así las necesidades de los clientes.

#### 4.1.1.3 Producto

Descripción del producto:

El paracaídas de salto libre permite a los paracaidistas lanzarse desde una aeronave en vuelo aproximadamente a 4000 metros de altura y descender sin desplegar el paracaídas hasta el límite en que tiene que abrirse. Durante la caída libre, antes de abrir el paracaídas, los paracaidistas "vuelan" de forma relativa aunque siempre continúan cayendo en donde pueden realizar diversas piruetas antes de abrir el paracaídas a aproximadamente 1.500 metros sobre el suelo. El tiempo empleado en la caída libre es de aproximadamente un minuto y se alcanza una velocidad aproximadamente de 250 km/h.

Según la (Administración Federal de Aviación, 2005) determina la nomenclatura apropiada y los nombres comúnmente aceptados para definir las partes principales del paracaídas como se describe a continuación, el producto se entrega con su bolso o maleta de transporte.

Partes del paracaídas:

- El producto es el paracaídas de salto libre El paracaídas principal, excluyendo el arnés, se encuentra por debajo del paracaídas de reserva dentro del contenedor. Comprende la mayor parte del paracaídas, es decir, el velamen las líneas de suspensión y el deslizador.
- El paracaídas de reserva se usa en conjunto con el paracaídas principal y se lo utiliza para los saltos premeditados. Las partes principales son el velamen, las líneas de suspensión y cualquier tipo de dispositivo de despliegue el paracaídas y que está cosido a la cubierta o líneas.
- El conjunto de arnés y contenedor incluye todas las partes restantes necesarias para completar un sistema de paracaídas de aeronavegabilidad a excepción de las cúpulas. El montaje básico arnés/contenedor es lo que queda cuando se han eliminado todos los elementos que se pueden quitar sin descoser.
- El paracaídas piloto es un pequeño paracaídas o dispositivo similar, que entra en la corriente de aire cuando se libera para que actúe como un dispositivo de arrastre y retirar la cubierta del recipiente. El paracaídas piloto puede utilizar un resorte o ser lanzado manualmente con una mano para que pueda iniciar el proceso.

**Gráfico 30 Paracaídas de salto libre Icarus**



Fuente: de la web <http://www.paragear.com/parachutes/10000202/ICARUS-CANOPIES-PARACHUTES>, “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015.

**Gráfico 31 Paracaídas de salto libre maleta de transporte**



La manija de desprendimiento se encuentra en el mismo nivel que la manija de reserva, pero del lado derecho.  
Contenedor de reserva

Manija de reserva

Línea estática y gancho

Contenedor principal

Correas para las piernas

Fuente: de la web <http://www.paragear.com/parachutes/10000202/ICARUS-CANOPIES-PARACHUTES>, “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAÍDAS DE SALTO LIBRE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” 2015

Marcas, Modelos y tipos de paracaídas:

Existe una gran variedad de paracaídas para satisfacer a toda clase de clientes que practican la actividad de salto libre, a continuación se mencionan las principales marcas, modelos y tipos de paracaídas información proporcionada por (Para-Gear Equipment Co. Inc., 2014):

- Performance Designs, Inc.: Compañía fundada en 1982. Actualmente se encuentra ubicada en Florida. La compañía trabajó en el desarrollo de micro-líneas 'fibras de material spectra'. Utiliza ordenadores laser para cortar la tela de los paracaídas. Sus principales paracaídas son:
  - Katana, para pilotos experimentados.
  - Lightning, para trabajo relativo.
  - Navigator, paracaídas para aprendices.
  - Sabre2, para saltadores intermedios y expertos.
  - Comp Velocity, para competiciones.
  - Zero, para paracaidismo de precisión.
- Flight Concepts International: Empresa dedicada al desarrollo y fabricación de paracaídas principal, paracaídas de reserva y paracaídas con motor. Sus principales paracaídas son:
  - Zp Manta, paracaídas para estudiante.
  - Startrac, paracaídas para demostraciones.
- Icarus:
  - Neos, paracaídas de alto rendimiento.
  - Xtrem, paracaídas de competición.

**Gráfico 32 Marcas, modelos y tipos de paracaídas**

**Navigator**



**Sabre2**



**Comp Velocity**



**Katana**



Fuente: <http://www.performancedesigns.com>

## Estrategias para el Producto:

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta una gama de servicios ofrecidos como calidad brindado variedad en marcas, modelos y tipos de paracaídas tomando referencia de la encuesta ya aplicada, así como también garantías del producto y servicio post – venta para satisfacer al cliente; es decir que se adiciona al producto que se oferta servicios complementarios, si el producto esta defectuoso antes de ser usado.

### 4.1.1.4 Promoción

Con la promoción se dará a conocer e informar acerca del negocio de importación y distribución de paracaídas de salto libre en el Distrito Metropolitano de Quito, para lo cual es necesario la difusión e información y entrega publicitaria como:

Imprimir tarjetas de presentación del negocio, entregando a los clientes al momento de la compra del producto, que sirve como futuro contacto con el negocio incitando a la recompra.

- Imprimir hojas volantes con la información necesaria del negocio para las Escuelas de Salto Libre de la ciudad de Quito.
- Anunciar en diarios o revistas especializadas.
- Colocar carteles, o afiches publicitarios en la fachada del local del negocio.
- Colocar láminas publicitarias en el exterior del vehículo del negocio.
- Alquilar espacios publicitarios en letreros o paneles ubicados en la vía pública.
- Brindar descuentos especiales en determinadas marcas y modelos de paracaídas en determinadas fechas.
- Anunciar en sitios clasificados en Internet; como por ejemplo en la plataforma de OLX siendo una plataforma que permite una publicación gratuita y en sencillos pasos.
- Crear una página Web del negocio en donde se podrá tener acceso a toda la información sobre el negocio.

Así como también se creará una base de datos de los clientes ya que es de interés de la empresa mantenerlos. Empezando una base de datos por medio de un CRM (Customer Relationship Mannager -Administración de la Relación con los Clientes) creada en Excel, que puede ser utilizada para difundir información del negocio.

Se hará promoción de los paracaídas de forma directa (personal), en temporadas más adecuadas realizando visitas a las diferentes Escuelas de Salto libre al inicio de las clases dando información acerca de la empresa con la debida autorización de los dueños de las escuelas.

Gráfico 33 Material Impreso para promoción de Paracaídas

**EXTREM JUMP**

DISFRUTA CON SEGURIDAD

IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE PARACAIDAS DE SALTO LIBRE

- ❖ Marcas
- ❖ Modelos y tipos de paracaídas.
- ❖ Asesoramiento

CALIDAD Y GARANTIA

INFORMACIÓN: 0995368163; ferroys@hormail.com

Fuente: María Fernanda Monrroy.

Planteo de clientes meta para futuras campañas de marketing y promoción direccionada a futuros clientes quienes desean comprar un paracaídas para realizar el deporte de salto libre, en este caso dando a conocer el producto con ayuda de las diferentes tiendas deportivas.

Estrategias para la Promoción:

Una manera de llegar a los clientes es dando una buena publicidad utilizando mensajes claros, prometer lo que se puede dar, crear comunicación verbal, dar publicidad continua identificando a la compañía con el cliente, así como también con la venta directa haciendo relaciones con los clientes, manteniendo un imagen favorable, como campañas futuras se harán alianzas estratégicas con las diferentes tiendas deportivas como son Kao Sport Center o Explorer, entre otras, a fin de llegar a más personas que quieran practicar el deporte de salto libre.

En resumen, la mezcla de promoción es la combinación de ciertas herramientas como marketing directo, relaciones públicas, la publicidad y venta personal, para lograr metas específicas en favor de la empresa u organización, porque la diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz, como se detalla a continuación:

## a) Marketing Directo

Es el método mediante el cuál se ofrece al cliente productos o servicios de forma personalizada y, claro, directa. Estos métodos pueden incluir catálogos, folletos informativos, correos personalizados, comunicación desde el punto de venta y correo electrónico. La idea es lograr llegar a los consumidores lo más rápido posible en orden de conseguir ventas y feedback.

La empresa puede utilizar muchos tipos de campañas de marketing directo. La clave es encontrar la que mejor se adapte a nuestro tipo de negocio, nuestra empresa quiere darse a conocer a nuestros clientes potenciales y futuros, por eso es importante crear una comunicación personal con cada cliente y mantenerla en el tiempo a través de:

- CRM (Customer Relationship Manager -Administración de la Relación con los Clientes) creada en Excel armado una lista de contactos, la cuál es utilizada para difundir información del negocio a los clientes, utilizando correo electrónico y redes sociales como son: facebook, twitter y whatsapp.
- Cartas a domicilio: Todos nos hemos quejado alguna vez de la cantidad de publicidad que encontramos en el buzón de casa y que termina irremediablemente, sin ser leída y en la basura. Sin embargo, un cuidadoso envío de cartas personalizadas puede tener otro resultado. En una época en la que ya nadie escribe misivas personales y en la que todas las comunicaciones siempre son del banco, de la compañía eléctrica y del gas, encontrar una carta amable puede alegrarnos el día y resultar muy eficaz para quien la envía, aunque el objetivo sea vender algo: por ejemplo enviar una carta en la fecha de su cumpleaños o en navidad.
- Anuncios en publicaciones: Uno de los métodos más utilizados y que mejor han funcionado históricamente consiste en insertar un anuncio en diarios y revistas sobre todo en los que cuentan con mayor acogida, poniendo la información de la empresa como por ejemplo; Nos puedes seguir aquí: Web: [www.xtremejump.com.ec](http://www.xtremejump.com.ec) / Facebook: XtremJump / @XtremJump en twitter o te puedes comunicar con nosotros al 0995368163.

Como queremos crear una comunicación personal con cada cliente y mantenerla en el tiempo es importante hacer:

## b) Relaciones Publicas

Teniendo acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos entre la empresa y los clientes ya que ésta no sólo se dedica a enviar un mensaje hacia el público, sino que también, permite recopilar información de éstos, tal como sus necesidades, sus preferencias, sus intereses, sus opiniones, etc.

Estas acciones pueden estar conformadas por la organización de eventos o actividades, o la participación en eventos o actividades organizadas por otras empresas o instituciones.

Ejemplos de estos eventos o actividades: pueden ser los eventos culturales, las actividades deportivas, los seminarios, los congresos, las conferencias, las labores sociales, las obras de caridad, los proyectos de ayuda social, etc.

Tomando como ejemplo alguna actividad o evento se puede asistir a una casa abierta en la Escuelas de salto libre o en algún Festival como fue el Paracaidista Ecuador 2015 dandoles información de la empresa y a su vez obsequiarles suvenir como algún calendario, gorras, entre otros con el logo y eslogan de la empresa, estar presente en la mente de nuestros clientes.

### c) Publicidad y Venta Directa

La empresa usa la publicidad como parte de un programa de marketing para aumentar las ventas de los productos o servicios esta desempeña un papel diferente en las diversas etapas del proceso de comercialización para dar a conocer el producto o servicio, generando contactos para una fuerza de venta o vender directamente.

Con la venta directa se debe de utilizar la publicidad de respuesta directa para poder vender los productos directamente hacia el cliente potencial, con los cuál se debe incluir detalles del producto, una dirección, número de teléfono o un sitio web para que los clientes puedan solicitar información o el producto.

Una forma de atraer a los clientes es utilizar la publicidad BLT (Below the Line - debajo de la línea), que son técnicas y prácticas publicitarias que intentan crear nuevos canales de comunicación entre la marca y el consumidor, se intenta utilizar formas impactantes, creativas y sorprendentes que establezcan formas novedosas de contacto para difundir un mensaje publicitario.

El BTL emplea en su estrategia medios tales como el merchandising, eventos, actividades corporativas, patrocinios, sponsors, promociones, medios de difusión no convencionales y marketing directo, entre otros.

La empresa utilizará también publicidad convencional ATL (above the line - encima de la línea) que son técnicas de publicad tradicional por medio masivos como son: radio y prensa, complementándose con la publicidad BLT; por ejemplo:

- Utilizar una valla publicitaria dando a conocer nuestra empresa, con la frase que diga “El fracaso más grande es nunca haberlo intentado”, Xtrem Jump, disfruta con seguridad:

Gráfico 34 Foto de la Valla Publicitaria



Fuente: María Fernanda Monrroy.

- Repartir hojas volantes en forma de un paracaídas.
- Hacer llegar a los clientes catálogos de la empresa a sus hogares o lugares de trabajo, en donde se muestre las marcas, tipos y modelos de paracaídas.
- Así como también repartir en las Escuelas de Salto libre y tiendas deportivas calendarios de la empresa Xtrem Jump:

Gráfico 35 Calendario Xtrem Jump 2016



Fuente: María Fernanda Monrroy.

En una campaña publicitaria, lo recomendable, si el presupuesto lo permite, es hacer uso de ambas estrategias y aprovechar los beneficios que cada una de ellas puede brindar; lo más importante es la correcta planeación de la campaña, acertar con la frase que llevará el mensaje y el buen manejo de todos los elementos, tanto de imágenes como elementos de audio y video que apoyarán el proyecto para lograr cercanía e identificación con las personas a las que buscamos llegar, a través de un buen Mix Promocional.

## **4.2 PLAN DE ACCIÓN**

### **4.2.1 Fase 1 Importación**

Implica realizar una serie de pasos para la importación de paracaídas como seleccionar el proveedor para importar, hacer el proceso de compra que sería la negociación aplicando el sentido común que es lo mejor, utilizando Incoterm que es el excelente para importar ya que son aquellos términos utilizados en un contrato de compraventa internacional, que definen cuál de las dos partes (vendedor o comprador) tiene la obligación de asegurar la mercancía, qué tipo de póliza debe adquirirse y quién paga la prima de seguro, porque el proveedor posiblemente te dé un precio en FOB (free on board – puesto a bordo) y otro en CFR (cost and freight – costo y flete), lo recomendable es siempre intentar controlar el envío y para ello es mejor comprar en condiciones FOB (Free on Board). Con esto, el precio que te den incluirá el de la mercancía más todos los costes hasta puesta de la mercancía a bordo del buque.

Con los Incoterms 2010, ya no se debe utilizar el Incoterm FOB para las importaciones por avión, utilizándose en este caso el FCA (free carrier – franco transportista, lugar convenido), se refiere a una incoterm, o cláusula de comercio internacional, que se utiliza para operaciones de compraventa internacional. En su formulación contractual, el término FCA es seguido obligatoriamente por el nombre del punto de entrega.

Otro paso a seguir es la financiación de la importación todo depende de la relación que se tenga con el proveedor el cual puede exigir pagar una parte por adelantado (20% - 40%) y el resto contra entrega de documentos eso quiere decir, que una vez embarque la mercancía, le haces la transferencia bancaria del importe restante y entonces te envía los documentos. Por documentos se refiere al conocimiento de embarque necesario para retirar la mercancía. En ocasiones, en lugar de enviártelo por courier con el coste y riesgo de pérdida asociados, les puedes pedir que hagan un “BL Express”, que quiere decir que el transitorio en destino no te pedirá el conocimiento de embarque para hacerte entrega de la mercancía.

Y por último tener los documentos de importación como son:

- Factura Comercial emitida por el proveedor.
- Packing list lista de contenido con el envío, identificando los bultos, peso unitario y total.
- Conocimiento de embarque llamado en inglés Bill of Lading (BL), es el documento que expide el transitario en origen y que entrega a tu proveedor. En general, tu proveedor te lo hará llegar a ti cuando le hayas pagado (o antes si tienes condiciones de crédito) y es con este documento que el transitario te podrá hacer entrega de la mercancía.
- Certificado de origen.

#### **4.2.2 Fase 2 Desaduanización**

- Si la mercancía supera los US\$2.000, usted debe de contratar a un agente de aduana para que se encargue de trámites como la declaración aduanera, presentación del certificado de origen, entre otros, ante la Aduana, ministerios y otras instituciones públicas o privadas.
- Hechas todas las coordinaciones anteriores, el importador debe de coordinar con el agente aduanero la declaración aduanera de mercancías (DAM).
- Superado este trámite, debe de realizar el pago de aranceles, IGV y demás tributos aplicables.
- Selección de canal de control que son verde listo para retirar la mercancía, naranja presentar la documentación para que sea revisada y rojo revisión física de la mercancía con costo adicional.
- Levante y recojo de la mercancía.

#### **4.2.3 Fase 3 Preparación de herramientas para la Comercialización efectiva de los paracaídas de salto libre.**

Se implementara la publicidad correspondiente:

- Creación e impresión de volantes donde se describen la variedad del producto, que serán distribuidos en las diferentes Escuelas de Salto Libre así como al público en general.
- Creación de tarjetas de presentación donde constan los datos de contacto, se solicita a una imprenta la creación de unas 600 tarjetas de presentación aproximadamente distribuidas en las Escuelas de salto libre y en el negocio.
- Creación de rótulos para el negocio.
- Creación de una página web del negocio.
- Anunciar en diarios o revistas especializadas.
- Crear una base de datos de los clientes con el fin de también transmitir la publicidad correspondiente.

- Habilitación de una cuenta bancaria en el Banco del Pichincha para depósito de fondos en caso de compras y de pedidos fuera de la ciudad.

#### **4.2.4 Fase 4 Control y Medición**

- Medición de resultados de eficacia y eficiencia de herramientas utilizadas.
- Control de avance de venta de paracaídas de salto libre.
- Generación de nuevas estrategias si fueran necesarias.

### **4.3 ESTUDIO FINANCIERO**

Dentro del estudio financiero intervienen varios factores denominados factores económicos, esto se basa prácticamente en realizar presupuestos, a los presupuestos, hay que entenderlos como la estimación de los ingresos y gastos que, para un periodo determinado de tiempo, deben realizar las unidades económicas para cumplir con su programa de producción.

El objetivo del Estudio Financiero servirá para establecer si la inversión en el proyecto es viables, es decir si esta se recuperara y en qué tiempo. Además nos permitirá establecer las fuentes de financiamiento en caso de necesitarlo.

Para esto analizaremos a continuación cada uno de los rubros que componen la creación del proyecto.

#### **4.3.1 Inversión Inicial Requerida.**

Todo plan de negocios para la puesta en marcha del proyecto necesita de una estructura de capital que permita cubrir el monto calculado de inversión inicial, así como también el desarrollo de las operaciones de tal forma que permitan alcanzar las metas fijadas en rendimiento del gobierno.

La inversión inicial conlleva una gran cantidad de recursos que podríamos resumir en dos grandes grupos.

- Los requeridos para la instalación, construcción del proyecto o el montaje del mismo, llamados inversiones fijas y que más tarde se convertirán en Activo Fijo de la empresa
- Los recursos financieros que se necesitan para la etapa de funcionamiento del proyecto, llamado Capital de Trabajo o de Operación.

NOTA: La inflación actual en el Ecuador es de 0.18%, en economía, es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se

adquieren menos bienes y servicios, se utiliza la inflación para las proyecciones o incrementos.

A continuación se detallaran los rubros asignados.

**Tabla 26 RUBROS DEL PRESUPUESTO DE INVERSION**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>
Terreno
Vehículo
Muebles y Enseres de Oficina
Equipos de Oficina
Equipos de Cómputo
<b>SUBTOTAL ACTIVO FIJO</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>
Gastos de Constitución
Permiso de Funcionamiento
<b>SUBTOTAL</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (Mensual)</b>
Inversión inicial para importación
Servicios Básicos
Suministros de oficina
Útiles de Aseo
Sueldos Administrativos y Ventas
Combustible y lubricantes
Publicidad
Arriendo
<b>SUBTOTAL CAPITAL TRABAJO</b>
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>

Fuente: María Fernanda Monrroy

#### **4.3.2 Inversión Inicial para Importación de Paracaídas (mercadería)**

Este rubro es el de mayor importancia dentro de la determinación de la inversión inicial por cuanto es el objeto de estudio del Plan y del cual vamos a generar los ingresos y la posterior rentabilidad para el negocio, el valor que corresponde a este rubro generalmente es el más alto en cuanto a los demás rubros que integran el plan de inversión.

A continuación se presenta un cuadro que detalla el costo que tendría la inversión inicial de la mercadería, el mismo que se presenta en base a las cantidades estimadas a vender en el primer mes, y luego las mismas serán proyectadas para un año calendario para poder determinar el rendimiento y recuperación de la inversión.

**Tabla 27 INVERSION INICIAL PARA IMPORACION (UNITARIA)**

	MODELO MANTA	ZP	MODELO STARTRAC	MODELO NAVIGATOR
<b>CANTIDAD</b>	5		7	3
<b>FOB UNITARIO</b>	\$ 1.762,00		\$ 1.446,00	\$ 1.950,00
<b>FOB TOTAL</b>	\$ 8.810,00		\$ 10.122,00	\$ 5.850,00
FODINFA	\$ 8,81		\$ 7,23	\$ 9,75
ARANCELES (20%)	\$ 352,40		\$ 289,20	\$ 390,00
<b>SUBTOTAL 1</b>	\$ 2.123,21		\$ 1.742,43	\$ 2.349,75
IVA (12%)	\$ 254,79		\$ 209,09	\$ 281,97
COSTOS CIF (Almacenamiento, transporte, desaduanizacion)	\$ 80,57		\$ 80,57	\$ 80,57
COMISION BANCARIA	\$ 2,00		\$ 2,00	\$ 2,00
<b>TOTAL UNITARIO</b>	\$ 2.460,57		\$ 2.034,09	\$ 2.714,29
<b>TOTAL GENERAL</b>	\$ 12.302,83		\$ 14.238,64	\$ 8.142,87
<b>TOTAL INVERSION REQUERIDA PARA LA IMPORTACION DE PARACAIDAS</b>				<b>\$ 34.684,34</b>

Fuente: María Fernanda Monrroy

**Tabla 28 PROYECCIONES DE LAS IMPORTACIONES 12 MESES**

MESES	IMPORTACION MP
	0,18%
1	\$ 34.746,77
2	\$ 34.809,31
3	\$ 34.871,97
4	\$ 34.934,74
5	\$ 34.997,62
6	\$ 35.060,62
7	\$ 35.123,73
8	\$ 35.186,95
9	\$ 35.250,29
10	\$ 35.313,74
11	\$ 35.377,30
12	\$ 35.440,98

Fuente: María Fernanda Monrroy

### 4.3.3 Inversión en promoción y publicación de la oferta de producto.

Es necesario fijar estrategias comerciales con el propósito de dar a conocer el producto que ofertamos, mediante la publicidad y promoción, para atraer la atención del cliente y asegurar las ventas.

Existen muchas formas de realizar publicidad, para el caso práctico de este estudio utilizaremos como publicidad, material escrito que contenga las características y beneficios del producto para tener una buena introducción en el mercado y anime a los usuarios a adquirirlos.

Con estos antecedentes se presenta el presupuesto de publicidad como sigue:

**Tabla 29 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL
Trípticos informativos	500	\$ 0,30	\$150,00
Carteles y afiches	3	\$ 65,00	\$195,00
Prensa Escrita	10	\$ 2,50	\$ 25,00
Tarjetas de presentación	500	\$ 0,10	\$ 50,00
Hojas Volantes	1.000	\$ 0,04	\$ 40,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 460,00</b>

Fuente: María Fernanda Monroy

**Tabla 30 INCREMENTO DE PUBLICIDAD PARA 12 MESES**

MESES	PUBLICIDAD
	0,18%
1	\$ 460,83
2	\$ 461,66
3	\$ 462,49
4	\$ 463,32
5	\$ 464,15
6	\$ 464,99
7	\$ 465,83
8	\$ 466,67
9	\$ 467,51
10	\$ 468,35
11	\$ 469,19
12	\$ 470,03

Fuente: María Fernanda Monroy

#### 4.3.4 Inversión requerida para gestión comercial.

La gestión comercial es una actividad de gran importancia dentro de la realización del Plan de Negocios y del desarrollo de cada una de las etapas del plan, es necesario determinar la forma de acercamiento con el cliente, forma de venta y distribución del producto que se oferta.

Para el presente estudio se cree conveniente la instalación de un local comercial en el cual se puedan exhibir los modelos de paracaídas y poder brindar la atención personalizada a cada cliente con el asesoramiento técnico adecuado.

Por lo tanto se ve necesario inicialmente realizar el arrendamiento de un local el cual tiene un canon de arrendamiento mensual de US\$ 500,00 dólares.,

**Tabla 31 PRESUPUESTOS DE SERVICIOS BÁSICOS**

DESCRIPCIÓN	CONSUMO MENSUAL	COSTO UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL
Agua Potable metros cúbicos	36,00	\$ 0,52	\$ 18,72
Energía Eléctrica KW/H	400,00	\$ 0,070	\$ 28,00
Teléfono en minutos	500,00	\$ 0,08	\$ 40,00
Servicio de Internet			\$ 35,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 121,72</b>

Fuente: María Fernanda Monroy

**Tabla 32 INCREMENTO DE SERVICIOS BÁSICOS**

MESES	AGUA	LUZ ELÉCTRICA	TELÉFONO	INTERNET
	0,18%	0,18%	0,18%	0,18%
1	\$ 18,75	\$ 28,05	\$ 40,07	\$ 35,06
2	\$ 18,79	\$ 28,10	\$ 40,14	\$ 35,13
3	\$ 18,82	\$ 28,15	\$ 40,22	\$ 35,19
4	\$ 18,86	\$ 28,20	\$ 40,29	\$ 35,25
5	\$ 18,89	\$ 28,25	\$ 40,36	\$ 35,32
6	\$ 18,92	\$ 28,30	\$ 40,43	\$ 35,38
7	\$ 18,96	\$ 28,35	\$ 40,51	\$ 35,44
8	\$ 18,99	\$ 28,41	\$ 40,58	\$ 35,51
9	\$ 19,03	\$ 28,46	\$ 40,65	\$ 35,57
10	\$ 19,06	\$ 28,51	\$ 40,73	\$ 35,64
11	\$ 19,09	\$ 1,00	\$ 40,80	\$ 35,70
12	\$ 19,13	\$ 28,61	\$ 40,87	\$ 35,76

Fuente: María Fernanda Monroy

Adicionalmente es necesario contar con el contingente para atención y administración del local

**Tabla 33 SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS**

DESCRIPCIÓN	SUELDO	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE PATRONAL (12,15%)	TOTAL MENSUAL
Administrador Contable	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 26,50	\$ 25,00	\$ 72,90	\$ 774,40
Supervisor de Ventas-Asesor	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 525,10
<b>TOTAL</b>			\$ 53,00	\$ 41,67	\$ 121,50	\$ 1.299,50

Fuente: María Fernanda Monrroy

Mantenimiento del local

**Tabla 34 PRESUPUESTO DE UTILES DE ASEO**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL
Escobas	1	\$ 3,50	\$ 3,50
Trapeadores	1	\$ 4,00	\$ 4,00
Detergente de 450 gr.	1	\$ 1,80	\$ 1,80
Desinfectante de 1Ltr.	1	\$ 2,75	\$ 2,75
<b>TOTAL</b>	4		\$ 12,05

Fuente: María Fernanda Monrroy

**Tabla 35 INCREMENTO DE UTILES DE ASEO**

MESES	UTILES DE ASEO
	0,18%
1	\$ 12,07
2	\$ 12,09
3	\$ 12,12
4	\$ 12,14
5	\$ 12,16
6	\$ 12,18
7	\$ 12,20
8	\$ 12,22
9	\$ 12,25
10	\$ 12,27
11	\$ 12,29
12	\$ 12,07

Fuente: María Fernanda Monrroy

**Tabla 36 PRESUPUESTO DE SUMINISTROS DE OFICINA**

DESCRIPCIÓN	CONSUMO MENSUAL	COSTO UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL
Esferográficos	4	\$ 0,35	\$ 1,40
Resmas de papel boom A4	2	\$ 4,25	\$ 8,50
Lápices	4	\$ 0,25	\$ 1,00
Carpetas	6	\$ 0,35	\$ 2,10
Archivadores	4	\$ 0,35	\$ 1,40
Perforadora	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Engrampadora	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Sacagrapas	3	\$ 0,40	\$ 1,20
Borrador Pelikan	6	\$ 0,13	\$ 0,78
Cuaderno Espiral 100 hojas	2	\$ 1,18	\$ 2,36
Cajas clips	1	\$ 0,25	\$ 0,25
Cajas grapas	1	\$ 0,40	\$ 0,40
Correctores	1	\$ 0,60	\$ 0,60
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>		<b>\$ 33,99</b>

Fuente: María Fernanda Monrroy

**Tabla 37 INCREMENTO DE SUMINISTROS DE OFICINA**

AÑOS	SUMINISTROS OFICINA
	0,18%
1	\$ 34,05
2	\$ 34,11
3	\$ 34,17
4	\$ 34,24
5	\$ 34,30
6	\$ 34,36
7	\$ 34,42
8	\$ 34,48
9	\$ 34,54
10	\$ 34,61
11	\$ 34,67
12	\$ 34,73

Fuente: María Fernanda Monrroy

Para la distribución de la mercadería se contará con un vehículo propio, el cual devengará los siguientes gastos para su operación.

**Tabla 38 PRESUPUESTO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	PRESUPUESTO MENSUAL
Mantenimiento	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Gasolina Extra	60	\$ 1,45	\$ 87,00
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>		<b>\$ 117,00</b>

Fuente: María Fernanda Monrroy

**Tabla 39 INCREMENTO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES**

MESES	COMBUSTIBLES Y
	0,18%
1	\$ 117,21
2	\$ 117,42
3	\$ 117,63
4	\$ 117,84
5	\$ 118,06
6	\$ 118,27
7	\$ 118,48
8	\$ 118,70
9	\$ 118,91
10	\$ 0,00
11	\$ 119,34
12	\$ 119,55

Fuente: María Fernanda Monrroy

Una vez establecidos los rubros más importantes para comercializar y distribuir la mercadería obtenemos el monto general de los mismos dando como resultado lo siguientes:

#### TOTAL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN MENSUAL

**Tabla 40 RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE INVERSION**

DESCRIPCION	PRESUPUESTO MENSUAL
Importación Materia Prima	\$ 34.684,34
Servicios Básicos	\$ 121,72
Suministros de oficina	\$ 33,99
Útiles de Aseo	\$ 12,05
Sueldos Administrativos y Ventas	\$ 1.299,50
Combustible y lubricantes	\$ 117,00
Publicidad	\$ 460,00
Arriendo Local	\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 37.228,60</b>

Fuente: María Fernanda Monrroy

## Análisis

Así el presupuesto de operación queda constituido por un conjunto de recursos, que la empresa deberá tener, para atender sus necesidades de operación y corresponde al excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante.

El capital de trabajo, llamado también capital de operación, está compuesto por todos aquellos recursos disponibles en una empresa e incluirá los gastos tales como compra de materia prima y materiales directos, pago de mano de obra, gastos de administración de ventas, hasta que haya un flujo normal de ingresos por ventas.

Por la naturaleza del giro operacional que tendrá el negocio, ser requiere de otros activos que complementan la adecuación de las instalaciones.

### 4.3.5 Inversión en requerimientos adicionales de Administración (Activos Fijos)

Los activos fijos son toda clase de bienes u objetos materiales que tienen existencia física o corpórea, que son adquiridos por las empresas o entidades exclusivamente para el uso o servicio permanente en sus actividades operativas, tales como terrenos, muebles, edificios, equipos, vehículos, etc. Estos activos están sujetos a depreciación.

A continuación se detalla la inversión en activos fijos para el caso del presente estudio:

Requerimientos adicionales de Administración para Arranque del Negocio

**Tabla 41 PRESUPUESTO DE MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorio mediano en L de melanina	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Escritorio mediano normal en melanina	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Estantería de muestra	4	\$ 140,00	\$ 560,00
Silla giratoria	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Silla cromadas	4	\$ 40,00	\$ 160,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 1.200,00

Fuente: María Fernanda Monroy

**Tabla 42 PRESUPUESTO DE VEHICULO**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Vehículo	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 10.000,00

Fuente: María Fernanda Monroy

**Tabla 43 PRESUPUESTO DE EQUIPOS - ACTIVOS**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Teléfono Panasonic con Fax	1	\$ 185,00	\$ 185,00
Registradora	1	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>\$ 585,00</b>

Fuente: María Fernanda Monrroy

**Tabla 44 PRESUPUESTO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadora	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Impresoras	1	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>\$ 1.800,00</b>

Fuente: María Fernanda Monrroy

El resumen de la inversión necesaria de activos fijos se detalla a continuación. Es importante señalar que los activos fijos deben tener un mantenimiento adecuado para su normal funcionamiento, los valores de mantenimiento de dichos activos, se los puede observar en el siguiente cuadro:

**Tabla 45 RESUMEN DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS**

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Vehículo	\$ 10.000,00
Muebles y Enseres de oficina	\$ 1.200,00
Equipos de Oficina	\$ 585,00
Equipos de Cómputo	\$ 1.800,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 13.585,00</b>

Fuente: María Fernanda Monrroy

Depreciaciones:

Según BRAVO, Mercedes; Contabilidad General, Pág. 204 “Los activos fijos (edificios, maquinaria, muebles, equipos, etc.). Pierden su valor por el uso o por la obsolescencia, para compensar esta pérdida contable se utilizan las depreciaciones de conformidad con los porcentajes dispuestos en el Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno”

- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual
- Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual
- Equipos de cómputo y software 33% anual

A continuación un resumen de las depreciaciones de activos fijos.

**Tabla 46 DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS**

ACTIVOS	VALOR	AÑOS	V. RESIDUAL	DEPRECIACIÓN
Vehículo	10.000,00	5	\$ 2.000,00	\$ 133,33
Muebles y Enseres de oficina	1.200,00	10	\$ 120,00	\$ 9,00
Equipos de Oficina	585,00	10	\$ 58,50	\$ 4,39
Equipos de Cómputo	1.800,00	3	\$ 594,00	\$ 33,50
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 13.585,00</b>		<b>\$ 2.772,50</b>	<b>\$ 180,22</b>

Fuente: María Fernanda Monrroy

#### 4.3.6 Inversión en requerimientos adicionales de Administración (Activos Diferidos)

Activos diferidos o también denominados activos intangibles son considerados útiles por los derechos que otorgan a quienes los tienen, estos activos están sujetos a amortización. Se consideran importantes estos rubros ya que sin la formalización legal del negocio no podría llevar a cabo sus operaciones.

**Tabla 47 ACTIVOS DIFERIDOS**

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Gastos de Constitución	\$ 300,00
Permiso de funcionamiento	\$ 100,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 400,00</b>

Fuente: María Fernanda Monrroy

Amortización.

Todas las empresas para constituirse legalmente incurren en ciertos gastos denominados de constitución los mismos que se amortizan al 20% o a 5 años.

<b>AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
<b>DATOS:</b>	
Total de Activos Diferidos =	\$ 400,00
Años vida Útil del proyecto =	5
<b>CÁLCULO</b>	
<b>AMORTIZACIÓN =</b>	$\frac{\text{TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS}}{\text{AÑOS VIDA ÚTIL DEL PROYECTO}}$
<b>AMORTIZACIÓN =</b>	$\frac{400}{5}$
<b>AMORTIZACIÓN =</b>	\$ 80,00

### 4.3.7 Consolidado de Inversiones requeridas

El cuadro consolidado de costos y gastos muestra de forma general todos los rubros que contemplan el plan de inversiones además que proyecta los mismo para los 12 meses de funcionamiento del primer año del negocio

Con esta matriz consolidada podemos identificar los rubros fijos y variables.

Mediante el análisis de la matriz consolidada también podemos establecer el monto necesario de la inversión y establecer los mecanismos o formas de Financiamiento para asignar los recursos a cada rubro del plan para la puesta en marcha del proyecto.

Además que este presupuesto y egresos permite distinguir cuatro funciones básicas: producción, administración, ventas y financiamiento.

Para llevar a cabo cada una de estas funciones, la empresa tiene que efectuar ciertos desembolsos por pago de salarios, arrendamientos, servicios públicos, compra de materiales, pago de intereses, etc. Estas erogaciones, reciben el nombre de costos de producción y gastos tanto de administración, ventas y financieros, según la función a la que pertenezcan.

**Tabla 48 TOTAL DE LA INVERSION**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VALOR</b>
Terreno	\$ 0,00
Vehículo	\$ 10.000,00
Muebles y Enseres de Oficina	\$ 1.200,00
Equipos de Oficina	\$ 585,00
Equipos de Cómputo	\$ 1.800,00
<b>SUBTOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 13.585,00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Gastos de Constitución	\$ 300,00
Permiso de Funcionamiento	\$ 100,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 400,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (Mensual)</b>	
Inversión inicial para importación	\$ 34.684,34
Servicios Básicos	\$ 121,72
Suministros de oficina	\$ 33,99
Útiles de Aseo	\$ 12,05
Sueldos Administrativos y Ventas	\$ 1.299,50
Combustible y lubricantes	\$ 117,00
Publicidad	\$ 460,00
Arriendo	\$ 500,00
<b>SUBTOTAL CAPITAL TRABAJO</b>	<b>\$ 36.728,60</b>
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>	<b>\$ 50.713,60</b>

Fuente: María Fernanda Monrroy.

**Tabla 49 Consolidado de Inversiones requeridas para los primeros 12 meses de funcionamiento**

DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	\$ 34.997,31	\$ 35.060,07	\$ 35.122,94	\$ 35.001,95	\$ 35.249,01	\$ 35.312,22	\$ 35.375,54	\$ 35.438,98	\$ 35.502,53	\$ 35.566,19	\$ 35.629,97	\$ 35.693,87
Costo Directo												
Importación MP	\$ 34.746,77	\$ 34.809,31	\$ 34.871,97	\$ 34.750,77	\$ 34.997,62	\$ 35.060,62	\$ 35.123,73	\$ 35.186,95	\$ 35.250,29	\$ 35.313,74	\$ 35.377,30	\$ 35.440,98
Combustibles	\$ 117,21	\$ 117,42	\$ 117,63	\$ 117,84	\$ 118,06	\$ 118,27	\$ 118,48	\$ 118,70	\$ 118,91	\$ 119,12	\$ 119,34	\$ 119,55
Depreciación Vehículo	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	\$ 2.417,39	\$ 2.420,80	\$ 2.424,21	\$ 2.427,56	\$ 2.431,04	\$ 2.434,47	\$ 2.437,91	\$ 2.441,35	\$ 2.444,79	\$ 2.448,24	\$ 2.451,70	\$ 2.455,17
Sueldo Adm. y Ventas	\$ 1.301,84	\$ 1.304,18	\$ 1.306,53	\$ 1.308,88	\$ 1.311,24	\$ 1.313,60	\$ 1.315,96	\$ 1.318,33	\$ 1.320,70	\$ 1.323,08	\$ 1.325,46	\$ 1.327,85
Arriendo local	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Dep. de Muebles y Enseres oficina	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00
Dep. Eq. de Oficina	\$ 4,39	\$ 4,39	\$ 4,39	\$ 4,39	\$ 4,39	\$ 4,39	\$ 4,39	\$ 4,39	\$ 4,39	\$ 4,39	\$ 4,39	\$ 4,39
De. Eq. de Cómputo	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35	\$ 33,35
Suministros de Oficina	\$ 34,05	\$ 34,11	\$ 34,17	\$ 34,17	\$ 34,30	\$ 34,36	\$ 34,42	\$ 34,48	\$ 34,54	\$ 34,61	\$ 34,67	\$ 34,73
Útiles de Aseo	\$ 12,07	\$ 12,09	\$ 12,12	\$ 12,14	\$ 12,16	\$ 12,18	\$ 12,20	\$ 12,22	\$ 12,25	\$ 12,27	\$ 12,29	\$ 12,31
Servicios Básicos	\$ 121,94	\$ 122,16	\$ 122,38	\$ 122,60	\$ 122,82	\$ 123,04	\$ 123,26	\$ 123,48	\$ 123,71	\$ 123,93	\$ 124,15	\$ 124,38
Publicidad	\$ 420,76	\$ 421,51	\$ 422,27	\$ 423,03	\$ 423,79	\$ 424,56	\$ 425,32	\$ 426,09	\$ 426,85	\$ 427,62	\$ 428,39	\$ 429,16
Activos Diferidos	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 189,18	\$ 181,30	\$ 28,15	\$ 165,53	\$ 157,65	\$ 149,77	\$ 141,89	\$ 134,00	\$ 126,12	\$ 118,24	\$ 110,36	\$ 102,47
Interés del Préstamo	\$ 189,18	\$ 181,30	\$ 28,15	\$ 165,53	\$ 157,65	149,77	141,89	134,00	126,12	118,24	110,36	102,47
<b>TOTAL</b>	\$ 37.744,11	\$ 37.802,45	\$ 37.715,51	\$ 37.735,46	\$ 37.978,19	\$ 38.037,01	\$ 38.095,95	\$ 38.155,01	\$ 38.214,19	\$ 38.273,50	\$ 38.332,92	\$ 38.392,46

### 4.3.8 Fuente de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento son todos los mecanismos que permiten obtener recursos financieros para cubrir los diferentes requerimientos de un presupuesto planificado.

Las fuentes de financiamiento pueden ser internas como: aportaciones de socios capital propio, reinversión de utilidades, venta de acciones, ventas de activos etc. y fuentes externas que son las que otorgan las entidades financieras o terceros.

Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento es un punto muy importante en la inversión de un proyecto pues proveerá los recursos en caso de que el proyectito sea factible o no.

Para el presente estudio se ha definido el financiamiento como sigue:

**Tabla 50 FINANCIAMIENTO**

CAPITAL	TOTAL	PORCENTAJE
Entidad Bancaria	\$ 20.269,44	40,00%
Propio	\$ 30.404,16	60,00%
TOTAL	\$ 50.673,60	100,00%

**Fuente: María Fernanda Monrroy**

En tal virtud a continuación presentamos la tabla de amortización correspondiente al financiamiento del 40% mediante un préstamo productivo al Banco del Pichincha a dos años plazo.

El Banco del pichincha otorga préstamos productivos fundamentados en un plan de negocios o inversiones nuevas, dando una tasa de interés preferencial a comparación de otros tipos de créditos.

**Tabla 51 AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO**

AMOTIZACIÓN DEL CRÉDITO						
 <b>BANCO PICHINCHA</b> En confianza.		BANCO DEL PICHINCHA TABLA INFORMATIVA				
		Product o:	Crédito Productivo	Interés:	11%	
		Monto:	\$ 20.269,44	Periodicidad pago:	de Mensual	
		Plazo:	2 años	Número Cuotas:	de 24 cuotas	
Nº.	VENCIMIENTO	CAPITAL	INTERES	DIVIDENDO	CAPITAL REDUCIDO	
0	xx				20.269,44	
1	xx	\$844,56	\$189,18	\$1.033,74	19.424,88	
2	xx	\$844,56	\$181,30	\$1.025,86	18.580,32	
3	xx	\$844,56	\$173,42	\$1.017,98	17.735,76	
4	xx	\$844,56	\$165,53	\$1.010,09	16.891,20	
5	xx	\$844,56	\$157,65	\$1.002,21	16.046,64	
6	xx	\$844,56	\$149,77	\$994,33	15.202,08	
7	xx	\$844,56	\$141,89	\$986,45	14.357,52	
8	xx	\$844,56	\$134,00	\$978,56	13.512,96	
9	xx	\$844,56	\$126,12	\$970,68	12.668,40	
10	xx	\$844,56	\$118,24	\$962,80	11.823,84	
11	xx	\$844,56	\$110,36	\$954,92	10.979,28	
12	xx	\$844,56	\$102,47	\$947,03	10.134,72	
13	xx	\$844,56	\$94,59	\$939,15	9.290,16	
14	xx	\$844,56	\$86,71	\$931,27	8.445,60	
15	xx	\$844,56	\$78,83	\$923,39	7.601,04	
16	xx	\$844,56	\$70,94	\$915,50	6.756,48	
17	xx	\$844,56	\$63,06	\$907,62	5.911,92	
18	xx	\$844,56	\$55,18	\$899,74	5.067,36	
19	xx	\$844,56	\$47,30	\$891,86	4.222,80	
20	xx	\$844,56	\$39,41	\$883,97	3.378,24	
21	xx	\$844,56	\$31,53	\$876,09	2.533,68	
22	xx	\$844,56	\$23,65	\$868,21	1.689,12	
23	xx	\$844,56	\$15,77	\$860,33	844,56	
24	xx	\$844,56	\$7,88	\$852,44	0,00	

Fuente: Asesor Financiero del Banco del Pichincha

### 4.3.9 Estimación de Ingresos

Para el desarrollo del negocio es imprescindible contar con fuentes de ingresos diferentes a las de financiamiento, las ventas son la principal fuente de ingreso que tiene un negocio y las cuales le permitirán subsistir, para determinar el ingreso por ventas que se espera obtener en el proyecto es necesario establecer las unidades a vender y su precio, de tal manera que éste le permita recuperar la inversión y ganar una utilidad.

Los ingresos por ventas que tendrá la capacidad de generar una inversión dependerán de su estructura de producción.

De acuerdo a la encuesta realizada a las diferentes escuelas de salto libre se pudo establecer los modelos de paracaídas más demandados por los usuarios de este deporte, así como las cantidades mensuales estimadas para la venta de acuerdo a las estadísticas presentadas en las escuelas.

A continuación presentamos la tabla de cálculo del costo y ganancia en base al precio fijado de los modelos a importar.

**Tabla 52 CALCULO DE COSTO Y GANANCIA**

LISTA DE PRECIOS									
PROD.	COSTO EN EE.UU	20% DEL PRECIO EN LA ADUANA	COSTO FOB + CIF	FODINFA	IVA	COMISION BANCARIA	SUBTOTAL	GANANCIA 35%	TOTAL
Startrac	1446	289,2	80,57	7,23	209,0916	2	2034,0916	635,5195	2669,6111
Navigator	1950	390	80,57	9,75	281,97	2	2714,29	847,1995	3561,4895
Zp Manta	1762	352,4	80,57	8,81	254,7852	2	2460,5652	768,2395	3228,8047

Fuente: María Fernanda Monroy

En base al cálculo anterior determinamos la proyección mensual de los modelos de paracaídas a importar.

El presupuesto mensual se obtuvo multiplicando las unidades a vender al mes por el precio unitario.

**Tabla 53 Ventas Totales Esperadas para**

INGRESOS POR VENTA DE PARACAIDAS			
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL VENTAS
Startrac	7	\$ 2.669,61	\$ 18.687,28
Navigator	3	\$ 3.561,49	\$ 10.684,47
Zp Manta	5	\$ 3.228,80	\$ 16.144,02
TOTAL			\$ 45.515,77

Fuente: María Fernanda Monroy

**Tabla 54 VENTAS ESPERADAS PARA LOS 12 PRIMEROS MESES DE FUNCIONAMIENTO**

MESES	INGRESOS POR VENTA
	0,18%
0	\$ 45.515,77
1	\$ 45.597,70
2	\$ 45.679,77
3	\$ 45.762,00
4	\$ 45.844,37
5	\$ 45.926,89
6	\$ 45.926,89
7	\$ 45.926,89
8	\$ 45.926,89
9	\$ 45.926,89
10	\$ 45.926,89
11	\$ 45.926,89
12	\$ 45.926,89

**Fuente: María Fernanda Monroy**

#### **4.3.10 FLUJO NETO DE FONDOS**

El flujo de caja se refiere a un resumen de los ingresos y egresos totales de la inversión por el periodo de estudio de la misma, este es un paso muy importante en la evaluación financiera de proyecto pues permite observar la capacidad de generar fondos que tendrá la inversión.

Es un esquema básico de ingresos y gastos periodo a periodo y es la herramienta básica para determinar rentabilidad de un negocio.

A continuación se presenta el flujo neto de fondos del primer año de operación de la inversión.

**Tabla 55 Estimación de Flujos de Caja o CashFlow  
FLUJO DE CAJA PARA LOS DOCE PRIMEROS MESES DE FUNCIONAMIENTO**

<b>RUBRO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Ingreso por ventas		45.597,70	45.515,77	45.515,77	45.515,77	45.515,77	45.515,77	45.515,77	45.515,77	45.515,77	45.515,77	45.515,77	45.515,77
(.) Gastos		-37.744,11	-37.802,45	-37.715,51	-37.735,46	-37.978,19	-38037,013	-38095,953	-38155,0132	-38214,1939	-38273,4953	-38332,9177	-38392,4613
(+) Depreciaciones		180,07	180,07	180,07	180,07	180,07	180,07	180,07	180,07	180,07	180,07	180,07	180,07
<b>FLUJO CAJA</b>	<b>-50.713,60</b>	<b>8.033,66</b>	<b>7.893,39</b>	<b>7.980,33</b>	<b>7.960,38</b>	<b>7.717,65</b>	<b>7.658,83</b>	<b>7.599,89</b>	<b>7.540,83</b>	<b>7.481,65</b>	<b>7.422,35</b>	<b>7.362,92</b>	<b>7.303,38</b>

**Fuente: María Fernanda Monroy**

### 4.3.11 Punto de Equilibrio del Negocio

El punto de equilibrio es una técnica que permitirá encontrar un punto en las ventas con las cuales los ingresos serán iguales a los costos lo que ocasionaría que no exista ni pérdida ni ganancia.

El punto de equilibrio se obtiene tanto en volumen de ventas, es decir en dólares como en unidades vendidas.

Par sacar el punto de equilibrio en dólares o volumen de ventas utilizaremos la siguiente formula:

Fórmula para cálculo del punto de equilibrio:

$$PE = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CV}{VT}\right)}$$

**CFT** = Costo Fijo Total

**P** = Precio de Venta

**CVu** = Costo Variable Unitario

En este caso obtendremos el punto de equilibrio para los seis primeros meses de funcionamiento de la inversión, tiempo en el cual se considera la empresa este ya establemente constituida y en marcha.

Como se puede notar en la formula en primer lugar deberemos identificar cuáles son los costos fijos y cuales los costos variables para cada mes. Cuadro que se muestra a continuación:

**Tabla 56 CLASIFICACIÓN DE COSTOS**

DESCRIPCIÓN	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5	
	FIJOS	VARIABLES								
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 34.880,10</b>	<b>\$ 117,21</b>	<b>\$ 34.942,65</b>	<b>\$ 117,42</b>	<b>\$ 35.005,30</b>	<b>\$ 117,63</b>	<b>\$ 34.884,10</b>	<b>\$ 117,84</b>	<b>\$ 35.130,96</b>	<b>\$ 118,06</b>
Costo Directo	\$ 34.746,77		\$ 34.809,31		\$ 34.871,97		\$ 34.750,77		\$ 34.997,62	
Importación de MP	\$ 34.746,77		\$ 34.809,31		\$ 34.871,97		\$ 34.750,77		\$ 34.997,62	
GI de Producción		\$ 117,21		\$ 117,42		\$ 117,63		\$ 117,84		\$ 118,06
Otros GI	\$ 133,33	\$ 117,21	\$ 133,33	\$ 117,42	\$ 133,33	\$ 117,63	\$ 133,33	\$ 117,84	\$ 133,33	\$ 118,06
Combustibles		\$ 117,21		\$ 117,42		\$ 117,63		\$ 117,84		\$ 118,06
Depreciación Vehículo	\$ 133,33		\$ 133,33		\$ 133,33		\$ 133,33		\$ 133,33	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$ 2.557,47</b>		<b>\$ 2.560,94</b>		<b>\$ 2.564,42</b>		<b>\$ 2.567,85</b>		<b>\$ 2.571,41</b>	
Sueldo Ad. y Ventas	\$ 1.301,84		\$ 1.304,18		\$ 1.306,53		\$ 1.308,88		\$ 1.311,24	
Arriendos	\$ 500,00		\$ 500,00		\$ 500,00		\$ 500,00		\$ 500,00	
Dep. Muebles y Enseres oficina	\$ 9,00		\$ 9,00		\$ 9,00		\$ 9,00		\$ 9,00	
Dep. Equipos de Oficina	\$ 4,39		\$ 4,39		\$ 4,39		\$ 4,39		\$ 4,39	
Dep. Equipos de Cómputo	\$ 33,35		\$ 33,35		\$ 33,35		\$ 33,35		\$ 33,35	
Suministros de Oficina	\$ 34,05		\$ 34,11		\$ 34,17		\$ 34,17		\$ 34,30	
Útiles de Aseo	\$ 12,07		\$ 12,09		\$ 12,12		\$ 12,14		\$ 12,16	
<b>Servicios Básicos</b>	<b>\$ 121,94</b>		<b>\$ 122,16</b>		<b>\$ 122,38</b>		<b>\$ 122,60</b>		<b>\$ 122,82</b>	
Publicidad	\$ 460,83		\$ 461,66		\$ 462,49		\$ 463,32		\$ 464,15	
Activos Diferidos	\$ 80,00		\$ 80,00		\$ 80,00		\$ 80,00		\$ 80,00	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 189,33</b>		<b>\$ 181,44</b>		<b>\$ 28,15</b>		<b>\$ 165,66</b>		<b>\$ 157,78</b>	
Interés del Préstamo	\$ 189,33		\$ 181,44		\$ 28,15		\$ 165,66		\$ 157,78	
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>\$ 117,21</b>	<b>\$ 37.685,03</b>	<b>\$ 117,42</b>	<b>\$</b>	<b>\$ 117,63</b>	<b>\$ 37.617,62</b>	<b>\$ 117,84</b>	<b>\$ 37.860,14</b>	<b>\$ 118,06</b>
	<b>\$ 37.744,11</b>		<b>\$ 37.802,45</b>		<b>\$ 37.715,51</b>		<b>\$ 37.735,46</b>		<b>\$ 37.978,19</b>	

MES	INGRESOS TOTALES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
1	\$ 45.597,70	\$ 37.626,90	\$ 117,21	\$ 37.744,11
2	\$ 45.679,77	\$ 37.685,03	\$ 117,42	\$ 37.802,45
3	\$ 45.762,00	\$ 37.597,88	\$ 117,63	\$ 37.715,51
4	\$ 45.761,99	\$ 37.617,62	\$ 117,84	\$ 37.735,46
5	\$ 45.926,89	\$ 37.860,14	\$ 118,06	\$ 37.978,19

Fuente: María Fernanda Monroy

MES (1)

CF = 37626,90

CV = 117,21

VT = 45597,70

Cálculo:

PE =  $37626,9 / (1 - (117,21 / 45597,7))$

PE = 37723,87

De la misma forma calculamos el punto de equilibrio para cada mes obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 57 CUADRO DE PE (\$)

MES	PE (\$)
1	\$ 37.723,87
2	\$ 37.782,15
3	\$ 37.694,77
4	\$ 37.714,74
5	\$ 37.957,71

Fuente: María Fernanda Monroy

4.3.11.1 Cálculo de cantidad de equipos que son necesarios vender para mantener el PE

El punto de equilibrio en unidades o también conocido como cantidades de equilibrio lo obtenemos dividiendo el punto de equilibrio de dólares para precio unitario.

Cantidad de Equilibrio = Punto de Equilibrio en \$ / Precio Unitario de Equipo

Para esto en este caso debemos obtener un precio base o precio promedio pues tenemos varios productos con un diferente precio cada uno para esto se muestra la tabla a continuación.

**Tabla 58 CALCULO DE CANTIDAD DE (PE \$)**

PRODUCTO	PRECIO	% PARTICIPACION	PUNTO EQUILIBRIO
Startrac	\$ 2.669,61	28%	\$ 753,37
Navigator	\$ 3.561,49	38%	\$ 1.340,84
Zp Manta	\$ 3.228,80	34%	\$ 1.102,04
TOTAL	\$ 9.459,91	\$ 1,00	\$ 3.196,25

Cantidad de equilibrio mes (1)

Cantidad de Equipos =  $37723,87\$ / 3196,25$

Cantidad de Equipos = 12 quipos

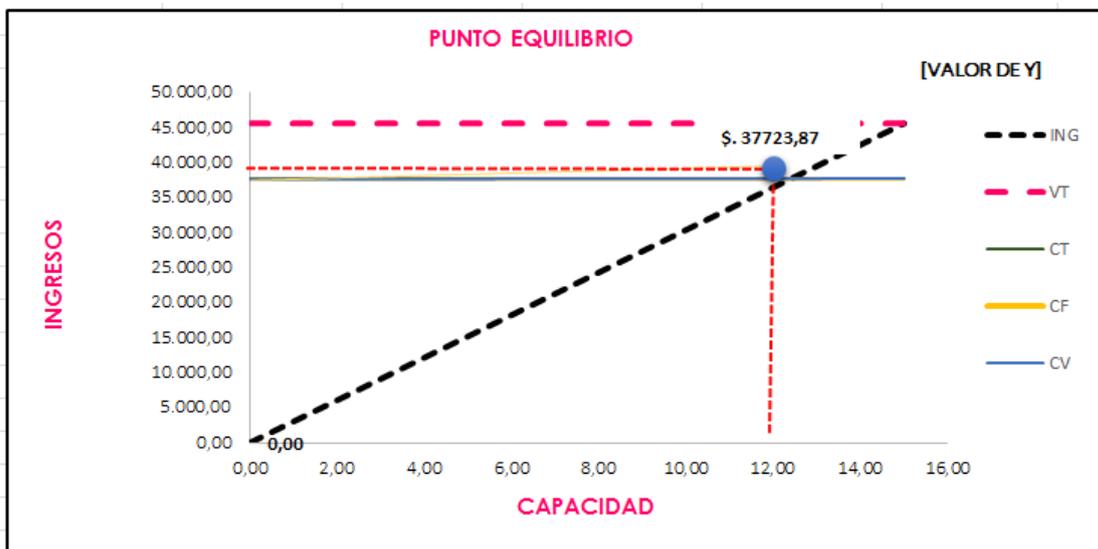
MES	PE (U)
1	\$ 12
2	\$ 12
3	\$ 12
4	\$ 12
5	\$ 12

Fuente: María Fernanda Monrroy

**Gráfico 36 DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

El grafico del punto de equilibrio demuestra el punto en el que los gastos fijos se unen con los gastos variables. Puesto que los gastos variables son un rubro pequeño del costo total, no existe gran brecha en el grafico entre costo total y el costo fijo sin embargo se puede notar el punto donde se cruzan.

Identificando así el punto de equilibrio en \$45596,70 dólares vendidos.



Fuente: María Fernanda Monrroy

#### 4.3.11.2 Tiempo de Recuperación de Inversión

El tiempo de recuperación de la inversión es un dato muy importante al momento de determinar la viabilidad de un proyecto pues no es suficiente con que la

inversión determine que generar fondos sino también que estos ayudaran de forma rápida a recuperaran la inversión inicial realizada.

**Tabla 59 Tiempo de Recuperación de la Inversión**

PERIODO	FC	VA	ACUMULADO
0	0,00	\$ 0,00	
1	8.173,88	\$ 7.568,41	7.568,41
2	8.033,68	\$ 7.438,59	\$ 15.007,00
3	8.120,55	\$ 7.519,02	\$ 22.526,02
4	8.100,80	\$ 7.500,74	\$ 30.026,76
5	7.858,13	\$ 7.276,05	\$ 37.302,81
6	7.799,38	\$ 7.221,65	\$ 44.524,46
7	7.740,51	\$ 7.167,14	\$ 51.691,59
8	7.681,51	\$ 7.112,51	\$ 58.804,10
9	7.622,40	\$ 7.057,78	\$ 65.861,88
10	7.563,16	\$ 7.002,93	\$ 72.864,81
11	7.503,81	\$ 6.947,97	\$ 79.812,78
12	7.444,33	\$ 6.892,90	\$ 86.705,68

Fuente: María Fernanda Monroy

El tiempo de recuperación de la inversión se estima al séptimo periodo es decir la inversión inicial se recuperara por completo al séptimo mes de operación de la inversión.

#### 4.3.12 INDICADORES DE EVALUACION FINANCIERA

##### 4.3.12.1 Calculo del VAN y la TIR de la inversión

Como último punto en la evaluación de la inversión realizaremos el cálculo del VAN y la TIR,

Valor Actual Neto

Consiste en determinar el valor presente de los flujos de ingresos y gastos generados durante el periodo del proyecto. El VAN de un proyecto de inversión es el valor medido en dinero de hoy, es decir, es el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, que constituyen el proyecto.

Fórmula para Calculo del VAN

$$VAN = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+k)^t}$$

$$VAN = \frac{FCN_1}{(1+r)^1} + \frac{FCN_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FCN_n}{(1+r)^n} - I_o$$

El criterio de decisión tomando en cuenta el resultado del VAN:

Si la diferencia entre los flujos de ingresos y gastos es mayor que cero, hay que aceptar el proyecto, lo que quiere decir que el proyecto será capaz de cubrir el costo de capital y generar utilidades para los inversionistas

Si la diferencia es igual a cero, la inversión generaría un beneficio igual al que se obtendría sin asumir ningún riesgo; y;

Si la diferencia es menor a cero, el proyecto no es viable, porque no permitirá recuperar la inversión en términos del valor actual.

Para el cálculo del VAN utilizaremos nuestro flujo de neto de fondos.

**Tabla 60 CALCULO DEL VAN**

DESCRIPCIÓN	Ingreso por ventas	(.) Gastos	(+) Depreciaciones	Flujo Neto
0,00				-50713,60
1,00	45597,70	-37744,11	180,07	8033,66
2,00	45515,77	-37802,45	180,07	7893,39
3,00	45515,77	-37715,51	180,07	7980,33
4,00	45515,77	-37735,46	180,07	7960,38
5,00	45515,77	-37978,19	180,07	7717,65
6,00	45515,77	-38037,01	180,07	7658,83
7,00	45515,77	-38095,95	180,07	7599,89
8,00	45515,77	-38155,01	180,07	7540,83
9,00	45515,77	-38214,19	180,07	7481,65
10,00	45515,77	-38273,50	180,07	7422,35
11,00	45515,77	-38332,92	180,07	7362,92
12,00	45515,77	-38392,46	180,07	7303,38

Fuente: María Fernanda Monrroy

**DATOS:**

n = 12 Meses

i = 8% (Costo oportunidad)

Aplicación de formula y Reemplazo de Valores:

$$\begin{aligned} \text{VAN} = & -\$ - 50713,60 + \frac{-8033,66}{(1 + 0,0125)^1} + \frac{7893,39}{(1 + 0,0125)^2} + \frac{7980,33}{(1 + 0,0125)^3} \\ & + \frac{7960,38}{(1 + 0,0125)^4} + \frac{7717,65}{(1 + 0,0125)^5} + \frac{7658,83}{(1 + 0,0125)^6} + \frac{7658,83}{(1 + 0,0125)^7} \\ & + \frac{7599,89}{(1 + 0,0125)^8} + \frac{7481,65}{(1 + 0,0125)^9} + \frac{7422,35}{(1 + 0,0125)^{10}} + \frac{7362,92}{(1 + 0,0125)^{11}} \\ & + \frac{7303,38}{(1 + 0,0125)^{12}} \end{aligned}$$

$$\text{VAN} = 7504,61$$

#### 4.3.12.2 Cálculo del VAN por medio de Herramienta de Microsoft Excel.

Las Hojas de Cálculo de Microsoft Excel cuenta con la función para el cálculo del VAN de un proyecto, Se presenta a continuación una Tabla realizada en Excel por medio de la herramienta descrita, de igual manera que en el ejercicio anterior se toma en cuenta un valor de interés mensual y no uno anual por las condiciones del proyecto

**Tabla 61 HOJA DE CALCULO DE MICROSOFT EXCEL**

DESCRIPCIÓN	Flujo Neto
0	-50713,60
1	8033,66
2	7893,39
3	7980,33
4	7960,38
5	7717,65
6	7658,83
7	7599,89
8	7540,83
9	7481,65
10	7422,35
11	7362,92
12	7303,38

Costo de oportunidad =	8%
VAN =	\$ 7.504,61

**Fuente: María Fernanda Monroy**

Podemos ver que el resultado de la fórmula de Excel aplicada es igual al valor obtenido en el cálculo realizado anteriormente.

#### 4.3.12.3 Cálculo de la TIR por medio de Herramienta de Microsoft Excel.

La TIR, es una tasa de descuento que obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados de un proyecto a igualar su costo inicial.

El criterio de decisión para saber cuándo se aplicará la TIR será el siguiente:

Si la tasa obtenida de la TIR es mayor a la tasa de rendimiento requerida, se acepta el proyecto.

Mientras que si la TIR es menor que la tasa de rendimiento requerida, llevar a cabo el proyecto impone un costo a los accionistas, por lo que no se debe aceptar el proyecto.

**Tabla 62 CALCULO DEL TIR**

DESCRIPCIÓN	Flujo Neto
0	-50713,60
1	8033,66
2	7893,39
3	7980,33
4	7960,38
5	7717,65
6	7658,83
7	7599,89
8	7540,83
9	7481,65
10	7422,35
11	7362,92
12	7303,38

TIR =	10,82%
-------	--------

**Fuente: María Fernanda Monrroy**

La tasa interna de retorno del proyecto es de 10,82% superior al costo de oportunidad utilizado al determinar el VAN por lo tanto al ser mayor se acepta la inversión y se comprueba que permitirá recuperar la inversión.

La elaboración de un Plan de Negocios para la ejecución de un negocio, es un instrumento ventajoso que permite al negocio que se desarrolle ya que es un documento que especifica de forma escrita al negocio que se pretende iniciar.

En él se expone el propósito general de unas empresas; en estudio Comercial, técnico, financiero y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, por eso se recomienda en la creación y puesta en marcha de toda empresa o negocio que se considere a la elaboración de un Plan de Negocio que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Para emprender un plan de negocios, se debe de considerar la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales, es decir que es una herramienta que engloba los pormenores que son de interés y determinantes para el éxito del proyecto.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

##### **5.1.1 Conclusiones Capitulo 1**

Se Diseña el plan de negocios para la creación de una empresa importadora y distribuidora de paracaídas de salto libre en el Distrito Metropolitano de Quito, como paso inicial para el diseño del plan de negocios se determinó la necesidad y la importancia del mismo, ya que la empresa en creación es un emprendimiento que involucra esfuerzo y que hace frente a diversas dificultades que asume un riesgo económico y a su vez invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado.

##### **5.1.2 Conclusiones Capitulo 2**

Se utilizó material bibliográfico e información referencial como apoyo de manera real, sistemática y efectiva para el diseño de un plan de negocios, ayudando así como base para el proyecto ya que sirve para realizar un sin fin de actividades basadas en los datos recabados en el material utilizado como fuente de información de la cual investigamos los conceptos del proyecto, tomando como modelos varias herramientas que se complementan.

##### **5.1.3 Conclusiones Capitulo 3**

Es importante tener clara y detallada la definición del negocio como paso principal ya que se tiene la idea del negocio hacia dónde se desea llegar y mediante qué medios, el cual permitirá continuar con el desarrollo de la organización empresarial y su estructura.

Así como también es muy importante tener un análisis situacional, que permite poseer un punto de partida de la planificación estratégica donde se definen los procesos futuros de la empresa, también reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.

Así como también conforma un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ella tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía y establece la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia.

#### **5.1.4 Conclusiones Capitulo 4**

Dentro del diseño de un plan de negocios es importante tener la sección de Marketing en donde planificamos la manera de llevar la imagen corporativa a nuestros consumidores definiendo con claridad el producto final, con sus variables analizadas, su presentación y los objetivos puntuales de las campañas y sus acciones oportunas para que los resultados sean los adecuados.

También es importante el Estudio Financiero ya que está integrado por elementos informativos cuantitativos que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios, en ellos se integra el comportamiento de las operaciones necesarias para que un empresa marche y visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo.

De ahí la importancia que al iniciar cualquiera idea de un proyecto o negocio contemple las variables que intervienen en el desarrollo e implementación, considerando el costo efectivo que con lleva el operar el proyecto en términos financieros que implica el costo de capital de trabajo, adquisiciones de activo fijo y gastos hasta obtener los indicadores financieros en los Estados Financieros como son: El Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo.

#### **5.1.5 Conclusiones Generales**

- Para poder llevar a cabo un negocio lo más recomendable es realizar un plan en el cual incluya toda la información necesaria como se mencionó anteriormente, con el fin de saber qué dirección lleva nuestro proyecto, los riesgos que esto conlleva y qué estrategias debemos de seguir para la búsqueda de nuestros objetivos.
- La estrategia del negocio dentro del mercado es importante y vital ya que se refiere a publicidad, ventas, servicio al cliente y funciones contables internas por que la estrategia del negocio es una definición de las tácticas y métodos que usamos para administrar el negocio.
- Una clave muy importante del porque es necesario contar con un plan de negocio bien preparado es que nos ayuda a la obtención de recursos financieros, porque dependiendo de qué tan viable es el proyecto es más fácil la obtención de los recursos para la inversión ya sea con socios interesados en el proyecto o mediante instituciones financieras.

## 5.2 RECOMENDACIONES GENERALES

- Es necesario aclarar que el hecho de contar con un plan de negocio no nos asegura el éxito de una empresa o negocio pero si nos hace el camino y la realización de ello más fácil y certero ya que teniendo un plan desarrollado esto nos permite anticiparnos y prevenirnos de ciertos sucesos y en el peor de los casos nos ayuda a amortiguar el impacto y que este sea lo más leve posible.
- Se recomienda trabajar apegado a la Ley y la normativa y reglamentación vigente, porque las reglas traen a la sociedad una característica invaluable, que es la libertad, por eso debemos tener responsabilidad social empresarial que es el: “Hacer negocios basados en principios ético y apegados a la ley. La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera.
- El diseño de un plan de negocios es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial lo que no quiere decir que éste no pueda ser modificado con el transcurso del tiempo, por eso se puede innovar ya sea en la capacidad de generar ideas creativas que agreguen valor a un proceso, producto o servicio, agregando: como herramienta principal a la creatividad, la cual es la capacidad para generar ideas nuevas y originales.
- Es importante prestar mayor atención al desarrollo de las estrategias de mercado que se encuentran en la sección de marketing, pues brindan a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.
- Se tiene que actualizar el plan ya que este documento no se acaba cuando ponemos el punto y final sino que tiene una continuación en el tiempo. En un mundo tan cambiante es necesario estar al día de todo lo que sucede e ir actualizando nuestro plan de negocio.
- Realizar constantemente investigaciones de mercado para satisfacer adecuadamente los cambiantes requerimientos del mismo.
- Recordar la importancia de organizar eficientemente y en su debido tiempo las actividades promocionales.
- Ser concordante entre las distintas secciones del plan de negocios, ya que cada sección se apoya en las demás para formar un todo coherente.
- Tener claro lo que se ofrece en el negocio por eso es importante calificar el éxito con los clientes y quienes son nuestros consumidores.
- Respalda a la reinversión de fondos teniendo un plan financiero consistente en la misma empresa con el objetivo de robustecerla y permitirle crecer.
- No olvidar medir y controlar los procesos por medio de indicadores que permitan conocer el avance, ritmo de crecimiento y desarrollo de cada uno de los procesos.
- Se debe medir cuidadosamente el producto que se va a promocionar y expresar la logística de forma coherente.

- Anticiparse a situaciones de peligro para el emprendimiento, de manera que exista un plan de acción para las situaciones en las cuales se pueda involucrar la empresa en la que exista riesgo.
- Ten disciplina. Este modelo de negocio te permite trabajar cuando y cuanto quieras. Sin embargo, siempre será necesario que tengas un horario de trabajo establecido y el compromiso de cumplirlo. Esto te ayudará a mantener ingresos constantes.
- Planear el modelo del negocio de forma dinámica y divertida, porque de debe saber vender el proyecto.

### 5.3 BIBLIOGRAFÍA

Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España . (17 de Julio de 2015). *Plan Cameral de las Exportaciones*. Obtenido de Cámaras: <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/preguntas-comercio-exterior/-/preguntas-comercio-exterior/0bab331d-0506-4f97-a40b-91dcd0f27dbc>

5campus. (10 de Mayo de 2015). *5campus.com*. Obtenido de <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/marketing/100.HTM>

ABACO NET GROUP. (2013). *Portalbusinesscol.com*. Recuperado el 13 de junio de 2015, de [businesscol.com: businesscol.com/comex/incoterms.htm#incoterms](http://businesscol.com/businesscol.com/comex/incoterms.htm#incoterms)

Administración Federal de Aviación. (2005). *Paracuche Rigger Andbook*. Recuperado el 26 de Abril de 2014, de [http://www.faa.gov/regulations\\_policies/handbooks\\_manuals/aircraft/media/faa-h-8083-17.pdf](http://www.faa.gov/regulations_policies/handbooks_manuals/aircraft/media/faa-h-8083-17.pdf)

Aguirre, O. (2008). *DeportesExtremos*. Recuperado el 06 de julio de 2015, de [desportesextremos.blogspot.com: desportesextremos.blogspot.com/2008/11/definicion-de-deportes-extremos.html](http://desportesextremos.blogspot.com/desportesextremos.blogspot.com/2008/11/definicion-de-deportes-extremos.html)

Barco, J. M. (29 de Abril de 2013). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de COMPETENCIA Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL: <http://www.responsabilidadsocial empresarial.com/?p=267>

Carlomagno Andrade, J. F. (1989). *Fuerzas Especiales*. Quito: Imprenta Mariscal.

Casa Ribe, E. (2008). *Diccionario de administración y contabilidad de empresa*. Barcelona, España: J.M.BOSCH.

Comerica. (12 de julio de 2015). *Productos*. Obtenido de [www.comerica.com.ec/producto/operaciones-especiales](http://www.comerica.com.ec/producto/operaciones-especiales)

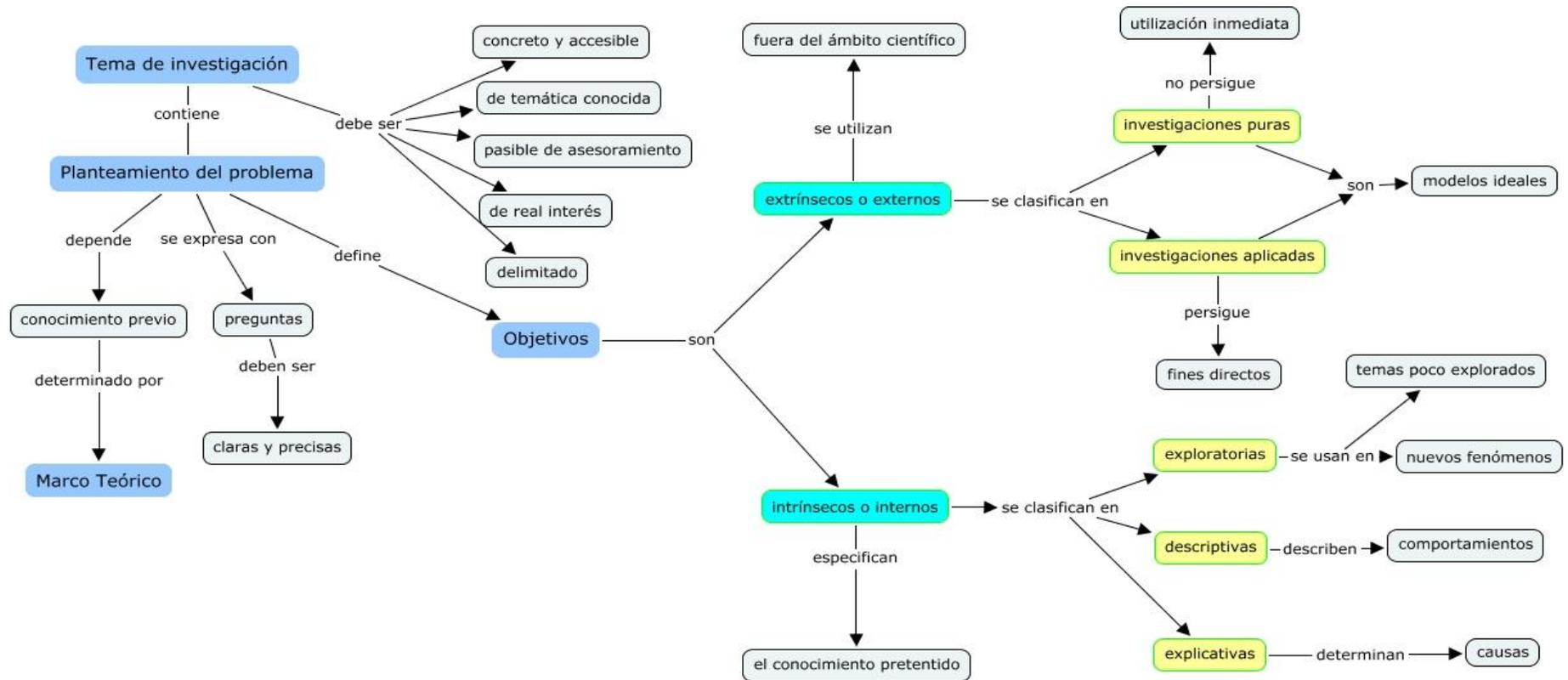
- Daknos. (2010). <http://www.doknos.com/en/node/164>.
- Eumed. (5 de Mayo de 2010). *Metodología y técnicas de la investigación*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.2.htm>
- FAI. (2013). *Parachuting*. Obtenido de <http://www.fai.org/parachuting>
- Ferrer, J. (5 de Mayo de 2015). *Metodología*. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>
- Formato Edu. (15 de enero de 2015). *El Mapa de Procesos y Análisis de Procesos Clave*.
- Gestiópolis. (18 de Junio de 2015). *Planeación estratégica en los negocios*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-los-negocios/>
- González, N. E. (06 de Mayo de 2015). *LA IMPORTANCIA DE REALIZAR UN PLAN DE NEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>
- Gross, R. G.-P. (1994). *Pequeño Larousse ilustrado*. Mexico. DF.: Larousse.
- Grupo Editorial Océano. (1991). *Diccionario enciclopédico ilustrado*. Barcelona, España: Océano.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología y Técnicas de la Investigación*. México DF: McGRAW-HILL.
- ISBN. (1999). *DICCIONARIO DE MARKETING* (1 ed.). Barcelona, España: ISBN.
- Jimenez, M. (04 de mayo de 2011). *Exportaciones e importaciones en Ecuador*. Recuperado el 10 de julio de 2015, de [blogspot.cpm: exportacioneseimportacions.blogspot.com/2011/05/exportaciones-e-importaciones-en.html](http://blogspot.cpm:exportacioneseimportacions.blogspot.com/2011/05/exportaciones-e-importaciones-en.html)
- LAROUSSE. (2009). *Diccionario enciclopédico escolar*. Madrid, España: Larousse.
- Lee Hecht Harrison Spain. (13 de junio de 2013). *Lee Hecht Harrison*. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=lr2Thwx\\_KEU](https://www.youtube.com/watch?v=lr2Thwx_KEU)
- Métodos. (5 de Mayo de 2015). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>
- Para-Gear Equipment Co. Inc. (2014). *Para Gear*. Obtenido de <http://www.paragear.com/parachutes/10000070/MAIN-PARACHUTES>

- Pro México. (2014). *Negocios internacionales*. Obtenido de IMPORTANCIA DE UN BUEN PLAN DE NEGOCIOS: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/importancia-de-un-buen-plan-de-negocios.html>
- Promonegocios. (Octubre de 2007). *Promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
- Pymerang. (24 de octubre de 2015). *El Marketing Mix*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/marketing-y-redes/1041-como-hacer-un-plan-de-marketing-digital-sin-ser-especialista-en-marketing>
- Rivkin, P. G. (26 de Enero de 1998). *Creating Competitive Advantage*. Obtenido de <https://hbr.org/product/creating-competitive-advantage/798062-PDF-ENG>
- Secretaría nacional de administración pública. (20 de febrero de 2013). *Diccionario de la gestión pública*. Recuperado el 07 de julio de 2015, de [dicionario.administracionpublica.gob.ec](http://dicionario.administracionpublica.gob.ec): [dicionario.administracionpublica.gob.ec/index.php?c=7&categoria=2yarticulo=245](http://dicionario.administracionpublica.gob.ec/index.php?c=7&categoria=2yarticulo=245)
- Soy Entrepreneur. (05 de Mayo de 2015). *Marketing Efectivo*. Obtenido de <http://www.soyentrepreneur.com/14096-tu-plan-de-negocios-paso-a-paso.html>, Revisado Mayo 2015.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica*. México DF, México: McGraw-Hill.
- Torre de Babel. (05 de Mayo de 2015). *Vocabulario de Psicología*. Obtenido de <http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-Hipotetico-Deductivo.htm>
- Valenzuela Presichi, F. (2002). *¿QUE ES CRM Y CUÁL ES EL VERDADERO SIGNIFICADO?* Recuperado el 04 de julio de 2015, de [tress.com: www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html](http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html)
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial* (2a ed. ed.). Bogotá, Colombia.
- Vítez, O. (2004). *La importancia de establecer objetivos en una empresa*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-establecer-objetivos-en-una-empresa-9374.html>

## 5.4 ANEXOS

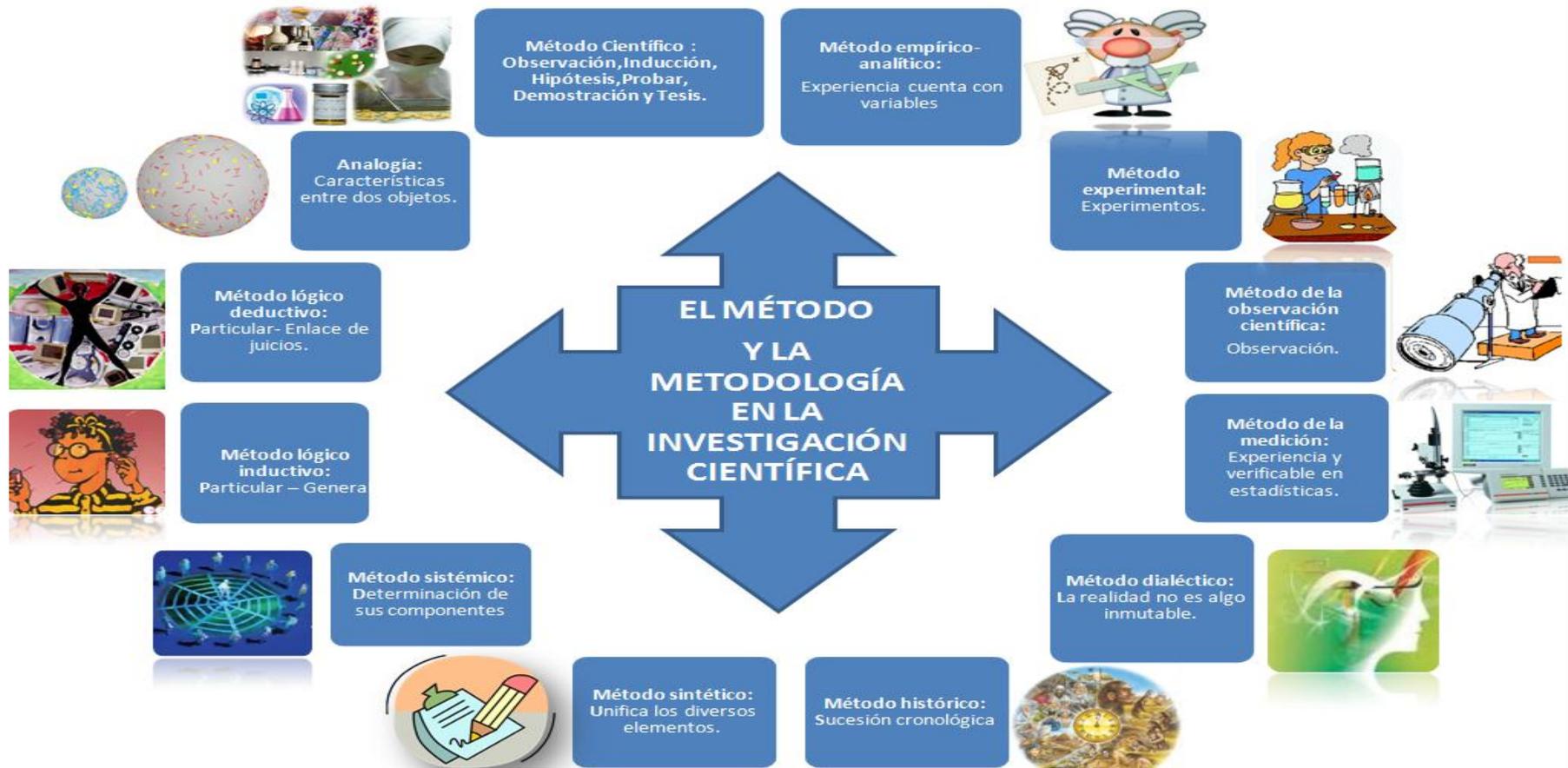
### Anexos Capitulo 1

#### Anexo A - Planteamiento de un problema



Fuente: <http://curso.ihmc.us/rid=1G3QNLQP6-1CRX7KN-VW/Planteamiento%20del%20problema.cmap>. Revisado Julio 2015

## Anexo B - Metodología para la investigación científica



Beatriz Reyes (2014) <http://beatrizreyes2187.blogspot.com/2011/08/el-metodo-y-la-metodologia-en-la.html> Revisado: Julio 2015

## Anexo Capitulo 2

### Anexo C - Las 4P's del Marketing



Fuente: La evolución del mix de marketing,  
[https://www.google.com.ec/search?q=planteamiento+de+un+problema+ejemplo&espv=2&biw=1242&bih=599&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0CAYQ\\_AUoAWoVChMlxszCnMLbxgIvAQuSCh2GIQsW#tbn=isch&q=marketing+mix&imgsrc=h0z1wCzPwqad5M%3A](https://www.google.com.ec/search?q=planteamiento+de+un+problema+ejemplo&espv=2&biw=1242&bih=599&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0CAYQ_AUoAWoVChMlxszCnMLbxgIvAQuSCh2GIQsW#tbn=isch&q=marketing+mix&imgsrc=h0z1wCzPwqad5M%3A), Revidado: Julio 2015

## Anexo D – Variables Internas y Externas FODA

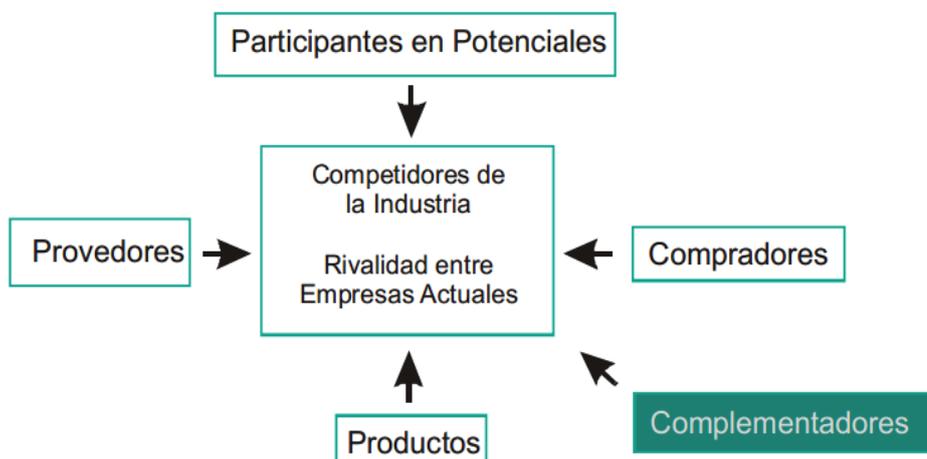
# Variables FODA



Fuente: Prof. Julio Carreto (2009), [http://profecarreto.blogspot.com/2009\\_12\\_01\\_archive.html](http://profecarreto.blogspot.com/2009_12_01_archive.html).  
Revisado: Julio 2015

## Anexo E – Complementadores de Ghernwat

### Complementadores de Ghernwat



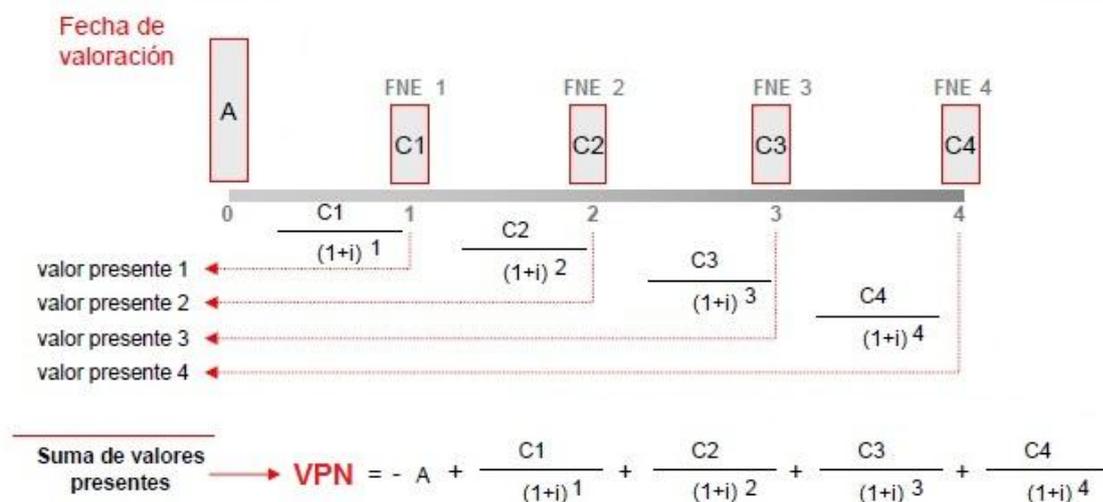
Fuente: Armida Rodríguez, A. 2005 Plan de Negocios Cómo estrategia Competitiva del Campamento Tomacoco, basado en Ghernwat P. y Rivkin J. (1999)

## Anexo F – Matriz que muestra las estrategias genéricas de Porter



Fuente: Hoshin (2014), <https://hoshinplanes.wordpress.com/>. Revisado: Julio 2015

## Anexo G – El Valor del Dinero en el Tiempo



Fuente: Enciclopedia Financiera Virtual S/A: <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/valor-presente-neto.htm> Revisado: Julio 2015

## Anexo H – Tabla Explicativa de los INCOTERMS

Nombre	Carga a camión	Pago de tasas de exportación	Transporte al puerto de exportación	Descarga del camión en el puerto de exportación	Cargos por embarque en el puerto de exportación	Transporte al puerto de importación	Cargos por desembarque en el puerto de importación	Carga en camiones desde el puerto de importación	Transporte al destino	Seguros	Paso de aduanas	Impuesto de importación
EXW	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FCA	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FAS	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FOB	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CFR	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIF	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Si	✗ No	✗ No
CPT	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIP	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Si	✗ No	✗ No
DAT	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
DAP	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No
DDP	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si

Fuente: Julio Hernández Luévano, INCOTERMS,  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/13/incoterms.html>. Revisado: Julio 2015

## Anexo I - Significado de cada INCOTERM

Grupo E – Entrega directa a la salida

EXW Ex Works (named place) → ‘en fábrica (lugar convenido)’.

Grupo F – Entrega indirecta, sin pago del transporte principal

FCA Free Carrier (named place) → ‘Libre transportista (lugar convenido)’.

FAS Free Alongside Ship (named loading port) → ‘Libre al costado del buque (puerto de carga convenido)’.

FOB Free On Board (named loading port) → ‘Libre a bordo (puerto de carga convenido)’

Grupo C – Entrega indirecta, con pago del transporte principal

CFR Cost and Freight (named destination port) → ‘coste y flete (puerto de destino convenido)’.

CIF Cost, Insurance and Freight (named destination port) → ‘coste, seguro y flete (puerto de destino convenido)’.

CPT Carriage Paid To (named place of destination) → 'transporte pagado hasta (lugar de destino convenido)'.

CIP Carriage and Insurance Paid (To) (named place of destination) → 'transporte y seguro pagados hasta (lugar de destino convenido)'.

Grupo D – Entrega directa en la llegada

DAT Delivered At Terminal (named port): 'entregado en terminal (puerto de destino convenido)'.

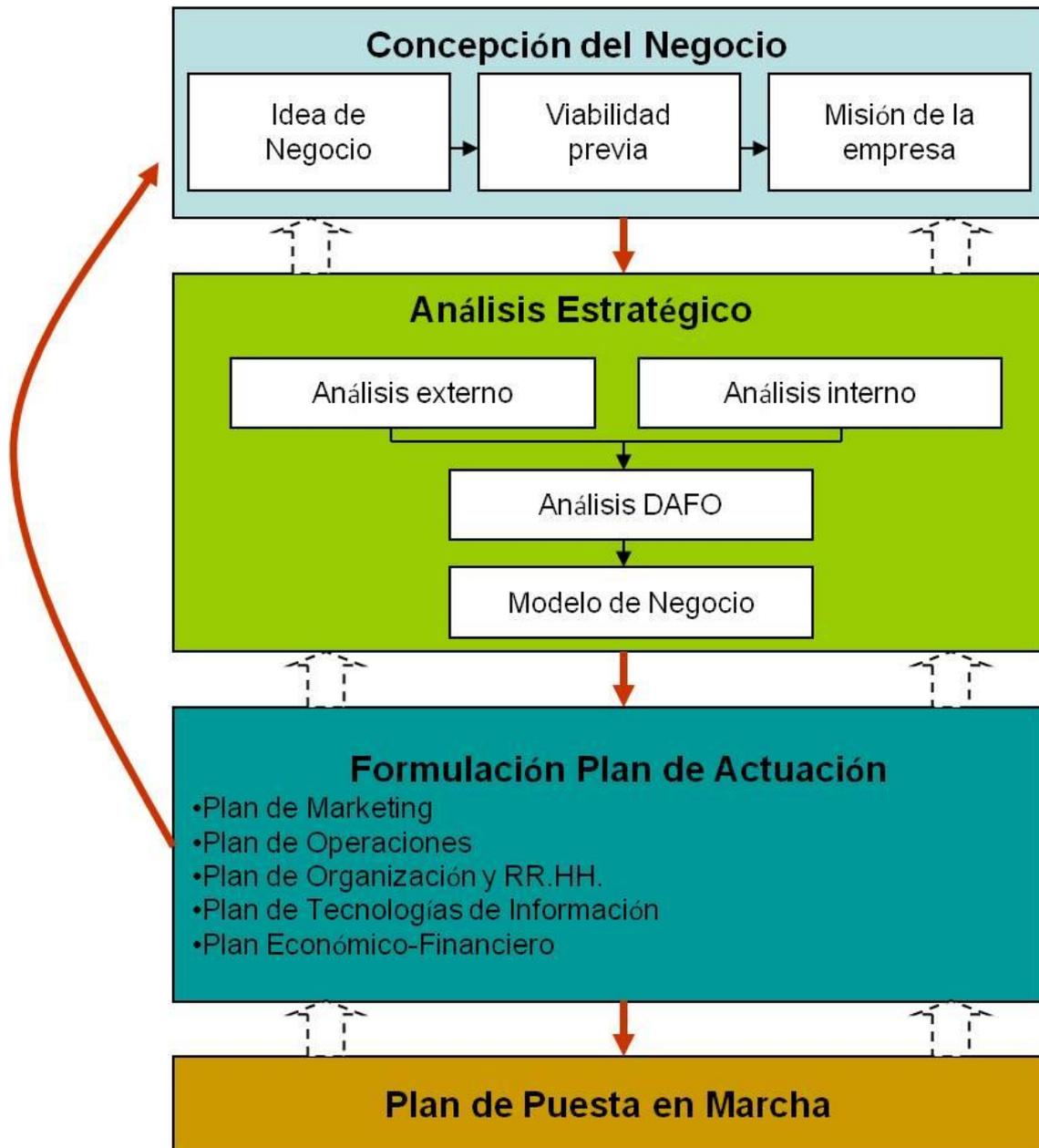
DAP Delivered At Place (named destination place) → 'entregado en un punto (lugar de destino convenido)'.

DDP Delivered Duty Paid (named destination place): 'entregado con derechos pagados (lugar de destino convenido)'.

**Fuente: Wikipedia - <http://es.wikipedia.org/wiki/Incoterm> Revisado: Julio 2015**

## Anexos Capitulo 3

### Anexo J - Contenido Base que se puede aplicar en un Plan de Negocios



Fuente: Wikilibro,  
[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Elaboraci%C3%B3n\\_de\\_un\\_Plan\\_de\\_Negocio\\_en\\_Proyectos\\_de\\_negocio\\_2](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Elaboraci%C3%B3n_de_un_Plan_de_Negocio_en_Proyectos_de_negocio_2). Revidado: Julio 2015

## Anexo K – Logotipo del Negocio



Fuente: María Fernanda Monroy.

## Anexo L – Análisis Situacional del Negocio



Fuente: María Fernanda Monroy.

### Anexo M – Grafico para Análisis de Estrategias a Aplicar en FODA

	<b>FORTALEZAS</b> Enlista las <b>FORTALEZAS</b> identificadas	<b>DEBILIDADES</b> Enlista las <b>DEBILIDADES</b> identificadas
<b>OPORTUNIDADES</b> Enlista las <b>OPORTUNIDADES</b> identificadas	<b>1 F – O</b> <i>Estrategia MAX – MAX</i> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MAXIMIZAR</b> las <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>D – O 2</b> <i>Estrategia MIN – MAX</i> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> aprovechando las <b>OPORTUNIDADES</b>
<b>AMENAZAS</b> Enlista las <b>AMENAZAS</b> identificadas	<b>3 F – A</b> <i>Estrategia MAX – MIN</i> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MINIMIZAR</b> las <b>AMENAZAS</b>	<b>D – A 4</b> <i>Estrategia MIN – MIN</i> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> evitando las <b>AMENAZAS</b>

Fuente: S/A (2014) Link: <http://paisaje22.blogspot.com/2013/06/analisis-foda.html> Revisado: Julio 2015

### Anexo N – Número de estudiantes en las Escuelas de Salto Libre

NÚMERO DE ALUMNOS TRIMESTRAL			
ESCUELAS DE SALTO LIBRE	HOMBRES	MUJERES	TOTAL ALUMNOS
Instituto de Salto Libre Ecuador	24	9	33
Escuela Pichincha de Vuelo Libre	22	6	28
Club deportivo "GARRAPATEROS"	23	9	32
Escuela de Fuerzas Especiales del Ejercito	22	0	22
			115

Fuente: María Fernanda Monrroy

### Anexo O – Cuadro de Marcas y tipos de paracaídas

PARACAIDAS		
MARCA	MODELO	TIPOS
PERFORMANCE DESINGS INC.	Katana	Para saltadores experimentados
	Lightning	Para trabajo relativo
	Navigator	Para aprendices
	Sabre2	Saltadores intermedios y expertos
	Comp Velocity	Para competiciones
	Zero	Para paracaidismo de precisión
FLIGHT CONCEPTS INTERNATIONAL	Zp Manta	Para estudiante
	Startrac	Para demostraciones
PERFORMANCE DESINGS INC.	Neos	De alto rendimiento
	Xtrem	De competición

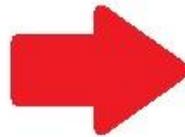
Fuente: María Fernanda Monroy.

## Anexos Capitulo 4

### Anexo P – Importancia del Marketing



La Importancia del Marketing en las Empresas Radica en Conocer bien al Cliente y definir de una manera muy detallada su perfil, escucharlo, enterarte de cuales son sus necesidades, sentimientos, motivaciones y deseos para comprender sus necesidades, problemas y darles una solución con tu producto o servicio.



Y esto lo puedes potenciar aun más en tu negocio, pyme o empresa mediante el Marketing Relacional y de Atracción Online usando herramientas tecnológicas de bajo costo hoy disponibles.

Fuente; Aisha Montoya, <https://plus.google.com/102697666118846241563/posts>. Revisado: Julio 2015

### Anexo Q – Paracaídas de salto libre Performance Designs, Inc.



Fuente: Skydive (Abril 2010), <http://www.skydivespain.com/Spanish/News/NewsAbr2010.htm>. Revisado Julio 2015

## Anexo R – Partes esenciales de un Paracaídas



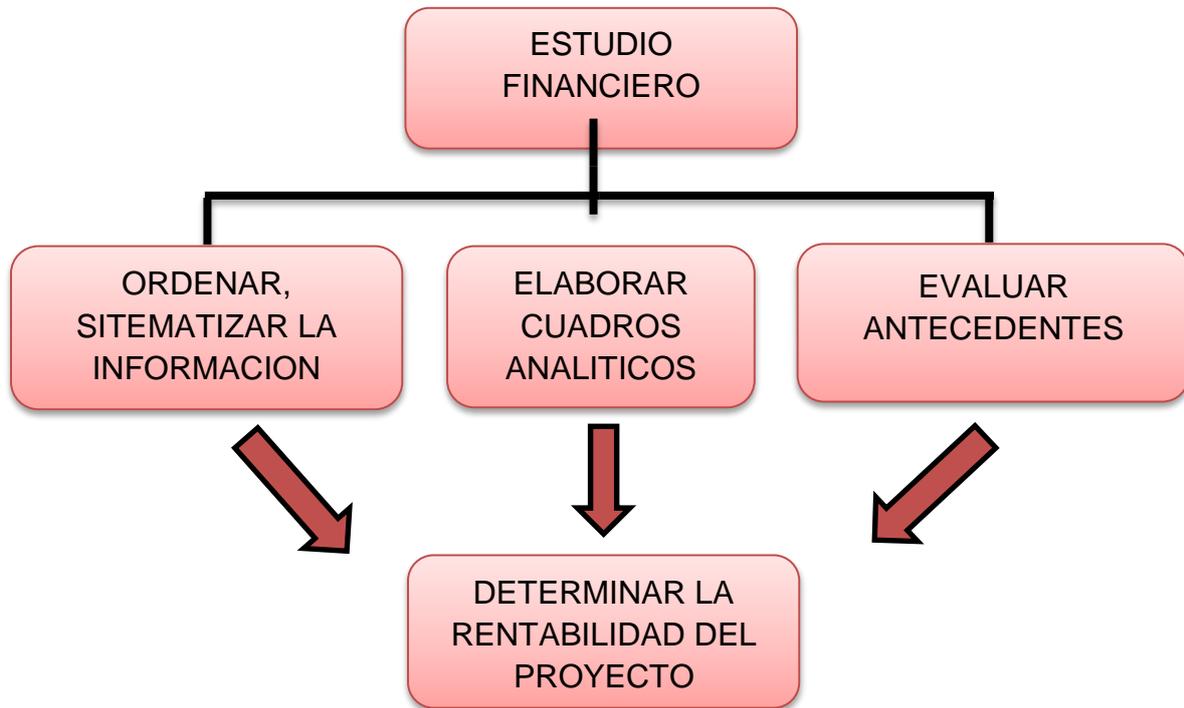
Fuente: Davincina Aula (Marzo 2014), <http://davincinaaulaburela.blogspot.com/2014/03/el-paracaidas-de-leonardo-da-vinci.html>, Revisado Julio 2015

## Anexo S – Paracaídas de salto libre maleta de transporte



Fuente: Davincina Aula (Marzo 2014), <http://davincinaaulaburela.blogspot.com/2014/03/el-paracaidas-de-leonardo-da-vinci.html>, Revisado Julio 2015

## Anexo T - Propósito del Estudio Financiero



Fuente: Fuente: S/A (2014) Link. <http://proyectos.ingenotas.com/2008/06/el-estudio-financiero-parte-i.html> Revisado: Julio 2015