



ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
— COSTA RICA —

Proyecto de integración – Renta de motocicletas



Universidad Latinoamérica de Ciencia y
Tecnología (UlaCit)

Facultad de Ciencias Empresariales

Maestría en Gerencia de Proyectos

Proyecto de integración

“Renta de motocicletas”

Autor: Ing. Gabriel García Hidalgo

Profesor tutor: Dr. Saúl Núñez

Diciembre, 2013

Índice general

Índice general ii

 Índice de tablas vi

 Índice de gráficos vi

Prólogo vii

Resumen gerencial viii

Capítulo - 1 Acerca del proyecto de innovación 1

 1.1 Control de revisiones y cambios 1

 1.2 Historia 1

 1.3 Revisión 1

 1.4 Introducción 2

Capítulo - 2 Metodología de investigación 3

 2.1 Metodología de investigación 3

 2.2 Enfoque de la investigación 4

 2.3 Alcance de la investigación 6

 2.4 Diseño de la investigación 7

 2.5 Muestreo 8

 2.6 Recolección de datos 9

 2.7 Metodología del PMI 9

Capítulo - 3 Generalidades del proyecto 11

 3.1 Nombre del proyecto 11

 3.2 Alcance 11

 3.3 Objetivo principal 11

 3.4 Objetivos específicos 11

 3.5 Justificación 11

 3.6 Factores críticos de éxito 12

 3.7 Exclusiones 12

 3.8 Asunciones 12

 3.9 Administrador 13

3.10	Tiempo estimado.....	13
3.11	Costo estimado.....	13
3.12	Patrocinador.....	13
3.13	Cronograma (progreso)	13
3.14	Organigrama de la empresa.....	14
3.15	Gestión del recurso humano.....	15
3.15.1	Organigrama del proyecto	15
Capítulo - 4	Estudio de mercado	17
4.1	Pregunta #1.....	17
4.2	Pregunta #2.....	17
4.3	Pregunta #3.....	18
4.4	Pregunta #4.....	19
4.5	Pregunta #5.....	19
4.6	Pregunta #6.....	20
4.7	Pregunta #7.....	21
4.8	Pregunta #8.....	22
4.9	Pregunta #9.....	23
4.10	Pregunta #10.....	23
4.11	Pregunta #11.....	24
4.12	Comentarios y sugerencias.	25
Capítulo - 5	Análisis de localización.....	26
5.1	Inicio	26
5.2	Costo del transporte.....	26
5.3	Población	26
5.4	Rutas de acceso.....	27
5.5	Servicios	27
5.6	Costo de alquiler.....	28
5.7	Matriz de localización.....	28
Capítulo - 6	Estudio de factibilidad.....	30
6.1	Estudio de factibilidad social.....	31
6.1.1	Mano de obra calificada.....	31

6.1.2	Residentes de la zona.....	31
6.1.3	Generador de empleo en la zona	31
6.2	Estudio de factibilidad operativo	32
6.2.1	Permisos de funcionamiento.....	32
6.2.2	Equipo para motocicletas.....	32
6.2.3	Acondicionamiento de las instalaciones	33
6.3	Estudio de factibilidad técnico	33
6.3.1	Incorporación al ICT	33
6.3.2	Experiencia con motocicletas	33
6.3.3	Disponibilidad del producto	34
Capítulo - 7	Análisis financiero	35
7.1	Flujo de caja	35
7.2	Inversión inicial.....	36
Capítulo - 8	Gestión de riesgos	38
8.1	Descripción tipo de riesgos	38
8.2	Identificación de riesgos	38
8.3	Plan de contingencia de riesgos identificados	39
Capítulo - 9	Adquisiciones y contratos	42
9.1	Identificación de las adquisiciones.....	42
9.2	Identificación de los contratos	42
9.3	Planificación de adquisiciones y contratos	42
Capítulo - 10	Estrategia de mercadeo.....	44
10.1	Principales requerimientos	44
10.2	Atracción de turismo extranjero y nacional.....	46
10.3	Renta de motocicletas a empresas.....	46
10.4	Tour operador de paseos en motocicleta.....	47
10.5	Propuesta de imagen.....	47
Capítulo - 11	Plan de calidad y comunicación.....	49
11.1	Plan de calidad	49
11.1.1	Reporte de funcionamiento a los accionistas.....	49
11.1.2	Boletas de sugerencias.....	49

11.1.3	Encuesta de satisfacción al cliente	49
11.2	Comunicación.....	49
11.2.1	Identificación de interesados	50
11.2.2	Planificación de la comunicación.....	50
11.2.3	Distribución de la información.	50
Capítulo - 12	Conclusiones y recomendaciones	52
12.1	Conclusiones	52
12.2	Recomendaciones	54
Capítulo - 13	Bibliografía	57
Capítulo - 14	Anexos	58
14.1	Anexo #1 - Formato de encuestas.....	58
14.2	Anexo#2 – WBS primer nivel.....	60
14.2.1	Anexo 2.1 – WBS segundo nivel	60
14.2.2	Anexo 2.2 – WBS segundo nivel	61
14.2.3	Anexo 2.3 – WBS segundo nivel	61
14.2.4	Anexo 2.4 – WBS segundo nivel	61
14.2.5	Anexo 2.5 – WBS segundo nivel	61
14.2.6	Anexo 2.6 – WBS segundo nivel	62
14.2.7	Anexo 2.7 – WBS segundo nivel	62
14.2.8	Anexo 2.8 – WBS segundo nivel	62
14.2.9	Anexo 2.9 – WBS segundo nivel	63
14.2.10	Anexo 2.10 – WBS segundo nivel.....	63
14.3	Anexo #3 - Cronograma/project.....	64
14.4	Anexo #4 - Acta de constitución.....	65
14.5	Anexo #5 – Tabla de depreciación.....	67
14.6	Anexo #6 – Ingresos por servicios	67
14.7	Anexo #7 – VAN y TIR	67

Índice de tablas

Tabla 1 - Historia de revisiones.....	1
Tabla 2 - Evaluación de revisión	1
Tabla 3 - Metodología de investigación del proyecto.....	3
Tabla 4 - Comentarios y sugerencias	25
Tabla 5 - Costo del transporte	26
Tabla 6 - Población.....	27
Tabla 7 - Rutas de acceso	27
Tabla 8 - Servicios	28
Tabla 9 - Costo de alquiler.....	28
Tabla 10 - Matriz de localización	29
Tabla 11 – Inversión inicial.....	36
Tabla 12 - Matriz de descripción del tipo de riesgos	38
Tabla 13 - Matriz de identificación de riesgos.....	39
Tabla 14 - Plan de contingencia.....	40

Índice de gráficos

Grafico # 1 Pregunta #1	17
Grafico # 2 Pregunta #2	18
Grafico # 3 Pregunta #3	18
Grafico # 4 Pregunta #4	19
Grafico # 5 Pregunta #5	20
Grafico # 6 Pregunta #6	21
Grafico # 7 Pregunta #7	22
Grafico # 8 Pregunta #8	22
Grafico # 9 Pregunta #9	23
Grafico # 10 Pregunta #10.....	24
Grafico # 11 Pregunta #11.....	25

Prólogo

Tiempos modernos, de cambio, de innovación y motivación se presentan en este proyecto de renta de motocicletas, enfocado en desarrollar una estructura base, sobre las necesidades y requerimientos para crear un proyecto de innovación orientado al ecoturismo en Costa Rica. A través de soluciones alternativas del transporte, se busca satisfacer las necesidades del turista nacional y extranjero, para además reducir los tiempos de transporte en la capital, disminuir el consumo de combustible y obtener mayor versatilidad en el traslado.

El proyecto de innovación de renta de motocicletas se basa en la estructura del libro de PMI (Project Management Institute, 2008), el cual establece el enfoque bajo el orden establecido de gestiones, orientadas a los factores de éxito del proyecto. Ya que el proyecto promueve la innovación, se elaboró bajo los métodos expuestos en el libro *Metodología de la investigación* (Hernández, 2010), el cual orientó este documento desde un punto de vista investigativo, integrado con la metodología de trabajo del PMI.

Resumen gerencial

Este proyecto es una idea que surge de una necesidad y, al mismo tiempo, se convierte en una oportunidad de negocio. El proyecto investigativo se desarrolla bajo la metodología del PMI (Project Management Institute, 2008) y la *Metodología de la investigación* de Hernández (2010), y es para establecer la renta de motocicletas “CostaRican Rent a Moto”, proyecto de innovación prácticamente sin presencia en el país.

El proyecto consiste en crear una renta de motocicletas en el Área Metropolitana, específicamente en las cercanías del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. Ahí no solo se rentaría motocicletas de baja cilindrada, sino también los implementos necesarios para usarlas. Se busca que el proyecto se oriente al turismo nacional y extranjero, para que posteriormente abarque otros mercados, como parte de la estrategia de mercadeo y de alianzas estratégicas, como generadores adicionales de ingresos.

Se trata de un proyecto de ecoturismo, por las bajas emisiones de gases contaminantes de las motocicletas y el consumo. Este plan presenta muchas ventajas competitivas, por ejemplo la reducción del impuesto sobre la renta, lo cual puede generar más utilizadas a los inversionistas.

Este proyecto es creativo e innovador, y contempla la compra de diez unidades de transporte, es decir motocicletas, de una marca reconocida (Yamaha, Honda o Suzuki), además de los implementos necesarios para utilizarlas y el acondicionamiento de las instalaciones. El costo inicial de la inversión ronda los ₡27.000.000, y se obtendría una ganancia superior a los ₡ 8.700.000, al terminar el primer año contable. Este monto resulta increíblemente atractivo para hacer una inversión de capital. Para complementar la factibilidad y rentabilidad del proyecto, se establece una tasa interna de retorno (TIR) del 18%, que puede aumentar al 48%, si no se considera la opción de asumir una deuda bancaria.

El empleo de la metodología del PMI y de las herramientas tecnológicas contribuye a complementar los factores de éxito del proyecto. Los análisis plantean que esta idea se puede convertir en algo tangible y rentable, desde cualquier punto de vista, para un inversionista o una entidad bancaria.

Capítulo - 1 **Acerca del proyecto de innovación**

1.1 Control de revisiones y cambios

Autor: Ing. Gabriel García Hidalgo

Patrocinador: No aplica

Autoridad de cambios: Profesor tutor/Dr. Saúl Núñez

Referencia: Proyecto de integración, Maestría en Gerencia de Proyectos

1.2 Historia

Tabla 1 - Historia de revisiones

Número de versión	Fecha de ejemplar	Estado	Razón de cambio
V 1.0	18 de noviembre, 2013	Documento inicial	Primer entregable
V 2.0	9 de diciembre, 2013	Documento final	Segundo entregable

1.3 Revisión

Tabla 2 - Evaluación de revisión

Detalles del evaluador	Numero de versión	Fecha

Pronóstico de cambios: Ninguno.

Nota: Este documento estará sometido a control de revisiones.

1.4 Introducción

Un gran número de visitantes llegan a Costa Rica todos los años, buscando diferentes atracciones turísticas, lugares para vacacionar, todo ello en busca de diversión, hacer negocios y tener recreación. La mayoría de los viajeros necesita rentar un vehículo para movilizarse durante su estadía en el país. Sin embargo, hay una limitación: solo se puede alquilar automóviles. Otros países, en cambio, brindan la opción de rentar medios de transporte alternativos, como las motocicletas.

Como parte de esta gran oportunidad de negocio, cuyo nicho de mercado está prácticamente inexplorado, surge la necesidad de crear una investigación dedicada a la inicialización y planificación de un proyecto de renta de motocicletas. La metodología de investigación que se usará para este proyecto es de tipo mixto, es decir, cualitativa y cuantitativa.

Este proyecto de renta de motocicletas debe su importancia a que las personas buscan formas diferentes para el transporte diario, tomando en cuenta factores como menor costo del transporte, menos tiempo para el traslado de un lugar a otro, menos contaminación, más espacio en las carreteras y facilidades de estacionamiento. Por otra parte, este proyecto califica como ecológico y de neutralidad en carbono.

La investigación tiene como objetivo establecer un proyecto de renta de motocicletas, contemplando las etapas principales para obtener el éxito, como son la inicialización y planificación, incluyendo todos los pasos necesarios para la apertura de esta idea de innovación. El plan puede despertar un gran interés, por la alta rentabilidad que podría generar.

Entre los análisis incluidos en este documento, para determinar la factibilidad y rentabilidad atractiva del proyecto, se encuentran los estudios de mercado, de localización, el análisis financiero y la factibilidad social, operativa y técnica. Todo ello va ligado a los aspectos principales, establecidos por las etapas contempladas por en el estándar global del PMI, en su libro *A Guide to The Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide, 2008).

Capítulo - 2 Metodología de investigación

2.1 Metodología de la investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández, 2010).

Para este estudio se aplicó la metodología de investigación acorde con los objetivos del proyecto y las etapas establecidas según la bibliografía indicada. El proyecto se divide en cinco etapas:

- 1) Enfoque de la investigación
- 2) Alcance del estudio
- 3) Diseño de la investigación
- 4) Muestreo
- 5) Recolección de datos

En este proyecto, la metodología de investigación se adaptará a las características, por lo que cada una de las cinco etapas se desglosará de una forma funcional y de investigación, con el fin de lograr el alcance del proyecto. De esta forma, a continuación se detalla los puntos en que se subdividen estas etapas.

Tabla 3 - Metodología de investigación del proyecto

Paso	Descripción
Enfoque de la investigación	Mixto
Alcance de la investigación	Exploratorio
Diseño de la investigación	No experimental, transaccionales o transversales, descriptiva
Muestreo	No probabilístico o dirigido (voluntarios)
Recolección de datos	<u>Instrumentos de recolección:</u> 1. Cuestionarios/encuestas 2. Estudio de mercado, factibilidad, rentabilidad <u>Instrumentos</u> 1. El investigador <u>Técnicas</u> 1. Análisis de cuestionario cuantitativo 2. Observación 3. Datos secundarios 3. Focus group

2.2 Enfoque de la investigación

Para esta investigación, se utilizará el enfoque mixto, es decir, posee características de los enfoques cualitativo y cuantitativo.

En la figura 1.1 se muestra el flujo empleado de la metodología de la investigación con el enfoque mixto.

Ilustración 1 - Metodología



Fuente: (Hernández, 2010) y elaboración propia.

Cada etapa de esta investigación se llevará a cabo con el orden establecido, pues cada fase por realizar depende de la anterior. Además, con base en la necesidad planteada se puede definir la metodología de investigación. Al emplearse un enfoque mixto, esta investigación se hace sumamente dinámica y probatoria, de acuerdo con la recolección de los datos.

Este enfoque contiene diez fases, que se detallarán a continuación.

2.2.1.1 Fase 1. Idea.

El investigador hace un análisis del entorno, para definir el aumento vehicular, el congestionamiento constante en las principales vías del país, el consumo de combustible y el alto costo de mantenimiento de los vehículos. A raíz de todo esto,

se decide optar por un proyecto para la búsqueda de transporte alternativo.

2.2.1.2 Fase 2. Planteamiento del problema/necesidad.

A raíz de la necesidad de solventar un tipo de transporte, se determina que un medio alternativo es la motocicleta. Luego de una breve búsqueda, se determina que no existen empresas aceptables para la renta de motocicletas en este país. En la actualidad, solo existe una empresa que brinda ese servicio, para la renta de vehículos solamente de la marca BMW, por lo que todos sus modelos son de alta cilindrada y tienen un precio no muy accesible para clientes de clase media.

Muchos turistas utilizan este medio de transporte en grandes ciudades de Alemania, España o incluso de América Latina, en países como Argentina y Chile. En Costa Rica existe la necesidad de crear una empresa que se dedique a la renta de motocicletas de baja cilindrada.

Fase 3. Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico

Para este proyecto se revisarán varias fuentes de información, con el objetivo de profundizar en temas relativos al turismo, mercadeo y estrategia. Sin embargo, no se realizará un marco teórico presentable. La revisión de la documentación correspondiente permitirá determinar el alcance final del proyecto.

Fase 4. Visualización del alcance del estudio

El alcance de un proyecto es la suma de los elementos que se desea establecer, tanto los que están dentro como fuera del proyecto. Es decir, se pretende determinar con exactitud los costos y los tiempos necesarios. Además, el alcance permite definir una base para la medición y el control del proyecto. Con esto, se facilitará la asignación de recursos, roles y responsabilidades. El alcance es de tipo exploratorio.

2.2.1.3 Fase 5. Elaboración de hipótesis y definición de variables

En este punto, la elaboración de la hipótesis se manejará a través de la interrogante principal, sobre la oportunidad de desarrollo de un negocio. La pregunta es: ¿Cuál es la inicialización y la planificación de un proyecto de renta de motocicletas?

Dentro de las variables que se puede encontrar están el comportamiento del turismo en el país, el aumento del costo de los combustibles, los nuevos impuestos y los factores climáticos.

2.2.1.4 Fase 6. Desarrollo del diseño de la investigación

Dentro del diseño de la investigación se establecen diversos métodos cuantitativos y cualitativos para llevar a cabo la investigación. Entre ellos, están los estudios de

factibilidad, de rentabilidad, de localización, la determinación del riesgo y los planes de calidad.

2.2.1.5 Fase 7. Definición y selección de la muestra

Según las características del proyecto, y tomando en cuenta los recursos que se tienen al momento de realizar la investigación, se puede definir y seleccionar la muestra por utilizar. Para este proyecto se empleará una muestra de tipo no probabilístico, o dirigido, y se complementará con voluntarios para realizar el proceso de muestreo.

2.2.1.6 Fase 8. Recolección de datos

En esta etapa, es fundamental utilizar los tres elementos principales para la obtención de datos. Para ello, se utilizarán instrumentos de recolección de datos. En este caso, el investigador jugará uno de los papeles más importantes, pues debe aplicar las técnicas con exactitud y precisión, para que los resultados sean verosímiles.

2.2.1.7 Fase 9. Análisis de datos

Los datos recolectados se procesarán para luego generar reportes y estudios de mercado, y también para establecer estrategias de desarrollo, para que el proyecto sea exitoso. En el análisis de datos también se emplean herramientas estadísticas, para facilitar el procesamiento de la información.

2.2.1.8 Fase 10. Elaboración de reportes y resultados

En la fase final del estudio metodológico se realizan los reportes finales, así como sus resultados. En ellos, se indican los números finales, conclusiones y recomendaciones por tomar en cuenta a la hora de poner en marcha el proyecto.

2.3 Alcance de la investigación

Establecer un proyecto de renta de motocicletas, donde se contemple desde la etapa de inicialización hasta la etapa de ejecución.

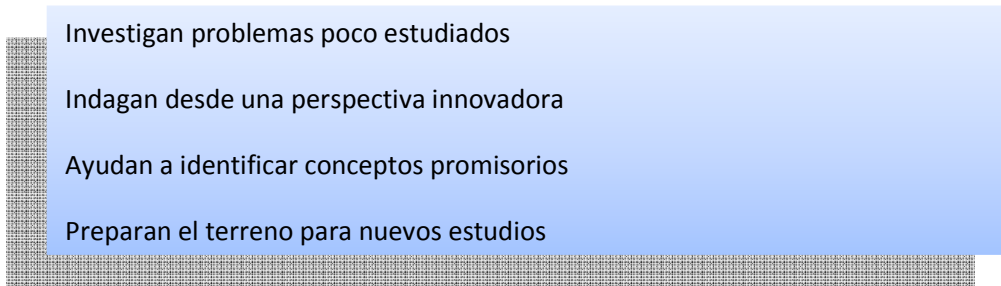
El alcance de este proyecto será de carácter exploratorio, debido a que se trata de un proyecto nacional, que a la fecha no se ha desarrollado. Solo existe una empresa que actualmente ofrece un servicio similar, pero como parte de un negocio secundario.

Este tipo de estudios exploratorios se aplican cuando uno de sus fines es inspeccionar un tema muy poco o no estudiado del todo. Esto se detecta cuando, de los datos consultados, hay poca información relacionada con el proyecto o no la hay del todo.

Algunas características que hacen de esta una investigación exploratoria son:

- No se han realizado reportajes sobre proyectos similares.
- No existe publicidad activa para los servicios de renta de motocicletas en nuestro país, sino solamente comentarios de clientes de la marca BMW.
- Se desconoce cómo podría o debería funcionar este proyecto.
- Se debe recolectar información referente al tema en otros países.

Ilustración 2 - Investigación



Fuente: (Hernández, 2010)

2.4 Diseño de la investigación

Para esta etapa de la investigación se utilizará un método no experimental. A la vez, la investigación será de tipo transeccional o transversal, para luego ser totalmente descriptiva.

Un diseño de investigación es un plano o una estrategia para conseguir la información necesaria para el desarrollo de un proyecto. Con este diseño, se realizará una comprobación de la hipótesis previamente definida.

En el caso de esta investigación, de carácter no experimental, es importante definir que es un estudio sin la manipulación de variables y donde solo se observan los elementos existentes, tal como están, para que luego se proceda al análisis. Se utilizaron encuestas, entrevistas grupales (focus group), estudios de factibilidad y estudios de mercado, para obtener la información.

Como se mencionó, la investigación será transeccional o transversal, debido a que se recolectarán los datos en un solo momento. Estas son algunas acciones que se realizarán:

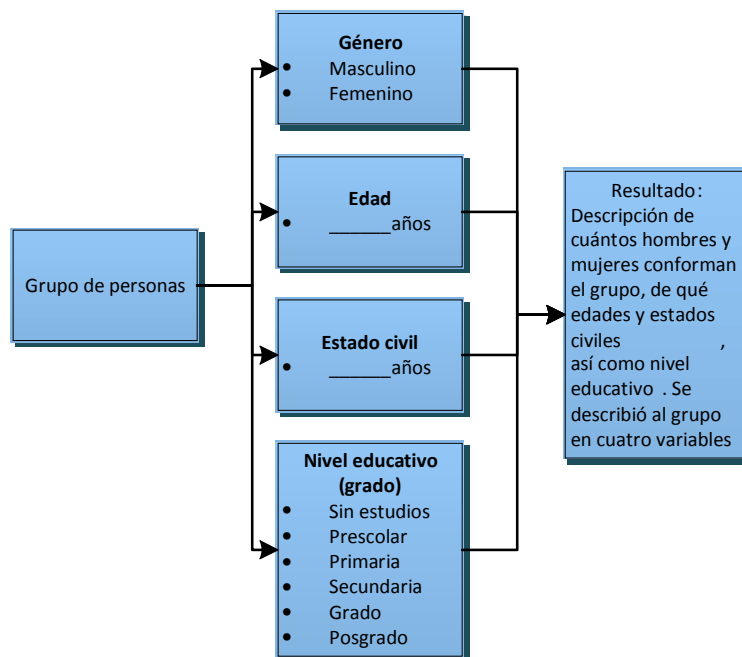
- Investigar el número de turistas que ingresan al país, sus objetivos o preferencias.
- Medir la cantidad de personas que podrían manejar y, por lo tanto, rentar una motocicleta.
- Evaluar las diferentes épocas del año, para establecer las temporadas de

mayor auge.

- Analizar las posibles diferencias respecto a las mejores empresas del mundo en renta de motocicletas.

Como se mencionó, el diseño transeccional se subdivide en varias categorías. Para este caso, se analizará y aplicará el tipo exploratorio, debido a que se trata de una investigación que comienza de cero y el momento en el que se realiza es único. El estudio que se realizará puede verse afectado con el tiempo.

Ilustración 3 - Ejemplo de grupo de selección de personas



Fuente: (Hernández, 2010) y elaboración propia.

2.5 Muestreo

A veces, el análisis y selección de la muestra tiende a ser complejo, ya que se requiere varias unidades de análisis, como son: individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones o eventos. Para este proyecto, se utilizará un sistema de muestreo no probabilístico o dirigido, y se tomará a 45 voluntarios como parte del estudio. Un dato específico es que todos estos voluntarios deben estar en un rango de edad entre los 21 y los 65 años. Además, deben tener licencia para la conducción de automóviles o motocicletas de cualquier tipo. El género no tendrá mayor relevancia; sin embargo, se tomará en cuenta. Los sujetos deberán contar con experiencia en el manejo de motocicletas. Aunque no sea en su totalidad un dato probabilístico, se necesita personas que conozcan

parcialmente sobre transporte alternativo.

2.6 Recolección de datos

Para este último punto de la metodología, se realizará diversos estudios, los cuales se deben estructurar para obtener el propósito específico y no utilizar más recursos de la cuenta, así como limitarse a un espacio de tiempo. Algunas de las interrogantes que se deben plantear en esta recolección de datos son:

- ¿Cuáles son las fuentes de los datos?
- ¿Dónde están esas fuentes?
- ¿Cómo se van a recolectar los datos?
- ¿Cómo será la tabulación o realización de los informes finales?

Es fundamental determinar los instrumentos de recolección, que para este proyecto serán:

- 1) Cuestionarios
- 2) Encuestas

Estos instrumentos generan información general, en algunos casos, y en otros la necesaria para trabajar en la formulación de diversos estudios, como son:

- 1) Mercado
- 2) Factibilidad
- 3) Rentabilidad
- 4) Localización
- 5) Análisis de riesgos

El instrumento principal de esta investigación será el investigador, el cual debe poseer conocimientos y habilidades suficientes para sacarle provecho a los datos y plantear resultados excelentes, para demostrar la factibilidad y rentabilidad de un proyecto de innovación prometedor como este.

En cuanto a las técnicas para el desarrollo de este proyecto, podemos mencionar análisis de cuestionarios cuantitativos, observaciones, datos secundarios y sesiones de grupo.

2.7 Metodología del PMI

Un proyecto es un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único, según el Project Management Institute (2008). Con él, se realiza actividades

previamente analizadas y planificadas, para obtener un resultado acorde con el alcance planteado.

Un proyecto debe estar conformado por los 42 procesos de la dirección de proyectos. Para llevar un orden lógico de las tareas, este se divide en cinco grandes grupos, como son la inicialización, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre. Para este proyecto, no se abarcan todas las etapas, ya que solo se busca desarrollar las dos primeras, con el fin de optimizarlo, de tal manera que si se llegara a realizar, tenga las bases bien fundamentadas, bajo los parámetros del PMI.

Es importante identificar las fases que del proyecto, según la metodología de trabajo del PMI. A continuación, se detallan las áreas involucradas en esta investigación:

- 1) Gestión del alcance
- 2) Gestión del tiempo
- 3) Gestión del costo
- 4) Gestión de calidad
- 5) Gestión del recurso humano
- 6) Gestión de comunicación
- 7) Gestión de riesgos
- 8) Gestión de adquisiciones

Capítulo - 3 **Generalidades del proyecto**

3.1 Nombre del proyecto

Creación de una empresa de “renta de motocicletas”

3.2 Alcance

El alcance del proyecto contempla desde la inicialización hasta la etapa de ejecución de la renta de motocicletas.

3.3 Objetivo principal del proyecto

Desarrollar una empresa a la renta de motocicletas de baja y alta cilindrada, con el fin de satisfacer la demanda actual del turismo nacional y extranjero.

3.4 Objetivos específicos del proyecto

- Determinar las pautas para la inicialización, planificación, ejecución y cierre del proyecto.
- Establecer un análisis financiero firme, para la obtención de un crédito.
- Promover una estrategia de mercadeo robusta, con el fin de dar a conocer la marca y posicionarla.
- Seleccionar el personal idóneo, para tener continuidad en el entrenamiento de los colaboradores.
- Desarrollar una estructura de proyecto rentable y viable, para que sea muy atractivo a los inversionistas y los clientes.

3.5 Justificación del proyecto

El mercado de los medios de transporte ha evolucionado en Costa Rica de forma radical, debido a los contratiempos que se presentan en las carreteras y al incremento en el tamaño de la flota vehicular. Se ha venido dando un incremento en el número de vehículos tipo motocicleta en el país. Las últimas modificaciones a la normativa incluida en la Ley de Tránsito, ley n.º 9.078, han facilitado que un sector de la población acceda a una licencia para conducir motocicleta, adicional a

la que ya se posea, sin realizar trámites burocráticos para obtenerla.

Por otro lado, el sector turístico de clase media y alta, tiene limitaciones para movilizarse por el país, empleando el servicio de transporte público. Los que tienen los recursos necesarios, optan por alquilar un automóvil.

Por todo esto, la renta de motocicletas resulta una excelente oportunidad de mercado, que va desde el sector turístico y de empresas nacionales, así como el turismo extranjero.

Países como España y Alemania ofrecen sistemas de alquiler de renta de motocicletas. En el caso de Centroamérica y Suramérica, se puede mencionar a Guatemala, Chile y Argentina, con servicios de este tipo.

3.6 Factores críticos de éxito

Como factores críticos para alcanzar el éxito de este proyecto se han identificado los siguientes:

- El proyecto se deberá ejecutar durante enero del 2014, para aprovechar la estación seca en el país.
- Se contratará una sola empresa que desarrolle todo el proyecto.
- Se debe conseguir financiamiento bancario o el aporte de socios extraordinarios, para la compra de las motocicletas.
- Debe crearse una estrategia de comunicación y publicidad, sumamente agresiva, para la colocación de la marca en el mercado.
- Se deberá colocar una placa conmemorativa a los 50 años de la existencia del club.
- Los socios e interesados se reunirán una vez por semana, para revisar los avances con el director del proyecto.

3.7 Exclusiones del proyecto

- No se incluye la ejecución real, ni los resultados.
- No se cuenta con financiamiento disponible, a la fecha.

3.8 Asunciones del proyecto

- El proyecto cuenta con un aporte del 15% del valor, por parte de los socios.
- Se cuenta con un presupuesto máximo de ¢30.000.000, sin la posibilidad de que haya incrementos.

- El proyecto no se debe extender durante más tiempo del establecido.
- Se debe incluir un financiamiento del restante 85% del costo total.

3.9 Administrador del proyecto

El proyecto estará a cargo del ingeniero Gabriel García Hidalgo.

3.10 Tiempo estimado del proyecto

Tres meses. La ejecución del proyecto debe iniciar en enero del 2014.

3.11 Costo del proyecto

Se estima un costo total de ¢30.000.000.

3.12 Patrocinador del proyecto

Socios corporativos (proyectados)

3.13 Cronograma del proyecto (progreso)

En el siguiente cuadro, se detalla el avance de las tareas, en su etapa de evaluación del proyecto investigativo. Claramente, se puede evidenciar cuáles son las tareas principales y su porcentaje de avance. Esta herramienta se utiliza para el seguimiento del proyecto diariamente, con un espacio adicional, en el cual se colocan anotaciones importantes y se describen prioridades para finalizar cada tarea.

Esta herramienta es vital para el seguimiento de las tareas. Con este reporte, se puede tener un ambiente de trabajo más congruente, debido a que no todo el personal involucrado en el proyecto maneja o tiene acceso al WBS o Ms Project, para estar al tanto de las actividades.

Ilustración 4. Cronograma de actividades

Cronograma de actividades				
Proyecto: Renta de motocicletas				
Ítem	Avance #1 - Semana #6	% avance	100%	Comentarios
1	Cronograma		100%	Lista
2	Introducción		100%	Lista
3	Acta de constitución del proyecto		100%	Lista
4	Metodología de investigación		100%	Lista
5	Estudio de mercado		100%	Lista
6	Análisis de localización		100%	Lista
7	Estudio de factibilidad		100%	Lista
8	Estudio de rentabilidad preliminar		100%	Lista
9	Gestión de riesgos		100%	Lista
Ítem	Avance #2 - Semana #9	% avance	100%	Comentarios
10	Análisis financiero	100		Lista
11	Adquisiciones y contratos	100		Lista
12	Estrategia de mercadeo	100		Lista
13	Plan de calidad	100		Lista
14	Conclusiones y recomendaciones	100		Lista

En el anexo #3, se puede detallar el diagrama de Gantt con toda la planificación del proyecto, sus tiempos respectivos, así como tareas, recursos y elementos que lo conforman.

El proyecto se enfoca en el desarrollo de las primeras dos grandes etapas, según la metodología del PMI, que son la inicialización y la planificación. Estas dos etapas se deben realizar en tres meses exactos. La etapa de ejecución se programó para hacerse en un mes y 15 días. Es decir, el proyecto tiene como fecha de inicialización el 21 de octubre del 2013 y una fecha de finalización del 21 de diciembre. Para la etapa de ejecución, se prevé el inicio de las tareas el 6 de enero del 2014.

3.14 Organigrama de la empresa

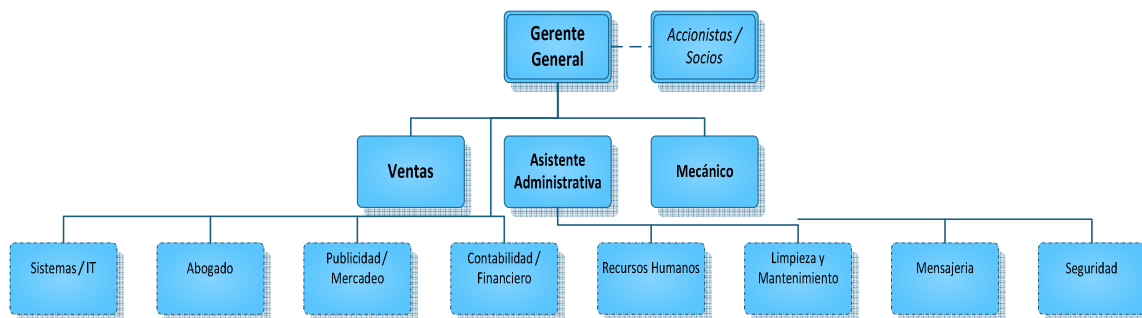
Este proyecto contempla la inicialización y planificación de la empresa de renta de motocicletas, por lo que se establece solo el organigrama inicial de la compañía. Este organigrama, descrito en la figura 5, está compuesto por cuatro colaboradores directos, que son: un gerente general, una asistente administrativa,

un técnico en mecánica de motocicletas y un agente de ventas.

Como personal indirecto (*outsourcing*) se ha colocado a ocho colaboradores en el esquema organizacional. Esta estrategia de manejo del personal por subcontratación se enfoca en reducir costos fijos de planilla y de garantías sociales. La estrategia de negociación con este personal es fijar una tarifa mensual como remuneración por los servicios y, según ello, se obtendría un mejor manejo de los recursos monetarios.

En cuanto a los accionistas, se integran en el organigrama, en el caso de que el proyecto fuera vendido o negociado con un grupo de personas interesadas en invertir en un proyecto tan rentable como este. Además, según los cálculos iniciales de rentabilidad, este proyecto generaría un mayor porcentaje de ganancia anual para los inversionistas, que tener el dinero en el banco.

Ilustración 5 - Organigrama empresarial



Fuente: Elaboración propia

3.15 Gestión del recurso humano

3.15.1 Organigrama del proyecto

Siete personas integran este proyecto. Este equipo sería el mismo que conforme el equipo de trabajo necesario para las etapas de desarrollo, seguimiento y puesta en marcha.

De esta manera se evaluará el rendimiento de este grupo, para determinar si cumple con las expectativas de trabajo.

El grupo se conforma por el director de proyectos, como líder del grupo de trabajo,

profesionales en publicidad y mercadeo, un abogado, expertos en sistemas y tecnologías de la información (TI), administradores de recursos humanos, un profesional en contabilidad y una empresa constructora, que se encargaría de la remodelación y acondicionamiento del local.

En la figura #6 se muestra el organigrama propuesto, según el análisis de las tareas establecidas en el diagrama de Gantt, que se mostrará más adelante.

Ilustración 6 - Organigrama del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo - 4 Estudio de mercado

Tal como se estableció en la metodología de investigación, el muestreo para obtener la información necesaria es de tipo no probabilístico o dirigido, donde se les aplicaría una encuesta a voluntarios previamente seleccionados, como instrumento de recolección. El investigador se empleó como instrumento adicional.

A continuación se presentará una serie de gráficos, que muestran la aplicación de los instrumentos de recolección. La encuesta se aplicó a 45 personas entre 18 y 50 años.

4.1 Pregunta #1

En el primer gráfico, el mayor porcentaje corresponde a personas que, según su edad, estarían más interesadas en rentar una motocicleta. Estas personas poseen cierta estabilidad económica.

Gráfico # 1 - Pregunta #1

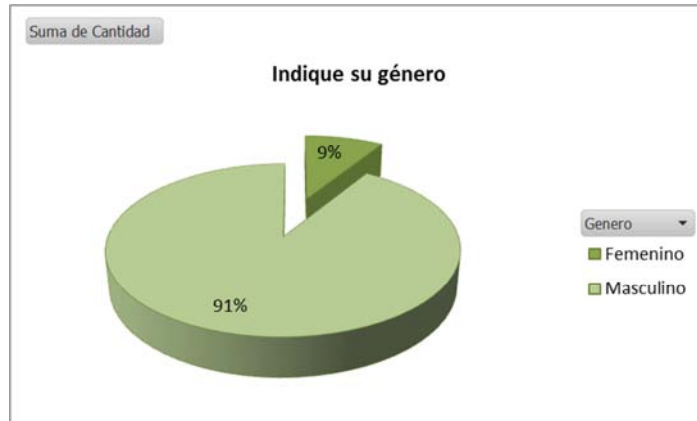


Fuente: Encuesta, elaboración propia.

4.2 Pregunta #2

Para el segundo gráfico, no se discriminó ni limitó las encuestas al género masculino, para el cual es más común utilizar motocicletas. Hubo una buena aceptación por parte del género femenino de esta propuesta, pues cada vez más mujeres quieren comprar motocicletas o se aventuran en alquilar una, después de haber aprendido a conducirla.

Gráfico # 2 - Pregunta #2



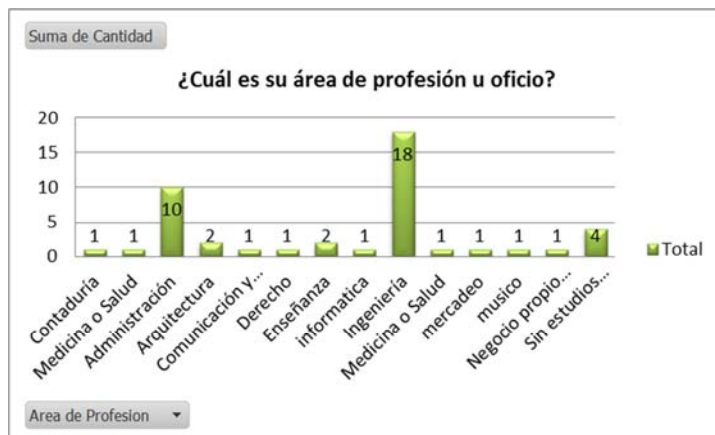
Fuente: Encuesta, elaboración propia

4.3 Pregunta #3

Tal como se mencionó en la pregunta #1, la mayoría de los entrevistados tienen estabilidad económica. Se dedujo que ello se puede deber a que a que tienen algún tipo de estudios formales. También se identificó un interés elevado entre las personas que no poseen estudios formales.

Esto puede representar una excelente oportunidad de negocio, ya que estas personas normalmente no poseen mucho dinero para rentar un auto e ir de paseo. Además, si se trata de motociclistas, no solo una persona llegará a las instalaciones, sino un grupo de personas.

Gráfico # 3 - Pregunta #3



Fuente: Encuesta, elaboración propia

4.4 Pregunta #4

Como parte del estudio del negocio, fue necesario determinar el medio de comunicación más eficaz para transmitir la estrategia de mercadeo que se plantearía.

En esta pregunta se analizaron los dos medios de comunicación más populares para transmitir información sobre negocios nuevos. Dichos medios son los periódicos diarios y las redes sociales e Internet. La mayoría de los interesados optan por los medios electrónicos para darse cuenta de las actividades, lanzamientos y publicidad relacionada con el negocio establecido.

Entre las recomendaciones para el proyecto y la estrategia de mercadeo, se incluirá el trabajo en estos ámbitos.

Gráfico # 4 - Pregunta #4



Fuente: Encuesta, elaboración propia

4.5 Pregunta #5

El proyecto pretende abarcar los mercados relacionados con el turismo, tanto nacional como extranjero. Por eso, para la pregunta #5 de la encuesta se indagó sobre cuántas veces al año vacacionan estas personas; sorpresivamente, se obtuvo que un porcentaje alto toma días libres dos veces al año.

Gráfico # 5 - Pregunta #5



Fuente: Encuestas, elaboración propia

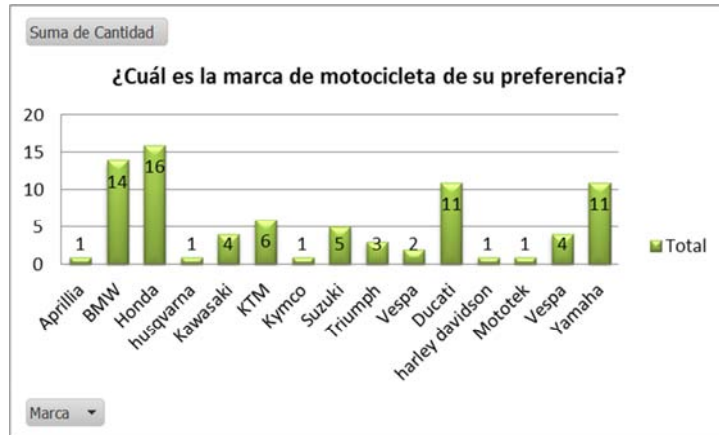
4.6 Pregunta #6

Entre las incógnitas surgidas al inicio de este proyecto, estuvo la referida al tipo de motocicleta ideal para la renta. El mercado de las motos es demasiado amplio, considerando desde las marcas tradicionales y reconocidas, hasta las chinas, de reciente llegada al país. Se decidió optar por las marcas Honda o Yamaha, según la información surgida en las encuestas. Esto se debe a que son marcas de mayor reconocimiento internacional, con agencias responsables y precios competitivos en el mercado local.

Es importante recalcar que un gran porcentaje de los sujetos encuestados se inclinó por la marca BMW, que actualmente ya cuenta con un sistema de renta. Sin embargo, su precio oscila entre los \$120 y los \$180 por día, precio no muy accesible para las clases media y alta en que se enfocó el estudio. La agencia de la BMW tiene un mercado muy exclusivo, principalmente para extranjeros de un estatus socioeconómico alto.

La idea para competir en el mercado es establecer una alianza estratégica con la empresa ya existente (BMW), con la cual ya se tuvieron conversaciones. La idea es crear, a través de la empresa de renta de motos, un convenio de tarifas mejoradas, con el fin de obtener un beneficio ganar-ganar, por parte de ambas compañías.

Gráfico # 6 - Pregunta #6



Fuente: Encuestas, elaboración propia

4.7 Pregunta #7

Cada vez más personas desean utilizar una moto o la usan con más frecuencia. Por eso, con el siguiente gráfico se puede demostrar parte de una hipótesis, planteada según la idea innovadora de esta empresa. La mayoría la utiliza con una frecuencia casi diaria.

A raíz de esto se genera otra oportunidad de negocio, al suplir la necesidad de un transporte práctico para aquellas personas que normalmente utilicen motocicleta. Incluso algunos, como se muestra más adelante, la utilizan para trabajar. Por ende, si surgiera algún inconveniente, se podría rentar una motocicleta por unos días, mientras se repara el vehículo propio. Esto incluye a las empresas que poseen servicio de mensajería o requieren de un motorizado para las funciones adicionales del flujo de trabajo.

Gráfico # 7 - Pregunta #7



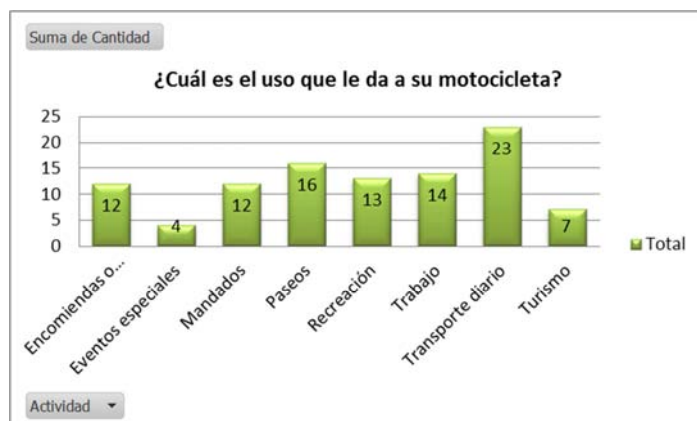
Fuente: Encuesta, elaboración propia

4.8 Pregunta #8

La pregunta ocho del cuestionario versó sobre el uso que se les da a las motocicletas y la mayor cantidad de entrevistados mencionó “transporte diario”. De entre los usos preferidos para las motocicletas, sobresalió en segundo lugar el uso para ir de paseo, por lo que, como parte de otros ingresos en la empresa, se programaría la organización de paseos, no solo para brindar el servicio de renta de la motocicleta, sino la operación de tours.

El único punto que generó alerta fue el porcentaje de turismo, por encontrarse un poco bajo; podría tratarse de una percepción del encuestado haber malinterpretado el término.

Gráfico # 8 - Pregunta #8



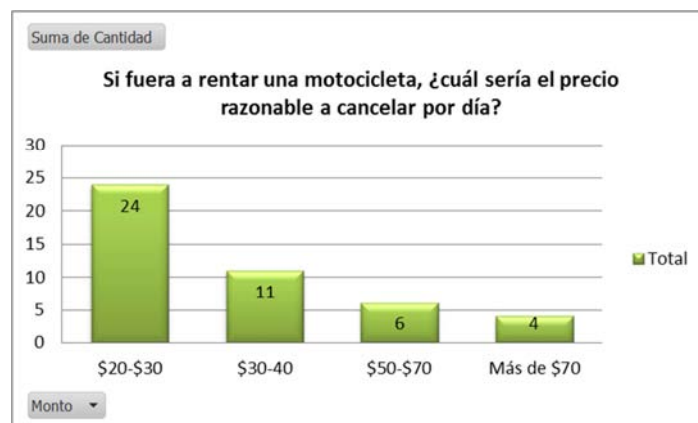
Fuente: Encuesta, elaboración propia

4.9 Pregunta #9

Uno de los elementos fundamentales era determinar un rango de precios aceptable para los posibles clientes y que genere ganancias mínimas para que el negocio sea atractivamente rentable. El precio deberá estar en un rango de precios entre \$20 y \$30 por día, con los seguros incluidos. Si se desean accesorios, estos se deberán cancelar por separado.

Es importante recalcar que el precio de la motocicleta debe estar acorde con la cilindrada de la motocicleta. Cuanto mayor sea la cilindrada, más elevado sería el precio final, tal como sucede en la industria de vehículos. Cuanto más lujoso sea el vehículo, mayor será el precio del alquiler.

Gráfico # 9 - Pregunta #9

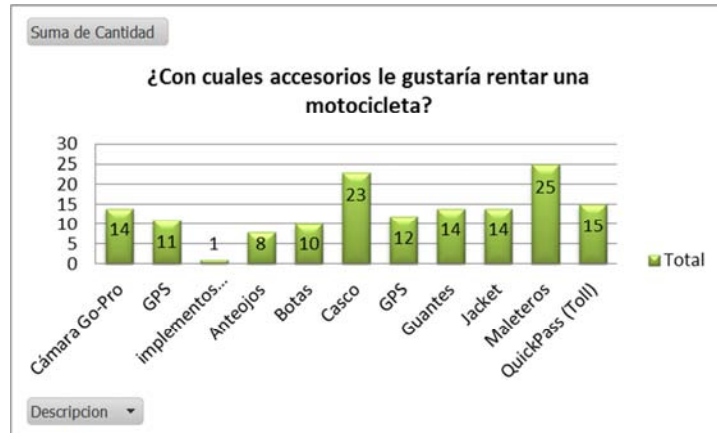


Fuente: Encuesta, elaboración propia

4.10 Pregunta #10

Llama la atención las respuestas a la pregunta sobre los accesorios que se rentaría para utilizar la motocicleta. Estos resultados superaron las expectativas y generan ideas de mercadeo innovadoras y llamativas para un mercado selecto. Con ello, se pudo establecer que es estrictamente necesario rentar las motocicletas con su respectivo casco. Otra de las preocupaciones principales de los motociclistas es tener espacio para cargar equipaje. La propuesta es no rentar las motocicletas con este accesorio, sino sacarle mayor provecho y tenerlo como una extra.

Gráfico # 10 - Pregunta #10



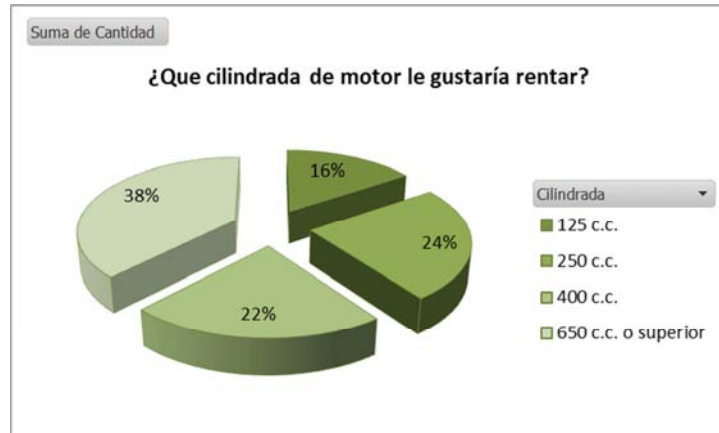
Fuente: Encuesta, elaboración propia

4.11 Pregunta #11

La respuesta a la cilindrada necesaria en el vehículo generó una alerta e hizo surgir una oportunidad de mejora del negocio. Los resultados no estaban acordes con el precio que los entrevistados están dispuestos a pagar, pues deseaban rentar motocicletas de un alta cilindrada a muy bajo costo. Un detalle que se omitió de la pregunta fue el de la licencia de conducir adecuada para el manejo de vehículos de alta cilindrada en Costa Rica.

Este es un motivo más para hacer una alianza estratégica con una empresa como la BMW, para manejar otras opciones y generar una clientela diversificada. Esto generaría como beneficio que no se tendría que realizar una inversión tan elevada como lo requiere una motocicleta de este tipo. Además, el negocio se libera del mantenimiento de este tipo de vehículos.

Gráfico # 11 - Pregunta #11



Fuente: Encuesta, elaboración propia

4.12 Comentario y sugerencias

Los resultados de las encuestas fueron más allá de la información necesaria para formar una estrategia y fundamentar el negocio. Entre lo más relevante se puede mencionar los comentarios detallados en la tabla #4, pues añaden oportunidades de negocio a la idea original. Esto permitiría el desarrollo de subproyectos.

Tabla 4 – Comentarios y sugerencias

Comentarios y sugerencias de los entrevistados
Precio por millas para gestiones de tiempo corto. Se renta la moto. Se hace la vuelta. Se devuelve la moto el mismo día.
Se cancela las millas recorridas. Si estoy en Escazú y voy a reunión en San Pedro o Curridabat, prefiero ir en carro hasta el Renta Bike e ir y volver en moto. Habría que colocar varios en puntos estratégicos.
Las motocicletas BMW son las mejores.
He tenido 5 motos y la Kymco es relativamente barata pero su calidad está al lado de Honda y Suzuki, no es como las demás chinas, puede ser barata pero rentable a largo plazo
Luces adicionales para la moto, alógenos y protectores de protección en vuelcos
Tener la opción de cuadraciclos también. Tours guiados.
La vida de un motociclista sin lluvia es la mejor, por eso los implementos para la lluvia son importantes que hay que andar y mas en este país.

Fuente: Información de encuesta, Elaboración Propia

Capítulo - 5 **Análisis de localización**

5.1 Inicio

Debido a que es un proyecto de inversión, se requiere de la mejor ubicación del negocio posible. Se hizo un análisis de varias localidades en las que se podría instalar la renta de motocicletas, como puntos estratégicos determinados, de los cuales se podría disponer para una futura expansión en sucursales.

Se analizó varios factores para determinar la ubicación ideal y se concluyó en que las principales características del estudio debían ser: costos de transporte, población, rutas de acceso, servicios básicos y alquileres.

5.2 Costo de transporte

El primer factor es el costo de transporte desde el aeropuerto internacional Juan Santamaría, ubicado en Alajuela, hasta las instalaciones del local. Este contempla el costo de la tarifa normal de un taxista por kilometraje. El detalle de los costos y ponderación se observa en la siguiente tabla:

Tabla 5 - Costo de transporte

Costo de transporte	Ponderación
¢1.000 - ¢2.000	5
¢2.001 - ¢4.000	4
¢4.001 - ¢7.000	3
¢7.000 - ¢10.000	2
¢10.001 - ¢13.000	1

Fuente: Elaboración propia

5.3 Población

El segundo elemento de análisis es el grado de escolaridad de los potenciales clientes en la zona. Si bien es cierto una de las ventajas en Costa Rica es la existencia de profesionales, es importante considerar la estabilidad laboral por cercanía.

En este caso, no se busca una escolaridad muy elevada, excepto para el gerente general. Para los demás puestos, se requieren perfiles un poco más técnicos en la materia. En la tabla #6 se describe de cantidad de profesionales en la zona, así

como la respectiva ponderación que se le asignó al proyecto.

Tabla 6 - Población

Población	Ponderación
TES, Lic., Bach., TE, TNC	5
Lic., Bach., TE, TNC	4
Bach., TE, TNC	3
TE, TNC	2
TNC	1

Fuente: Elaboración propia

5.4 Rutas de acceso

El siguiente es el análisis de las rutas de acceso y aledañas. En la actualidad, el tránsito puede ser un asunto molesto para el turista, por lo que no solo se tomó en cuenta si había disponibilidad de vías, sino también su congestión vial. En este punto, se hizo en conjunto con la parte del transporte.

En la tabla de abajo se observa la ponderación asignada a cada una de las rutas indicadas.

Tabla 7 - Rutas de acceso

Rutas de acceso	Ponderación
Ruta nacional	5
Autopista	4
Carretera municipal	3
Carretera vecinal	2
Carretera lastre	1

Fuente: Elaboración propia

5.5 Servicios

Este es un proyecto turístico y de atención al cliente, por lo que debe contar con los servicios básicos mínimos, tal como se plantean en la tabla #8, con el fin de garantizar una óptima atención y un servicio personalizado.

Tabla 8 - Servicios

Servicios	Ponderación
Luz, agua, teléfono, internet, TV	5
Luz, agua, teléfono, internet	4
Luz, agua, teléfono	3
Luz, agua	2
Luz	1

Fuente: Elaboración propia

5.6 Costos de alquiler

El costo del alquiler del local es uno de los factores críticos del proyecto en la etapa de ejecución. Se analizó locales en varias zonas, pero algunos no cuentan con los requerimientos básico por el objetivo del proyecto y su costo es bastante elevado.

A continuación se presenta el costo ponderado entre varios locales estudiados en estas diversas zonas.

Tabla 9 - Costos de alquiler

Costo de alquiler	Ponderación
¢400 - ¢800	5
¢801 - ¢1.000	4
¢1.001 - ¢1.500	3
¢1.501 - ¢2.500	2
¢2.501 - ¢4.000	1

Fuente: Elaboración propia

5.7 Matriz de localización

Una vez analizados estos cinco factores, se pudo determinar la ubicación ideal del local. Se concluyó que la provincia de Alajuela sería la ideal, por cercanía al aeropuerto, pues si se requiere el traslado de un cliente, el costo sería muy elevado para llevarlo, por ejemplo, a La Sabana. Liberia es otra opción, con un

costo un poco menor. Sin embargo, su disponibilidad no es la más idónea.

En cuanto a la población, las cifras asignadas fueron muy similares entre sí, al igual que el factor de servicios, donde la diferencia fue prácticamente nula en las dos opciones que están dentro de la Gran Área Metropolitana (GAM).

Como resultado de la investigación sobre localización, se determinó que Alajuela es el mejor lugar, por los elementos indicados en la tabla que sigue:

Tabla 10 - Matriz de localización

Ítem	Característica	Ubicación		
		Alajuela	Paseo Colón	Liberia
1	Costo de transporte	5	3	4
2	Población	4	5	2
3	Rutas de acceso	5	3	2
4	Servicios	5	5	3
5	Alquileres	4	3	2
Totales		23	19	13

Fuente: Elaboración propia

Capítulo - 6 Estudio de factibilidad

Como parte de la metodología de investigación, se realiza un estudio de factibilidad para determinar la viabilidad del proyecto, así como el análisis financiero.

Ilustración 7 - Matriz de factibilidad



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la ilustración #7, el estudio de factibilidad se dividió en cuatro grandes áreas, que son: financiero y económico, social, operativo y técnico. En cuanto al estudio financiero y económico, se detallará en el capítulo 7, para abarcar la totalidad de sus factores.

6.1 Estudio de factibilidad social

En el estudio de localización se evaluó el aspecto social en el área en que se pretende establecer el negocio y que, por ende, genera la ayuda para contemplar el estudio, el cual se subdividió en tres áreas principales, que son:

- Mano de obra calificada
- Residentes de la zona
- Generación de empleo en la zona

Estas tres áreas se detallan a continuación.

6.1.1 Mano de obra calificada

Para este proyecto, uno de los factores para tener éxito es contar con personal sumamente capacitado y acorde con las descripciones y perfiles del puesto. El personal involucrado, directa o indirectamente, debe conocer sus funciones y las de sus compañeros de trabajo, para establecer un excelente canal de comunicación. En el estudio de localización se comprobó que Alajuela es una zona que posee personal altamente calificado, tanto por el entorno como por el acceso de provincias aledañas, que permiten suplir esta necesidad.

6.1.2 Residentes de la zona

Una de las estrategias es contratar personal residente en la zona. Con ello, si se dispone de tiempo extra, los costos se pueden ver severamente influenciados por el pago de viáticos. En una etapa inicial, los salarios que se propondrán no van a ser los mejores del mercado, sino que andarán en un promedio. Para mantener la estabilidad y la baja rotación, es importante que los colaboradores no tengan gastos elevados en su transporte. Por eso se optó por generar el empleo en la zona.

6.1.3 Generador de empleo en la zona

Un elemento que no es indispensable, pero produce buena imagen para la compañía es generar buena fama entre los residentes de la zona. Muchas empresas son juzgadas por el pueblo en la actualidad, ante una mínima situación conflicto que se origine. En cambio, con la generación empleo para la zona, prácticamente se le daría un beneficio a los lugareños y eso generaría un impacto social positivo.

6.2 Estudio de factibilidad operativa

Esta es una etapa fundamental para crear un proyecto orientado con la metodología del PMI; es fundamental abarcar todos los detalles, para que el índice de éxito sea elevado. Uno de los puntos que se decidió incorporar fue el análisis de la puesta en marcha, si podía convertirse en una limitante. Sin embargo, es vital incorporarlo en la planificación. Es por esto que se contempló tres factores elementales para el funcionamiento del negocio. Estos tres elementos son:

- Permisos de funcionamiento
- Equipo para motocicletas
- Acondicionamiento de instalaciones

6.2.1 Permisos de funcionamiento

Al evaluar cuál sería la localización ideal para el local comercial, se determinó varios requisitos establecidos según las zonas. Por ejemplo, para el caso de establecer un negocio nuevo, se llevó a cabo una indagación exhaustiva, donde se determinó cuáles son los permisos necesarios para el funcionamiento adecuado de un local con las características mínimas para la renta de motocicletas. En el caso de la localización preestablecida, se requieren varios permisos de funcionamiento: patente municipal, permiso del Ministerio de Salud, incorporación al registro del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) e inscripción de la sociedad anónima ante la Dirección Nacional de Tributación. Queda claro que estos son los permisos de funcionamiento mínimos. Además, se puede contar con la incorporación a otras entidades, que pueden generar mayor publicidad; sin embargo, algunas implican un costo anual, el cual se debe analizar antes de tomar la decisión.

6.2.2 Equipo para motocicletas

En cuanto al equipo para las motocicletas, se subdivide en dos áreas: 1) equipo para el mantenimiento de motocicletas y 2) implementos con los que se rentaría las motocicletas. En cuanto a lo primero, se contempla la compra en la inversión inicial. Esta tarea, necesariamente, se debe realizar en las instalaciones, ya que el mantenimiento de las motocicletas es parte del plan de calidad para optimizar y alargar el rendimiento de los vehículos. Por ello, la adquisición de equipo no sofisticado se hace considerando las tareas operativas.

Con respecto al segundo punto, gracias al estudio de mercado realizado, se determinó los equipos necesarios con que se el cliente desea rentar las motocicletas. Al analizar los datos de la muestra, se calculó una cantidad de

equipo en el inventario, para brindar el servicio completo.

6.2.3 Acondicionamiento de las instalaciones

El tipo de negocio demanda un ajuste de las instalaciones, ya que los locales ubicados y disponibles en la zona no están acondicionados para un negocio similar. De igual manera, dentro del análisis financiero se consideró, como parte de la inversión inicial, el acondicionamiento del local. Entre los requisitos mínimos de espacios se contempla: área de recepción, vestidores, servicios sanitarios, área de ventas, oficinas administrativas, sala de reuniones, comedor, taller mecánico y sala de exhibición.

6.3 Estudio de factibilidad técnico

El liderazgo gerencial es un factor determinante para el éxito de todo proyecto. Este debe tener varias características, que permiten liderar con determinación. Como un buen gerente de proyectos, siempre se debe conocer los temas que se está desarrollando. Sin embargo, no es indispensable ser un experto en el tema específico.

Por esa razón, es necesario formar un equipo con buenas habilidades y conocimientos. Este proyecto no es la excepción, ya que se debe conocer o recibir un entrenamiento especializado. Las partes técnicas del proyecto son:

- Incorporación al ICT
- Experiencia con motocicletas
- Disponibilidad del producto

A continuación, se explicará cada una de esas etapas, que poseen una particularidad especial y forman parte de la parte operacional del proyecto.

6.3.1 Incorporación al ICT

La incorporación al Instituto Costarricense de Turismo (ICT) es fundamental, si el proyecto está orientado al turismo nacional y extranjero, pues es necesario estar reconocido por las entidades nacionales dedicadas a la regulación de este sector. Esta incorporación requiere tener, en primera instancia, todo el trámite de permisos preparado antes de solicitarla, y para optimizar el proceso de aprobación, lo cual es conveniente que lo hagan conocedores del asunto.

6.3.2 Experiencia con motocicletas

El personal que estará a cargo debe conocer los aspectos básicos de

funcionamiento de las motocicletas, con el fin de relacionarse y conocer el lenguaje adecuado y necesario hacia los futuros clientes. Asimismo, es importante tener la habilidad para detectar si hay mal funcionamiento de algún componente de la motocicleta o del equipo. No solo tiene que ser el mecánico el que se encargue de detectar fallas en los vehículos.

Además, al cliente hay que generarle e informarle del estado en que se encuentra la motocicleta y realizarle algún ajuste necesario rápidamente, en caso de que el cliente lo desee. Con respecto al equipo, también se le debe hacer una revisión, para recomendar tallas y su adecuada.

Un punto relevante es la revisión de las motocicletas al recibirse luego del periodo de renta. Esto es indispensable, para detectarte, para saber si hay algún daño con el que venga el vehículo, o alguna raspadura. Solamente una persona con el conocimiento técnico adecuado puede emitir un criterio sobre ese punto.

6.3.3 Disponibilidad del producto

Cuando se va a realizar la compra inicial de motocicletas y equipo, es indispensable contemplar factores elementales, por ejemplo que el tiempo de entrega de la compra no retrase la operación, una vez que esté en funcionamiento. El tema de los repuestos es otro punto que se debe contemplar, ya que sería intolerable tener una motocicleta inhabilitada por falta de repuestos o por una situación de ese tipo. Se debe estudiar con detenimiento cuáles serán los proveedores y, además, siempre mantener un abastecimiento adecuado.

Es importante establecer un método de compra efectivo para que, en el momento que se realicen las cotizaciones, pueda cerciorarse de la disponibilidad del producto, tanto para la necesidad actual, como, en lo posible, para las proyecciones. Por ejemplo, se debe estar al tanto de los cambios de línea de las motocicletas, o bien en los modelos de los equipos con versiones más recientes. Con ello, se podrá mantener una flotilla y equipo competitivos, con un excelente posicionamiento en el mercado.

Capítulo - 7 Análisis financiero

7.1 Flujo de caja

Flujo de efectivo (En colones)

Ventas		Proyección mensual	Proyección a 12 meses
Ingresos	?	5.000.000	60.000.000
Días de renta		25	300
Monto de la renta diaria	?	20.000	240.000
Cantidad de motocicletas		10	120
Gastos			
Planilla	?	1.350.000	16.200.000
<i>Cargas sociales</i>	?	607.493,25	7.289.919
CCSS	?	353.295	4.239.540
INS	?	13.500	162.000
Aguinaldos	?	112.495,50	1.349.946
Vacaciones	?	56.247,75	674.973
Cesantia	?	71.955	863.460
Outsourcing	?	515.000	6.180.000
Contador	?	25.000	300.000
Mecánico	?	100.000	1.200.000
Seguridad	?	250.000	3.000.000
Limpieza y mantenimiento	?	100.000	1.200.000
Mensajero	?	40.000	480.000
Servicios Públicos	?	605.000	7.260.000
Luz	?	30.000	360.000
Agua	?	20.000	240.000
Teléfono	?	40.000	480.000
Internet	?	15.000	180.000
Alquiler edificio	?	500.000	6.000.000
Operativos	?	524.200	6.290.400
Oficina	?	125.000	1.500.000
Motos	?	249.200	2.990.400
Patentes	?	50.000	600.000
Transportes	?	100.000	1.200.000
Mercadeo	?	750.000	9.000.000
Publicidad, mercadeo y ventas	?	750.000	9.000.000
Imprevistos	?	25.000	300.000
Amortización de préstamo	?	500.000	6.000.000
Total de gastos	?	4.269.200	51.230.400
Utilidad antes del impuesto (U.A.I.)	?	730.800	8.769.600
Depreciación	?	250.000	3.000.000
Impuesto sobre la renta	?	-	-
Saldo neto de Eectivo	?	480.800	5.769.600

Fuente: Elaboración propia

Como una de las etapas más importantes de un proyecto, el análisis financiero es vital para determinar la rentabilidad final y si es rentable para los futuros socios. Esto se puede analizar, en el flujo de caja proyectado al primer mes y el primer año. Con un plan de mercadeo y una estrategia empresarial enfocada al éxito y la realización de proyecto, durante el primer año se obtendría una ganancia de aproximadamente el 32% de la inversión inicial.

7.2 Inversión inicial

Tal como se muestra en la tabla #11, según el desglose preciso de los costos en los que se incurriría, se generaría una inversión inicial de $\text{¢}27.866.750$.

Tabla 11 – Inversión inicial

Descripción	Monto
Total general	? 27.866.750
Permisos	? 300.000
Motos	? 15.000.000
Accesorios	? 1.479.000
Equipo tecnológico	? 2.010.000
Herramientas	? 190.000
Uniformes	? 45.000
Oficina	? 946.750
Remodelación	? 300.000
Rótulo	? 350.000
Publicidad	? 500.000
Página web	? 700.000
Imagen	? 150.000
Depósito	? 500.000
Primer mes	? 500.000
Inaguración	? 500.000
Quick pass	? 96.000.00
Gastos 3 meses	? 4.300.000

Fuente: Elaboración propia

Como parte de la evaluación del proyecto, se realizó el cálculo del VAN y la TIR, para demostrar cuán accesible puede llegar a ser este proyecto, según los números planteados. El detalle se puede ver en el anexo # 7, donde se obtuvo un VAN de $\text{¢}19.371.148,07$ y una TIR de un **19%**. Entre otros datos adicionales que se calcularon estuvo el periodo de recuperación de la inversión inicial en tres años y dos meses, que podrían llegar a reducirse, siempre y cuando se agreguen

servicios adicionales de renta que se detallarán en el plan de mercadeo.

Capítulo - 8 **Gestión de riesgos**

8.1 Descripción del tipo de riesgos

Como en todo proyecto de inversión y negocio hay riesgos potenciales, que pueden afectar el funcionamiento del proyecto y su rentabilidad. Por ello, se analizaron diversas situaciones de riesgo, que se muestran a continuación. Esta matriz representa los riesgos identificados para el proyecto actual, al rentar las motocicletas y cuidar su funcionamiento.

Tabla 12 - Matriz de descripción del tipo de riesgos

Matriz de riesgo e impacto	
Probabilidad	
Nada probable	1
Poco probable	2
Probable	3
Muy probable	4
Altamente probable	5
Impacto	
Riesgo bajo	
Riesgo moderado	
Riesgo alto	
Riesgo extremo	

Fuente: Elaboración propia

8.2 Identificación de riesgos

Una vez establecidas las clasificaciones de los riesgos, contemplando la probabilidad e impacto que puedan generar, se procedió a construir la matriz de identificación de riesgos.

Tabla 13 - Matriz de identificación de riesgos

Identificación de Riesgos				
Consecutivo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Gestión
R-1	Robo de motocicletas	3		Trasladar
R-2	Accidentes de tránsito	5		Trasladar
R-3	Fallas mecánicas	3		Asumir
R-4	Ausencia de personal	2		Mitigar
R-5	Asalto al local	2		Asumir
R-6	Falta de clientes	1		Trasladar
R-7	Daños en los equipos	3		Mitigar
R-8	Robo de herramienta	2		Mitigar
R-9	Fallas en la web	4		Trasladar
R-10	Idioma del cliente	4		Mitigar

Fuente: Elaboración propia

En esta matriz, se identifican varios riesgos de alto impacto para el proyecto, así como otros de menor impacto. Sin embargo, es imperativo tener un plan de contingencia, para estar preparados en caso de que llegue a suceder alguna situación de las descritas.

8.3 Plan de contingencia de riesgos identificados

En la siguiente tabla se detallan las medidas por tomar, en caso de que los riesgos señalados con anterioridad sucedan. También, es importante que haya una estrategia de comunicación adecuada para este planteamiento, ya que algunos riesgos no solo involucran a los clientes, sino también a los colaboradores del local (ver tabla #14, abajo).

Tabla 14 - Plan de contingencia

Descripción del riesgo	Plan de contingencia
Asalto al local	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dentro del sistema de seguridad y alarma, se debe incorporar un botón de pánico que alerte a las autoridades. 2) El personal de seguridad contratado debe conocer de este botón y portar también radio de comunicación para hacer el llamado de emergencia a la base. 3) El contrato de seguridad debe establecer un sistema de respuesta armada en caso de que el asalto se dé en horas de la Noche.
Falta de clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1) Asignar un porcentaje de publicidad más elevado para atraer más clientes y darse a conocer. 2) Crear un sistema de bonificación y comisiones a los clientes o personas que refieren nuevos clientes
Robo de motocicletas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Todas las motocicletas y equipos deben contar con una póliza de seguros que genere esta cobertura de eventos. 2) Se debe tener un plan de comunicación con el cliente, con números de teléfono y acciones especiales en dado caso de que sucediera.
Idioma del cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1) Es obligatorio contratar a personal bilingüe o trilingüe, para no tener problemas de comunicación. 2) Los contratos e instrucciones siempre deben estar como mínimo en inglés y español. 3) Indicar en el sitio web los idiomas que se hablan.
Fallas en la web	<ol style="list-style-type: none"> 1) Se debe realizar un contrato de mantenimiento del sitio, para que posea un soporte 24/7. 2) Notificar vía e-mail o llamada el problema que presenta la web
Daños en los equipos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Todos los equipos que se arriendan, deben contar con un depósito de garantía por parte del cliente para que, en caso de daño, se realice el rebajo respectivo. 2) Poseer un sistema robusto de revisiones, cada vez que un equipo es prestado
Accidentes de tránsito	<ol style="list-style-type: none"> 1) Se debe contar con un seguro médico opcional para los Clientes, dado caso que deseen una mayor cobertura. 2) La póliza del seguro debe incluir este tipo de accidentes. 3) Plan de comunicación, en caso de accidente, con la oficina.
Fallas mecánicas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dentro de la póliza de seguro, para las motocicletas, se debe incorporar el servicio de grúa, en caso de emergencia. 2) Adicionalmente, se debe pensar en adquirir un vehículo propio para traslados más eficientes
Ausencia del personal	<ol style="list-style-type: none"> 1) Debe existir un plan de entrenamiento del personal en donde todos los involucrados en la compañía conozcan de las principales funciones de puesto del resto del personal. 2) Método de comunicación asertiva para la planificación 3) Tener una lista de candidatos Back-up en dado caso que la ausencia sea mayor a 3 días.
Robo de herramienta	<ol style="list-style-type: none"> 1) Control de entrada y salida del personal 2) Verificación de inventario mensual 3) Responsabilizar a los involucrados de la herramienta

Fuente: Elaboración propia

Capítulo - 9 **Adquisiciones y contratos**

Uno de los elementos principales para el éxito y la rentabilidad de este proyecto tiene que ver con las alianzas estratégicas que se establezca con los proveedores de los materiales y repuestos necesarios para el mantenimiento de las motocicletas. Adicionalmente, las compras iniciales se deben realizar muy cuidadosamente. Todos los elementos deben considerar desde los tiempos de entrega hasta la calidad del producto.

9.1 Identificación de las adquisiciones

Al tratarse de un negocio totalmente nuevo e innovador, la inversión inicial, tal como la evaluamos anteriormente, requiere de un estricto control de las compras que se vayan a realizar. Por eso mencionaremos las principales áreas en las que se subdivide el proyecto:

- Motocicletas
- Suministros de mantenimiento
- Equipamiento y suministros de oficina
- Accesorios y equipo de motocicletas

9.2 Identificación de los contratos

De igual forma, se procederá a desglosar los contratos que se debe establecer con los involucrados en el proyecto, así como lo indicaba la ilustración #6, que contempla el equipo de trabajo para la ejecución del proyecto y que se detalla en la siguiente lista:

- Contratos de arrendamiento
- Contratos de trabajo con los futuros colaboradores
- Contrato de trabajo con el contratista para acondicionar el local
- Contratos de trabajo bajo el método de trabajo *outsourcing*

9.3 Planificación de las adquisidores y contratos

Es fundamental, en cada proyecto, trabajar con proveedores y personal comprometido. Es mejor, en la mayoría de los casos, ya haber trabajado con ellos en otros proyectos.

Por ello, es importante -así como se mencionó antes, tener la opción para evaluar el rendimiento de estos proveedores de servicios o materiales, para así determinar cuáles continuarían en la siguiente etapa del proyecto, la de ejecución.

A continuación, se establece una lista de parámetros y normativas que se deben considerar para que esta etapa del proyecto se lleve a cabo con mucho éxito:

- Debe existir un mínimo de tres cotizaciones, antes de adquirir un bien; además, se debe justificar detenidamente el porqué de la compra.
- Al final de las dos etapas de inicialización y planificación, se debe llenar un formulario para describir el servicio y rendimiento que esta empresa o persona brinda a la compañía.
- Los contratos de todo tipo serán revisados por parte de la asesoría legal propuesta.
- Se debe exigir al proveedor de equipos o servicios las garantías por escrito, para que, en caso de reclamo, exista la documentación que lo respalde.
- Todas las compras deberán ir siempre autorizadas por el director de proyectos y por el gerente general, en el momento que ya esté funcionando la renta.
- Se asegurará que todas las compras estén exentas de impuestos, pues al ser una empresa de turismo pueden tener esa exoneración.

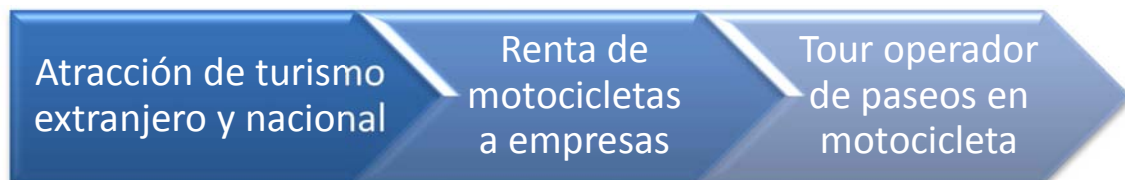
Capítulo - 10 Estrategia de mercadeo

El desarrollo de un proyecto de innovación puede ser sumamente atractivo para muchos empresarios y emprendedores. El proyecto puede estar estructurado bajo los lineamientos del PMI y, además, poseer una proyección de rentabilidad inigualable. Sin embargo, como se ha analizado, tener todos esos elementos a favor no es suficiente. Incluso, existe un gran porcentaje de fracaso de proyectos, ya que no se implementan con precisión y uso adecuado de los recursos.

Por ello, se deseó incluir en este proyecto de investigación e innovación una sección de administración estratégica, enfocada en el mercadeo. En la actualidad, los proyectos de innovación carecen de un plan estratégico y de un mercado meta enfocado. No solamente hay que tener claro tener el mercado meta, sino, además, saber cómo se puede llegar a él.

La idea inicial de rentar motocicletas va más allá de hacerlo en un lugar de buen acceso a la población. Por ello, se decidió dividir el progreso del proyecto a nivel mercadológico. Así, según las condiciones del mercado, se va a tener una estructura sumamente flexible para abarcarlo y que los mínimos de ventas sean excedidos todos los meses. A continuación, se detallan las tres etapas principales en las que se subdividirá la estrategia de mercadeo:

Ilustración 8 – Etapas de mercadeo



Fuente: Elaboración propia.

10.1 Principales requerimientos

Antes de detallar cada una de las etapas mencionadas, es importante poner en marcha algunos elementos mínimos para el funcionamiento de las estrategias. Si bien todos son muy conocidos, la forma en que se debe compilar los recursos es la que lo hace únicos.

El primer punto es la promoción de la marca, ya que es necesario que las personas se enteren de la empresa y sus servicios, para que puedan referirla o se interesen en probar sus servicios. Se debe promover en todos los eventos de

motores y turismo, ya que es un servicio nuevo y diferente.

En segundo lugar, es fundamental explotar todos los medios virtuales que se conocen y que sean de utilidad para el mercadeo de la marca, la cual se relacionará directamente con la compañía. Por ello, se debe tener un portal o una página web muy atractiva, fácil de encontrar lo que se necesita y atractiva para volver a ingresar.

Posteriormente, se debe ligar con perfiles de Facebook y Twitter, para abarcar el mercado por medio de las redes sociales, que son tan poderosas, y aprovechar toda la publicidad gratuita que se pueda generar.

Como tercer punto, se define que la renta de motocicletas, según todo el análisis financiero y otros factores, se iniciará con solo 10 motocicletas, las cuales generan una utilidad aparte del punto de equilibrio. Existe la posibilidad de tener todos los vehículos rentados, por lo que se optará por entablar una alianza estratégica con la renta de motocicletas de la BMW, las cuales, sin bien es cierto que es otro mercado por completo, nos genera una variabilidad del producto y genera ingresos adicionales. Esto debido a que existe la posibilidad de realizar una alianza estratégica de negocios, en donde se generaría un 15% de comisión del total de la renta.

También existe el plan de realizar una cartera de posibles proveedores de motocicletas. Es decir, todos aquellos que posean una motocicleta y no la utilicen, tengan la posibilidad de rentarla a la empresa. Con ello, se podrá tener una mayor flotilla, hasta que existan los recursos necesarios para expandirla.

Otros elementos que se deben considerar, como cuarto punto, es que se pueda contar con un servicio de guía turístico, ya que se recibiría viajeros que no conocen el país y que le quieren sacar el mayor provecho a su visita. El manejo de dos idiomas sería un requisito en esta etapa de transición.

Por último, y como quinto punto, el presupuesto de mercadeo se debe revisar mensualmente, con el fin de optimizar los resultados esperados. Para el primer año, se prevé que el presupuesto que se le debería asignar al negocio sea de un 20% a un 30%. Posteriormente, en el segundo año, podría llegar a reducirse considerablemente, entre un 7% hasta un 15% anual de las ventas. Evidentemente hay que tener un balance adecuado para tratar de usar el menor porcentaje de ello y obtener mayores ganancias.

10.2 Atracción de turismo extranjero y nacional

Uno de los principales objetivos del proyecto es desarrollar una renta de motocicletas, enfocado en suplir una necesidad de transporte en las ciudades que se han vuelto conflictivas, como son la ciudad capital y sus aledañas, en Costa Rica. Con esa opción, se busca atraer a un sector del turismo que no desea rentar un automóvil e ir a conocer San José ni el resto del país. Por ello, la idea fundamental es satisfacer la necesidad de transporte con una opción alternativa.

Al ser una empresa enfocada en el turismo, se posee muchas ventajas en el país, empezando por la exoneración de impuestos hasta cierto monto de facturación. Seguidamente, por medio de entidades como el ICT, la publicidad e incorporación al mercado se facilita.

En cuanto al turismo nacional, esta es una actividad que sería casi nuevo explotar y, debido a ello, existe la oportunidad de crecimiento del negocio. Está claro que se deben tener algunas consideraciones especiales, ya que la cultura de Costa Rica es un poco diferente a la de otros países y las situaciones de renta de vehículos pues es diferente. A pesar de ello es una práctica que puede llegar a ponerse de moda y hasta optar más por rentar motocicletas que automóviles. En los últimos años, los accesos a eventos masivos han visto la oportunidad de optar por medios de transporte alternativos.

10.3 Renta de motocicletas a empresas

La segunda etapa del mercadeo de la compañía está enfocada en el trabajo. Hoy día, muchas empresas cuentan con mensajeros para los diversos trámites que se debe realizar. Dentro de este gremio, podemos mencionar trámites bancarios y empresas, con sistema de reparto, por lo que un día sin motocicleta puede significar una mala reputación para la empresa. O, incluso, en ciertas épocas en donde se requiere el aumento de la flotilla.

Existen empresas dedicadas a brindar el servicio de mensajería para algunas otras, las cuales firman contratos de compromiso, para tener siempre disponible un mensajero para esta empresa. Lamentablemente, pueden surgir situaciones, como accidentes, que pueden afectar el flujo, pero al contar con una opción de renta de motocicletas diaria, semanal o mensual, muchas empresas pueden jugar financieramente con el sistema de rentas y les es más económico que pagar un servicio fijo.

Además, los costos de mantenimiento del motor, del cambio de llantas, los frenos y toda la mecánica general que requiere una motocicleta puede no ser tan atractivo para las empresas. Incluso, compañías trasnacionales funcionan con este sistema, pero con la renta de vehículos. Por qué no brindarles un servicio

diferente, que puede ser del interés para ellos.

10.4 Tour operador de paseos en motocicleta

Una vez establecidos estas dos etapas de la estrategia de mercadeo, como etapas finales antes de replantear el giro del negocio, se trata de establecer una parte de tour operador.

Este sistema estaría principalmente dedicado al planeamiento de tours en motocicleta, que serían experiencias inolvidables para los clientes, tanto nacionales como extranjeros.

Actualmente existen muchos operadores de tours, pero enfocados en otro tipo de actividades y no en el turismo recreativo en motocicleta. De acuerdo con nuestra investigación de mercado, solo existe una empresa en nuestro país, pero, de igual manera, está enfocada en atraer otro tipo de clientes, como lo es BMW, y por lo tanto la accesibilidad es superior a la clientela enfocada con el mercado de meta.

Sin embargo, es una opción más para diversificar el mercado y satisfacer las necesidades de la clientela, ya que la renta de motocicletas deberá estar enfocada en el servicio al cliente y la personalización de ambientes para la clientela.

En este caso, la renta de motocicletas sería el enganche, y con el resto del funcionamiento como tour operador, le generaría ingresos extra a la empresa, la cual aumentaría su flujo de efectivo.

10.5 Propuesta de imagen

Nombre de la empresa: CostaRican Rent a Moto

Logo:

Ilustración 9 - Logo



Fuente: Elaboración propia.

Slogan: “Unforgettable experiences”

Visión: Liderar el mercado nacional en la renta de motocicletas con nuestros

valores.

Misión: Brindar soluciones alternativas en transporte rentado para motociclistas.

Valores: Integridad, servicio personalizado y bienestar.

Capítulo - 11 Plan de calidad y comunicación

11.1 Plan de calidad

Durante las primeras etapas del proyecto, el responsable será el gerente de proyectos. Esto será durante las primeras dos etapas, en caso de que el proyecto se llegue a realizar.

El gerente general compartirá las responsabilidades, hasta la finalización de la participación en el proyecto como tal.

11.1.1 Reporte de funcionamiento a los accionistas

Como parte de una proyección sobre la buena ejecución del proyecto, es necesario monitorear su calidad. Por eso, por medio de un reporte semanal generado por el director de proyectos en primera instancia, se informará de los atrasos, compras adicionales e informe de avances en las obras.

11.1.2 Boletas de sugerencias

Además, se propone el establecimientos de boletas para sugerencias de los clientes, con el fin de asegurar la calidad de los servicios brindados en un futuro de ejecución de la empresa. En esas boletas el cliente podrá extender su percepción, recibida durante el tiempo en las instalaciones. Esta boleta será depositada en un buzón al alcance del cliente, de la cual solo el gerente general tendrá la llave para monitorear semanalmente la satisfacción del cliente.

11.1.3 Encuesta de satisfacción al cliente

Aleatoriamente se seleccionarán clientes que rentaron motocicletas y se les realizará una llamada telefónica para aplicarles una encuesta de satisfacción al cliente, con el fin de determinar los aspectos por mejorar y sus posibles recomendaciones. Esta llamada deberá quedar documentada, firmada y archivada por el gerente general o representante de calidad.

11.2 Comunicación

La comunicación en un proyecto, y en especial en uno de innovación como este, es fundamental para la coordinación adecuada de los recursos y sus funciones, con el fin de desempeñar las tareas asignadas. Es por ello que el gerente de proyectos es el encargado de liderar la comunicación del proyecto y generar los canales, medios y tipos de comunicación que se van a dar a lo largo del proyecto.

Por esto es importante -según el PM Book (Project Management Institute, 2008)- definir qué representa la consumición y qué es por lo que podemos decir que, según el PMI (2008), “los procesos de gestión de las comunicaciones del proyecto, proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas” (p. 221).

11.2.1 Identificación de interesados

Como el gerente del proyecto es el responsable de generar la comunicación, es importante determinar a quiénes hay que brindarles información y mantenerlos enterados de todos los acontecimientos del proyecto. Para este caso, se presentarían principalmente dos escenarios: 1) A los accionistas e inversionistas y 2) A los agentes del banco, si fuera el caso de que el proyecto se financie por una entidad bancaria. Adicionalmente, tiene que poseer las habilidades para comunicar todos los cambios o directrices reales con el equipo de trabajo.

11.2.2 Planificación de la comunicación

Una vez realizada la primera reunión con el equipo de trabajo, se debe establecer que el seguimiento del proyecto se realice con reuniones semanales, donde por medio de una bitácora se anoten los elementos más importantes para que posteriormente se distribuya.

Para el caso de los inversionistas, se debe dar un informe semanal con el avance de las obras del proyecto; ya sean conciliaciones o acuerdos con proveedores o interés de posibles clientes y comercializaciones.

Para el caso de estas minutas, se fija un plazo máximo de 48 horas para ser distribuidas a todos los involucrados, tanto presentes como relacionados con el proyecto.

11.2.3 Distribución de la información

Como se tendrá una reunión semanal en el negocio, es importante que un día antes todos tengan la agenda de la reunión; por ello, se deberá transmitir vía correo electrónico y verificar de que haya sido recibida con el fin asegurar la información.

El tipo de comunicación que se dará es de tipo verbal, directa y el resto será escrito. Cabe destacar que el lenguaje se manejará en la lengua materna del país, que es el español.

Cualquier información que se solicite, o sugerencias al proyecto, se deberá hacer por medio de correo electrónico, para generar un respaldo, en dado caso que exista algún tipo de reclamo por incumplimientos o garantía de los trabajos.

Capítulo - 12 Conclusiones y recomendaciones

12.1 Conclusiones

Después de haber analizado diversos puntos importantes para la creación y elaboración de un proyecto de innovación, se establece que se requiere de un esfuerzo único y extrahumano, con el único propósito de cumplir con los objetivos planteados, lo que hace de este un proyecto singular y sumamente llamativo. Como es de notar, todo ello se lleva a cabo con el cumplimiento de una serie específica de tareas, cuyo único fin dentro del proyecto es lograr el alcance, cumpliendo los tiempos y costos, los cuales son una buena fuente para destacar que el proyecto se ha llevado a cabo con éxito.

Los procesos de inicialización y planificación de un proyecto, alcance de este proyecto, facilitan el control y el manejo de un proyecto acorde con las áreas de estudio establecidas por el Project Management Institute.

El conjunto de actividades administrativas, estrategias y de proyectos definen componentes como: estudios de mercado, estrategias de comunicación, factores de éxito y administración del tiempo, los cuales permiten la factibilidad de programar proyectos más eficientes.

Sin lugar a dudas, la utilización de herramientas tecnológicas en la elaboración de un proyecto de innovación juega un papel muy importante, ya que permiten elaborar diferentes actividades de soporte de forma eficiente. Un ejemplo claro de ello es la utilización de “Ms Project”, el cual, por medio de su cantidad elevada de funciones, logró proponer un manejo de rutas críticas, control y monitoreo del tiempo, así como la determinación de costos. Por otro lado, la integración de herramientas como “WBS Pro”, “Ms Visio#” y “Ms Excel” permitieron el desarrollo de la estructura del proyecto, organigramas y estudios financieros, los cuales contribuyeron en la buena planificación del proyecto.

- Desde el punto de vista de metodología de la investigación, se puede finalizar que el proyecto, tal como se planteó, cumple con el alcance real del proyecto, el cual se delimitaba a la inicialización y planificación de un proyecto de innovación turística dedicado a la renta de motocicletas, por lo que marca una excelente administración de tareas que cumplieron con los objetivos establecidos. Cabe destacar que se presenta, la oportunidad de

- elaborar más de un subproyecto, al haber finalizado este proyecto.
- Tras el estudio de mercado, se determinó que realmente superó las expectativas del proyecto; la buena identificación de las muestras así como los complementarios aportes que realizaron le dieron al proyecto una perspectiva y motivación extra. Se pudieron detectar puntos de interés los cuales no se tenían definidos con exactitud dentro del planeamiento del proyecto. Adicionalmente la tabulación de los datos permitió el análisis más efectivo de la información tal como la frecuencia de uso de las motocicletas y principales tendencias a la hora de rentar una motocicleta como la cilindrada y equipo adicional que le presentaría al proyecto de innovación.
 - Por otro lado, haber realizado un estudio de factibilidad del proyecto, se tomaron en cuenta prácticamente todos los elementos que conformaban la operatividad del proyecto, incluyendo en este apartado un estudio previo de la localización exacta del lugar donde se concluyó que el mejor lugar de ubicación sería en la provincia de Alajuela en las cercanías del aeropuerto internacional Juan Santamaría.
 - Además, en los estudios de factibilidad se incluyeron elementos técnicos, por ejemplo, cómo debería ser la mano de obra en el local y aparte del impacto social por la generación de empleo, ya que como finalidad, está el contratar personal de la zona. También se analizaron los aspectos legales del lugar, así como sus respectivos permisos, los cuales son parte regular de cualquier tramitación en las cercanías.
 - Con respecto al análisis financiero, sin lugar a dudas uno de los capítulos más relevantes para un inversionista, se logró obtener un proyecto sumamente rentable acorde con los resultados establecidos por el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual indicó un porcentaje del 19%, con un financiamiento equivalente a la totalidad de la inversión inicial, con un monto total de utilidades para el primer año de $\text{¢}8.769.600,00$, aproximadamente. Todos estos elementos, vuelven al proyecto no solamente creativo e innovador, sino rentable y muy atractivo.
 - Como todo proyecto de inversión, posee riesgos determinantes, los cuales pueden afectar el funcionamiento del negocio, por lo que, al analizarlos, se planificó mitigar, trasladar o asumir estos riesgos y así dejar las principales pautas para que no lleguen a afectar directamente el funcionamiento.

12.2 Recomendaciones

A pesar de haber sido un proyecto muy exitoso y con análisis muy completos y detallados, como todo proyecto y proceso siempre tiene oportunidades de mejora. Lo conveniente es destacar y tener en consideración para una debida implementación del mismo, por lo que se generan las recomendaciones en diversas áreas, como financiera, mercadeo, operativo y de seguimiento del proyecto, las cuales se detallan de la siguiente manera:

- Al ser un proyecto de inversión puede llegar a tener números mucho más rentables si el proyecto, en lugar de ser financiado por una entidad bancaria, se aprovisiona por medio de los inversionistas, con ello se reducen los gastos por intereses en el pago del préstamo. Tal es el caso de que, realizando un análisis previo, se estimó un aumento en la TIR de 19% que es la actual a un 47%
- Del mismo modo en el área financiera, se aconseja tener un muy buen manejo de los gastos mensuales, si se llegara a implementar, esto debido a que un mal manejo de los recursos financieros y del tiempo pueden influenciar los números del proyecto. Los costos estimados en el planeamiento fueron detallados y actualizados, por lo que el porcentaje de imprevistos prácticamente se debería reducir a un 5% como máximo.
- Es de vital importancia considerar la revaloración de los costos del proyecto, en un plazo no menor o igual a seis meses. Esto por las constantes variaciones en las tasas de los préstamos, precios de las motocicletas, condiciones socioeconómicas del país y elementos no controlables, los cuales pueden variar los precios actuales de los productos por lo que se recomienda el hacer un estudio de precios pasados los seis meses de concluido este proyecto.
- Se aclara por importante el realizar un subproyecto, con las etapas restantes del proyecto, las cuales serían la implementación, control y seguimiento, y una etapa de cierre del subproyecto relacionado con el inicial. Esto ayudará a tener un cronograma actualizado, con fechas de entrega indicadas por una ruta crítica de la ejecución. Además, nos permitirá tener un mejor manejo de los recursos establecidos en el proyecto.

- En el área de mercadeo, si bien es cierto uno de los elementos críticos y factores de éxito del proyecto se deben evaluar, las alianzas estratégicas con empresas proveedoras de servicios, y principalmente con la de motocicletas BMW, pretende con ello tener una diversificación del mercado y obtener ingresos extras con las rentas. Esto le podrá generar solvencia económica y flujo de efectivo. Por otro lado, desde el punto de vista de imagen de la empresa, al tener clientes referidos por otras marcas de motocicletas generarán mayor prestigio y reconocimiento de la empresa y sus servicios.
- Además de tener relaciones empresariales asertivas, el siguiente paso sería generar programas de lealtad con clientes y convenios con otras empresas, las cuales generarían intercambio de información y recomendación de clientes. Como ejemplo, se puede pensar en realizar alianzas con las rentas de autos, las cuales no serían competencia directa, ya que el mercado es diferente, pero sí sería parte de un servicio complementario, para ambas compañías, generando una relación de ganar-ganar.
- Se recomienda, desde el punto de vista operativo, comprar una marca de motocicletas que sea Yamaha u Honda, son las que tuvieron mayor petición entre los resultados en las encuestas, aparte de sus rendimientos, desempeño y abastecimiento de repuestos en el país. Sin bien es cierto no son de las marcas económicas, sí se puede buscar que tengan reconocimiento a nivel mundial.

Capítulo - 13 Bibliografía

- Cuervo, G. Reunión Imt-Bike-Bmw. *Reunión Imt-Bike-Bmw Motorrad España*. Gustavo Cuervo Moto Tours, España.
- Desconocido. Cascada Río Celeste. *Costa Rica Paradise*. Galería de fotos Capricorn Leisure, Alajuela.
- Desconocido. Colorful Birds. *10 Interesting Amazon Rainforest Facts*. Galería de fotos Infact Collaborative, Amazona.
- Fleming, Q. J. ((2005)). *Earned value project management*. (3rd Ed.). Pennsylvania, U.S.: Project Management Institute.
- Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Project Management Institute. (2008). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (4th Ed.)*. Pennsylvania, U.S.: Project Management Institute.
- Sapag, N. S. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill.

Capítulo - 14 Anexos

14.1 Anexo #1 - Formato de encuestas

11/18/13

Trabajo Universitario

[Edit this form](#)

Trabajo Universitario

La presenta encuesta es únicamente para recolectar datos informativos, con el fin de realizar un trabajo universitario. Gracias por su tiempo.

*** Required**

Indique el rango de edad en el que se encuentra *

18-25 años

26-35 años

36-50 años

51 o mayor

Indique su género *

Masculino

Femenino

¿Cuál es su área de profesión u oficio? *

Sin estudios formales

Administración

Ingeniería

Medicina o Salud

Contaduría

Derecho

Enseñanza

Other:

Clasifique los siguientes medios de comunicación según el orden de importancia para usted.
Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.

1 2 3 4 5

Diaros, Periódicos Internet (Paginas Web, redes sociales)

¿Cuántas veces al año vacaciona o sale de viaje (Dentro del País)? *

1 vez

2 veces

3 veces

4-6 veces

Más de 7 veces

1/3

11/18/13

Trabajo Universitario

¿Cuál es la marca de motocicleta de su preferencia? *

- Yamaha
- Honda
- Suzuki
- Kawasaki
- BMW
- Ducati
- KTM
- Triumph
- Aprilia
- Vespa
- Keeway, Unico, jialing, Haojue, katana, UM, TVS
- Other:

¿Cuántas veces al mes utiliza su motocicleta? * **¿Cuál es el uso que le da a su motocicleta? ***

- Transporte diario
- Trabajo
- Paseos
- Eventos especiales
- Mandados, encomiendas o vueltas
- Recreación
- Turismo
- Other:

Si fuera a rentar una motocicleta, ¿cuál sería el precio razonable a cancelar por día? *

- \$20-\$30
- \$30-40
- \$50-\$70
- Más de \$70

¿Que cilindrada de motor le gustaría rentar? *

- 125 c.c.
- 250 c.c.
- 400 c.c.
- 650 c.c. o superior

2/3

11/18/13 Trabajo Universitario

¿Con cuales accesorios le gustaría rentar una motocicleta? *

- Casco
- Guantes
- Anteojos
- Jacket
- GPS
- Botas
- QuickPass (Toll)
- Maleteros
- Cámara Go-Pro
- Other:

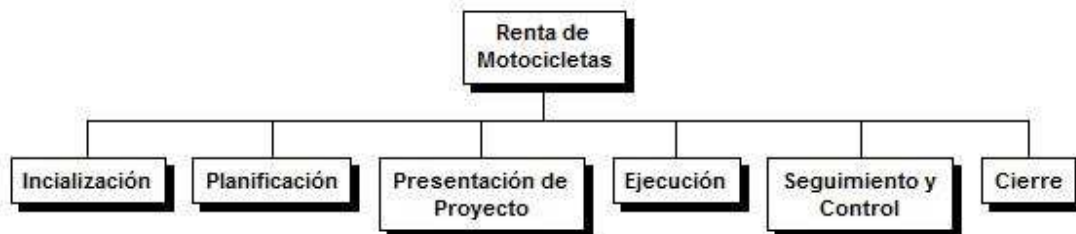
Si lo desea, puede escribir en el siguiente espacio alguna idea interesante que desee aportar

Never submit passwords through Google Forms. 100%: You made it.

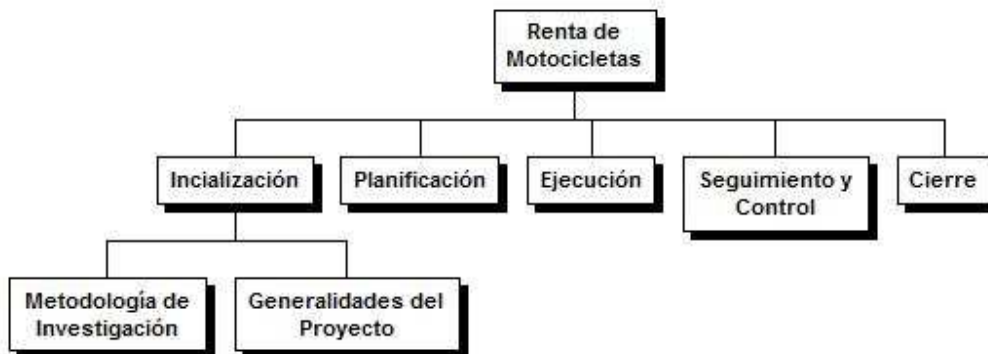
Powered by This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

3/3

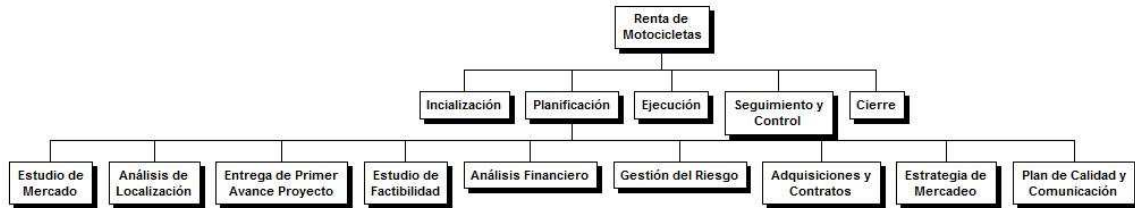
14.2 Anexo #2 – WBS Primer nivel



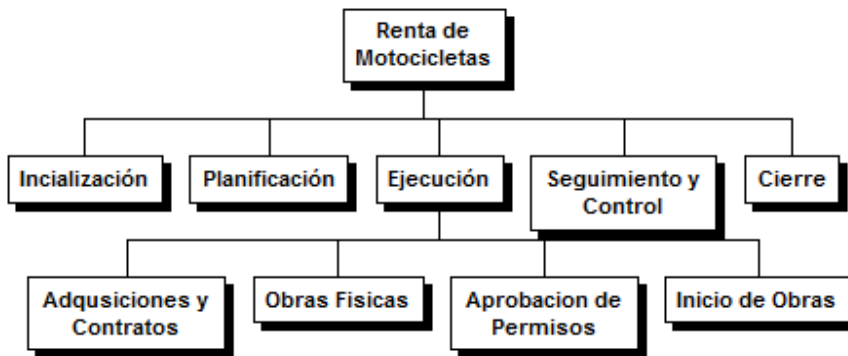
14.2.1 Anexo 2.1 – WBS Segundo nivel



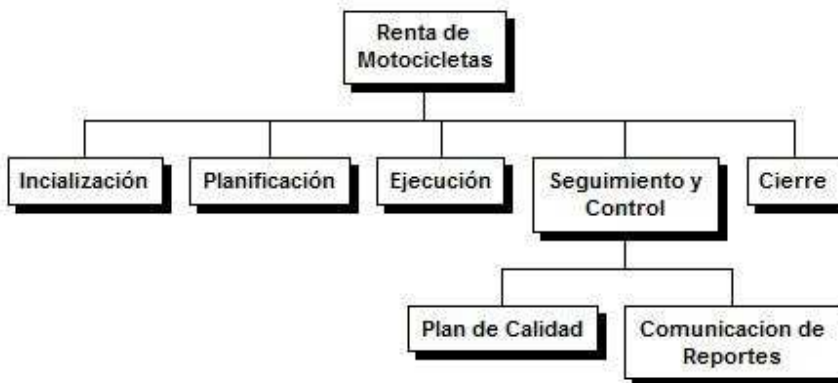
14.2.2 Anexo 2.2 – WBS Segundo nivel



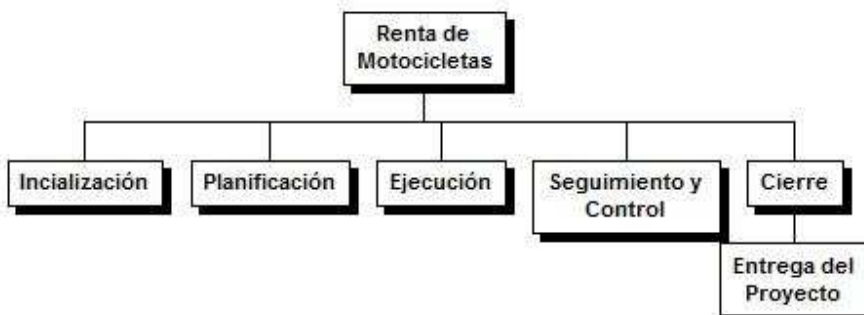
14.2.3 Anexo 2.3 – WBS Segundo nivel



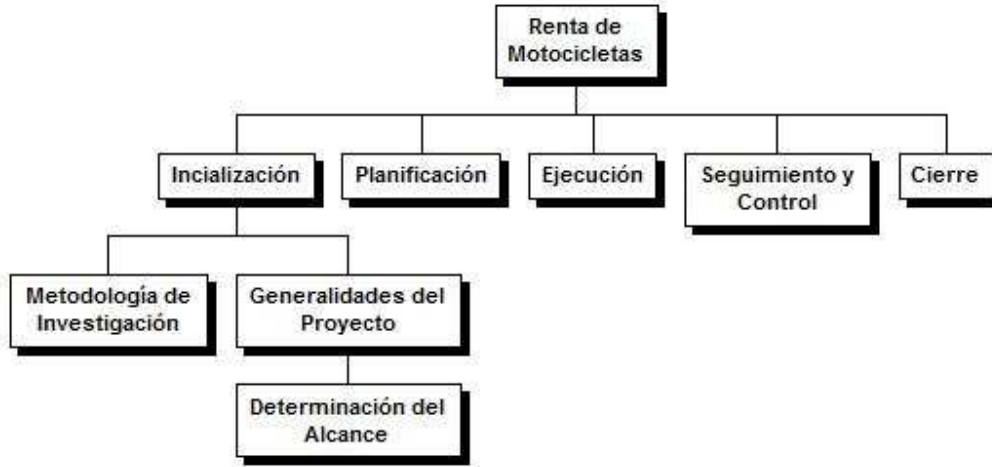
14.2.4 Anexo 2.4 – WBS Segundo nivel



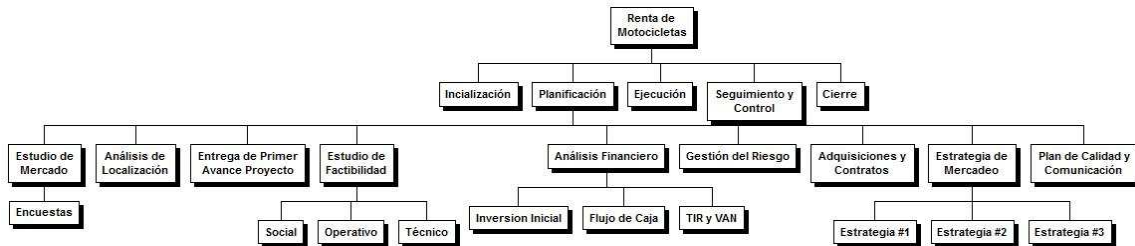
14.2.5 Anexo 2.5 – WBS Segundo nivel



14.2.6 Anexo 2.6 – WBS Segundo nivel



14.2.7 Anexo 2.7 – WBS Segundo nivel



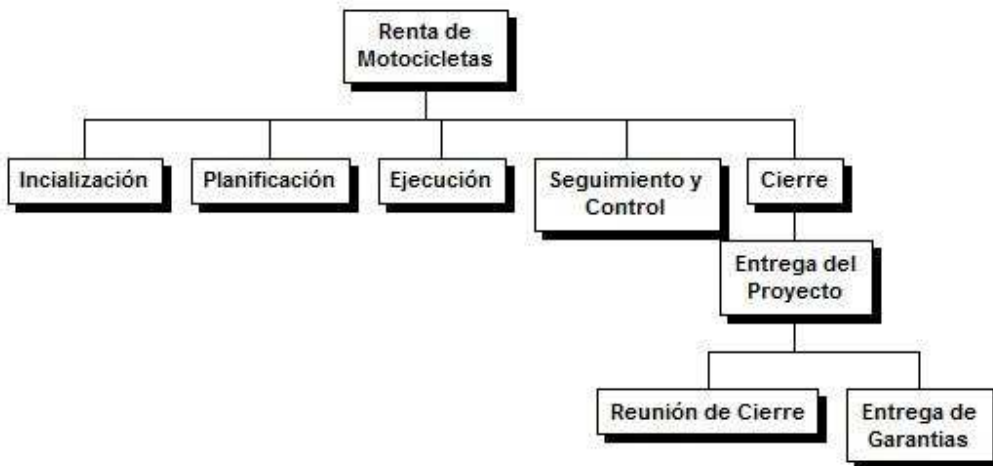
14.2.8 Anexo 2.8 – WBS Segundo nivel



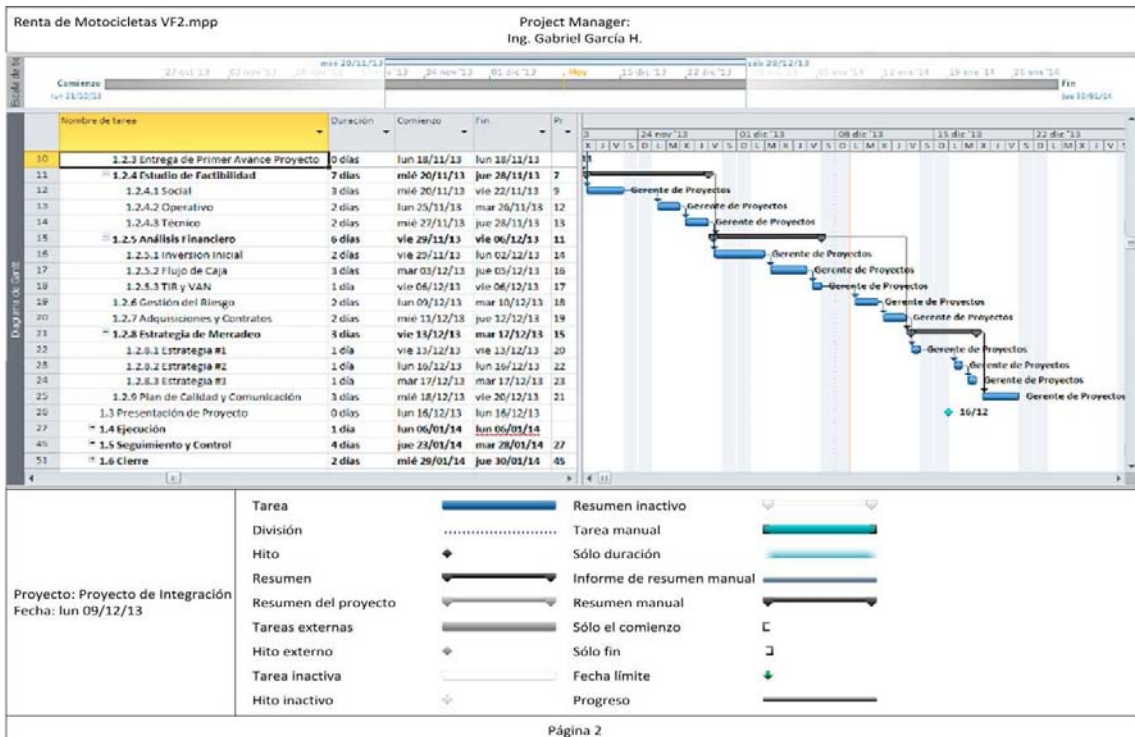
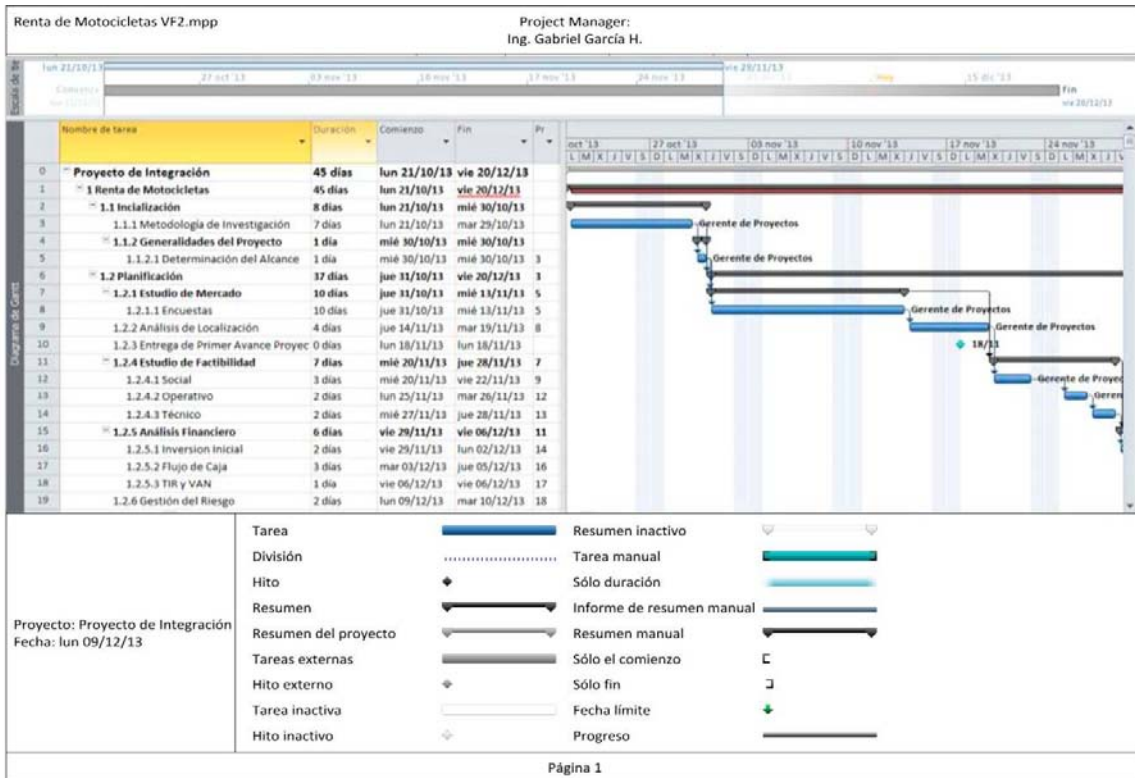
14.2.9 Anexo 2.9 – WBS Segundo nivel



14.2.10 Anexo 2.10 – WBS Segundo nivel



14.3 Anexo #3 - Cronograma / Project



14.4 Anexo #4 - Acta de constitución

Acta de Constitución del Proyecto

Nombre del proyecto

Creación de una empresa de "Renta de Motocicletas"

Alcance

El alcance del proyecto contempla desde la inicialización hasta la etapa de ejecución de la renta de motocicletas.

Objetivo principal del proyecto

Desarrollar una empresa dedicada a la renta de motocicletas de baja y alta cilindrada con el fin de poder satisfacer la demanda actual del turismo internacional y nacional.

Objetivos específicos del proyecto

- Promover una estrategia de mercadeo muy robusta con el fin de dar a conocer la marca y posicionarla.
- Establecer un análisis financiero firme para la obtención de un crédito.
- Seleccionar al personal idóneo con el fin de tener una continuidad en el entrenamiento de los colaboradores.
- Determinar las pautas necesarias para la inicialización, planificación, ejecución y cierre del proyecto.
- Desarrollar una estructura de proyecto sumamente rentable y viable para que sea muy atractivo a inversionistas y clientes.

Justificación del proyecto

El mercado de los medios de transporte ha evolucionado en nuestro país de una forma radical, debido a todos los contratiempos en las carreteras e incremento en la flota vehicular. Por lo que se ha venido notando un incremento en los vehículos de dos ruedas llamados motocicletas. Las últimas modificaciones en la ley de tránsito han facilitado a un sector el no tener que realizar trámites burocráticos para obtener una licencia adicional al conducir una motocicleta.

Por otro lado el sector turismo de media y alta clase se ha visto limitado a transportarse en nuestro país utilizando el servicio público o los que tienen la posibilidad de optar por un transporte privado como lo he es el alquiler de automóviles.

Es por ello que se detecta una excelente oportunidad de mercado en el sector de la renta de motocicletas para optar por este mercado. Abarcando tanto el sector de turismo y empresas nacionales como todo el turismo internacional no acaparado por la faltante de estos vehiculos

En la actualidad países de Europa como España y Alemania poseen diversos sistemas de alquiler de renta de motocicletas. Para el caso de Centroamérica y Suramérica, podemos

mencionar países como Guatemala, Chile y Argentina los cuales algunos poseen una variedad en estos servicios.

Factores críticos de éxito

Como factores críticos para alcanzar el éxito del proyecto se ha identificado los siguientes:

- El proyecto se deberá ejecutar en el mes de enero del 2014 para aprovechar el clima veraniego de la época.
- Se contratará a una única empresa que desarrolle todo el proyecto.
- Se debe conseguir un financiamiento bancario o aporte de socios extraordinarios para la compra de las motocicletas.
- Debe crearse una estrategia de comunicación y publicidad sumamente agresiva para la colocación de la marca en el mercado.
- Debe crearse una placa conmemorativa a los 50 años de la existencia del club.
- Los socios e interesados se reunirán 1 vez a la semana para revisar avances con el director del proyecto.

Exclusiones del proyecto

- No se incluyen dentro del proyecto la ejecución real ni los resultados del mismo.
- No se cuenta con financiamiento disponible a la fecha.

Asunciones del proyecto

- El proyecto cuenta con un aporte del 15% del valor por parte de los socios.
- Se cuenta con un presupuesto máximo de \$ 30,000.00 sin la posibilidad de incrementarse.
- El proyecto no se debe extender más del tiempo establecido.
- Se debe incluir un financiamiento del restante 85% del monto total del costo del proyecto.

Administrador del proyecto

Ing. Gabriel García Hidalgo.

Tiempo estimado del proyecto

3 meses. El proyecto debe iniciar en Enero del 2014.

Costo del proyecto

Se estima un costo de \$ 30,000.00

Patrocinador del proyecto

Socios Corporativos

14.5 Anexo #5 – Tabla de depreciación

Valor del activo	15.000.000		
Vida útil (años)	5		
Depreciación por línea recta			
Año	Cuota depreciación	Depreciación acumulada	Valor neto en libros
1	3.000.000	3.000.000	12.000.000
2	3.000.000	6.000.000.00	9.000.000
3	3.000.000	9.000.000	6.000.000
4	3.000.000	12.000.000	3.000.000
5	3.000.000	15.000.000	-

Fuente: Elaboración propia

14.6 Anexo #6 – Ingresos por servicios

Ingresos por servicios proyectados	
Descripcion	Monto
Días de Renta	25
Monto de la renta diaria	? 20.000
Cantidad de Motocicletas	? 10
Total	? 5.000.000

Fuente: Elaboración propia.

14.7 Anexo #7 – VAN y TIR

Flujo de efectivo neto			
	A-B		
Año	Valor		
I0	? (27.866.750)	n= años	5
f1	? 8.769.600	Tasa interés i=	10%
f2	? 9.032.688	IO=	? 27.866.750
f3	? 9.303.668,64	VAN	?19.371.148,07
f4	? 9.582.778,70	TIR	19%
f5	? 9.870.262,06	Recuperación años	3 años y 2 meses

Fuente: Elaboración propia.