



# **“PROYECTO MOTO ESCUELA DE MANEJO BLC”**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN - MBA**

**Alumno: HUMBERTO ZAMBRANO  
Profesor Guía: ARTURO TOUTIN**

**Panamá, Diciembre de 2019**

## Índice

	Resumen Ejecutivo .....	4
I.	Oportunidad de Negocio .....	5
II.	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	
	2.1 Industria .....	6
	2.1.1 Macro Entorno .....	7
	2.1.2 Análisis Competitivo .....	8
	2.2 Competidores .....	10
	2.3 Clientes .....	13
III.	Descripción de la empresa y propuesta de valor	
	3.1 Modelo de Negocio .....	15
	3.2 Descripción de la Empresa .....	17
	3.2.1 Estrategia Corporativa .....	18
	3.2.2 Ventaja Competitiva .....	19
	3.2.3 Estrategia Competitiva .....	20
	3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento Visión Global .....	21
	3.4 Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad .....	22
IV.	Plan de Marketing	
	4.1 Objetivos de Marketing .....	23
	4.2 Estrategia de Segmentación .....	23
	4.3 Estrategia de Producto/Servicio .....	24
	4.4 Estrategia de Precio .....	27
	4.5 Estrategia de Distribución .....	27
	4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas .....	28
	4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....	32
	4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma .....	33
V.	Plan de Operaciones	
	5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de Operaciones.....	34

	5.2 Flujo de Operaciones .....	35
	5.3 Plan de desarrollo e implementación .....	37
	5.4 Dotación.....	38
VI.	Equipo del Proyecto	
	6.1 Equipo Gestor .....	40
	6.2 Estructura Organizacional.....	41
	6.3 Incentivos y Compensaciones.....	41
VII.	Plan Financiero	
	7.1 Supuestos Financieros .....	43
	7.2 Estimación de Ingresos.....	44
	7.3 Plan de Inversiones y Financiamiento.....	46
	7.4 Capital de Trabajo.....	47
	7.5 Proyecciones del Estado de Resultados.....	48
	7.6 Proyecciones de Flujo de Caja.....	48
	7.7 Cálculo de la Tasa de Descuento.....	49
	7.8 Evaluación Financiera del Proyecto.....	50
	7.9 Valor Residual.....	51
	7.10 Balance Proyectado.....	51
VIII.	Riesgos Críticos.....	54
IX.	Propuesta Inversionista.....	55
X.	Conclusiones.....	57
XI.	Bibliografía y Fuentes.....	58
XII.	Anexos.....	59

## Resumen Ejecutivo

El uso de las motocicletas y la expedición de la licencia tipo B para manejar las motos han ido en aumento en los últimos años en Ciudad de Panamá por distintas razones, entre ellas tenemos una mejora en el estilo de vida de las personas, el manejo de motocicletas como pasatiempo o por razones profesionales como exigencia de la licencia para poder trabajar en un determinado trabajo. Por ejemplos como los mencionados las personas buscan satisfacer estas y otras necesidades que conlleva el elegir transportarse por motocicletas en vez de automóvil, transporte público o bicicleta.

Los estudios de mercado realizados demuestran que en el mercado existen productos para satisfacer las necesidades de los consumidores que son los cursos prácticos y teóricos para el trámite de la licencia tipo B, sin embargo una propuesta como la que ofrece el proyecto BLC no existe a nivel nacional, detalle que hace el proyecto más atractivo a la hora de su desarrollo.

Bajo los parámetros establecidos BLC se encuentra ubicado estratégicamente en Ciudad de Panamá, lugar con la mayor cantidad de usuarios de motocicletas a nivel nacional, en un lugar conocido por la cantidad de auto escuelas de manejo

El estudio de Marketing realizado arrojó que las personas entre 18 y 45 años de edad, viviendo en Ciudad de Panamá valoraría esta propuesta, convirtiéndolos en el mercado objetivo del proyecto BLC por motivos como una mejora en su estilo de vida, libertad de moverse por Ciudad de Panamá pero sin tener que gastar en un automóvil, o buscar un trabajo relacionado con el manejo de motocicletas por un mejor precio de lo que ofrece el mercado.

El análisis financiero de BLC indica que con una inversión inicial de \$52,874.00 y un capital de trabajo de \$3,781.70 el proyecto resulta rentable ya que al descontar los flujos del período 2020 – 2024 con una tasa de 9.06% se obtuvo un VAN de \$3,144.27, una TIR de 10.46% y un período estimado de recuperación de la inversión de 4.3 años, lo que significaría mayor ganancia invirtiendo en el proyecto que metiéndola en un banco de la localidad.

## I. Oportunidad de Negocio

Hoy en día existe una necesidad de buscar medios de transportes alternativos al automóvil en Panamá, actualmente hay 1, 221,999 vehículos en el parque vehicular de Panamá y 1 de cada 4 habitantes en Panamá posee un automóvil, cantidad bastante alta de automóviles para las calles que existen actualmente en Ciudad de Panamá. De 1, 221,999 vehículos que hay en Panamá el 75.7% de estos se encuentran en Ciudad de Panamá, ósea 925,143.

Al día de hoy existe una tendencia que está a la alza como solución alterna a los congestionamientos vehiculares en Ciudad de Panamá y se ha convertido en una moda atractiva para todo tipo de público, la venta y uso de motocicletas. En el año 2017 se emitieron en Panamá 1,125 licencias tipo B (licencia para manejar motocicletas) y en el 2018 aumento la emisión de este tipo de licencias a 1,508, un aumento considerable del 25% que demuestra que las personas se inclinan cada vez más por tramitar su licencia tipo B y conducir su moto como medio de transporte, ya sea para uso diario o recreación, lo que se traduce en más de mil clientes potenciales por año que pueden entrar a usar los servicios de una escuela de manejo de motocicletas en Panamá.

La oportunidad de negocio acá se encuentra en la creación de una escuela de enseñanza de manejo de motocicletas en Ciudad de Panamá ya que cada vez hay más personas sacando licencia nueva tipo B y en Panamá no existen actualmente escuelas dedicadas exclusivamente a la enseñanza de manejo de motocicletas, las grandes escuelas de manejo en Panamá están todas volcadas a la enseñanza del manejo de automóviles y como producto secundario tienen la enseñanza de manejo de motos.

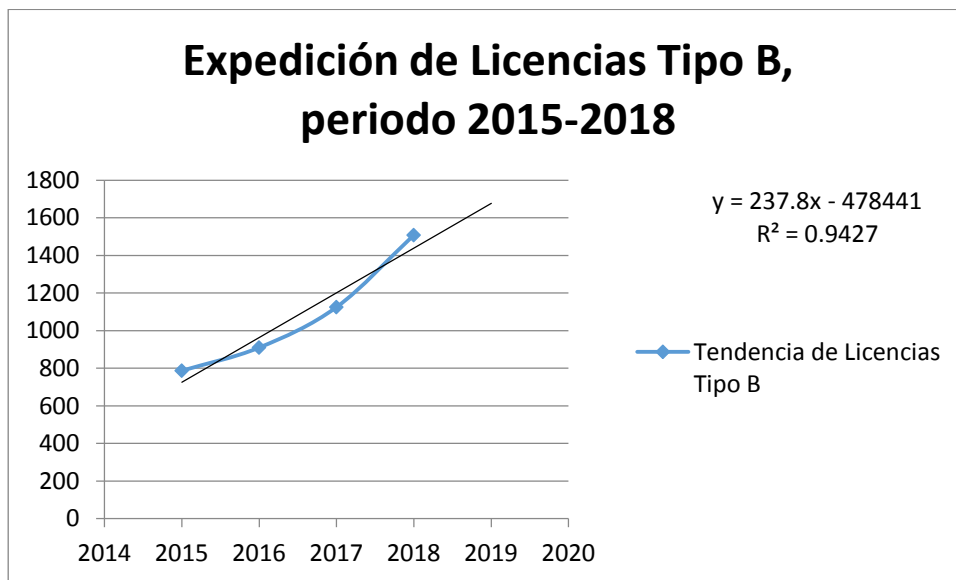
La capacidad de desarrollar la idea no es tan complicada ya que las cosas que se necesitan para arrancar no son complicadas ni difíciles de buscar, ni tampoco una inversión inicial elevada ni exagerada para poder iniciar el proyecto: Encontrar local en donde se puedan colocar salones en los que se puedan dar las horas teóricas requeridas por la Autoridad del Tránsito y Transporte Terrestre (ATTT), personal para dar las clases teóricas y prácticas, y las motos suficientes para impartir las clases se puede empezar correctamente con el desarrollo de la escuela de manejo.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1 Industria

Panamá cuenta con un parque vehicular de 1,221,999 vehículos rondando actualmente, lo cual nos indica que la venta de autos es alta en Panamá, pero al tener esta gran cantidad de automóviles rondando las mismas calles el congestionamiento vehicular en Panamá hace que la calidad de vida de las personas que residen en la Ciudad disminuya ya que pasan más tiempo del deseado en tráfico.

Como respuesta a este mal las personas han buscado soluciones alternas al automóvil, la moto ha surgido como respuesta a una población que pasaba 65 minutos promedio en tráfico para llegar a su trabajo y viceversa, los números han demostrado que ha incrementado la expedición de licencias tipo B para el manejo de motos solo en Ciudad de Panamá debido al interés de la población en trasladarse de un lugar a otro sin tener que tomar tanto tiempo en tranque, no gastar tanto como gastarían en la compra de un automóvil y no estar atado al transporte público.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica N°1: Expedición de Licencias Tipo B Años 2015 - 2018

La industria de las escuelas de manejo en su segmento de motocicletas ha tenido un incremento desde el 2015 al 2018 y se ve reflejado en la cantidad de licencias tipo B

expedidas en Panamá, en el año 2015 se expidieron 787 licencias en Ciudad de Panamá, en el 2016 fueron 910, al año siguiente se expidieron 1,125 licencias tipo B en Ciudad de Panamá, mientras que en el 2018 fueron 1,508 licencias tipo B, demostrando un incremento anual promedio de 19.2% y marcando una tendencia positiva en la industria.

### 2.1.1 Macro entorno

	Riesgo	Oportunidad
Marco Político	Nuevos incentivos para la compra de carros en Panamá ya que es un mercado más atractivo para los usuarios en Panamá	Una opción atractiva para fomentar la oportunidad de trabajo en Panamá ya que el puesto de mensajero es un puesto que los inmigrantes son libres de trabajar en Panamá
Marco Económico	Proyecciones de crecimiento económico en el país según la FMI del 6%, lo cual indica que puede haber más competencia en el mercado	Mayor facilidad para fomentar asociaciones con empresas para las ventas de paquetes individuales o empresariales para promover la escuela
Marco Social	Al mejorar el transporte público en Ciudad de Panamá con las rutas nuevas de Metrobus y el Metro de Panamá hacen que las personas se inclinen por usar los medios de transporte públicos	Ahorro de plata y tiempo para los usuarios de motocicleta en Panamá, lo cual impactaría positivamente el estilo de vida de varias personas
Marco Tecnológico	Las motos no ofrecen las comodidades tecnológicas que dan los carros, cosa que las hace menos atractivas como medio de transporte fijo	Llegada de nuevos tipos de motocicletas que no emitan huella de CO2 y que ayuden a tomar la decisión de invertir en una moto
Marco Ecológico	Puede ser sustituido por bicicletas, las cuales contaminan menos que los autos	Utilizar moto en lugar de carro disminuye la contaminación en la ciudad lo cual hace que contribuyas con el medio ambiente haciendo sentir mejor al usuario
Marco Legal	Creación de regulaciones más estrictas debido al incremento de usuarios de motocicletas en todo el país	Pueden haber incentivos que fomenten la venta de motocicletas debido al alto número de autos en Ciudad de Panamá que causan congestiones vehiculares muy grandes

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°1: Matriz de Análisis PESTEL

Luego de realizar el análisis PESTEL se ha llegado a la conclusión de que como toda idea de negocio habrá riesgos que afrontar, pero estos riesgos una vez detectados mediante el análisis PESTEL son factibles de cumplir mediante la elaboración de un plan de operación y crear una oportunidad para promocionar el producto y establecerse en la mente del cliente mediante un plan de marketing.

### 2.1.2 Análisis Competitivo

- Amenaza de Nuevos Entrantes

Las asociaciones con distribuidores de motos y también con empresas que utilizan mensajeros en su operación serían la más alta barrera de entrada ya que al mantener una asociación con estos se puede mantener una fructífera relación comercial con los clientes para no perder el cliente frente a otro competidor del mercado.

- Amenaza de Sustitutos

La amenaza de productos similares si es alta ya que si bien no hay escuelas de motocicletas especializadas si existen escuelas de automóviles que pueden ofrecer los mismos servicios, también existen personas que pueden aprender de manera empírica con compañeros, lo cual bajaría el nivel de ingresos de la escuela.

- Poder de Negociación de los proveedores

BLC tiene un bajo poder de negociación con los proveedores de motocicletas ya que actualmente en Panamá a pesar de existir una buena cantidad de tiendas que pueden ser proveedores de motocicletas, BLC tiene la obligación de comprar al precio estipulado por sus proveedores siendo esta una escuela que solo usa motocicletas para sus cursos predeterminados.



- Poder de Negociación de los clientes

Los clientes tendrán un alto poder de negociación gracias a que BLC es un producto nuevo, y los clientes podrán tener sus dudas a la hora de probarlo por no conocer el producto ni la experiencia que pueden tener con BLC.

Al final del día el consumidor elegirá donde tomará su curso de manejo de motocicletas y existen actualmente otras escuelas de manejo que ofrecen el curso de manejo de motociclismo, y depende de BLC convencer al cliente de optar por los cursos que ofrecen.

- Rivalidad entre competidores

Como competidores especializados en el mercado de escuelas de manejo de motocicletas BLC no cuenta con un competidor directo que ofrezca lo mismo, sin embargo existen dos tipo de competidores que pueden ofrecer de cierta manera lo que ofrece BLC y pueda afectar su desarrollo en el mercado, estas son las escuelas de manejo de automóvil que ofrecen el servicio de enseñanza de motocicletas para trámite de la licencia tipo B y las personas que pueden enseñar de manera empírica lo que es la clase práctica a un amigo o familiar más joven, también pueden contar como competidores posibles personas con capacidad de invertir en la idea si ven que es una idea que ha salido bien.

Autoescuelas de Manejo Existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ver el éxito de la escuela podrían replicar el modelo de negocio para entrar directamente al mercado</li> </ul>
Potenciales competidores una vez se desarrolle la idea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un inversionista que este viendo que la idea tenga éxito podría interesarse en invertir y entrar al mercado</li> </ul>
Personas naturales que manejen moto que enseñen a manejar moto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al aprender a montar moto afuera elimina la opción del curso práctico por lo que uno limita sus opciones de vender el curso</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°2: Clasificación de Posibles Competencias

Como se puede ver en la tabla, no existen competidores directos a la propuesta de BLC pero si existen productos sustitutos que pueden reemplazar lo ofrecido por BLC, sin

embargo al intentar ofrecer una experiencia de enseñanza diferente a lo que se ofrece actualmente en el mercado se espera que el consumidor pueda optar por inclinarse a seleccionar BLC, sin embargo por la cantidad de productos sustitutos que existen se concluye que la rivalidad entre competidores puede ser media alta.

En base al análisis realizado se puede concluir que la industria de las escuelas de manejo en su segmento de motocicletas es atractiva ya que se ve un alza en la cantidad motos en circulación dentro de Ciudad de Panamá (incremento de un promedio del 8.7% anual desde el 2014) y la expedición de licencias tipo B crece a un 19.2% anual desde el 2014, lo que indica un mercado ascendente en la industria.

## 2.2 Competidores

Actualmente existen 93 escuelas de manejo en Panamá, de las cuales 64 se encuentran ubicadas en Ciudad de Panamá. De estas 64 escuelas, según la Lic. Isanis, Moreno, Supervisora a Nivel Nacional del Departamento de Escuelas de Manejo de la Autoridad del Tránsito y Transporte Terrestre (ATTT) la escuela de manejo más grande a nivel nacional es Auto Escuela de Manejo S.A., especializada en enseñar el manejo de carros, ósea tramitar la licencia tipo C, sin embargo también tramitan la licencia tipo B para manejar motocicletas y vehículos de dos ruedas motorizados.

En el mercado no existe un competidor directo, ya que actualmente no existen escuelas de manejo dedicadas exclusivamente a enseñar el manejo de motocicletas, existen escuelas que si ofrecen el servicio pero no es lo principal ni se especializan en motocicletas.

Ya que actualmente de los competidores lo que se encuentra en el mercado son las autoescuelas de manejo, hemos escogido 3 escuelas de manejo de automóviles que ofrecen el servicio de enseñar a manejar motos y están avalados por la ATTT para tramitar la licencia tipo B que sirvieron de referencia como competidores directos de mercado: Auto Escuela de Manejo S.A., Driving Center y ICC Panamá.

### Auto Escuela de Manejo S.A.

Esta escuela fue fundada en 1979 y cuenta con 40 años en el mercado nacional, dedicada principalmente a la capacitación de personas interesadas en aprender a manejar

automóvil en Ciudad de Panamá. Esta escuela cuenta con 2 sucursales actualmente ubicadas en Campo Limbergh a un costado de la Parroquia San Judas Tadeo y la otra en Calle 56 D Este 1 en Punta Paitilla, sus servicios van desde charlas de capacitación para empresas sobre educación vial hasta clases de manejo particulares de vehículos motorizados. Como todas las escuelas de manejo en Panamá su fuerte es el carro, por lo que se especializa en los cursos para trámite de licencia tipo C (licencia comercial para automóviles).

Catalogada como la escuela más grande de manejo de Panamá, actualmente cuenta con presencia en internet con su página web y en redes sociales, ya que cuentan con Facebook e Instagram. Su tráfico más grande de seguidores se encuentra en el Facebook ya que actualmente se encuentra con 10,824 seguidores de su página hasta la fecha en la cual publican constantemente ya sean promociones o noticias locales relacionadas a medios de transporte, ya sea para concientizar a su público o para algo jocoso.

Dentro de los productos ofrecidos para los clientes relacionados a la expedición de licencia tipo B, están tramitar el certificado sin dar clases ni nada en caso de saber manejar motocicletas, lo cual tiene un costo de \$80.00, sin tener que dar horas teóricas ni prácticas, solo una prueba para demostrar que en efecto tienes la noción correcta de manejar motocicleta para los estándares que requiere la prueba. Si quieres aprender a manejar desde el inicio el precio es de \$185.00 las cuales incluyen 10 horas de manejo práctico con el curso teórico incluido.

### Driving Center

Escuela de manejo fundada en 1992, cuenta con 27 años en el mercado nacional, se jacta de que se especializa en la enseñanza del manejo a la defensiva. Se encuentra ubicada en la calle Eusebio Morales edificio Sofía Elena Local 2A frente al Hotel Milán, sus productos incluyen clases teóricas y prácticas para sacar la licencia tipo B, o solo las clases teóricas ya que por ley tienes que pasar las horas teóricas y sacar tu diploma pero las horas practicas te ponen una prueba a ver qué tan apto y preparado estas para la prueba.

Su manera más efectiva de llegar a sus clientes es por medio de llamadas telefónicas obtenidas por su contacto en página web, y su fuerte presencia en redes sociales. Actualmente en redes sociales se manejan en Facebook, Twitter e Instagram, siendo el Facebook la red social con más tráfico, ya que cuenta con 1,155 seguidores pero no es utilizada mucho para publicaciones ni para interacción abierta con el público ya que su última publicación fue hecha el día 24 de abril del 2018.

Driving Center no ofrece clases de capacitación para aprender a manejar a principiantes en las motocicletas, sin embargo ofrece los cursos teóricos más una evaluación práctica para corroborar si ya sabe conducir motocicletas para certificarlo, todo esto por \$90.00 como costo total.

### ICC Panamá

ICC Panamá es una escuela de manejo que cuenta con 16 años en el mercado laboral, se especializa en la capacitación para el recurso humano del sector transporte y tiene por clientes a diferentes empresas con las cuales trabajan efectivamente en la capacitación de su recurso humano, cuentan con 5 sucursales actualmente ubicadas en Albrook, Villa Cárceles, Brisas del Golf, Condado del Rey y Costa del Este.

Actualmente cuentan con presencia en el directorio, pero el mayor tráfico de usuarios viene de su página web y de sus redes sociales. No tienen tanto movimiento como el resto de las escuelas de manejo en redes sociales, sin embargo tienen Facebook, Twitter, Instagram, Google Plus y Pinterest, a pesar de tener todas estas redes activas cabe señalar que tanto Google Plus como Twitter tienen más de 3 años que no tienen una publicación en sus respectivas páginas, sin embargo se mantienen activos en Facebook, red en la que mantienen 2,143 seguidores hasta la fecha y si han publicado hasta la fecha contenido promocional y videos de concientización y noticias viales.

ICC Panamá ofrece el Curso Moto que consta de 10 horas prácticas y curso teórico para la emisión del certificado para tramitar la licencia tipo B por el precio de \$321.00 por persona, también tienen lo que llaman Certificación Teórica que es practicar con moto o carro para personas que ya han manejado anteriormente cualquiera de las dos y necesite tramitar el certificado para aplicar a la licencia del tipo correspondiente.

	Precio	Ubicación	Calidad de Aprendizaje	Experiencia del Curso	Interacción por redes sociales
BLC	X	X	X	X	X
Auto Escuela de Manejo	X	X	X		X
ICC Panamá		X	X		X
Driving Center	X	X	X		

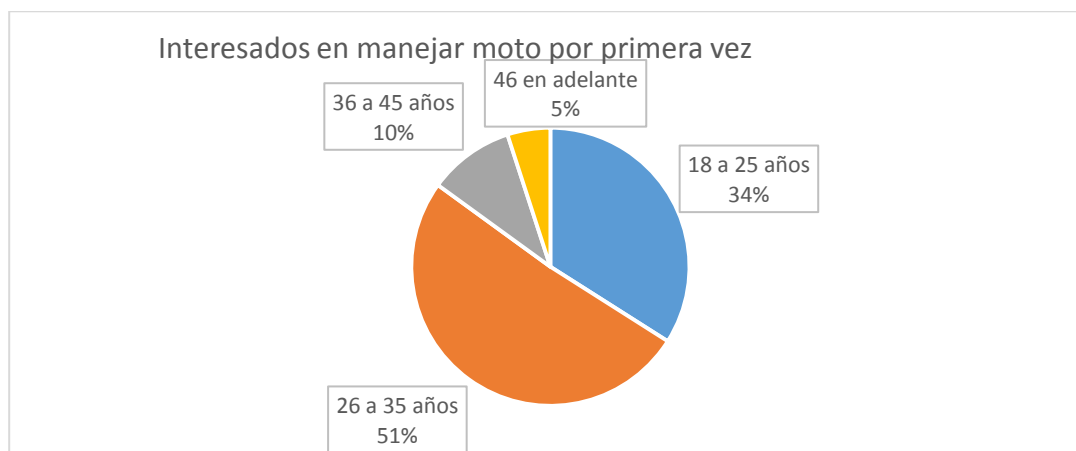
Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°3: Atributos más valorados de Posibles Competidores Directos por los consumidores

### 2.3 Clientes

El mercado objetivo o los usuarios a los que apuntamos son los civiles interesados en aprender a manejar una moto por primera vez en su vida.

En el año 2018 la cantidad de licencias tipo B expedidas incremento en un 25% con respecto al 2017 dando a entender que hay un aumento en el interés de las personas por manejar motocicletas y estuvieron dispuestos a pasar ya sea por las practicas tanto teóricas como prácticas o solo las teóricas para lograr los requisitos para poder lograr aplicar para la licencia tipo B. En la encuesta realizada a civiles se observó que el 95% de los encuestados se encuentran entre los 18 y 45 años, lo que marca donde se encuentra el mercado al que se apuntará.

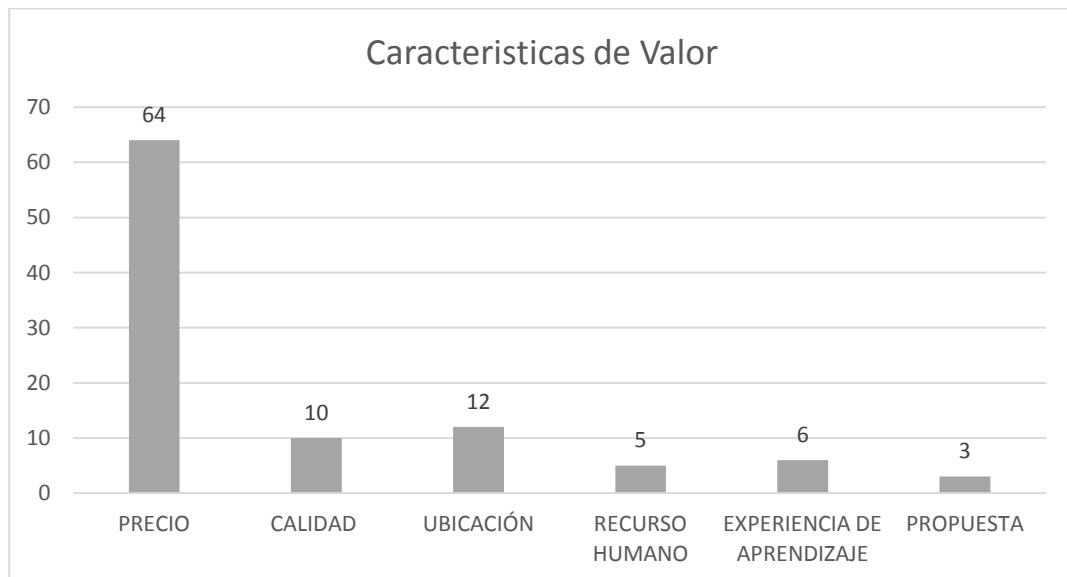


Fuente: Elaboración Propia

Gráfica N°2: Gráfica de Motivos de Interés en Manejar Moto por primera vez

Un 69% de los encuestados están dispuestos a aprender a manejar motos, pero un 83.3% de los encuestados no tiene moto ni maneja motos actualmente, por lo que se ve claramente un espacio a desarrollo en ese aspecto ya que la actividad tiene el apoyo y aprobación de las personas sin embargo no se animan a sacar el permiso por razones triviales como desconocimiento o falta de tiempo.

En una encuesta realizada al preguntarle a los civiles que características serían las más relevantes para ellos los resultados fueron que precio, ubicación y calidad fueron las características más relevantes para los civiles.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica N°3: Características de Valor para el Consumidor en su elección

El incremento en la expedición de licencias tipo B da a entender claramente que existe una necesidad de crear una respuesta ante las negativas creadas por los congestionamientos excesivos que existen en la Ciudad de Panamá, que a pesar de tener otra recién inaugurada Línea del Metro en Ciudad de Panamá, siguen existiendo congestionamientos excesivos causados por un parque vehicular muy grande para la Ciudad que afectan de manera negativa el estilo de vida de los ciudadanos, según cifras del Banco de Desarrollo de América Latina, en Panamá se toma 67 minutos promedio de casa al trabajo y otros 67 minutos para ir del trabajo a casa en transporte público, cuando en Latinoamérica se maneja un promedio de 40 minutos por trayecto.

Por cosas como el impacto negativo en el estilo de vida de las personas, el alto costo del mantenimiento de un automóvil y la inseguridad que les brindan los transportes públicos a las personas, la expedición de la licencia tipo B para manejar motocicletas se ha vuelto una opción cada vez más rentable y atractiva para las personas que desean trasladarse de un lado a otro o poder manejar un medio de transporte más económico que un automóvil.

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1 Modelo de Negocio

BLC es una escuela de manejo de motocicletas donde el cliente entenderá y aprenderá todo acerca del manejo correcto de motocicletas de manera responsable. Esta escuela tendrá un local donde se darán clases teóricas y en cuanto a las clases prácticas se ira a un espacio abierto en Ciudad de Panamá para manejarla libremente y no tengan miedo de chocar con otros carros.

Se contará con profesores experimentados en el tema del motociclismo con dominio de las leyes en Panamá con respecto a esta actividad para que se les inculque la responsabilidad al volante. Contará con la información necesaria para que cada estudiante pueda tomar la decisión de cual moto elegir al momento de realizar su primera compra como conductor tipo B de manera legal en Panamá.

Como valor agregado, al tener un amplio rango de edad entre el público objetivo, las clases serán divididas de diferentes maneras: clases prácticas que podrán ser segmentadas por la distancia que el cliente quiera recorrer, clase teórica para el público que ya sepa cómo manejar motocicleta pero necesite las horas teóricas que exige la ATTT para tramitar la licencia tipo B y ambas clases para los que empiezan de cero.

El modelo de negocio se representara utilizando el siguiente Modelo Canvas:

## MODELO CANVAS DE NEGOCIO BLC

<p><b>Socios claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Distribuidor de motocicleta con el que pueda hacer un trato para el suministro de motocicletas y sus piezas</li> <li>-Autoridad del Transporte y Tránsito Terrestre (ATTT) para estar al tanto de cómo se mueven las cifras y las leyes del campo del motociclismo en Panamá y para suministrar profesores capacitados para el tema.</li> <li>-Clientes Empresariales (Empresas de mensajería, empresas con servicio a domicilio, etc.)</li> </ul>	<p><b>Actividades claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Obtener permiso de la ATTT para operar como escuela de manejo de motocicletas únicamente</li> <li>-Compra de motos para las clases prácticas</li> <li>-Obtener recurso humano para las clases tanto teóricas como prácticas de motociclismo</li> <li>-Creación de página web y volanteo para darse a conocer en el mercado</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-BLC enseñara a sus estudiantes a manejar solo motocicletas de manera responsable en Ciudad de Panamá, y gracias a esto los costos de los cursos serán de un mejor precio de lo que ofrece el mercado panameño, ya que en el resto de sus escuelas que mantienen gastos más elevados por contar con automóviles, todo esto manteniendo una relación de precialidad con la que el cliente estará satisfecho</li> </ul>	<p><b>Relación con el cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Relación directa entre profesor y estudiante</li> </ul>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres y mujeres entre el rango de 18 y 45 años de edad que estén interesados en manejar motos por primera vez a un precio módico.</li> </ul>
<p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Compra de motocicletas e insumos para dar las clases de manera correcta</li> <li>-Como Recurso Humano la contratación de profesores capacitados, un mecánico que pueda atender las motocicletas y un administrador capaz para la escuela.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Página web</li> <li>-Visitando el local</li> <li>-Volanteo en las calles para darse a conocer</li> </ul>		
<p><b>Estructura de coste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alquiler del local</li> <li>-Costo en compra de motocicletas y piezas para las clases prácticas</li> <li>-Gastos en administración (Recurso Humano, Estrategias de Venta, Costos Fijos)</li> <li>-Inversión en Infraestructura (Recepción, salones de clase y depósito para motos y partes de las mismas)</li> </ul>			<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Venta de clases teóricas o completas por cada estudiante.</li> </ul>	

Cuadro N°4: Modelo CANVAS BLC (Biking Learning Center)



### 3.2 Descripción de la empresa

Nombre Legal de la Empresa: Moto Escuela de Manejo, S.A.

Mercado: Escuela de Manejo de motocicletas

Nombre Comercial de la Empresa: Biking Learning Center (BLC)

Es creada para la comercialización de cursos de manejo de motocicletas únicamente, a personas entre 18 a 45 años que deseen manejar una moto como medio de transporte privado.

La marca BLC trata acerca de dar una imagen responsable y de darle al usuario energía al manejar motocicleta, también intenta transmitirle confianza en cada clase tanto teórica como práctica al cliente y que sienta que tanto su vida como su bolsillo están en buenas manos al elegir BLC como opción para aprender a manejar motocicletas en Panamá.

Logo:



El logo muestra la moto como sola en la calle dando a entender libertad a la hora del manejo y en su paño para representar que se acata a las reglas de tránsito a la hora de andar en la calle, y las siglas BLC en grande a su lado en color rojo ya que el rojo representa energía y vitalidad.

Se trata de calar en la mente del consumidor mediante la creación de una marca con topología de logo y símbolo el cual pueda entrar de manera rápida y fácil a la mente de quien la ve en cualquier lugar.

Misión:

Incentivar y educar a la población panameña al uso responsable de las motocicletas para su uso diario o recreativo

Visión:

Lograr ser la primera escuela de manejo de motocicletas consolidada en Ciudad de Panamá y el resto del país

Valores:

- Respeto
- Honestidad
- Paciencia

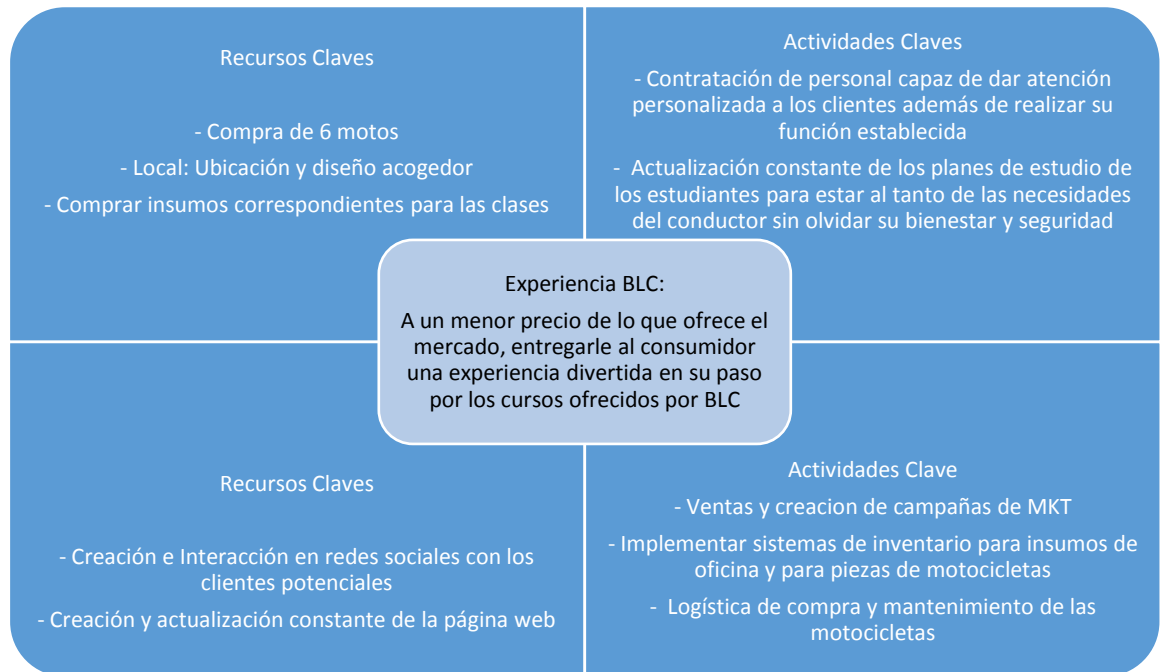
Objetivos:

- Ser una franquicia exitosa en Ciudad de Panamá
- Expandirse mediante la apertura de otras sucursales a lo largo del territorio nacional

3.2.1 Estrategia Corporativa

Por lo que se vio en los estudios de macro y micro entorno se puede concluir que existe una oportunidad de negocio en el mercado de la escuela de manejo de solo motocicletas, impulsada por el incremento en las licencias tipo B en los últimos años, y la búsqueda de un mejor estilo de vida por parte de las personas al evitar pasar tanto tiempo en congestionamientos en Ciudad de Panamá o simplemente a los que quieren manejar motocicleta por recreación.

Para determinar cuál será el foco central de la empresa, hay que analizar tanto los recursos claves como las actividades claves que se llevaran a cabo dentro de la empresa como procesos internos.



Fuente: Elaboración Propia  
Figura N°1: Identificación de competencia central

### 3.2.2 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de BLC será su estructura de costos capaz de ofrecer al cliente una mejor oferta en cuanto al precio de los cursos en comparación con el mercado actual.

La propuesta va dirigida a un segmento del mercado en especial que son las personas de 18 a 45 años, con ingresos de \$7500.00 mensuales que residan o trabajen en Ciudad de Panamá.

Al ser la primera vez que se haga esto en Panamá ya será una idea de negocio distinta de lo que se ofrece actualmente en el mercado, además de ser los primeros en desarrollar la idea hay otros elementos que harán que BLC tenga un valor agregado a su propuesta y se distinga aún más por sobre las escuelas de manejo que hay en el mercado panameño:

- Una interacción continua y constante con los seguidores en redes sociales
- Contar con una variedad de motocicletas las cuales serán usadas por los estudiantes en sus clases prácticas, sin embargo ellos podrán elegir la moto que más les guste para su curso práctico diario

- Contar con una atención al cliente de calidad en todos los niveles, tanto administrativos como operativos para que las personas se sientan satisfechas en todos los niveles que traten con personal de BLC
- Tener un local ambientado en el tema de motocicletas sin perder la higiene para que el alumno sienta que su inversión vale la pena

Al hacer el análisis VRIO, que no es más que la combinación de los recursos y actividades claves de la operación, logramos ver cuál es nuestra ventaja competitiva sostenible

A	Recurso/Capacidad	V	R	I	O	Implicancia Estratégica
	A un menor precio de lo que ofrece el mercado, entregarle al consumidor una experiencia divertida en su paso por los cursos ofrecidos por BLC	x	x	x	x	Ventaja competitiva sostenible
	Lanzar promociones constantemente	x				
	Mantener paquetes de incentivos competitivos para colaboradores	x		x		

Fuente: Elaboración Propia  
Cuadro N°5: Análisis VRIO

### 3.2.3 Estrategia Competitiva

- Local Temático

Para el local, tendremos en los pasillos el piso pintado de carretera y en las paredes las diferentes señalizaciones de seguridad que se usan al manejar en las calles de Panamá, y los salones tendrán en la puerta colgando distintivos del color del semáforo para que los colaboradores distingan cuando pueden o no pueden pasar al momento de una clase teórica.

- Producto

Los cursos de motocicleta actualmente al ser elegidos por un consumidor son evaluados por el precio que tiene, luego en base a lo que pagaron el curso es

evaluado, lo que BLC trata al entregar un producto es además de distinguirse mediante su precio accesible, dar una experiencia diferente y más personalizada para sus alumnos, para que al momento de dar las clases se vayan con una memoria mas allá de una simple clase.

- Higiene

A pesar de ser una escuela en la que habrá un flujo de personas alto constantemente para el tamaño del local, es importante señalar que para que las personas confíen en BLC, todas las facetas del lugar tienen que estar presentables y limpias, eso incluye baños, deposito donde estarán las motos y se les hará mantenimiento a las mismas.

Parte de la experiencia es que los alumnos se vayan satisfechos cada vez que lleguen hasta el momento de irse, y no se puede arriesgar a tener una etiqueta de descuido por no limpiar o mantener todo en orden. Por estas razones se contara con dos ayudantes generales que van a mantener todo en orden, oficinas administrativas, recepción, deposito, salones de clase y depósitos.

- Servicio

Tratar de reflejar los valores de los cuales se funda BLC en el servicio al cliente, ser respetuoso, paciente y honesto en todos los involucrados en la experiencia BLC, en la relación cliente/administrativo o alumno/profesor.

### 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Esta idea de negocio tiene el potencial de escalamiento alto debido a la capacidad del negocio de ampliar su oferta en diferentes direcciones y puede crecer al punto de volverse una franquicia a nivel nacional.

Inicialmente la idea de BLC es ser una escuela de manejo de motocicletas la cual solo atenderá personas que quieran tramitar su licencia tipo B en Ciudad de Panamá, sin embargo, analizando debidamente el desarrollo a nivel nacional de los puntos con más presencia de personas que tramitan licencia tipo B puede llevar a BLC a iniciar

operaciones en diferentes puntos del país, escalando de esta manera a ser una franquicia nacional de escuelas de motocicleta.

### 3.4 RSE y Sustentabilidad

AMBITO	DIMENSIONES	ACCIONES
ECONOMICO	Mantener una sana relación con mis proveedores	Mantener una estrecha relación comercial con mis proveedores
	Ofrecer precios competitivos para el mercado	Al ser una escuela única en su oferta por el momento no abusar de la situación
AMBIENTAL	Crear campañas para el reciclaje mediante redes	En redes sociales incentivar el reciclaje y la disminución del uso del carro
SOCIAL	Clima idóneo de trabajo	Tratar con respeto y crear un ambiente que logre que los colaboradores estén contentos de trabajar en la escuela
	Disminución de accidentes	Fomentar el uso de motos disminuirá la cantidad de carros en la calle, bajando los accidentes en la calle
	Remuneración de los colaboradores	Pago a colaboradores y a largo plazo crear sistema de remuneraciones tipo bonos

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Cuadro N°6: Compromiso de Acciones de RSE

En Panamá existen varias razones por las cuales una escuela de manejo de moto no solo debe querer cumplir con el rol de responsabilidad social empresarial, sino que parte de su trabajo es contribuir a la sociedad a crear mejores personas tanto social como amigable con el medio ambiente, ya que estos son los dos temas que más necesitan ser tocados a la población para crear un país más estable a largo plazo. La cantidad de multas tanto en motos como en automóviles hablan de una necesidad de educar a las nuevas generaciones en cuanto a la educación vial y a bajar la contaminación que producen los automóviles para con el medio ambiente.

#### IV. Plan de Marketing

##### 4.1 Objetivos de marketing

- Aumentar la clientela (estudiantes) un 75% para el segundo semestre con respecto al primer semestre
- Establecer BLC entre las primeras 5 escuelas de manejo a nivel nacional siendo determinado por la participación de mercado a 3 años
- Lograr un aumento de ventas en un 90% en el segundo año de operaciones y crecer en un 20% anualmente en ventas a partir del tercer año
- Subir la presencia y la interacción en internet y redes sociales en un 15% anual
- Lograr 500 visitas anuales a la página web en el primer año e ir incrementando en un 20% anual

##### Indicadores

- Ventas Totales Anuales
- Número de Estudiantes (Promedio Anual)
- Cantidad de cursos que los estudiantes eligen (Promedio mensual)
- Número de visitas a la página web al mes
- Cantidad de seguidores, alcance e interacciones en redes sociales

##### 4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación se realizara en base a la población alrededor de la ubicación geográfica de la escuela

##### Macro segmentación

- Variables Geográficas
  - Ubicado en una zona conocida por tener escuelas de manejo

- Área con alto flujo de personas dentro de Ciudad de Panamá
- Clima cálido
- Variables Demográficas
  - Personas con edad entre los 19 y 65 años
  - Ingreso personal medio/alto
- Variables Psicográficas
  - Personas que hagan del manejar moto un pasatiempo
  - Personas con personalidad extrovertida y agresiva

### Micro segmentación

Se han podido identificar dos tipos de clientes objetivos en el estudio de mercado:

- Personas

En esta categoría se encuentran personas de cualquier sexo, que se encuentren entre las edades de 18 a 46 años que residan en Ciudad de Panamá y cuenten con un ingreso económico de nivel medio/bajo que intente tener mayor libertad económica y social.

- Empresas de delivery

En Panamá hay una nueva oportunidad en el rubro ya que de un año hacia acá hay una variedad de empresas de entrega a domicilio por medio de apps que han entrado en el mercado panameño que cuentan con un gran número de motociclistas a sus servicios. El servicio ofrecido será la capacitación de motociclistas

### 4.3 Estrategia de producto/servicio

Curso Completo: Esta se compone de las 20 horas teóricas y 16 horas prácticas que exigen la Autoridad del Tránsito y Transporte Terrestre mediante el



resuelto No. 380 del 4 de diciembre del 2000, los cursos teóricos son para aprender toda la teoría y las reglas que tienen que saber los conductores a la hora de salir a manejar cualquier vehículo motorizado en las calles de Panamá, estas por lo general se dividen en dos horas al día durante dos semanas de clases, sin embargo BLC dará la opción de dividir de esta manera o dar los cursos con una mayor cantidad de horas para acabar más rápido los cursos teóricos.

El curso práctico trata de 16 horas de manejo en compañía de un instructor capacitado que cumpla con los requisitos que exige la ATTT para un instructor de manejo en una carretera no muy transitada, lo cual sirve para aprender lo básico del manejo de motociclismo para luego ir a la calle acompañado por el instructor. Este curso se acostumbra a ser tomado por dos horas por un periodo de 8 días, pero al igual que con el teórico, se pueden dividir las horas de una manera que le convenga al cliente, ya que hoy en día como empresa hay que acomodarse a las necesidades de los clientes, y en caso de que este tenga un horario complicado es necesario acomodarse a sus necesidades.

Este curso tendrá lugar en un terreno abierto ubicado a 23 kms de la ubicación de BLC, el estudiante se traslada con el maestro hasta el lugar de práctica en Ciudad del Saber para iniciar las clases prácticas que duran 2 horas iniciando por los artículos de seguridad al usar una motocicleta hasta que aprenda cómo manejarla correctamente al finalizar el curso práctico.

Curso Teórico: Trata únicamente de las 20 horas de clase sin las prácticas de manejo en las motocicletas, poniendo a prueba antes al conductor a ver si sabe manejar realmente motocicleta para no caer en ningún problema.

Los temas a tratar en los cursos teóricos de BLC son los siguientes:

#### 1er Tema

- Revisión Vehículo
- Revisión Motor
- Revisión Tablero
- Revisión comandos
- Movimiento Vehículo Milimétrico
- Dirección y Virajes 1

## 2do Tema

- Dirección y Virajes 2

## 3er Tema

- Conducción Primera y Segunda
- Frenado Suave

## 4to Tema

- Conducción Primera, segunda, tercera y frenado Suave

## 5to Tema

- Conducción Primera, Segunda, Tercera, reducción a Segunda
- Frenado Suave y Virajes

## 6to Tema

- Conducción Primera, Segunda, Tercera, cuarta y reducción a Segunda
- Frenado Suave y Virajes

## 7mo Tema

- Ruta 4 Cambios en avenidas Principales y pistas de Circulación
- Cambio de pistas

## 8vo Tema

- Ruta 4 Cambios en avenidas Principales y pistas de Circulación

## 9no Tema

- Estacionamiento Perpendicular y Pendientes

## 10mo Tema

- Estacionamiento Lineal y procedimiento reversa

## 11vo Tema

- Reforzamiento Instructor

## 12vo Tema

- Reforzamiento / Ruta Examen

Este curso se realizará en el salón de clases de clases de BLC el cual contara con diferentes señales de tránsito pintadas en el salón para que los alumnos vayan familiarizándose con las señales, y el salón tendrá un sistema de semáforo en el cual si tiene una luz roja no se puede entrar ni molestar a la clase, si esta en amarillo se toca la puerta para poder pasar, mientras que si esta verde puedes entrar al salón con toda confianza.

#### 4.4 Estrategia de Precio

Para la estrategia de precios se tomaran en cuenta los siguientes factores:

- Costo de los insumos operativos por parte de los proveedores
- Precio de los productos sustitutos que existen actualmente en el mercado como parámetro para saber en donde se encuentra el producto en el mercado panameño
- Costo del Salario por hora del involucrado en el producto ofrecido
- El precio final será un precio fijo por curso escogido por parte de los usuarios

La manera de hacerse un nombre en el mercado será empezando de manera agresiva con una disminución del 16% del precio del curso más bajo del mercado en Ciudad de Panamá para llamar la atención de manera inmediata de los posibles consumidores, una vez conozcan la experiencia BLC, habrá una fidelización de los consumidores que atraerá cada vez más personas ya que cada vez más personas buscan su forma de vivir de manera independiente y con un medio de transporte propio.

A pesar de tener menor precio se busca tener mejor margen de ganancia por curso ya que el costo operativo de BLC no es comparable con las autoescuelas de manejo en Ciudad de Panamá.

Estrategia de Pago:

Los pagos podrán realizarse mediante cheques, efectivo, transferencia bancaria o mediante el pago por puntos de venta (tarjetas de debito o de crédito).

#### 4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución del producto se enfocara en el canal digital para dar a conocer a BLC y sus productos.

Para la entrega del producto final se hará en un local sin intermediarios por lo que el único canal de distribución del producto será la venta directa en el local.

- Venta Directa en el local: Este punto es relevante debido a que el local es la cara de BLC, el local debe cumplir con lo necesario para darle a los clientes la experiencia que marca diferencia.

Entre lo necesario para que el local pueda lograr lo que BLC necesita para la fidelización de los clientes tiene que ser un salón amplio en donde puedan estar 30 estudiantes con espacio a una ampliación, estar en un área que sea reconocida por tener escuelas de manejo dentro de Ciudad de Panamá pero sin estar cerca de ninguna autoescuela de manejo, que el área sea de una cantidad alta de flujo de personas diaria, con espacio suficiente para guardar las motocicletas y poder darles mantenimiento, y un espacio decorado con temas de seguridad vial desde las puertas y pasillos hasta el salón de clases.

Todos estos requisitos deben ir de la mano con la segmentación geográfica del mercado objetivo al que se apunta, donde se demostrara mediante la experiencia del curso de su preferencia la propuesta de valor que hará que la fidelización de clientes sea efectiva.

#### 4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación y ventas de BLC se trabajara en tres partes diferentes que son las siguientes:

##### 4.6.1 Medios digitales para promover el producto a nuevos clientes

Para dar a conocer el producto al mercado objetivo hay que establecerse en los medios que más utilizan, por lo que es necesario tener presencia en la web y en las redes sociales que es donde más tiempo pasan.

Lo primero es crear una página web en la que salga toda la información de BLC que necesite el posible cliente, datos de la empresa, productos ofrecidos, ubicación, números de teléfono y correos con lo que se pueda poner en contacto y redes sociales que puedan seguir.

La creación y seguimiento de redes sociales Instagram y Facebook es el otro medio para la promoción del producto ofrecido debido al tiempo que se pasa hoy en día en redes sociales.

#### 4.6.2 Comunicación de la experiencia BLC por parte de clientes

La mejor manera de adquirir credibilidad frente a usuarios jóvenes además de usar influencers para promover un producto, es por medio de experiencias narradas por personas cercanas a ellos o que tengan su mismo status y enseñarlo en medios que utilicen frecuentemente para la búsqueda de cosas que necesiten, por eso BLC ha decidido que además de retroalimentación para la mejora continua en sus procesos y servicios ofrecidos, hará un video de declaraciones de estudiantes en el que narraran lo que fue la experiencia BLC y que les pareció para subirlo a los canales digitales de BLC para que el público vea lo que es la experiencia BLC.

#### 4.6.3 Promover campañas de Seguridad Vial

Para promover lo que es Seguridad Vial, lo que es tema central de las clases de BLC, se harán campañas de Seguridad Vial de dos maneras diferentes:

Publicaciones pagadas en Facebook e Instagram concientizando y educando a los usuarios con respecto a los datos, noticias y acontecimientos nacionales e internacionales con respecto al manejo de motos y como afecta la vida de las personas y su entorno. Todos estos mensajes se transmitirán de dos maneras diferentes, ya sea por un post escrito mostrando datos relevantes para los usuarios o por medio de un video con un influencer panameño que este asociado al concepto de seguridad y al mundo de las motos y vehículos de motor en Panamá.

La segunda manera de promover campañas de Seguridad Vial de BLC será la realización de un evento anual en el que se alquilara un local y se tocará un tema relacionado a la Seguridad Vial y al manejo correcto de motos por parte de conductores en el cual se invitarán a todos los alumnos actuales y antiguos alumnos a reunirse con el personal de BLC y a la cara de la campaña en redes sociales en la cual habrá comida y bebidas para hablar del tema que se elija.

Para la estrategia de comunicación y ventas se desarrollaran actividades que impulsen el producto tanto en el canal virtual como en el físico.

- Creación de sitio web

Se debe crear una página web para tener presencia en internet, una página fácil de utilizar y que explique de manera sencilla quien es BLC, en qué consiste su oferta de productos, números de teléfono y correos electrónicos de contacto.

Además de esta información básica contara con noticias relacionadas al tema de la educación vial de nivel nacional para que sus usuarios vean que tan comprometido e informado se encuentra BLC con el tema de la seguridad vial a nivel nacional.

- Repartición de volantes

Con la creación de volantes que contengan información básica pero importante redactada de manera precisa para el usuario de los productos ofrecidos, se buscan dos cosas: que los usuarios al pasar reconozcan la escuela de manejo que se encuentra donde están repartiendo las volantes y segundo, desarrollar un interés por parte de los clientes potenciales en utilizar los servicios ofrecidos por BLC y en caso de no servirles a ellos, transmitir la información de boca a boca.

- Campaña de Seguridad Vial

Ofrecer solo los cursos de motocicleta no puede ser lo único ofrecido en caso de querer marcar la mente de los consumidores, por lo que centrarse en el tema de seguridad vial y sus beneficios será un valor agregado al producto ofrecido a los clientes.

El tema de seguridad vial será tratado por BLC de diferentes maneras como publicaciones de noticias y artículos en la página web y hacer las clases teóricas amenas con ejemplos dramatizados de los beneficios de practicar correctamente la seguridad vial, sin embargo, para darle un empujón mas grande en la mente de las personas y ganar popularidad como empresa, se

realizara una reunión con alumnos y ex alumnos de BLC para tocar temas relacionados a la seguridad vial en Panamá.

Este evento será realizado de manera anual en una sala que será alquilada, será más reunión que charla por lo que las personas estarán libres de andar por la sala caminando y hablando de lo que quieran, pero llegado un momento se contara con la presencia de un influencer panameño como Jaime Penedo, que si bien es cierto que no tiene nada que ver con el mundo de las motocicletas, en Panamá está relacionado a la seguridad por su labor como arquero de la selección de Panamá y es alguien bien visto por las personas por saber llevar de manera correcta su vida personal ahora que está retirado del fútbol y este tratara de meter un tema puntual relacionado con la seguridad vial para que todos lo traten.

Este evento es una buena manera de desarrollar la responsabilidad social empresarial en Panamá ya que la concientización directa de los peligros a los que se incurre al manejar una moto en Panamá es algo que no se toca después de terminado los cursos en la sociedad civil, de hecho solo salen la cantidad de víctimas fatales por colisiones u otras causas.

- Presencia en redes sociales

Se usarán Facebook e Instagram como plataformas de redes sociales de BLC para dar a conocer la ubicación del lugar y poder transmitir la propuesta de valor a los usuarios de redes sociales mediante publicaciones que brinden consejos acerca del manejo de motocicletas en Panamá y crear así una interacción directa con el mercado objetivo que utilizan las redes sociales constantemente.

#### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar correctamente la demanda y proyección de crecimiento anual del proyecto este será evaluado a 5 años y se basará en los datos de demográficos entregados en el censo nacional realizado en el 2010 por el Gobierno Nacional. Para los datos relacionados a las licencias de manejo y temas relacionados se usó información proporcionada por entidades como la ATTT (Autoridad del Tránsito y Transporte Terrestre) y el SERTRACEN (institución privada encargada de la expedición de las licencias a nivel nacional).

El primer dato a tomar en cuenta para determinar la posible demanda fue la cantidad de personas establecidas en Ciudad de Panamá que tengan de 18 a 46 años de edad y que cuenten con licencia de manejo en territorio nacional y restarle la cantidad de personas que actualmente cuentan con licencia tipo B ya que una vez expedida la licencia deja de ser cliente potencial.

Según cifras de la ATTT desde el 2016 las cifras de expediciones de licencias tipo B aumentan a un promedio del 25% anual, sin embargo gracias a la mejora de los sistemas de transporte público en Ciudad de Panamá podría verse afectada este porcentaje.

Para determinar la proyección del crecimiento anual del mercado se ha promediado la variación porcentual de la cantidad de motocicletas registradas que han entrado a circular por primera vez anualmente desde el 2014 al 2017, dando un 8.7% marcando una tendencia positiva para el mercado.

Proyecciones					
Base	2020	2021	2022	2023	2024
1508	1639	1782	1937	2105	2288

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°7: Proyección de Demanda Potencial

Supuestos:

- Tiempo de Evaluación del Proyecto: 5 años



- Variable de tendencia de mercado entregada por Contraloría General de la República de Panamá en base a las licencias nuevas expedidas tipo B por año

#### 4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

El presupuesto de marketing se basará en las siguientes actividades:

- Sitio Web: \$500.00
- Repartición de volantes: 1000 volantes cada 3 meses (1000 volantes = \$170.00)
- Campaña de Seguridad Vial: Realizar una reunión en la cual se invitará a los ex alumnos y actuales alumnos para tratar temas que giren en torno a la seguridad vial en Panamá (Una reunión cada 18 meses por un valor de \$5,000 cada evento)
- Redes Sociales: Sin cobro debido a la presencia de las CM.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Sitio Web																														
Repartición de Volantes																														
Campaña de Seguridad Vial																														
Redes Sociales																														

	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Sitio Web																														
Repartición de Volantes																														
Campaña de Seguridad Vial																														
Redes Sociales																														

Fuente: Elaboración Propia  
Cuadro N°8: Cronograma de Marketing

Total de Presupuesto: \$18,960.40

## V. Plan de Operaciones

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para llevar adelante la idea de negocio respaldando la propuesta de valor que no es más que entregarle al público un producto de calidad a un costo más bajo de lo que ofrece el mercado panameño actualmente, se diferenciarán los procesos claves de los procesos de apoyo

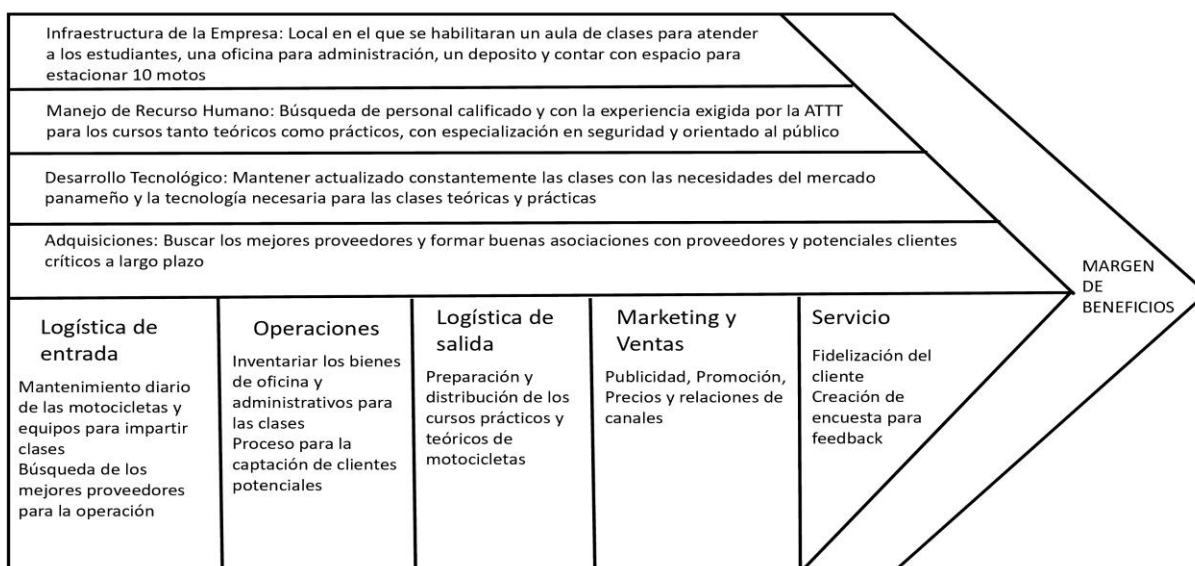


Figura N°2: Cadena de Valor

Fuente: Elaboración Propia

Todos los procesos necesarios para llevar a cabo la operación son realizados de manera interna ya que dentro del distintivo que se intenta obtener para fidelizar clientes está el trato directo con cada uno de los estudiantes por parte de BLC.

El local será alquilado y debe cumplir con ciertas especificaciones para que pueda ser de utilidad para la operación a realizar:

- Local ubicado en Ciudad de Panamá, con alto flujo de personas a su alrededor y que este ubicada en barrios como Chanis o Santa Elena reconocidos por la escuelas de manejo que se encuentran ahí.
- Que cuente con un tamaño de 95m2 mínimos para tener un salón de clases y un lugar donde reparar y mantener las motocicletas.
- El lugar para practicar motociclismo con los estudiantes será un Ciudad del Saber, lugar alejado del lugar donde estará ubicado BLC sin embargo cumple con todas las condiciones para que los estudiantes puedan

aprender a manejar ya que no cuenta con un alto tráfico de automóviles y es un área con bastante verde. (La distancia entre Ciudad del Saber y Chanis es de 26 kms)

## 5.2 Flujo de operaciones

### Adquisiciones

Se maneja el proceso de la búsqueda de proveedores para lo que necesite BLC, ya sea a nivel nacional o nivel internacional ya que parte del atractivo de nosotros será el precio más bajo del mercado por lo que las negociaciones con proveedores van a ser una parte fundamental dentro de los procesos internos que se verán reflejados en el producto entregado al cliente. También se llevara a cabo el proceso de selección de instructores idóneos para las clases teóricas y prácticas de BLC y la creación de una base de datos de posibles substitutos en caso de que la posición sea disputada en el mercado

### Captación de Mercado

El proceso trata acerca de cómo BLC siendo nueva en el mercado y ofreciendo algo que no se ha ofrecido en Panamá va a captar su clientela y se ganará su posición en el mercado mediante la captación de clientes objetivo, lo primero es la interacción de BLC con los clientes en redes sociales, ya que las redes sociales son de uso diario la interacción tiene que ser un trabajo diario en Facebook, Twitter e Instagram.

Se discutirá y se armara lo que será la campaña de publicidad vía digital para atacar al mercado objetivo de manera eficiente y se hará volanteo en las aéreas cercanas a BLC para que vean la presencia física y se vaya corriendo la voz a lo largo del área.

### Preparación

Es el proceso mediante el cual se alista lo necesario para preparar la experiencia de aprendizaje práctica y teórica de BLC, se investiga y se coteja con la ATTT los temas necesarios a tocar para realizar las clases, contar con un inventario semanal que controle los insumos tanto administrativos como los operativos.

## Venta al Cliente

Proceso en el cual se trata de resaltar la propuesta de valor a los clientes para una posible fidelización de los clientes y se trata de obtener retroalimentación por medio de encuestas virtuales o presenciales a los usuarios después de haber pasado por los cursos de BLC.

Se dará a conocer el producto ofrecido por medio de promociones para dar a conocer BLC y mediante la experiencia amena de los cursos teóricos sumado al entorno que se le creara al salón de clase se espera inicie un proceso de fidelización de los clientes para que ellos mismos creen por medio de boca a boca una buena reputación para BLC.

El flujo de operaciones será representado de mejor manera mediante el siguiente flujograma:



Fuente: Elaboración Propia

Figura N°3: Diagrama del Flujograma

### 5.3 Plan de desarrollo e implementación

Para iniciar debidamente con las operaciones de BLC hay que completar los siguientes requisitos tanto legales como operativos:

- Constitución legal de la sociedad
- Pagos de impuestos y demás tramites frente a la Dirección Nacional de Ingresos que sirven para tramitar el aviso de operaciones en Ciudad de Panamá
- Autorización y debido permiso de la Autoridad del Tránsito y Transporte Terrestre en Panamá para poder operar como una escuela legalmente establecida en Ciudad de Panamá
- Después de ubicar el local, pagar por el alquiler del mismo
- Acondicionamiento y reparaciones del local
- Empezar con el proceso de contratación del personal necesario para iniciar las operaciones en BLC
- Compra de los insumos necesarios para arrancar la operación, desde los útiles de oficina que se necesita en recepción y en el equipo administrativo, hasta las motos y sus respectivas herramientas y piezas para mantenimiento preventivo

Actividades	(MES I)				(MES II)				(MES III)			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Constitución legal de la sociedad	X	X										
Pagos de impuestos correspondientes a la DGI			X	X								
Autorización y permisos de la ATTT y Sertracen para operar			X	X	X	X						
HITO I	Constitución Legal de la Escuela en Ciudad de Panamá											
Pago del alquiler del local				X								
Acondicionamiento y reparaciones del local					X	X	X	X				
HITO II	Tener presencia física frente al mercado panameño											
Publicación y entrevista para el personal a contratar									X	X	X	X

Compra de insumos necesarios para la operación																			X	X	X
HITO III	Tener todo listo para la inauguración de la Escuela																				

Cuadro N°9: Carta Gantt de Actividades

La inversión inicial que se realizará toma en cuenta la cobertura de todos los gastos iniciales necesarios para que arranque la operación y el capital de trabajo neto. Una vez entre en operación la escuela se espera que los gastos operacionales serán cubiertos por la operación en sí.

#### 5.4 Dotación

BLC tendrá inicialmente un recepcionista, dos (2) instructores, un mecánico, un community manager, dos (2) ayudantes generales y un administrador general del local. La cabeza de la operación sería el administrador general y todos tendrían que reportarle a él.

En la primera etapa se contara con el administrador general, recepcionista y ayudante general, estos estarán desde el inicio, en la constitución de la sociedad y todos los trámites legales y municipales que se tengan que realiza, para la remodelación del local a arrendar habrá que contratar a un profesional que hará los arreglos necesarios para que el local quede como se estipulo en el plano.

En la segunda etapa, se contratará en un inicio a una empresa encargada de la construcción de la página web de BLC y la apertura de todas sus cuentas de redes sociales, y que está a su vez vaya trabajando en la recopilación de datos e información relevantes para la empresa, para luego contratar a un community manager que pueda cargar con este trabajo una vez esté todo levantado.

Una vez todo esto esté funcionando, se contratará una empresa o una persona dedicada a repartir volantes por el área para darse a conocer y que vaya de boca en boca la idea de negocio propuesta partiendo del área y se expanda lo mas que se pueda.

Una vez estén estables las operaciones de BLC, se harán actividades que involucren a la comunidad de personas que manejen motocicletas de diferentes temas que sean socialmente responsables, y así poder hacer publicidad mientras se practica RSE.

Cargo	Salario Neto
Administrador General	\$1,000.00
Instructor Teórico	\$850.00
Instructor Práctico	\$850.00
Recepcionista	\$600.00
Mecánico	\$750.00
Asistente General 1	\$500.00
Asistente General 2	\$500.00
Community Manager	\$1,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°10: Cuadro del Equipo

## VI. Equipo del proyecto

### 6.1 Equipo gestor

El equipo gestor estará conformado por Humberto Zambrano, que dentro de sus grados académicos cuenta con una maestría de la Universidad de Chile en Administración de Empresas lo que lo hace apto para ocupar el puesto de administrador general de BLC ya que cuenta con todas las competencias necesarias para manejar el puesto correctamente y de no saber qué hacer, cuenta con la habilidad para manejar la situación y buscar la ayuda necesaria en el campo necesario para lograr lo que necesite para llevar a cabo la idea de negocio en el transcurso del proyecto, ya sea un ayudante general, dos instructores idóneos, un mecánico y un community manager .

Al ver cómo se desarrolla el mercado de las escuelas de manejo en Panamá y como se maneja la sociedad en cuanto a los medios de transporte se vio una oportunidad que no ha sido explotada como se debe y que puede beneficiar el estilo de vida de las personas en Panamá de manera económica.

Al ser la mitad de lo que son las escuelas de manejo en Panamá no requiere un alto costo de inversión inicial ni de capital de trabajo y hace que el costo operativo disminuya en comparación a las escuelas de manejo convencionales y se pueda ofertar un mejor precio en los cursos de lo que estas ofrecen, por lo que apropiarse de la idea de negocio se hace fácil.



## 6.2 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Figura N°4: Esquema con estructura organizacional

## 6.3 Incentivo y compensaciones

Para las personas que forman parte del equipo gestor anteriormente mencionado, su remuneración base será ligeramente por encima del valor de mercado ya que al ser una empresa nueva entrando a un mercado nuevo para convencer a las personas de aceptar formar parte de un riesgo como este, la paga tiene que ser ligeramente más atractiva de lo que da el mercado laboral.

Cargo	Salario Mensual Neto	Salario Mensual Líquido	Incentivos
Administrador General	\$1,500.00	\$1,236.92	
Instructor Teórico	\$850.00	\$755.91	\$252.17
Instructor Práctico	\$850.00	\$755.91	\$252.17
Recepcionista	\$600.00	\$534.00	\$178.00
Mecánico	\$750.00	\$667.49	\$222.50
Asistente General 1	\$500.00	\$445.00	\$148.33
Asistente General 2	\$500.00	\$445.00	\$148.33

Community Manager	\$1,000.00	\$866.92	\$296.67
Total	\$6,550.00	\$5,707.15	\$1,498.17

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°11: Cuadro de Rentas e Incentivos del Personal

En caso de incurrir en horas extras, estas se pagarán como indica el Código de Trabajo de Panamá, y estas horas extras serán trabajadas con el consentimiento de los colaboradores.

Se entregará un bono navideño como incentivo a los colaboradores por su trabajo continuo en el año de un tercio de su salario base menos las deducciones estatales, esto en función a una aprobación del 85% de una encuesta de los alumnos en cuestión de satisfacción del cliente, esto fuera de cualquier evaluación que se pueda realizar a los colaboradores a lo largo del año.

También contarán con un descuento del 40% en los cursos, tanto ellos como su primera y segunda línea de consanguinidad.

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos Financieros

Acá se presentan los supuestos utilizados para realizar el análisis financiero requerido en dólares estadounidenses:

Supuesto	Detalle	Observación
Horizonte de Evaluación	5 Años	Período 2020-2024
Tasa de Impuesto a las Utilidades	25%	
Tasa de Impuesto a las compras y ventas	7%	Ley 8 del 15 de marzo del 2010
IPC	1.2%	Promedio del IPC 2014-2018 según Contraloría General
Depreciación	Cantidad de años según ley 822 de concertación tributaria Art. 34	Depreciación Lineal
Arriendo de Propiedad de 90 m2	Precio igual durante todo el proyecto	
Cantidad de alumnos atendidos al mes	20 alumnos al día con proyección de crecimiento	Máximo de 60 alumnos al día por límites físicos
Factor estacionalidad mensual	Ingresos variables mensualmente	Según encuesta recogida en auto escuela de manejo local (Ver Anexo)
Remuneración del personal	Pago como lo estipula la ley en Panamá	Incluir bono por rendimiento y satisfacción al cliente al finalizar el año
Días de Atención	De Lunes a Sábado	Excepto Domingos y días feriado

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°1: Resumen de Supuestos utilizados

## 7.2 Estimación de Ingresos

La estimación de ingresos se realizó en base a un estudio del mercado de las escuelas de manejo en Ciudad de Panamá en el cual se determinaron los precios ofrecidos por las diferentes escuelas por los cursos para manejo de moto, sin embargo, no existen datos acerca de los costos de operación y las personas entrevistadas de las escuelas no aportaron con la información acerca de cómo determinan los costos de venta. Para determinar el factor de estacionalidad para la estimación se entrevistaron diferentes estudiantes de las escuelas de manejo en donde respondieron en que meses prefieren dar clases de manejo.

N° Mes		Factor Estacionalidad	Proyección Mensual Cursos Prácticos	Proyección Mensual Cursos Teóricos	Precio Unitario Curso Práctico	Precio Unitario Curso Teórico	Ingreso Mensual Curso Teórico	Ingreso Mensual Curso Práctico	Ingreso Anual	Cantidad Anual Curso Práctico	Cantidad Anual Curso Teórico
1	ene-20	22%	0	0	\$155.00	\$60.00	B/. 0.00	B/. 0.00			
2	feb-20	13%	5	0	\$155.00	\$60.00	B/. 775.00	B/. 0.00			
3	mar-20	12%	8	2	\$155.00	\$60.00	B/. 1,240.00	B/. 120.00			
4	abr-20	7%	10	5	\$155.00	\$60.00	B/. 1,550.00	B/. 300.00			
5	may-20	3%	12	3	\$155.00	\$60.00	B/. 1,860.00	B/. 180.00			
6	jun-20	4%	18	6	\$155.00	\$60.00	B/. 2,790.00	B/. 360.00			
7	jul-20	6%	23	7	\$155.00	\$60.00	B/. 3,565.00	B/. 420.00			
8	ago-20	3%	30	10	\$155.00	\$60.00	B/. 4,650.00	B/. 600.00			
9	sep-20	6%	40	12	\$155.00	\$60.00	B/. 6,200.00	B/. 720.00			
10	oct-20	2%	37	19	\$155.00	\$60.00	B/. 5,735.00	B/. 1,140.00			
11	nov-20	2%	44	13	\$155.00	\$60.00	B/. 6,820.00	B/. 780.00			
12	dic-20	19%	50	20	\$155.00	\$60.00	B/. 7,750.00	B/. 1,200.00	\$48,755.00	277	97
13	ene-21	22%	110	33	\$158.10	\$61.20	\$17,391.00	\$2,019.60			
14	feb-21	13%	67	25	\$158.10	\$61.20	\$10,592.70	\$1,511.64			
15	mar-21	12%	61	23	\$158.10	\$61.20	\$9,644.10	\$1,395.36			
16	abr-21	7%	35	13	\$158.10	\$61.20	\$5,533.50	\$813.96			
17	may-21	3%	15	10	\$158.10	\$61.20	\$2,371.50	\$612.00			
18	jun-21	4%	20	10	\$158.10	\$61.20	\$3,162.00	\$612.00			
19	jul-21	6%	30	11	\$158.10	\$61.20	\$4,743.00	\$697.68			
20	ago-21	3%	15	6	\$158.10	\$61.20	\$2,371.50	\$348.84			
21	sep-21	6%	30	11	\$158.10	\$61.20	\$4,743.00	\$697.68			
22	oct-21	2%	10	6	\$158.10	\$61.20	\$1,581.00	\$367.20			
23	nov-21	2%	10	6	\$158.10	\$61.20	\$1,581.00	\$367.20			
24	dic-21	19%	97	36	\$158.10	\$61.20	\$15,335.70	\$2,209.32	\$90,702.48	500	190

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°2: Estimación de ventas mensuales período 2019 - 2020

De acuerdo con las proyecciones de ventas hasta el año 2024 y el precio fijado para el primer año y reajustado con el IPC año a año, se alcanzan los siguientes números para el futuro de los 5 años:

	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de Cursos Prácticos	277	500	595	699	807
Precio de venta con ITBMS	\$165.85	\$167.84	\$169.85	\$171.89	\$173.96
Total de Ingresos con ITBMS	\$45,940.45	\$83,920.10	\$101,063.30	\$120,174.37	\$140,467.01
	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad de Cursos Teóricos	97	190	223	260	298
Precio de venta con ITBMS	\$64.20	\$64.97	\$65.75	\$66.54	\$67.34
Total de Ingresos con ITBMS	\$6,227.40	\$12,344.38	\$14,678.70	\$17,305.89	\$20,053.03
	2020	2021	2022	2023	2024
Total	\$52,167.85	\$96,264.48	\$115,742.00	\$137,480.26	\$160,520.04

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°3: Estimación de Ingresos anuales período 2020 - 2024

### 7.3 Plan de Inversiones y Financiamiento

Para la puesta en marcha del proyecto BLC se necesitará una inversión inicial por \$52,874.00 dólares estadounidenses financiados al 100% por los socios inversores. Esto destinado a la compra de los activos físicos, remodelación del local en el que se inaugurará BLC, y maquinaria destinada a la operación como las motocicletas.

El detalle de la inversión inicial sería de la siguiente manera:

Detalle de la Inversión	
Instalaciones	
Arreglo y Decoración	\$38,700.00
Permisos y Aviso de Operaciones	\$1,200.00
Subtotal	\$39,900.00
Maquinaria y Equipos	
Motocicletas (8)	\$8,000.00
Mueble de comedor	\$300.00
Refrigeradora	\$450.00
Computadora (5)	\$1,064.00
Sillas Administrativas (5)	\$200.00
Sillas de Salón (20)	\$1,006.00
Impresora Copiadora (3)	\$500.00
Caja Registradora Fiscal	\$589.00
Escritorios Recepción (3)	\$193.00
Escritorios Administrativos (2)	\$172.00
Subtotal	\$12,474.00
Sistema Computacional	
Página Web (Creación)	\$500.00
Redes Sociales (Creación)	\$0.00
Subtotal	\$500.00
Total	\$52,874.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°4: Plan de Inversión Inicial

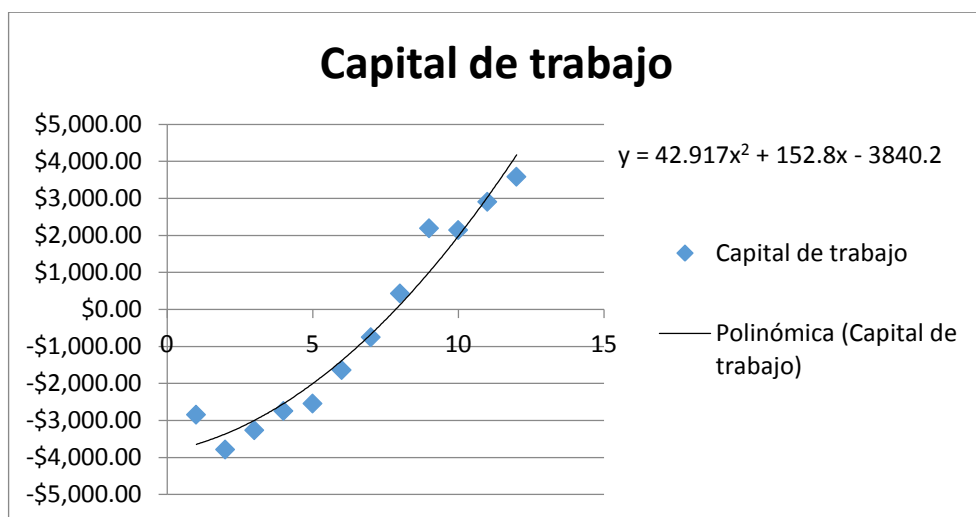
#### 7.4 Capital de Trabajo

Para determinar cuál es el capital de trabajo fue necesario determinar cuál fue el mes con el mayor déficit operacional del primer año, el cual termino siendo Junio 2020 con un déficit de \$3,781.70 dólares estadounidenses (FEBRERO = -\$3,781.70)

En el siguiente cuadro se detalla el mes a mes del déficit operacional del primer año hasta llegar a Agosto 2020 que resulta el primer mes con una ganancia operacional, y en la gráfica se ve el comportamiento del déficit operacional en el primer año. Los siguientes meses no es necesario aumentar el capital de trabajo ya que los clientes con los que trabaja BLC pagan al contado.

Enero	-\$2,840.50
Febrero	-\$3,781.70
Marzo	-\$3,259.75
Abril	-\$2,739.45
Mayo	-\$2,539.15
Junio	-\$1,634.65
Julio	-\$747.20
Agosto	\$434.25
Septiembre	\$2,195.45
Octubre	\$2,147.30
Noviembre	\$2,910.05
Diciembre	\$3,587.55

Tabla N°5: Capital de Trabajo Mensual



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica N°4: Capital de Trabajo requerido el primer año

## 7.5 Proyecciones del Estado de Resultado

La proyección del estado de resultado muestra para el primer año un déficit de \$14,910.93 después de impuestos, sin embargo del segundo año en adelante se muestran utilidades después de impuesto positivas en todos los años demostrando un equilibrio y una ganancia con el pasar del tiempo y la consolidación de la operación.

	<b>DATOS PROYECTADOS</b>				
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas netas	48,155.00	90,678.00	110,652.00	133,580.06	160,410.06
Costos de Venta	16,131.93	30,377.13	37,068.42	44,749.32	53,737.37
Margen de Contribución	32,023.08	60,300.87	73,583.58	88,830.74	106,672.69
Gastos administración y ventas	39,854.00	46,150.00	47,534.50	48,960.54	50,429.35
Gastos operacionales	4,566.00	4,927.00	5,099.45	5,277.93	5,462.65
EBITDA	-12,396.93	9,223.87	20,949.64	34,592.28	50,780.69
Depreciación	2,514.00	2,514.00	1,520.00	922.00	736.00
Amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EBIT	-14,910.93	6,709.87	19,429.64	33,670.28	50,044.69
Otros gastos no operacionales (gastos)					
Otros ingresos no operacionales (ingresos)					
Utilidad antes de Impuesto	-14,910.93	6,709.87	19,429.64	33,670.28	50,044.69
Impuesto a la renta			2,807.14	8,417.57	12,511.17
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>-14,910.93</b>	<b>6,709.87</b>	<b>16,622.49</b>	<b>25,252.71</b>	<b>37,533.51</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°6: Proyección del Estado de Resultado

## 7.6 Proyecciones del Flujo de Caja

La tabla a continuación muestra el flujo de caja del proyecto BLC con el cierre al quinto año tomando en cuenta la recuperación del capital de trabajo (Kt) y la utilidad por venta de activo (valor residual). Este muestra flujo positivo del segundo año en adelante, lo que indica que al pasar del tiempo de manera lenta pero segura se va amortizando la inversión inicial y el capital de trabajo aportado para el inicio del proyecto BLC.



	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO						
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO		-\$14,910.93	\$6,709.87	\$16,622.49	\$25,252.71	\$37,533.51
+ Depreciación		\$2,514.00	\$2,514.00	\$1,520.00	\$922.00	\$736.00
+ Amortización						
- Inversión en activo fijo	-\$52,874.00					
- Inversión en Capital de Trabajo	-\$3,781.70					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						\$3,781.70
+ Valor Desecho Activos						\$6,100.00
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	-\$56,655.70	-\$12,396.93	\$9,223.87	\$18,142.49	\$26,174.71	\$48,151.21

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°7: Tabla de Flujos de Caja al Quinto Año

### 7.7 Calculo de la tasa de descuento

Para calcular la tasa que se utilizara para descontar los flujos futuros del proyecto BLC se procedió a utilizar el método CAPM, utilizando la siguiente información para su desarrollo:

	Símbolo	Valor	Fuente
Beta Desapalancado	B	1.04	Aswath Damodaran Betas by Sector (US): Real State General Diversify <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a> . Industria Educación
Tasa Libre de Riesgo	Rf	2.31	Promedio Mensual del rendimiento del bono del Tesoro de USA a 30 años de los últimos 12 meses al 16 de septiembre del 2019
Premio por Riesgo Mercado	(Rm-Rf)	2.64	Aswath Damodaran <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a> País Panamá
Premio por Startup	Ps	2.00	Fuente Universidad de Chile
Premio por Liquidez	Pl	2.00	Fuente: Universidad de Chile

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°8: Parámetros para la estimación de la tasa de descuento

La tasa de descuento se obtiene de reemplazar los datos presentados en la siguiente fórmula:

$$T_p = R_f + (R_m - R_f) * \beta + P_s + P_I$$

$$T_p = 9.06\%$$

### 7.8 Evaluación Financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto BLC tiene en mente una inversión inicial de \$52,874.00 un capital de trabajo que alcanza los \$3,781.70 y la proyección de flujo de caja anual para el periodo 2020-2024 que se descuenta a una tasa del 9.06%. Considera también el cierre del proyecto al quinto año por lo que, en el año 5 se exige la devolución del capital de trabajo y se considera la venta de la totalidad de los activos.

Los resultados muestran que el proyecto BLC es rentable a largo plazo ya que se obtiene un VAN positivo de \$3,144.27, una tasa interna de retorno del 10.46% y un tiempo estimado de la recuperación del capital de 4,4 años.

También se hizo el análisis de sensibilidad precio y cantidad con una variación de  $\pm 10\%$  que arrojó los siguientes valores:

Escenario	Indicadores		
	VAN	TIR	Payback
Incremento del 10% de ventas	\$1,536.42	10%	4.3
Disminución del 10% de ventas	-\$21,490.18	-2%	-0.6
Incremento del 10% del precio de venta	\$22,553.74	19%	3.6
Disminución del 10% del precio de venta	-\$5,777.04	2%	-0.1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°9: Tabla de Análisis de Sensibilidad

### 7.9 Valor Residual

El valor residual del proyecto BLC se determinó mediante la inclusión en el quinto año del proyecto del valor presente de los flujos futuros, calculado como un flujo de perpetuidad constante. Esta considera una tasa de descuento  $T_p = 11.19\%$  y se obtuvo un valor residual de \$361,497.14

La evaluación financiera para este escenario de continuidad infinita, considero el flujo de caja que se muestra en la siguiente tabla y arrojó los siguientes resultados:

- VAN: \$274,495.82
- TIR: 61%
- Payback: 4.4 años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO						
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO		-\$14,910.93	\$6,709.87	\$16,622.49	\$25,252.71	\$37,533.51
+ Depreciación		\$2,514.00	\$2,514.00	\$1,520.00	\$922.00	\$736.00
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Inversión en activo fijo	-\$52,874.00					
- Inversión en Capital de Trabajo	-\$3,781.70					
FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA	-\$56,655.70	-\$12,396.93	\$9,223.87	\$18,142.49	\$26,174.71	\$38,269.51
+ Valor Presente Flujos Futuros						\$531,470.31
FLUJO CAJA LIBRE + VALOR TERMINAL	-\$56,655.70	-\$12,396.93	\$9,223.87	\$18,142.49	\$26,174.71	\$569,739.82

Tabla N°10: Flujo de caja, continuidad infinita

### 7.10 Balance Proyectado

La proyección del Balance General de BLC para el período 2020 – 2024 muestra el detalle de los activos, pasivos y patrimonio de la compañía durante el período de evaluación del proyecto que es mostrado en el siguiente cuadro:

	2020	2021	2022	2023	2024
Activos					
Circulante	\$ 46,550.00	\$ 77,500.00	\$ 89,125.00	\$ 103,385.00	\$ 121,994.30
Activo Fijo	\$ 3,000.00	\$ 5,000.00	\$ 6,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Depreciación Acumulada	-\$ 2,154.00	-\$ 4,308.00	-\$ 5,828.00	-\$ 6,750.00	-\$ 7,486.00
ITBMS Crédito	-	-	-	-	-
Total Activos	\$ 47,396.00	\$ 78,192.00	\$ 89,297.00	\$ 104,635.00	\$ 122,508.30
Pasivos					
ITBMS Crédito					
ITBMS X Pagar	\$ 3,370.85	\$ 6,347.46	\$ 7,616.95	\$ 9,140.34	\$ 10,968.41
Obligaciones Laborables	\$ 1,500.00	\$ 3,950.00	\$ 4,550.00	\$ 5,500.00	\$ 6,500.00
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-
Total Pasivos	\$ 4,870.85	\$ 10,297.46	\$ 12,166.95	\$ 14,640.34	\$ 17,468.41
Patrimonio					
Capital	\$ 48,165.25	\$ 48,165.25	\$ 48,165.25	\$ 48,165.25	\$ 48,165.25
Utilidad Acumulada	-\$ 4,378.00	\$1,520.40	\$ 6,152.27	15,308.00	\$ 46,697.73
Total Patrimonio	\$ 43,787.25	\$ 49,685.65	\$ 54,317.52	\$ 63,473.25	\$ 94,862.98
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 48,658.10	\$ 59,983.11	\$ 66,484.47	\$ 78,113.59	\$ 112,331.39

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°11: Balance Proyectado para BLC

Adicional a los estados de resultados y balance proyectados, se lograron obtener las siguientes razones financieras:

ROA	-31.46%	8.58%	21.76%	32.18%	40.85%
ROE	-30.64%	11.19%	29.22%	43.10%	44.55%
Razón Circulante	9.56	7.53	7.33	7.06	6.98
EBIT/Ventas	-30.96%	7.40%	17.56%	25.21%	31.20%
EBITDA/Ventas	-25.74%	10.17%	18.93%	25.90%	31.66%

Tabla N°12: Razones Financieras

Las razones financieras son favorables con el pasar del tiempo gracias a la estabilidad que adquiere con el tiempo la empresa, a excepción de la razón circulante debido a que al pasar los años se han ido añadiendo nuevas obligaciones debido a que la operación al ir creciendo las responsabilidades a corto plazo también fueron creciendo haciendo que la solvencia de la compañía fuera bajando poco a poco, con el pasar de los años.

VIII. Riesgos críticos

El proyecto BLC cuenta con los siguientes riesgos al momento de arrancar y durante el desarrollo del proyecto, los cuales están ligados a diferentes áreas de la idea de negocio como lo son las partes operativas, financieras o administrativas. Para determinar cómo abordar cada riesgo se decidió clasificar cada uno de la siguiente manera: Riesgo Alto (A), Riesgo Medio (B) y Riesgo Bajo (C).

Tipo	Riesgo	Nivel de Riesgo	Mitigación
Interno	Pérdida de Clientes por reclamos o malas experiencias	A	Creación de encuestas de experiencia a alumnos que serán analizados por el gerente administrativo como retroalimentación para mejorar la operación en las partes señaladas
	Fallas mecánicas de las motocicletas para las clases	C	Concretar una agenda con el mecánico de mantenimientos preventivos para mantener las motos en buen estado
	Alta rotación de personal calificado	B	Capacitar a los nuevos y crear una cultura de trabajo que mantenga contento a los colaboradores
	Fallar en la consecución de las metas establecidas en el plan	A	Convocar a reuniones mensuales para verificar como se desenvuelve la operación con respecto a las metas trazadas
	Falta de liquidez	B	Reunión mensual y aplicación de razones financieras para tener un mejor control del tema
Externo	Ingreso de competidores directos	B	Al momento en que entre un competidor directo se tiene que pensar en una manera en que la empresa produzca una diferenciación con sus competidores directos, tales como nuevas sucursales a nivel nacional o la enseñanza a domicilio
	Fallas de Proveedores	C	Crear un sistema de logística que pueda abastecer correctamente de piezas a la escuela en caso de que no existan piezas requeridas para reparar las motos al instante
	Multas por permisos al día o sanitarios	B	Contar con que entre recepcionista y administrador se pueda tener todos los pagos al día para no incurrir en multas con las entidades gubernamentales correspondientes

Fuente: Elaboración Propia  
Cuadro N°1: Cuadro de Riesgos Críticos

## IX. Propuesta Inversionista

### 9.1. Estrategia de financiamiento

La estrategia de financiamiento del proyecto BLC será la emisión de 18,886 acciones valorizadas en \$3 cada acción para obtener un monto de \$ 56,665.70 destinados a cubrir el inicio de la operación. El capital propio será equivalente al monto de esta inversión y su fin es financiar el alquiler del local comercial, de la compra de las motos necesarias para arrancar con las clases, equipo administrativo y operativo, y poder contar con un mes de capital de trabajo. Para los años posteriores no se requerirá de nuevas emisiones de acciones ya que se estima que con el capital proveniente de la operación del proyecto BLC financiará la operación para el resto del periodo de evaluación del proyecto.

### 9.2. Oferta para el inversionista

BLC será una sociedad por acciones compuesta por dos accionistas dueños de las 18,886 acciones emitidas. Quienes deseen participar del proyecto BLC como inversionistas tendrán acceso a 9,424 acciones ordinarias (49,9% de las acciones) equivalente a \$28,272 que reportarán utilidades en la medida que las operaciones de la empresa se ejecuten de acuerdo a lo planificado y las condiciones del mercado establecidas a la hora del proyecto se mantengan estables. Para premiar la confianza en el proyecto, BLC ofrece una tasa de retorno ligeramente mayor a la que otras financieras podrían entregar, sustentado por los resultados obtenidos en la proyección de sus flujos. Los dividendos a los accionistas se pagarán al final del periodo de evaluación del proyecto.

La oferta accionario se presenta a continuación en el siguiente cuadro:

PROPUESTA INVERSIONISTA	
Inversión Inicial	\$52,874.00
Capital de Trabajo	\$3,781.70
Total	\$56,655.70

# Acciones a Emitir	9,424
Valor de la Acción	\$3.00
Oferta Accionaria	49.90%
Aporte	\$28,272.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°1: Tabla de Propuesta a Inversionista



## X. Conclusiones

El proyecto BLC resulta ser una propuesta atractiva pero con un tiempo de espera que probablemente no encante a los inversionistas a simple vista si lo que buscan es rentabilidad a corto plazo.

Dentro de las fortalezas que impulsan a colocar esta idea como una idea atractiva existen factores como: no existen competidores directos en el mercado panameño, existe una tendencia positiva en los usuarios de licencia tipo B demostrando que cada vez entran más personas al mundo de las motocicletas por diferentes razones, es un mercado que por el estilo de vida que marca tendencia a nivel mundial tiene más probabilidades de crecer que de disminuir su participación en la vida de los consumidores y los estilos de vida que estos llevan. Cabe mencionar que otro punto a su favor es que a nivel operacional no es tan excesiva la cantidad de dinero a invertir para arrancar la operación haciendo el costo de venta del producto más barato que lo que puedan ofrecer los competidores indirectos que existen actualmente en el mercado panameño.


Las claves para que el proyecto BLC sea exitoso son la paciencia, la elaboración de una fuerte campaña para darse a conocer entre los consumidores que residen en Ciudad de Panamá, y un seguimiento continuo y constante de las metas establecidas en el plan operativo para poder rendir de la manera establecida.

El análisis financiero de BLC muestra que con una inversión inicial de \$52,874 y un capital de trabajo de \$3,781.70, es un proyecto rentable ya que al descontar los flujos a una tasa del 9,06% se obtiene un VAN de \$ 3,144.27, una TIR de 10,46% y un periodo estimado de recuperación de la inversión de 4,3 años, este último dato siendo el eslabón débil de la propuesta ya que el inversionista puede no quedar convencido con el tiempo de recuperación de la inversión.

## Bibliografía y Fuentes

- Tabla de Licencias Tipo B Emitidas por la Autoridad del Tránsito y Transporte Terrestre en Ciudad de Panamá (Lic. Yadira Lopez, Comunicación personal, 1 de abril del 2019)
- Informe de Vehículos en Circulación Registrados en la República de Panamá, según la clase de placa realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)
- TVN Noticias, 26 de septiembre del 2017, ¿Cuánto tiempo pasan los panameños en medio de un tranque?  
[https://www.tvn-2.com/videos/noticias/tiempo-pasan-panamenos-medio-tranque\\_2\\_4858034202.html](https://www.tvn-2.com/videos/noticias/tiempo-pasan-panamenos-medio-tranque_2_4858034202.html)
- <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/04/reducir-el-tiempo-de-los-traslados-dentro-de-las-ciudades-reto-para-panama-y-america-latina/>
- [www.inec.gob.pa](http://www.inec.gob.pa)
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctrypre.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypre.html)

## Anexos



**Documentación para la Apertura o Renovación de las Escuelas de Manejo  
Según lo Establecido en el Resuelto N°380 de 4 Diciembre de 2000**

- ❖ Informe de la inspección ocular de la escuela de Manejo, realizado por un supervisor de la ATTT.
- ❖ Copia del último resuelto.
- ❖ Memorial petitorio presentado en papel habilitado, mediante el apoderado judicial, notariado y franqueado **Original**
- ❖ Copia de la cédula del abogado y de la idoneidad.
- ❖ Copia de cédula del representante legal.
- ❖ Copia del aviso de operación expedido por el Ministerio de Comercio e Industrias de la República de Panamá.
- ❖ Certificación de Registro Público de la sociedad anónima vigente. (si existe)
- ❖ Paz y salvo de la DGI vigente.
- ❖ Copia del contrato de arrendamiento notariado donde está ubicada la escuela de manejo.
- ❖ Copia de la cédula del arrendador del local comercial.
- ❖ Copia del registro único vehicular de los vehículos utilizados para la enseñanza vial, los cuales deben estar registrados a nombre de la escuela de manejo representante legal o sociedad anónima.
- ❖ Copia de la póliza de asiento y seguro contra terceros vigente de cada uno de los vehículo utilizados en las clases prácticas.
- ❖ Certificaciones de los instructores en materia de tránsito y seguridad vial debidamente reconocida por la autoridad (ATTT).
- ❖ Hoja de vida, copia de cédula y licencia, historial y paz y salvo del tránsito de los instructores teóricos y prácticos vigente **Original**.
- ❖ Examen antidoping y record policivo para los instructores prácticos vigente **Original**.
- ❖ Presentar los módulos de la clase teóricas en un CD (Programa de estudios).
- ❖ Horarios laborables de cada instructor teórico y práctico.
- ❖ Copia del certificado a expedir en el cartoncillo que se les entrega los estudiantes.
- ❖ Los instructores deben tener mínimo 5 años en experiencia en el manejo de vehículos a motor.
- ❖ Presentar los exámenes a utilizar por el centro de manejo, para su aprobación.
- ❖ Número de contacto de la escuela.

**Observaciones:**

- ❖ **La documentación debe ser entregada en un folder con su respectivo gancho, Sin foliar, ni engargolar, con un juego de copias del original.**
- ❖ **No se aceptaran documentos borrosos, ilegibles o deteriorados.**

Fecha de recibido: \_\_\_\_\_

Nombre de la escuela de manejo: \_\_\_\_\_

**Lic. David Ramírez.**  
**Director de Educación Vial y Defensa del Usuario.**

Requisitos de la ATTT para abrir de manera legal una Escuela de Manejo en Panamá

## Encuesta En Línea

1. Masculino o Femenino		%
Masculino	59	65.6%
Femenino	31	34.4%
2. Su edad es de:		
18 a 25 años	18	20.0%
26 a 35 años	43	47.8%
36 a 45 años	20	22.2%
46 años en adelante	9	10.0%
3. Le gustan las motos		
Si	74	82.2%
No	16	17.8%
4. Ha manejado moto alguna vez		
Si	22	24.4%
No	68	75.6%
5. Qué opina de las motos		
Son Útiles	55	61.1%
Son Peligrosas	45	50.0%
6. Maneja moto actualmente		
Si	7	7.8%
No	83	92.2%
7. En caso de no manejar, le gustaría manejar moto		
Si	62	68.9%
No	28	31.1%
8. Qué motivos te impulsarían a aprender a manejar moto		
Medio de Transporte	40	44.4%
Medio de Recreación	50	55.6%
9. Estaría dispuesto a usar moto en lugar de automóvil		
Si	35	38.9%
No	55	61.1%
10. Pagarías para tomar un curso para aprender a manejar moto		
Si	22	24.4%
No	68	75.6%

Fuente: Elaboración Propia

Encuesta Presencial a estudiantes de escuela de manejo

1. Masculino o Femenino		%
Masculino	55	55.0%
Femenino	45	45.0%
2. Su edad es de:		
18 a 25 años	34	34.0%
26 a 35 años	51	51.0%
36 a 45 años	10	10.0%
46 años en adelante	5	5.0%
3. Le gustan las motos		
Si	61	61.0%
No	39	39.0%
4. Ha manejado moto alguna vez		
Si	18	18.0%
No	82	82.0%
6. Maneja moto actualmente		
Si	6	6.0%
No	94	94.0%
7. En caso de no manejar, le gustaría manejar moto		
Si	54	54.0%
No	46	46.0%
8. Qué motivos te impulsarían a aprender a manejar moto		
Medio de Transporte	70	70.0%
Medio de Recreación	30	30.0%
9. Estaría dispuesto a usar moto en lugar de automóvil		
Si	39	39.0%
No	61	61.0%
9. Pagarías para tomar un curso para aprender a manejar moto		
Si	52	52.0%
No	48	48.0%

10. Que característica valorarías mas a la hora de evaluar un curso de manejo		
Precio	64	64.0%
Calidad	10	10.0%
Ubicación	12	12.0%
Recurso Humano	5	5.0%
Experiencia de Aprendizaje	6	6.0%
Propuesta del curso	3	3.0%

Fuente: Elaboración Propia


Tabla de Capital de Trabajo (Año 1)

Enero	-\$3,340.50
Febrero	-\$4,281.70
Marzo	-\$4,509.75
Abril	-\$3,989.45
Mayo	-\$4,389.15
Junio	-\$4,484.65
Julio	-\$3,597.20
Agosto	-\$2,415.75
Septiembre	-\$1,154.55
Octubre	-\$1,202.70
Noviembre	-\$247.35
Diciembre	\$987.55

## Entrevista a Funcionaria encargada de la Educación Vial en Panamá

En una entrevista con una funcionaria de la Autoridad del Transporte y Tránsito Terrestre en la que se quiso encontrar información referente al mercado objetivo, se dio información acerca del manejo desordenado que hay a nivel nacional en cuanto a vehículos sobre ruedas, ya sea moto o automóvil.

Ella contó que alrededor del 20% de las multas impuestas en los rubros de desatender líneas de no pare, paso peatonal o seguir la indicación del inspector el multado es un usuario de motocicleta y que un 35% de las multas puestas por exceso de velocidad pertenecen a usuarios de motocicletas, lo que habla de una necesidad por impartir clases con seguridad vial como actor principal en las clases de educación vial.



REPORTE DESDE EL 01/01/201 HASTA EL 31/12/201

Código Infracción	Descripción de las Infracciones Cometidas	Cantidad Cometidas
757	NO HACER ALTO	695
758	REALIZAR GIRO PROHIBIDO	13671 ✓
759	DESATENDER LÍNEAS DE NO PARE, PASO PEATONAL E INDICACIONES DEL INSPECTOR	114113 ✓
76	PRESENTARSE A PAGAR SIN BOLET	3
760	PASAR CON LUZ ROJA EN EL SEMÁFORO	4067 ✓
761	ABANDONO DE VEHÍCULO EN LA VÍA PÚBLICA (CHATARRA)	537
762	ESTACIONAR AUTOBUSES, CAMIONES Y UNIDADES DE ARRASTRE EN ÁREAS	114
763	ESTACIONAR AUTOBUSES, CAMIONES Y UNIDADES DE ARRASTRE EN LA VÍA PÚBLICA O EN	1010
764	VEHÍCULO MAL ESTACIONADO	94481 ✓
765	ESTACIONAR EN ESPACIO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD (LEY 42 DE 27/AGOSTO/99)	1862
766	CONducIR A VELOCIDAD SUPERIOR AL LÍMITE	137912 ✓
767	CONducIR A VELOCIDAD INFERIOR AL LÍMITE	37
768	HACER COMPETENCIA DE VELOCIDAD (REGATAS) EN LA VÍA PÚBLICA	32
769	COLISION Y FUGA, ATROPELLO O DAÑOS A PROPIEDAD	12
77	DESACATO	1
770	NO PRESENTA SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL VIGENTE	10241
770a	NO PRESENTA SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL VIGENTE	18
771	INSUFICIENCIA DE SALDOS EN LOS DISPOSITIVOS DE RECARGA EN LAS AUTOPISTAS Y	934937
810	CIRCULAR SIN PERMISO DE PyD	1346
820	CIRCULAR CON DIMENSIONES DEL VEHICULO EN EXCESO	42
830	NO APORTAR PERMISO ESPECIAL DEL VEHICULO E.	7
840	EXCEDER EN LA CARGA O DIMENSIONES SEÑALADAS EN P. ESPECIAL	6
850	PORTAR PERMISO PyD NO DEL VEHICULO	175
860	NO SUJETAR LA CARGA FORMA DEBIDA	51
870	ELUDIR COMPROBACION DE PyD	1693
88	COND. VEH. EN EST. DE DESASEO	1
880	EXCEDER PESO PERMITIDO POR EJ	9
881	EXCEDE PESO HASTA UNA TONELADA	807
882	EXCEDE PESO UNA Y HASTA DOS TONELADAS	1075
883	EXCEDE PESO DOS Y HASTA CINCO TONELADAS	1014
884	EXCEDE PESO CINCO O MAS TONELADAS	721
<b>TOTAL DE FALTAS COMETIDAS</b>		<b>1616612</b>

## Análisis FODA Biking Learning Center (BLS)

### Oportunidad

- Se convertiría en la primera escuela enfocada en la enseñanza de manejar motocicletas en Panamá
- Alta porcentaje de personas que a pesar de no estar dispuestos todavía a pasar de automóvil a motocicleta, aceptan estar interesados en las motocicletas como vehículo motorizado en el futuro y están dispuestos a pagar cursos para aprender a manejarla como método de recreación o su propio medio de transporte
- Migración de personas ya sean del interior de Panamá o de otros países dispuestos a pagar para tener un medio de transporte para movilizarse de manera más libre en Ciudad de Panamá
- Panamá al ser un país con una extensión territorial más pequeña se vuelve atractiva para recorrer en motocicleta

### Amenazas

- Se puede encontrar un producto sustituto ya que existen auto escuelas de manejo que ofrecen los cursos para sacar la licencia tipo B
- Percepción de peligro al manejar una moto por Ciudad de Panamá
- Clima desfavorable en Ciudad de Panamá para manejar moto
- Aumento de regulaciones gubernamentales para tramitar tu licencia tipo B por mal manejo de los conductores actuales de motocicleta y su falta de documentos al día
- La mejora de los transportes públicos y su logística

### Fortaleza

- Relaciones con los colaboradores
- Integración vertical hacia atrás
- Ubicación demográfica
- Facilidad de asociarse con tiendas de motocicletas en Ciudad de Panamá
- Costo de operación más bajo que una auto escuela regular por lo que se puede ofrecer mejores precios



### Debilidades

- Posición Financiera
- Bajo poder de negociación con diferentes proveedores
- Posicionamiento de la marca a nivel nacional
- Falta de experiencia en el mercado
- Alta remuneración al personal debidamente capacitado para las tareas

### Análisis FO-DO-FA y DA

Factores Internos Factores Externos	Fortaleza	Debilidad
Oportunidad	Promocionar y publicitar en diferentes medios la propuesta de valor como primera escuela de motos (bajo costo en comparación con autoescuelas, estilo de vida mas libre, diferente e independiente, y el impacto en la mejora del estilo de vida al ahorrar tiempo perdido en tranques)	Alto número de clientes potenciales ya que lo que predomina en el mercado son los usuarios de automóviles lo que da espacio a que por mejora en su bolsillo y su estilo de vida cambien a motocicleta
Amenaza	Al integrar verticalmente hacia atrás el negocio se puede disminuir el costo de la operación y darle al cliente final un mejor precio, cualidad que mas valora a la hora de elegir un curso en el mercado Tener personal de calidad que hagan la experiencia de aprendizaje de manejo de moto algo distinto	Inicio del negocio mas lento y costoso de lo proyectado debido a la inexperiencia de la administración en un mercado nuevo y la baja confianza que tienen los usuarios en la marca por ser nueva

Fuente: Elaboración Propia