



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magíster en  
Administración de Empresas**

**Estudio de factibilidad para la creación de una importadora de repuestos  
automotrices multimarca para la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas -  
Ecuador**

Juan Sebastián Peralta Peñaherrera

Quito, marzo de 2021

Estudio de factibilidad para la creación de una importadora de repuestos automotrices  
multimarca para la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas – Ecuador

Por

Juan Sebastian Peralta Peñaherrera

Marzo 2021

Aprobado:

Mgtr. Roberto Apunte Z., Tutor

Mgtr. María B. Castillo Q., Presidente del Tribunal

MScBA. Esteban J. Arias M., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 4, marzo, 2021

Mgtr. Roberto Apunte Z.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 4, marzo, 2021

MScBA. Esteban J. Arias M.

\_\_\_\_\_ 4, marzo, 2021

Mgtr. María B. Castillo Q.  
Presidenta del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Juan Sebastián Peralta Peñaherrera, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **estudio de factibilidad para la creación de una importadora de repuestos automotrices multimarca para la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas – Ecuador** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Juan Sebastián Peralta Peñaherrera

Correo electrónico: [juperaltape@uide.edu.ec](mailto:juperaltape@uide.edu.ec)

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Juan Sebastián Peralta Peñaherrera, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado estudio de factibilidad para la creación de una importadora de repuestos automotrices multimarca para la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas – Ecuador, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, marzo de 2021



Juan Sebastián Peralta Peñaherrera

Correo electrónico: [juperaltape@uide.edu.ec](mailto:juperaltape@uide.edu.ec)

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico principalmente a mis padres y a mis hermanos que me apoyaron en este proceso y que creyeron en mí, a mi hermana Maggy que hizo esto posible.

## Agradecimiento

Primero quiero darle gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento y que a pesar de todas las adversidades que se han presentado me ha protegido a mí y a mis seres queridos y nos ha mantenido sanos y salvos. También agradezco a mis padres que son quienes me han enseñado el valor de la dedicación, la responsabilidad y el trabajo, son ellos quienes con sus oraciones me bendicen y me permiten llegar donde estoy, muchas gracias. Agradezco a mis hermanos que con su conocimiento, experiencia, consejos y cariño me han ayudado a salir adelante en este y en muchos otros proyectos a lo largo de mi vida, en especial a Maggy que hizo posible que yo esté aquí y por creer en mí. Agradezco a Indy que me apoyó física y emocionalmente en momentos en los que las cosas se complicaban, que con cariño y paciencia se dio tiempo para ayudarme y guiarme en cosas que quizás desconocía pero que por ayudarme las aprendió. Gracias a mis nuevos amigos, a los chéveres del MBA: Mari, Eli R, Eli P y sobre todo a Sebas R y a Lis. Sebas, tu no quisiste hacer la tesis conmigo, pero igual, gracias. Lis, gracias por tus consejos, por tu amistad, por tu tiempo, por compartir con mucha paciencia tus conocimientos y experiencia conmigo, aun te debo de aquel favor que me hiciste, gracias por ser tan buena compañera y amiga, por ponerte el equipo al hombro en múltiples ocasiones. Por último, quiero agradecerle a mi tutor que ha sido muy paciente conmigo, que me ha enseñado y aclarado muchas cosas, que ha sido generoso en compartir sus conocimientos y guiarme en este proyecto, así también, a todos los docentes que con paciencia nos han impartido parte de su experiencia y conocimientos para hacernos mejores profesionales, ciudadanos y personas. Muchas Gracias.

## **Resumen Ejecutivo**

Mediante este proyecto de investigación se pretende determinar si es factible o no la implementación de una Importadora de Repuestos Automotrices para la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, para ello se usó un método de investigación mixto donde se obtuvo información cualitativa y cuantitativa del mercado y el sector con el fin de determinar oportunidades, amenazas, características de compra de los potenciales clientes, demanda insatisfecha y otros factores relevantes que favorecieron el desarrollo de la investigación, pasando por la elaboración de un plan de marketing, el modelo de gestión organizacional que manejará la organización para el desarrollo de su actividad económica para cerrar posteriormente con la evaluación financiera del proyecto, en esta última se establecieron todos los costos, gastos, volumen de inversión inicial, capital de trabajo, monto de financiamiento y capital propio, etc. El estudio de factibilidad cierra su análisis financiero mediante el cálculo del valor actual neto, tasa interna de retorno, análisis de sensibilidad y con los respectivos flujos de caja y balance general, enmarcados en tres escenarios establecidos mediante la evaluación de los datos recolectados de los potenciales clientes, pesimista, conservador y optimista.

## **Abstract**

Through this research project the intention is to determine whether or not the implementation of an Importer of Automotive Parts is feasible for the city of Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, for this a mixed research method was used where qualitative and quantitative information was obtained from the market and the automotive section in order to determine opportunities, threats, purchase characteristics of potential customers, unsatisfied demand and other relevant factors that favored the development of the research, going through the development of a marketing plan, the organizational management model that the organization will handle for the development of its economic activity to later close with the financial evaluation of the project, in the lateral costs, expenses, initial investment volume, working capital, financing amount and own capital, that were established. The feasibility study closes its financial analysis by calculating the net present value, internal rate of return, sensitivity analysis and with the respective cash flows and balance sheet framed in three scenarios established, pessimistic, conservative and optimistic by evaluating the data collected from potential clients.



## Tabla de contenidos

Capítulo 1: Introducción .....	xiii
Objetivos .....	1
Objetivo general .....	1
Objetivos específicos .....	1
Justificación.....	2
Análisis del medio.....	4
Diagnóstico del nivel internacional.....	4
Diagnóstico a nivel nacional: .....	6
Diagnóstico a nivel local .....	10
Concepto del negocio .....	11
Resumen.....	12
Capítulo 2: Investigación de mercado.....	14
Análisis del macro entorno.....	14
Entorno político.....	14
Entorno económico .....	14
Entorno social.....	16
Entorno tecnológico .....	17
Entorno ecológico .....	18
Análisis del micro entorno .....	19
Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	19
Cadena de valor.....	25
Recursos y capacidades.....	27

Diagnóstico de la situación .....	28
Análisis DAFO.....	28
Matriz DAFO cruzada / estratégico .....	30
Impacto en los objetivos estratégicos.....	31
Los consumidores .....	32
Segmentación del mercado .....	32
Análisis cualitativo.....	38
Método .....	38
Análisis cuantitativo.....	38
Resultados .....	39
Proyección de la demanda.....	56
Demanda insatisfecha.....	57
Demanda potencial total.....	58
Calculo estimado de ventas .....	60
Escenario optimista: .....	60
Escenario conservador: .....	60
Escenario pesimista:.....	61
Análisis de riesgos .....	62
Resumen.....	63
Capítulo 3: Plan de marketing y ventas.....	65
Establecimiento de objetivos.....	65
Criterios de marketing.....	66
Ciclo de vida del producto .....	66
Matriz BCG.....	67
Formulación de estrategias.....	68

Estrategia de Venta del Portafolio.....	69
Estrategia de Precio.....	70
Estrategia de Distribución / Cobertura.....	71
Estrategia Promocional .....	73
Aplicaciones Marketing Mix Promocional .....	75
Producto .....	75
Precio.....	76
Plaza .....	76
Promoción .....	78
Mercadeo Directo.....	78
Venta Directa / Fuerza de Ventas / Canal .....	79
Relaciones Públicas / Lobby .....	79
Publicidad.....	79
Estrategia de diferenciación .....	81
Resumen.....	82
Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional.....	84
Tamaño del Proyecto.....	84
Unidad de medida del tamaño y análisis de la capacidad del negocio .....	84
Localización. ....	86
Macro Localización.....	86
Micro Localización .....	86
Ingeniería y/o concepción arquitectónica del Negocio .....	88
Descripción de la tecnología del negocio, procesos negocio y su nivel de acceso .....	89
Diseño del proceso productivo (flujograma).....	90

Diseño Organizacional. Estructura organizacional y funcional.....	96
Diseño de perfiles profesionales del personal de la organización.....	102
Gerencia de Recursos Humanos.....	105
Políticas de selección .....	105
Contratación .....	105
Capacitación.....	106
Remuneración .....	106
Evaluación de desempeño .....	106
Análisis del marco normativo .....	107
Constitución de la Empresa.....	107
Entes reguladores, Principales Disposiciones y Regulaciones al negocio	108
Resumen.....	109
Capítulo 5: Evaluación financiera del proyecto .....	110
Costos de inversión, análisis comparativo .....	110
Cálculo de capital de trabajo .....	117
Punto de equilibrio .....	121
Evaluación financiera.....	122
Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto .....	122
Calculo y análisis de indicadores de rentabilidad .....	124
Análisis de sensibilidad.....	132
Balance del proyecto .....	133
Resumen.....	136
Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones.....	137
Conclusiones .....	137
Recomendaciones.....	140

Referencias ..... 142

## Lista de tablas

Tabla 1. Unidades de vehículos vendidos y edad promedio del parque automotor ecuatoriano.....	7
Tabla 2. Parque automotor ecuatoriano por provincias. ....	7
Tabla 3. Porcentaje de participación de mercado nacional por marca. ....	16
Tabla 4 Matriz de factores externos (EFE) .....	18
Tabla 5. Principales empresas importadoras de repuestos automotrices para vehículos livianos del Ecuador.....	23
Tabla 6. Matriz de factores internos (EFI).....	29
Tabla 7. Matriz DAFO cruzada / estratégica .....	30
Tabla 8. Principales almacenes de repuestos más representativos de Santo Domingo y marcas que manejan.....	36
Tabla 9. Principales almacenes de repuestos y tipos de componentes que comercializan .....	37
Tabla 10. Tamaño del mercado automotriz en Santo Domingo.....	39
Tabla 11. Lista selección de entrevistados .....	39
Tabla 12. Pregunta de entrevista 1 .....	40
Tabla 13. Pregunta de entrevista 2 .....	41
Tabla 14. Pregunta de entrevista 3 .....	41
Tabla 15. Pregunta de entrevista 4 .....	41

Tabla 16. Pregunta de entrevista 5 .....	42
Tabla 17. Pregunta de entrevista 6 .....	42
Tabla 18. Pregunta de entrevista 7 .....	43
Tabla 19. Pregunta de entrevista 8 .....	43
Tabla 20. Pregunta de entrevista 9 .....	44
Tabla 21. Pregunta de entrevista 10 .....	44
Tabla 22. Pregunta de entrevista 11 .....	45
Tabla 23. Talleres y vehículos en Santo Domingo .....	56
Tabla 24. Preferencia en adquisición de repuestos .....	57
Tabla 25. Lugar de adquisición de repuestos .....	57
Tabla 26. Nivel de satisfacción de talleres con su proveedor actual de repuestos	58
Tabla 27. Demanda potencial total.....	58
Tabla 28. Porcentaje de venta de repuestos y mano de obra en factura de clientes	59
Tabla 29. Promedio de venta en mantenimientos correctivos.....	59
Tabla 30. Escenario optimista.....	60
Tabla 31. Escenario conservador .....	60
Tabla 32. Escenario pesimista.....	61
Tabla 33. Estrategias de venta de portafolio .....	69
Tabla 34. Estrategias de precio .....	70
Tabla 35. Estrategia de distribución.....	71

Tabla 36. Estrategia promocional .....	73
Tabla 37. Estrategias de producto .....	75
Tabla 38. Estrategia de precio .....	76
Tabla 39. Estrategias de plaza .....	77
Tabla 40. Estrategias de promoción .....	78
Tabla 41. Tipos de empresas según su volumen de ventas y recurso humano ...	84
Tabla 42. Capacidad instalada.....	85
Tabla 43. Información de puesto de trabajo, gerente general .....	98
Tabla 44. Información de puesto de trabajo, gerencia comercial. ....	98
Tabla 45. Información de puesto de trabajo, asistente contable .....	99
Tabla 46. Información de puesto de trabajo, jefe de crédito y cobranza .....	99
Tabla 47. Información de puesto de trabajo, jefe de compras y adquisiciones...	99
Tabla 48. Información de puesto de trabajo, asesor comercial .....	100
Tabla 49. Información de puesto de trabajo, cajero .....	101
Tabla 50. Información de puesto de trabajo, mensajero motorizado .....	101
Tabla 51. Información de puesto de trabajo, bodeguero .....	101
Tabla 52. Información de puesto de trabajo, community manager .....	102
Tabla 53. Perfil profesional, gerente general .....	102
Tabla 54. Perfil profesional, gerente general .....	103
Tabla 55. Perfil profesional, asistente contable .....	103



Tabla 56. Perfil profesional, jefe de crédito y cobranza .....	103
Tabla 57. Perfil profesional, jefe de compras .....	104
Tabla 58. Perfil profesional, asesor comercial .....	104
Tabla 59. Perfil profesional, cajero .....	104
Tabla 60. Perfil profesional, mensajero motorizado/bodeguero .....	105
Tabla 61. Tabla salarial de la empresa .....	106
Tabla 62. Resumen de activos intangibles de la empresa .....	110
Tabla 63. Tabla de amortización de activos intangibles .....	111
Tabla 64. Listado de stock de repuestos de importación .....	112
Tabla 65. Costos de importación de repuestos .....	113
Tabla 66. Listado de stock de repuestos de compra local .....	113
Tabla 67. Equipo de computo .....	114
Tabla 68. Muebles y enseres .....	115
Tabla 69. Muebles de oficina .....	115
Tabla 70. Equipos de oficina.....	116
Tabla 71. Vehículo .....	116
Tabla 72. Total activos tangibles .....	116
Tabla 73. Total depreciación.....	117
Tabla 74. Costos y gastos .....	118
Tabla 75. Inversión total .....	119

Tabla 76. Información de crédito .....	119
Tabla 77. Total costos directos .....	120
Tabla 78. Total costos indirectos .....	121
Tabla 79. Análisis de costos.....	121
Tabla 80. Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) .....	123
Tabla 81. Costo promedio ponderado de capital.....	124
Tabla 82. Flujo de caja, escenario conservador .....	126
Tabla 83. Flujo de caja, escenario optimista .....	128
Tabla 84. Flujo de caja, escenario pesimista.....	130
Tabla 85. Flujos descontados, periodo de recuperación, escenario conservador	131
Tabla 88. Flujos descontados, periodo de recuperación, escenario optimista ..	132
Tabla 87. Análisis de sensibilidad, van igual a 0 .....	133
Tabla 88. Balance general .....	135

**Lista de figuras**

Figura 1 Diagrama de Ishikawa .....	3
Figura 2. Parque automotor por provincias.....	9
Figura 3. Modelo de negocio Canvas.....	12
Figura 4. Porcentaje de participación de mercado por marca .....	17
Figura 5. Cinco fuerzas de Porter.....	24
Figura 6. Cadena de valor del producto .....	26
Figura 7 Análisis DAFO .....	29
Figura 8 Mapa de empatía.....	38
Figura 9. Encuesta, pregunta 1 .....	47
Figura 10. Encuesta, pregunta 2a .....	47
Figura 11. Encuesta, pregunta 2b.....	48
Figura 12. Encuesta, pregunta 3.....	49
Figura 13. Encuesta pregunta 4.....	49
Figura 14. Encuesta pregunta 5.....	50
Figura 15. Encuesta, pregunta 6.....	51
Figura 16. Encuesta, pregunta 7.....	52
Figura 17. Encuesta, pregunta 8.....	52
Figura 18. Encuesta, pregunta 9.....	53
Figura 19. Encuesta, pregunta 10.....	53

Figura 20. Encuesta, pregunta 11 .....	54
Figura 21. Encuesta, pregunta 12 .....	55
Figura 22. Encuesta, pregunta 13 .....	56
Figura 23. Análisis de riesgos .....	62
Figura 24. Mapa de calor de riesgos .....	63
Figura 25. Matriz BCG .....	68
Figura 26. Logo de la empresa .....	80
Figura 27. Micro localización del negocio.....	87
Figura 28. Planta baja.....	88
Figura 29. Segunda planta.....	89
Figura 30. Descripción de macro procesos - Ingauto.....	90
Figura 31. Flujograma de proceso de compra, importación. ....	92
Figura 32. Flujograma de venta directa a clientes al por menor, mostrador.....	93
Figura 33. Flujograma de venta a clientes al por mayor .....	95
Figura 34. Estructura organizacional de la empresa .....	97

## **Capítulo 1: Introducción**

En el presente proyecto se realiza una investigación con el fin de determinar el grado de factibilidad de la creación de una importadora de repuestos automotrices multimarca en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas que se dedicará a la venta al por menor y mayor de todo tipo de partes y repuestos automotrices para vehículos livianos.

Se inicia desde el análisis socio económico actual del mundo, país, región y sector para luego determinar mediante una investigación cualitativa los productos con mayor rotación del mercado, posteriormente identificar potenciales proveedores de dichos productos analizando los costos y gastos del proyecto; se establece el modelo de gestión organizacional y de marketing de la empresa para finalizar con un análisis económico financiero que nos ayude a determinar si es factible o no la creación e implementación del negocio en mención.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar la factibilidad de la creación de una importadora de repuestos automotrices multimarca en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas – Ecuador

#### **Objetivos específicos**

- Realizar el análisis e investigación de mercado con el fin de visualizar el macro y micro entorno para determinar las oportunidades y amenazas presentes en él.
- Establecer el plan de marketing y ventas con el fin de constituir estrategias para ganar participación en el mercado y crear valor para los clientes gestionando relaciones rentables con ellos.

- Crear un modelo de gestión organizacional que garantice el correcto y eficiente funcionamiento de la empresa.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto para determinar la factibilidad del mismo.

### **Justificación**

La industria automotriz es considerada uno de los ejes principales de la economía nacional (INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020) y mundial ya que su producción involucra muchas otras industrias y está directamente relacionada con la logística del transporte. (AEADE, 2020).

En el Ecuador, la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) asegura que la renovación de vehículos tendrá una importante depresión debido a los factores económicos, sociales, políticos y sanitarios por los que pasa actualmente el país y el mundo, a pesar de que este no es un buen pronóstico para las empresas de venta de vehículos nuevos, si lo es para toda la industria que comercializa productos y servicios post venta, como las empresas de venta de repuestos automotrices.

Ecuador, al ser un país aun en vías de desarrollo con un índice de riesgo país de los más altos de Latinoamérica (Angulo, 2020) no dispone de los recursos necesarios para hacer frente a la competencia internacional referente a la industria automotriz, sin embargo, en el país ha tenido un fuerte crecimiento de su parque automotor. (AEADE, 2020).

Según la percepción local de algunos consumidores la industria automotriz nacional y local, se encuentra envuelta en mucha informalidad, es por ello que gran parte del mercado se ve insatisfecho por diferentes factores como sobrepuestos, poca calidad en los productos, falta de honestidad y ética, escaso asesoramiento al realizar las

compras, entre otros. En la Figura 1 encontrar el diagrama que muestra las posibles causas y problemas con las que se encuentran a diario tanto distribuidores como clientes finales que adquieren repuestos automotrices.

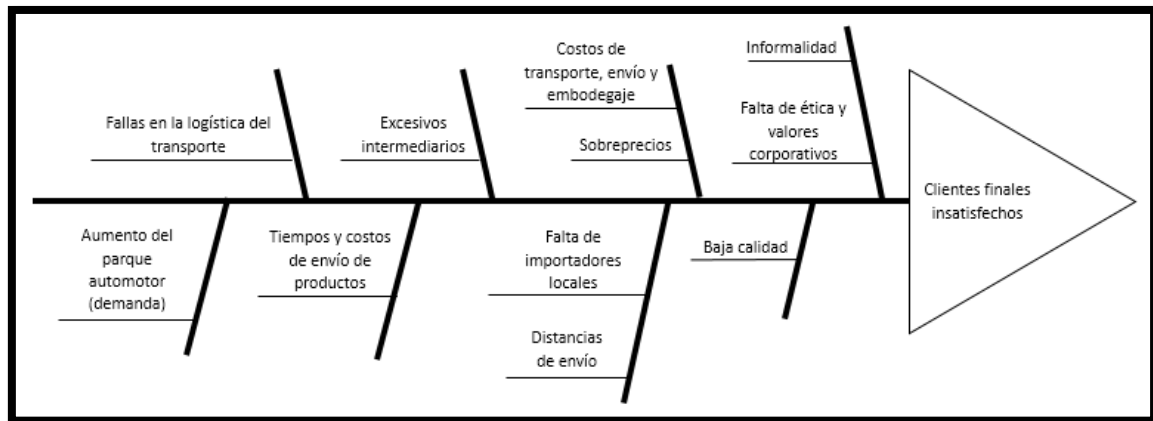


Figura 1 *Diagrama de Ishikawa*

Se conoce como plan de negocios la planeación de una empresa en su conjunto considerando cada una de sus áreas esenciales tales como: administración, finanzas, marketing, operaciones, etc. y la interacción entre cada una de ellas. (Viniestra, 2011). El plan de negocios nos ayuda a visualizar como deben operar los distintos componentes de la organización para alcanzar los objetivos deseados de manera más eficiente, sin embargo, un estudio de factibilidad es un análisis que nos permite determinar si un negocio que se propone será bueno o malo y en qué condiciones se debe desarrollar, es decir el grado en el que lograr beneficios con el proyecto es posible o las posibilidades que se tienen para lograrlo. (Luna & Chaves, 2001). Iniciar un proyecto significa invertir recursos y estos siempre son limitados, por ello en esta investigación se consideró llevar a cabo un estudio de factibilidad que avale el plan de creación de la empresa importadora de repuestos automotrices con el fin de tomar una decisión sobre la creación de la empresa en base a evidencias y cálculos correctos para tener seguridad de que el negocio, de ser implementado, se desempeñará correctamente y generará beneficio.

## **Análisis del medio**

### **Diagnóstico del nivel internacional**

La industria automotriz desempeña un papel importante en el desarrollo socioeconómico y tecnológico de los países, es uno de los sectores clave de la economía mundial, la 3era industria con mayor inversión en I+D después de la farmacéutica y de producción y la segunda industria, después de la aeronáutica, en cuanto a volumen de consumo de productos de otras industrias, como acero, hierro, aluminio, plástico, vidrio, textil, informática, caucho, etc. (AEADE, 2020). En 2018 se decía que esta se encontraba en apogeo ya que cada vez más países se incorporan a la producción de automóviles, partes e insumos, en la actualidad es difícil percibir el progreso de la economía de un país sin la industria automotriz (Jiménez Sánchez, 2006); En 2017 en el mundo se fabricaron 73.4 millones de automóviles y la facturación anual promedio a nivel mundial fue de más de 2.75 billones de dólares, que representaba aproximadamente el 3.65% del PIB mundial (OICA, 2020). Felipe Muñoz, analista global de JATO DYNAMICS aseguró que el año 2018 fue un año difícil para el mercado automotriz global, las ventas cayeron por primera vez desde la gran recesión de 2008, esto se debe a las tensiones comerciales existentes entre las grandes potencias económicas del mundo, cambios políticos en los mercados clave y las amenazas tecnológicas a las que se enfrenta la industria automotriz tradicional.

A pesar de lo citado anteriormente, la economía mundial pasa por un momento sombrío debido a la emergencia sanitaria, es un periodo que los pronósticos realizados en años anteriores no consideraron y lo que se logra prever a corto plazo aún se mantiene un tanto incierto. A inicios de 2019 se estimó que para 2030 el ingreso bruto para el sector automotriz sería significativamente mayor con un incremento del 30%



donde los ingresos de las ventas tradicionales, mantenimiento y repuestos serán de aproximadamente 5.2 billones de dólares, cuando en 2015 fue de 3.5 billones. Sin embargo, las economías que por años han ido tomando mayor participación en la industria automotriz, como son Brasil, México, China y Corea del Sur, han sufrido bajas y paralizaciones considerables en su producción debido a la pandemia.

Según el Instituto de Investigación Económica Aplicada de Brasil (IPEA), por sus siglas en portugués, la balanza comercial del país ha caído en un 20% en los primeros 5 meses de 2020, sin embargo, estiman que para 2021 está mejoraría en un 9.5%.

En México, las exportaciones totales bajaron en un 1.6% en marzo de 2020 por descensos en los envíos de manufactura y productos del sector automotriz, sobre todo por la paralización mundial y la poca demanda de los mercados. Se estima que la economía mexicana se contraerá más de un 6% en 2020 aunque las autoridades esperan que el nuevo tratado comercial entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) contenga el desplome del PIB a pesar de que bancos como BBVA, Barclays o Credit Suisse han pronosticado una caída de cerca del 4% en el PIB de esta nación. (Deloitte, 2020)

En Corea del Sur el panorama no es mejor que en los países citados anteriormente, Corea sufrió un doble golpe en abril del presente año, principalmente por la pandemia, seguido por la caída histórica que sufrió el precio del petróleo. Las exportaciones de este país se desplomaron en un 24.3% según datos recopilados por el ministerio de comercio, industria y energía surcoreano, este sería el primer déficit comercial que sufre esta nación desde 2012, las autoridades coreanas no se muestran pesimistas ante estas cifras ya que aseguran que las líneas de producción se mantuvieron

operando normalmente y que las exportaciones bajaron debido a la desaceleración de la economía global. La recuperación de las exportaciones dependerá en como los demás países aborden la pandemia y se normalice la cadena de suministro.

La economía China puede ser considerada la más importante, no solo en la industria automotriz sino también en muchas otras, en ella las exportaciones e importaciones también habían caído en picado en los meses de enero y febrero del presente año, sin embargo, en marzo frenaron su descenso. Para que se produzca una recuperación sólida del comercio exterior China depende de la activación económica y el aumento de la demanda de los mercados mundiales. Analistas pronostican que el volumen de exportación chino caerá un 14% con respecto al año anterior. (Crossley & Qiu, 2020)

Todo apunta a una reducción sin precedentes en el comercio mundial sin embargo está comprobada la importancia de la industria automotriz en los mercados mundiales y a pesar de la recesión en la que se vive actualmente, es una industria en la cual se prevé que a medida que se vaya reactivando la movilidad en los países recuperará el auge que ha venido teniendo hasta antes de la crisis sanitaria.

### **Diagnóstico a nivel nacional:**

Hasta la fecha el mercado nacional ha ido evolucionando con la globalización y el desarrollo tecnológico mundial, el intercambio comercial con otros países genera un beneficio directo para la economía ecuatoriana ya que facilita la importación, consumo de productos del extranjero a precios muy competitivos, mejora el intercambio de conocimientos y genera fuentes de empleo.

Entre los años 2015 y 2016 la economía del país se vio complicada por diversos factores, entre ellos la caída del precio del petróleo que supuso una disminución

considerable en los ingresos fiscales, esto, sumado al fuerte gasto publico dio lugar a una serie de medidas económicas para evitar una mayor depresión, entre ellas los cupos de importación del sector automotriz redujeron al 50% y se adoptaron cláusulas de salvaguardias que suponían una mayor tasa arancelaria, esto afectó duramente al sector automotriz y a todos sus subsectores como son los repuestos.

A partir de que el país fue saliendo de aquella crisis, las ventas de vehículos livianos nuevos empezaron a elevarse, es así como en la Tabla 1 podemos observar las unidades de vehículos vendidas desde el año 2014 hasta la actualidad en los meses de enero a abril de cada año según datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

Tabla 1.

*Unidades de vehículos vendidos y edad promedio del parque automotor ecuatoriano*

Período	Vehículos livianos vendidos		Edad promedio		
Ene- Abr 2014	36.875	Un.	13,9	años	
Ene- Abr 2015	32.990	Un.	14,1	años	
Ene- Abr 2016	17.081	Un.	14,94	años	
Ene- Abr 2017	26.996	Un.	16,2	años	
Ene- Abr 2018	43.663	Un.	16,2	años	
Ene- Abr 2019	42.222	Un.	16	Años	
Ene- Abr 2020	23.913	Un.	16,1	Años	

Adaptado de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

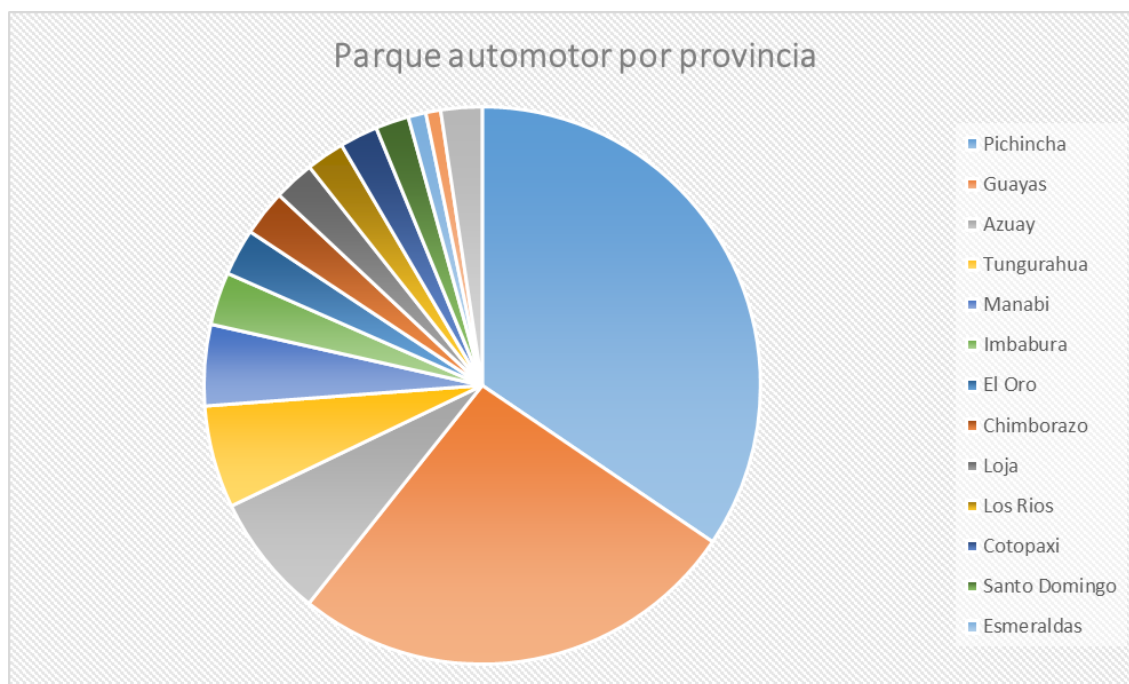
En la figura 2 se distingue la cantidad de vehículos automotores por provincia, donde Santo Domingo se encuentra ubicado en el puesto número 12 con un total de 49,528 unidades en su parque automotor de un total de 2, 592,434 unidades en todo el Ecuador al mes de octubre de 2020 según datos de la AEADE en relación a la base de datos de matriculación vehicular del Servicio de Rentas Internas (SRI).

Tabla 2.

*Parque automotor ecuatoriano por provincias.*

<b>Provincia</b>	<b>Unidades</b>	<b>Porcentaje</b>
Pichincha	881375	34,00%
Guayas	670523	25,86%
Azuay	183301	7,07%
Tungurahua	151952	5,86%
Manabí	120165	4,64%
Imbabura	78292	3,02%
El Oro	69365	2,68%
Chimborazo	68194	2,63%
Loja	60443	2,33%
Los Ríos	56960	2,20%
Cotopaxi	56522	2,18%
Santo Domingo	49528	1,91%
Cañar	36214	1,40%
Esmeraldas	26336	1,02%
Carchi	22085	0,85%
Bolívar	14167	0,55%
Orellana	9613	0,37%
Sucumbíos	8954	0,35%
Pastaza	9008	0,35%
Morona Santiago	5099	0,20%
Napo	4869	0,19%
Santa Elena	4925	0,19%
Zamora Chinchipe	3892	0,15%
Galápagos	652	0,03%
<b>Total</b>	<b>2592434</b>	<b>100,00%</b>

Adaptado de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).



*Figura 2.* Parque automotor por provincias

Nota. Adaptado de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

Haciendo un análisis de los datos detallados anteriormente se pueden notar los efectos de aquella recesión que vivió el país en el año 2016 sin embargo también observamos cómo el sector automotriz resurgió con mayor fuerza y para el año 2018 se registraron ventas mayores que antes de que inicie la crisis de 2016.

Según pronósticos de la AEADE a finales de 2019 ya se esperaba una baja en ventas de vehículos nuevos para el año 2020, sin embargo, en este estudio no se esperaba la emergencia sanitaria por la que pasa el país y el mundo; la situación mundial sin duda ha dado lugar a una fuerte caída del PIB, según datos del FMI se prevé mundialmente una reducción del 3% en este año 2020, sin embargo, para 2021 se pronostica un crecimiento del 5.8%. Para el Ecuador, el FMI predice una importante caída en el PIB del 6.3% en este año y un crecimiento del 3.9% para el año que viene, estos valores son comparables con la crisis bancaria que vivió el Ecuador en 1999 donde la caída fue de 6.3%; estos sucesos se dan especialmente por la paralización parcial o

total de la mayoría de industrias productivas del país y el mundo y por el desplome histórico que sufrió el precio del petróleo (Tapia, 2020).

Estos datos pueden representar malos augurios para la industria y comercialización de vehículos nuevos, sin embargo, al reducir el volumen de compra de automotores nuevos aumenta la edad promedio del parque automotor actual. Esto figura una oportunidad para las empresas que se dedican a la post venta, como talleres de mantenimiento y venta de insumos y repuestos automotrices.

### **Diagnóstico a nivel local**

En Santo Domingo de los Tsáchilas, el parque automotor era de 46,216 vehículos en febrero del presente año y la industria automotriz poco a poco gana mayor competencia en todos sus aspectos, sean estos productos o servicios. Actualmente existe una gran cantidad de empresas, pequeñas, medianas y grandes tanto en lo referente a mantenimiento como a refacciones, a pesar de haber una competencia casi perfecta en la venta de autopartes, realizando una observación detallada del comportamiento de los consumidores y de cómo se encuentra distribuida la cuota del mercado local entre los almacenes de repuestos, se puede notar que existen pocas empresas que acaparan con la mayor cantidad de consumidores minoristas, algunas de ellas aseguran ser importadoras de ciertos artículos, sin embargo no es su fuerte ya que su mayor ingreso proviene de las ventas por mostrador a consumidor final. Si se habla de las empresas netamente importadoras que proveen de stock a los almacenes de la ciudad se sabe que las más relevantes tienen sus bodegas y oficinas matrices en las ciudades de Quito, Guayaquil y Ambato, a excepción de muy pocas en Santo Domingo que traen todo tipo de repuestos automotrices multimarca.

El parque automotor de Santo Domingo es muy amplio, se encuentra en constante expansión, se debe tomar en cuenta también que es el centro económico de muchas otras ciudades aledañas que también se encuentran en crecimiento tales como: El Carmen, La Concordia, Quinindé, Alluriquín e incluso existe presencia de población proveniente de Buena Fe y Quevedo que convergen en Santo Domingo para realizar diversas actividades económicas o asistir a sus lugares de trabajo. Además, Santo Domingo es considerado a nivel nacional como un centro económico y comercial de paso de costa a sierra y viceversa.

### **Concepto del negocio**

Con la información obtenido en el diagnostico se propone la creación de una importadora de repuestos automotrices ubicada en la ciudad de Santo Domingo, con ella se pretende abastecer estratégicamente a los almacenes minoristas de la zona y también ofertar los productos al por menor para consumidores finales y talleres de autoservicio compitiendo lealmente en precios, promoción, oferta de servicio y propuestas diferenciadoras.

Con esta propuesta, los almacenes de venta de repuestos tendrán un socio estratégico local que les pueda proveer productos automotrices a precios competitivos de manera rápida y ágil, reduciendo, para ellos, los costos de embodegare y transporte minimizando al máximo los tiempos de espera para el cliente final.

Para los consumidores finales y talleres de repuestos se pretende ofertar productos de calidad con atención personalizada, cálida, rápida y eficaz a precios competitivos. Todo lo mencionado anteriormente representa la propuesta diferenciadora que se pretende otorgar a los consumidores, todo ello enmarcado en el respeto, la

honestidad, honradez y siempre dispuestos a brindar la asesoría técnica requerida para dar soluciones duraderas y rápidas.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores y fabricantes de repuestos internacionales</li> <li>Inversionistas</li> <li>Instituciones financieras</li> <li>Transportistas</li> <li>PUBLICISTAS</li> <li>Medios de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importadores de repuestos automotrices</li> <li>Proveedores de repuestos</li> <li>Buena atención</li> <li>Transporte de repuestos puerta a puerta</li> <li>Consultoría técnica</li> <li>Gestión de ventas</li> <li>Servicio postventa</li> <li>Seguimiento de clientes</li> <li>Materia publicitario</li> <li>Alianzas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de repuestos al por menor</li> <li>Distribución de repuestos al por mayor</li> <li>Atención personalizada pre y post venta</li> <li>Servicio de transporte de repuestos puerta a puerta</li> <li>Código de ética y valores corporativos</li> <li>Precios competitivos</li> <li>Variedad de repuestos</li> <li>Calidad de los productos</li> <li>Disponibilidad de stock</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención rápida y eficaz</li> <li>Servicio postventa</li> <li>Promociones</li> <li>Generación de confianza</li> <li>Asesoría técnica</li> <li>Honestidad</li> <li>Servicio de transporte de repuestos</li> <li>Facilidades de pago</li> <li>Precios competitivos</li> <li>Calidad en los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propietarios de vehículos livianos de Santo Domingo y sus alrededores</li> <li>Talleres de mantenimiento automotriz de Santo Domingo y sus alrededores</li> <li>Almacenes de repuestos de todo el Ecuador</li> <li>Personas económicamente activas de Santo Domingo y sus alrededores</li> <li>Instituciones publicas y privadas que tengan flotas de vehiculos livianos</li> </ul>
<b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación estratégica</li> <li>Infraestructura de almacén</li> <li>Página web y redes sociales</li> <li>Personal capacitado</li> <li>Capital económico</li> <li>Repuestos importados de calidad</li> <li>Buena gestión de costos</li> <li>Estructura interior del local</li> <li>Soporte técnico</li> </ul>		<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación estratégica</li> <li>Publicidad digital y física</li> <li>Boca en boca</li> <li>Alianzas estratégicas</li> <li>Vendedores externos</li> <li>Precios competitivos</li> <li>Prensa escrita y radio</li> <li>Web</li> </ul>		
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de marca</li> <li>Costos de productos</li> <li>Arriendo</li> <li>Adecuación del local</li> <li>Servicios básicos</li> <li>Software contable</li> <li>Tasas arancelarias</li> <li>Pago de sueldos</li> <li>Beneficios sociales</li> <li>Costos de transporte y logística</li> <li>Pago de impuestos</li> <li>Costos de inventario</li> <li>Gastos publicitarios</li> </ul>			<b>FUENTE DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de repuestos automotrices multimarca de calidad a precios competitivos para vehículos livianos al por mayor y menor</li> </ul>	

Figura 3. Modelo de negocio Canvas

El negocio está dirigido a propietarios de vehículos livianos de la ciudad de Santo Domingo, talleres automotrices y almacenes de venta de repuestos para este tipo de vehículos.

### Resumen

A pesar de que lo anteriormente citado es un indicador de etapas de recesión en la economía del país y el mundo, la población continúa manteniendo sus vehículos, una conclusión que se puede tomar, referente al tema del proyecto y tomando en cuenta la estadística mencionada de las ventas de vehículos nuevos es que en el país existirá una menor cuota de renovación de unidades, esto sin duda alguna abre un mercado interesante para las empresas que dan servicio postventa, mantenimiento vehicular y ventas de autopartes ya que la edad promedio del parque automotor del país se encuentra en los 16 años y tiende a aumentar, teniendo apenas un 5.35% de participación los vehículos con 1 año de antigüedad (AEADE, 2020).



Con este proyecto se busca determinar si es factible, a pesar de la recesión mundial y la fuerte competencia del sector automotriz local, crear una empresa importadora de repuestos automotrices multimarca para la ciudad de Santo Domingo que facilite las alianzas estratégicas con almacenes locales, mediante una propuesta de valor y basada en el ganar – ganar y que además le brinde al consumidor final minorista un servicio diferenciador con productos de calidad, precios competitivos y atención personalizada.

## **Capítulo 2: Investigación de mercado**

En este capítulo se presenta un análisis del macro entorno del mercado de automotriz y de auto partes del mundo, el país y la región de Santo Domingo, esto con el fin de obtener información que aporte a demostrar si el negocio que se desea arrancar es factible.

### **Análisis del macro entorno**

#### **Entorno político**

Debido a las circunstancias socio económicas que vive el país en la actualidad en relación al estado de excepción decretado por el primer mandatario en 16 marzo del presente año, la paralización de las actividades económicas de gran parte de la industria, la histórica caída en los precios del petróleo crudo entre otros factores, como mecanismo de ayuda para la reactivación económica del país existe un fuerte apoyo gubernamental a proyectos de emprendimiento, así también las instituciones bancarias han optado por la reducción de tasas de interés para darle mayor dinamismo a la economía ecuatoriana, estos son factores que influyen positivamente en forma media al proyecto ya que el apoyo gubernamental facilita procesos de apertura de nuevos negocios ante la crisis y se puede obtener fuentes de financiamiento para proyectos con tasas de interés accesibles a plazos de pago considerables (El comercio, Lenín Moreno decreta el estado de excepción en Ecuador por el covid-19, 2020).

#### **Entorno económico**

El país está pasando por una etapa económica muy delicada, estamos ante una clara contracción económica no solo nacional sino global debido a las paralizaciones económicas de la mayoría de industrias, esto se ve reflejado en las proyecciones que

realiza el Banco Central del Ecuador donde se indica que en este año el PIB tendrá una reducción de entre el 7.27 y 9.59, proyecciones similares a las que realizó el FMI.

Otro factor importante es la tasa de desempleo nacional que en diciembre de 2019 se encontraba en el 3.8% según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) sin embargo el actual ministro de trabajo, Luis Poveda, en una comparecencia virtual llevada a cabo el día miércoles 17 de junio de 2020 aseguró que son más de 180000 personas las que se han quedado sin empleo en lo que transcurre la crisis económica del país debido a la emergencia sanitaria, expertos aseguran que se prevé que al finalizar este periodo de emergencia al menos unas 400000 personas habrían perdido su trabajo. (El comercio, La emergencia por el covid-19 pone en riesgo 508 000 empleos, 2020).

La inflación en el país ha bajado en un 0.26% según datos del INEC y la canasta básica familiar se sitúa por los \$724.41 sin embargo en el sector del transporte la inflación ha bajado en un 1.19%. (INEC, Boletín técnico N01-2020-IPC, 2020).

Las importaciones en el periodo comprendido entre enero y abril de 2020 también bajaron en un 19.1% en comparación con el mismo periodo del año 2019, esto se debe a la paralización de actividades y a las restricciones impuestas como medio de prevención ante la pandemia.

Los factores mencionados anteriormente tienen un alto impacto en este proyecto ya que la caída del PIB nacional es un claro indicador de una recesión económica, es muy probable que la tasa de desempleo aumente y esto limitará el poder adquisitivo de la población sin embargo los repuestos automotrices son productos complementarios ante la necesidad de movilidad de las personas y en ellos se ve una demanda inelástica ya que son obligatorios para que un vehículo automotor circule después de presentar

una avería o requerir cualquier tipo de mantenimiento. Adicionalmente la tasa de desempleo significa también una oportunidad para obtener colaboradores aptos para ejecutar las tareas propuestas de la organización.

### **Entorno social**

Según datos otorgados por la Empresa Pública Municipal de Transporte de Santo Domingo (Empresa pública municipal de transporte SD, 2020) un 87.14% de los vehículos de la provincia son de tipo liviano, dentro de ellos un 49% son automóviles, 27% camionetas y 24% vehículos utilitarios (SUV) de un total de 49,528 unidades.

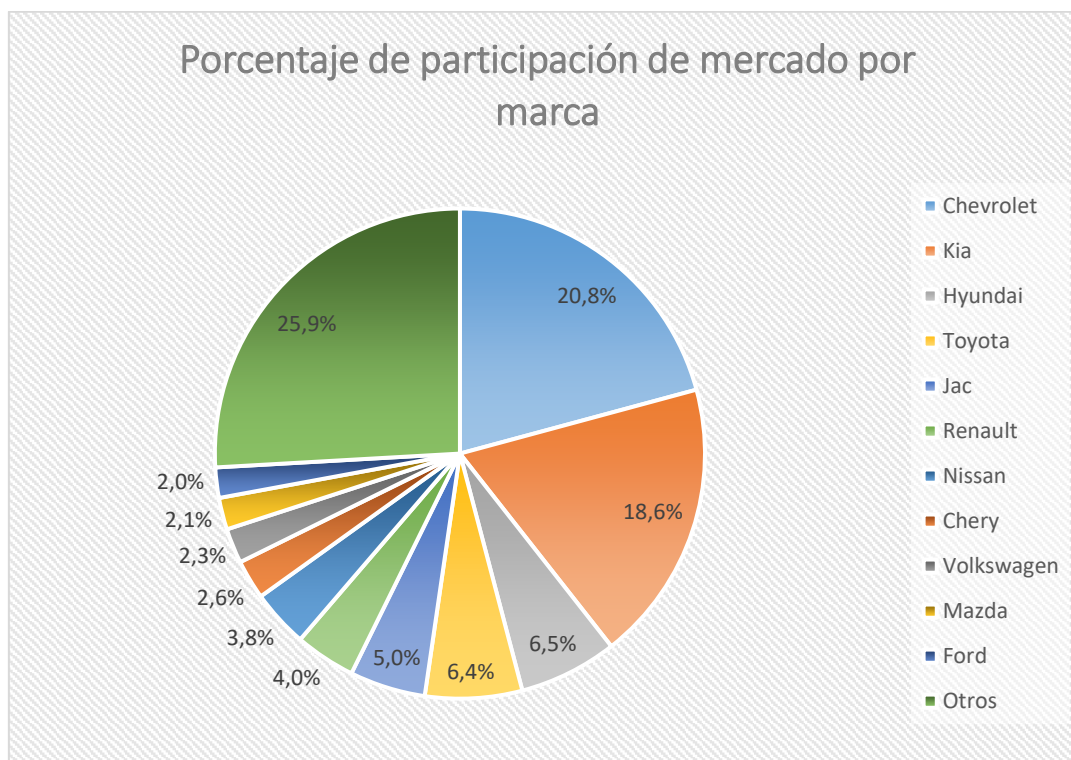
En la figura 4 se puede observar el porcentaje de participación por marcas a nivel nacional considerando vehículos livianos según datos de la AEADE; este es otro dato importante para determinar los gustos de la población.

Tabla 3.

*Porcentaje de participación de mercado nacional por marca.*

<b>Porcentaje de participación de mercado por marca</b>	
<b>Marca</b>	<b>Porcentaje</b>
Chevrolet	20,8%
Kia	18,6%
Hyundai	6,5%
Toyota	6,4%
Jac	5,0%
Renault	4,0%
Nissan	3,8%
Chery	2,6%
Volkswagen	2,3%
Mazda	2,1%
Ford	2,0%
Otros	25,9%

Adaptado de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).



*Figura 4.* Porcentaje de participación de mercado por marca  
 Nota. Adaptado de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

En el gráfico se registra que Chevrolet es la marca que domina el mercado automotor sin embargo en 2020, Kia se encuentra muy cerca de Chevrolet con poco más de 2 puntos por debajo de esta última, ubicándose así en segundo lugar en la tabla.

El factor social tiene un impacto alto en el proyecto ya que mediante los gustos, funcionalidad y tamaño del mercado se puede determinar que existe un nicho de mercado claro frente a vehículos livianos de las 4 marcas más representativas: Kia, Chevrolet, Hyundai y Toyota.

### **Entorno tecnológico**

El confinamiento obligatorio ha obligado a la población mundial a buscar nuevas formas de realizar sus actividades diarias, trabajo, estudio, comercio, etc. Esto, sin duda reafirmó la importancia de las tecnologías de la información y comunicación, la actividad digital aumentó significativamente y obligó a muchas industrias a reinventarse

en la industria. Esto tiene un impacto medio en el proyecto ya que más población está inmersa en los medios digitales donde se puede buscar promoción y un mayor alcance, además, se puede llegar a considerar las ventas por medios digitales lo cual sería algo innovador en la industria de las refacciones automotrices.

### **Entorno ecológico**

Antes de la emergencia mundial por la pandemia, el mundo se encontraba en torno a la búsqueda de nuevos combustibles y tecnologías de transporte que logren minimizar los impactos ambientales producidos por los vehículos propulsados por medio de combustibles fósiles, como por ejemplo las industrias de vehículos eléctricos, híbridos y autónomos, sin embargo, con la crisis sanitaria muchas industrias fueron obligadas a desacelerar sus investigaciones debido a la paralización de actividades, esto tiene un impacto bajo en el proyecto ya que de alguna manera le da más tiempo de vigencia a las tecnologías automotrices tradicionales.

Tabla 4.

*Matriz de factores externos (EFE)*

	<b>Factores externos clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>				
<b>Político</b>	Políticas de apoyo para reactivación económica	0,08	3	0,24
	Protección de la dolarización	0,02	1	0,02
	Política tributaria flexible	0,04	2	0,08
<b>Económico</b>	Tasa de desempleo	0,08	3	0,24
	Inflación	0,03	2	0,06
	Tasas de interés bancario	0,07	4	0,28
<b>Social</b>	Parque automotor de vehículos livianos	0,09	5	0,45
	Fidelidad del consumidor	0,07	4	0,28
<b>Tecnológico</b>	Aumento de uso de Tics	0,03	2	0,06
	Comercio electrónico	0,03	2	0,06
	Marketing digital	0,06	4	0,24

<b>Amenazas</b>				
<b>Político</b>	Reducción de gasto publico	0,06	1	0,06
	Inestabilidad política	0,05	1	0,05
	Política fiscal y arancelaria	0,03	2	0,06
<b>Económico</b>	PIB	0,03	2	0,06
	Tasa de desempleo	0,08	3	0,24
	Balanza comercial	0,02	2	0,04
	Riesgo país	0,02	1	0,02
<b>Social</b>	Nueva normalidad	0,05	4	0,2
<b>Tecnológico</b>	Teletrabajo	0,03	4	0,12
<b>Ecológico</b>	Nuevas tecnologías automotrices	0,02	2	0,04
	Políticas medio ambientales	0,01	2	0,02
	Cultura ecológica	0,01	1	0,01
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>2,93</b>

### **Análisis del micro entorno**

#### **Cinco fuerzas competitivas de Porter**

Se consideran las cinco fuerzas de Porter para analizar el entorno competitivo del negocio en el sector o industria. Las fuerzas son: el poder de negociación de los compradores y proveedores que podría incidir en la estrategia de precios y administración de costos; la amenaza de nuevos competidores entrantes que está dada por las barreras de entrada que determinan la posibilidad del incremento de competencia, la amenaza de productos sustitutos en el mercado que puedan representar un riesgo para el negocio a corto o largo plazo y la rivalidad entre competidores. (Porter M. E., 2008)

#### **Poder de negociación de los clientes**

La decisión de compra de los clientes se distingue principalmente por precio y calidad, además de procedencia, recomendaciones o fidelización con alguna marca en específico. También en la venta minorista se destaca la atención personalizada y la empatía que logra tener el vendedor con el consumidor final llegándose incluso a formar

lazos de amistad entre ellos cuando son clientes frecuentes, este es el caso de quienes brindan servicio de mantenimiento automotriz y los vendedores de los almacenes de venta por mostrador. Al estar en una competencia casi perfecta y tener variedad de precios, marcas y almacenes a los cuales acudir, en la mayoría de los casos el cliente tiene un alto poder de negociación.

En este proyecto también se considera la venta mayorista, en este caso los distribuidores también poseen un alto poder de negociación debido a que existen varios importadores que ofrecen productos similares y compiten entre ellos en precio, calidad y marca, en la mayoría de los casos estos importadores no existen un mínimo de pedido, se encargan del transporte y brindan crédito de hasta 90 días o 120 días dependiendo los montos de compra y la calidad de cliente. Esto le permite al distribuidor escoger entre uno u otro proveedor según los intereses de su empresa.

### **Poder de negociación de los proveedores**

En el país existen una gran variedad de productos provenientes de países tales como China, Brasil, Colombia, México, Estados Unidos y parte de la Unión Europea; de estos países se importan la gran mayoría de refacciones automotrices que circulan en el mercado ecuatoriano, que por normativas del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) y en conjunto con el Servicio de Acreditación Ecuatoriano, deben cumplir con normas de calidad establecidas para cada tipo de producto, esto último junto con la cultura de los consumidores y el grado de fidelización que existe en el sector de la comercialización de repuestos automotrices hace que las marcas de los componentes automotrices que son importados al país sean repetidos entre ciertos importadores. Esto les da a los proveedores un alto grado de poder de negociación sobre



los importadores estableciendo volúmenes mínimos de compra, pagos de contado, términos y condiciones de compra.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos en la industria de las autopartes automotrices es baja. Ya que aunque los técnicos automotrices que generalmente son quienes realizan la evaluación y diagnóstico de las reparaciones también suelen ofrecer en algunos casos reparaciones para omitir la compra de algún repuesto, esto no suele ser común, son acciones que se dan mayormente cuando no existe disponibilidad inmediata de las piezas necesarias y/o cuando el cliente no posee los recursos económicos para adquirir la refacción, en dichos casos podríamos considerar las reparaciones como productos sustitutos sin embargo no se suele dar garantías de esas reparaciones o adaptaciones las mismas que están también relacionadas con el grado de habilidad y conocimientos técnicos del mecánico.

En la actualidad la industria automotriz está empezando a educar a los clientes en estos aspectos con el fin de poder ofrecer las garantías y la seguridad pertinente a los usuarios del automotor.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La amenaza de nuevos competidores entrantes en la industria de los repuestos automotrices es media, si se observa desde el punto de vista de importadores, las tasas arancelarias, la globalización, los acuerdos comerciales entre naciones favorecen a la creación de nuevas empresas en este giro de negocio. Si se observa el panorama desde el punto de vista de vendedor minorista en el país existen varias importantes empresas dedicadas a la comercialización al por mayor de partes automotrices, y cada vez aumenta el parque automotor junto con los negocios de venta de repuestos, a pesar de

estos aspectos, los nuevos entrantes minoristas se encuentran con una fuerte barrera que es la obtención de los recursos económicos suficientes para realizar la compra de stock, el cual es muy variado, depende de la línea de productos que se maneje y además, para los nuevos negocios, es más complicado la obtención de créditos directos en las empresas proveedoras para la compra de productos. Es por se requiere tanto el capital para la compra de inventarios como la cantidad adecuada de activos corrientes para satisfacer el fondo de maniobra.

### **Rivalidad competitiva**

Existe un gran número de empresas comercializadoras de repuestos automotrices al por menor en la ciudad de Santo Domingo, sin embargo, solo existe un importador directo de repuestos multimarca, Importadora Cerón S.A., la cual en 2018 registró un total de ingresos de \$ 3, 917,408.27 según la información financiera de la empresa cargada en la página web de la superintendencia de compañías. Existen otras empresas dedicadas a la importación de productos automotrices sin embargo estas se dedican a otro tipo de partes como accesorios y neumáticos, estas no representan un riesgo competitivo para la empresa.

Algunas de las empresas comercializadoras de repuestos al por menor también importan ciertos repuestos directamente, sin embargo, al no ser este su giro principal de negocio no representa una rivalidad competitiva en lo que se refiere a importación de repuestos automotrices y venta al por mayor.

En la tabla 3 se muestran algunas de las empresas importadoras de repuestos automotrices más relevantes y que proveen en un alto porcentaje a las empresas comercializadoras minoristas de la ciudad según investigación de campo realizada en varias de las empresas más grandes de venta de autopartes.

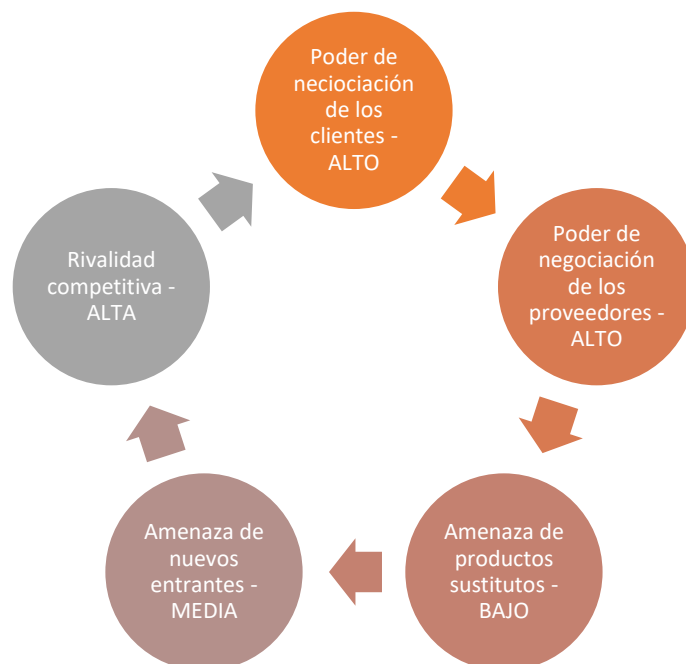
Tabla 5.

*Principales empresas importadoras de repuestos automotrices para vehículos livianos del Ecuador*

Listado de principales importadores de repuestos automotrices para vehículos livianos del Ecuador	
Empresa	Ciudad
Importadora Alvarado	Ambato
Avisan Cía. Ltda.	Guayaquil
Car importaciones S.A.	
Imporep	Quito
Hivimar	Guayaquil
Cojapan Cía. Ltda.	Guayaquil
Servirepuestos	Guayaquil
Autoband	Quito
Rectima Industry Cía. Ltda.	Ambato
Auto repuestos Universal	Ambato
Corpall	Ambato
Remica	Quito
Autopartes Autodeser S.A.	Guayaquil
Solbris Cía. Ltda.	Quito
Le-Car	Quito
Filtrocorp Cía. Ltda.	Quito
Inverneg S.A.	Guayaquil
Gamapartes S.A.	Quito
Total truck	Quito
Importadora Cerón S.A.	Santo Domingo
Mansuera	Quito
Imfrisa	Quito
Corporación Maresa	Quito
Promesa S.A.	Guayaquil
Infamotor S.A.	Guayaquil
Importadora Dávila	Quito
Dismerint	Quito
Frenoseguro	Guayaquil
Importadora Vinicio Porras	Quito
Tecnova	Guayaquil

Estas empresas importadoras compiten entre sí para ganarse la fidelidad de sus clientes buscando formas de diferenciarse en una industria con una competencia casi

perfecta donde existen muchas marcas y productos iguales que compiten en calidad y precio, es por esto que se considera la rivalidad entre competidores es alta.



*Figura 5. Cinco fuerzas de Porter*

### **Competencia directa e indirecta**

Al hablar de competencia nos referimos a empresas que ofrecen los mismos productos o similares, coincidiendo en el mismo nicho de mercado. (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007). Dentro del mercado se pueden encontrar dos tipos de competencias: directa e indirecta.

#### **Directa**

En la industria de los repuestos automotrices a nivel nacional existen muchas empresas importadoras de repuestos que distribuyen directamente a gran parte de los almacenes minoristas, en Santo Domingo existe una empresa relevante, sin embargo, existen muchos almacenes que venden al por menor y también representan competencia directa debido a que el negocio de estudio abarca, a más de la distribución, la venta al por menor de autopartes.

### **Indirecta**

En el caso de estudio podemos establecer como competidores indirectos aquellas empresas automotrices que a pesar de no mantener la venta de partes e insumos automotrices como actividad económica principal del negocio si la tienen como una actividad secundaria, entre ellas pueden ser los talleres de servicio automotriz que además en varias ocasiones ofrecen a los clientes reparaciones como un sustituto a la compra de auto repuestos nuevos.

### **Cadena de valor**

El análisis de la cadena de valor se ha desarrollado en base al diseño elaborado por Porter en la Universidad de Harvard. Todas las empresas llevan a cabo diferentes actividades que les permiten lograr sus objetivos, esto es a lo que se denomina cadena de valor. (Quintero & Sánchez, 2006).

Es así que se tienen las actividades primarias o principales, implicadas directamente en la prestación del servicio, las actividades de apoyo, las cuales brindan soporte a las actividades principales y finalmente el margen que es la diferencia entre el valor total y costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (Porter M. , 1985)



Figura 6. Cadena de valor del producto

Las actividades principales son importación, recepción, control de calidad, almacenamiento, ingreso al sistema, canales de distribución, fuerza de ventas, procesamiento de pedidos, asesoría comercial, asesoría técnica, publicidad, envío, promoción, proceso de garantías y servicio posventa, todas estas actividades son imprescindibles para el desarrollo de la empresa y la prestación del servicio a los consumidores.

Dentro de las actividades de apoyo se tiene la selección de proveedores, planificación de compra, plaza, finanzas y contabilidad de la empresa, recursos humanos, capacitación, sistema de inventarios, software automotriz, herramientas digitales y compras; estas actividades permiten que las actividades principales tengan mayor eficiencia.

Margen: Según Porter constituye la diferencia entre el valor final del producto o servicio y los costos que se atribuyen. (Porter M. , 1985). es decir, la rentabilidad

económica que se obtiene después de ejecutar todas las actividades de valor y vender el producto o servicio que se comercializa.

### **Recursos y capacidades**

Los recursos y capacidades de una organización, permiten establecer una ventaja competitiva frente a empresas que ofrezcan el mismo servicio. (Apodaca del Angel, Maldonado-Radillo, & Maynez-Guaderrama, 2016).

Los recursos se refieren a los factores con los que una empresa cuenta, los cuales permiten alcanzar su estrategia, mientras que las capacidades se refieren a las competencias de la organización que permiten desarrollar sus actividades de forma adecuada. (Contreras Sierra, 2013).

En relación con la actividad de importación de repuestos y venta de los mismos en lo que se basa esta investigación, dentro de los recursos se tiene lo siguiente:

#### **Recursos humanos:**

- Entrenamiento y capacitación de los trabajadores.
- Compromiso y lealtad de los empleados.
- Conocimiento y experiencia sobre importaciones y ventas.

#### **Procesos:**

- Importación
- Ventas
- Posicionamiento y tácticas de mercado

#### **Tecnología:**

- Software automotriz

- Sistema de inventarios

### Capacidades

- Promoción eficaz de los productos
- Durabilidad
- Posicionamiento
- Innovación
- Orientación del mercado
- Inteligencia competitiva

### Diagnóstico de la situación

#### Análisis DAFO

La siguiente matriz permite determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades presentes en este proyecto a partir del análisis interno y externo.

	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	Políticas de apoyo para reactivación económica	Recesión económica
	Política tributaria flexible	Inestabilidad política
	Elevada tasa de desempleo	Nuevas políticas fiscales y arancelarias
	Inflación	Disminución del PIB
	Bajas tasas de interés bancario	Elevada tasa de desempleo
	Aumento constante del parque automotor de vehículos livianos	Nueva normalidad
	Fidelidad del consumidor	Teletrabajo
	Aumento de uso de Tics	Nuevas tecnologías automotrices
	Aumento de comercio electrónico y marketing digital	Concentración de clientes en los principales almacenes
	Barreras de ingreso de nuevas empresas	Rivalidad competitiva
		Alto poder de negociación por parte de los clientes



Análisis interno	Escasos o nulos productos sustitutos	Alto poder de negociación por parte de los proveedores
	Fortalezas	Debilidades
	Personal capacitado	
	Atención personalizada	Desconocimiento de la marca en el mercado
	Servicio diferenciador	Tiempos de importación
	Conocimiento técnico	Escasas ubicaciones estratégicas disponibles para almacén
	Proveedores confiables	Carencia de políticas de crédito y cobranza
	Precios altamente competitivos	
	Uso de medios digitales	
	Alianzas estratégicas	
	Fuerza de ventas	
Productos de calidad		

Figura 7 Análisis DAFO

La matriz de evaluación de factores internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa. (Fred R., 2003).

La elaboración de la matriz de factores internos EFI es similar a la matriz EFE, presentada anteriormente en este mismo capítulo y se presenta a continuación:

Tabla 6.

Matriz de factores internos (EFI)

Matriz de factores internos (EFI)			
Factores clave	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Personal capacitado	0,08	3	0,24
Atención personalizada	0,07	4	0,28
Servicio diferenciador	0,06	3	0,18
Conocimiento técnico	0,06	2	0,12
Proveedores confiables	0,06	2	0,12
Precios altamente competitivos	0,07	3	0,21
Uso de medios digitales	0,04	4	0,16
Alianzas estratégicas	0,08	3	0,24
Fuerzas de venta	0,1	3	0,3
Productos de calidad	0,07	4	0,28

<b>Debilidades</b>			
Desconocimiento de la marca en el mercado	0,09	4	0,36
Tiempos de importación prolongados	0,04	3	0,12
Escasas ubicaciones estratégicas disponibles	0,05	2	0,1
Carencia de políticas de crédito y cobranza	0,06	3	0,18
Falta de plan de marketing	0,07	4	0,28
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>3,17</b>

### Matriz DAFO cruzada / estratégico

Tabla 7.

#### Matriz DAFO cruzada / estratégica

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Factores internos</b>	<b>F1:</b> Personal capacitado	<b>D1:</b> Desconocimiento de la marca en el mercado
<b>Factores externos</b>	<b>F2:</b> Atención personalizada	<b>D2:</b> Tiempos de importación
	<b>F3:</b> Servicio diferenciador	<b>D3:</b> Escasas ubicaciones estratégicas disponibles para almacén
	<b>F4:</b> Conocimiento técnico	<b>D4:</b> Carencia de políticas de crédito y cobranza
	<b>F5:</b> Proveedores confiables	<b>D5:</b> Falta de plan de marketing
	<b>F6:</b> Precios altamente competitivos	
	<b>F7:</b> Uso de medios digitales	
	<b>F8:</b> Alianzas estratégicas	
	<b>F9:</b> Fuerza de ventas	
	<b>F10:</b> Productos de calidad	
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA (Potenciar)</b>	<b>Estrategias DA (Formular)</b>
<b>A1:</b> Recesión económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer incentivos económicos por cumplimiento de ventas</li> <li>• Mantener a nuestra fuerza de ventas capacitado tanto para cerrar ventas como en la parte técnica.</li> <li>• Establecer descuentos y promociones para ser más competitivos económicamente en el mercado y más accesibles para nuestros clientes.</li> <li>• Diferenciarnos de nuestra competencia manteniendo productos de calidad.</li> <li>• Atender con igual prioridad a nuestros clientes digitales como físicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sólido plan de marketing para dar a conocer la marca en el mercado.</li> <li>• Realizar un estudio de campo para determinar el lugar idóneo para el almacén, un lugar de fácil acceso, con parqueadero disponible.</li> <li>• Establecer solidas políticas de crédito y facilidades de pago para que nuestros clientes puedan acceder a los productos y la empresa pueda mantener seguridad.</li> </ul>
<b>A2:</b> Inestabilidad política		
<b>A3:</b> Nuevas políticas fiscales y arancelarias		
<b>A4:</b> Disminución del PIB		
<b>A5:</b> Elevada tasa de desempleo		
<b>A6:</b> Nueva normalidad		
<b>A7:</b> Teletrabajo		
<b>A8:</b> Nuevas tecnologías automotrices		
<b>A9:</b> Concentración de clientes en los principales almacenes		
<b>A10:</b> Rivalidad competitiva		
<b>A11:</b> Alto poder de negociación por parte de los clientes		
<b>A12:</b> Alto poder de negociación por parte de los proveedores		
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO (Desarrollar)</b>	<b>Estrategias DO (Buscar)</b>

---

<p><b>O1:</b> Políticas de apoyo para reactivación económica</p> <p><b>O2:</b> Política tributaria flexible</p> <p><b>O3:</b> Elevada tasa de desempleo</p> <p><b>O4:</b> Inflación</p> <p><b>O5:</b> Bajas tasas de interés bancario</p> <p><b>O5:</b> Aumento constante del parque automotor de vehículos livianos</p> <p><b>O6:</b> Fidelidad del consumidor</p> <p><b>O7:</b> Aumento de uso de Tics</p> <p><b>O8:</b> Aumento de comercio electrónico y marketing digital</p> <p><b>O9:</b> Barreras de ingreso de nuevas empresas</p> <p><b>O10:</b> Escasos o nulos productos sustitutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los perfiles adecuados para todo el personal necesario en la empresa y enfocarlo en la selección de personal.</li> <li>• Establecer alianzas estratégicas tanto con proveedores como con clientes especiales.</li> <li>• Usar tics para ser más competitivo en el mercado.</li> <li>• Dar mayor importancia al comercio electrónico y digital para llegar a nuestros clientes.</li> <li>• Aprovechar las tasas de interés para obtener financiamiento, potenciar la empresa y tener mayor poder de compra con los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y ejecutar un plan de marketing para fidelizar a los clientes.</li> <li>• Usar redes sociales y material digital para dar a conocer la marca.</li> <li>• Mantener vigilado el stock de productos y establecer una persona que se encargue de realizar la logística de importación de productos para mantener el stock adecuado en los tiempos correctos.</li> </ul>
---	---	--

---

### **Impacto en los objetivos estratégicos**

Mediante el proceso de planificación estratégica se procura reducir las debilidades, aprovechar las fortalezas, controlar el impacto de las amenazas oportunamente y beneficiarse de las oportunidades para alcanzar la visión y misión de la empresa.

### **Misión**

Somos una empresa dedicada a solucionar las necesidades de repuestos en el sector automotriz de vehículos livianos a través de un equipo humano profesional y comprometido que garantiza un servicio de excelencia y productos de calidad al precio justo.

### **Visión**

Ser la importadora y comercializadora de repuestos automotrices líder y referente en el país, brindando un servicio de excelencia y cubriendo todo el territorio

nacional con un amplio stock de productos de calidad, contribuyendo así al desarrollo económico de la nación.

### **Objetivos estratégicos**

- Utilizar y prestar atención a los medios digitales como instrumento de ventas en la nueva normalidad adaptándose a los cambios del entorno y evolución de las tecnologías de comunicación e información.
- Motivar constantemente a recurso humano de la empresa no solo mediante incentivos extrínsecos sino también intrínsecos y trascendentales para lograr una gestión eficiente y eficaz tanto en el área administrativa como de ventas para alcanzar los objetivos comunes de la organización.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores nacionales e internacionales a fin de mantener un stock de calidad a precios altamente competitivos.
- Aprovechar el acelerado crecimiento del parque automotor local y nacional para introducirnos en el mercado de cara a las nuevas tecnologías y actuales modelos de las principales marcas de vehículos.
- Apoyar constantemente a la fuerza de ventas de la empresa mediante capacitación tanto en el área técnica automotriz como de ventas y team building que permitan tener una mayor eficacia en el cierre de ventas y aportar al crecimiento de la cartera de clientes fieles de la empresa.

### **Los consumidores**

#### **Segmentación del mercado**

En Santo Domingo existen dos tipos de clientes objetivos, aquellos consumidores finales y los clientes de mayoreo, en este último están incluidos talleres,

lubricadoras, tecnicentros, autoservicios y cualquier otro cliente natural o jurídico que se dedique a la reventa de partes y piezas automotrices.

#### Clientes de consumo final:

Son aquellos hombres y mujeres que poseen o están a cargo de por lo menos un vehículo liviano, sea este para uso personal o de trabajo y eventualmente realizan compras de repuestos por mostrador para efectuar mantenimientos preventivos, correctivos o predictivos a sus unidades, generalmente compran por unidad y la frecuencia de compra es baja dependiendo del uso que le den al vehículo, siendo así que un automóvil de trabajo como por ejemplo, de servicio público, tendrá una frecuencia más corta de compra de repuestos.

En la provincia de Santo Domingo la habitan  $\approx 458,580$  personas según la proyección demográfica del INEC para el año 2020 de ellas, el 40% representan población económica activa que en algún momento pueden llegar a adquirir un vehículo liviano. En Santo Domingo, según datos de matriculación vehicular del SRI, para el mes de mayo de 2020 el parque automotor ascendió a 49,528 vehículos livianos sin contar con motos.

Los clientes finales generalmente se fijan en dos aspectos fundamentales, la calidad y el precio y en su mayoría para tomar su decisión de compra son influenciados directamente por experiencias de compra pasadas o recomendaciones por parte de su técnico de confianza y/o de algún conocido. Buscan también atención rápida, soporte técnico, garantía y asesoría comercial personalizada.

#### Clientes de mayoreo:

Los clientes de mayoreo representan todos aquellos almacenes de venta de repuestos al por menor que existen en la provincia. Según las estadísticas multidimensionales del SRI existen un total de 709 contribuyentes activos con la actividad de venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores. De acuerdo a la Tabla 6 se muestran los principales almacenes de venta de repuestos minoristas de la ciudad y las marcas de vehículos que manejan en su stock de repuestos. En la Tabla 7 se puede observar también que tipos de repuestos son los que se venden en cada uno de los almacenes mencionados.

Después de hacer un análisis de las tablas antes descritas, se determina que la mayoría de nuestros potenciales clientes por mayoreo de la zona venden repuestos de suspensión, dirección, frenos y embrague para vehículos de las marcas: Chevrolet, Kia, Hyundai, Mazda, Nissan y Toyota.

Los clientes de mayoreo buscan realizar compras por volumen medio y alto, esperan recibir crédito directo, precios altamente competitivos, servicio de logística de entrega, garantía, calidad y atención personalizada. Los pedidos generalmente se realizan cada 15 días o puntualmente en caso de requerir algún repuesto bajo petición de un cliente final.

Los talleres, lubricadoras, tecnicentros y demás autoservicios no realizan compras por volumen sin embargo esperan obtener beneficio en los precios que les permita marginar una utilidad al revender el producto a un consumidor final, es de suma importancia tener una buena relación con los propietarios, asesores, administradores y/o técnicos ya que los clientes finales confían en ellos y son quienes generalmente refieren las ventas por mostrador.

Existen un total de 1490 contribuyentes activos que dan servicio de mantenimiento y reparación de vehículos automotores según las estadísticas multidimensionales del Servicio de Rentas Internas del Ecuador.

Tabla 8.

*Principales almacenes de repuestos más representativos de Santo Domingo y marcas que manejan*

Marca Almacén	Chevrolet	Kia	Hyundai	Toyota	Mazda	Suzuki	Isuzu	Ford	Mitsubishi	Nissan	Renault	Peugeot	Fiat	Skoda	Volkswagen
Japan Auto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
Cauchossa	X	X	X	X	X	X	X			X	X			X	X
Repuestos Santo Domingo	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X			
Auto repuestos Gómez	X	X	X	X	X	X	X		X	X					X
Repuestos El Chino	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X				
Frenos y embragues	X	X	X	X	X	X	X	X		X					X
Rep-car	X	X	X	X	X	X			X	X			X		
Auto repuestos Andrés	X	X	X	X	X	X	X			X					
Multipartes J&M	X	X	X	X	X	X	X		X						
Importadora Cerón	X	X	X								X	X	X	X	X
Autoimport M&C	X	X	X	X	X			X	X	X					
Mansuera	X	X	X	X	X					X	X				
Delgado parts	X	X	X	X	X				X	X					
Auto repuestos Rokolo	X	X	X		X				X	X					
Auto repuestos Pérez	X	X	X			X									
Auto repuestos Pinos	X	X	X												
Auto repuestos El Flaco	X	X	X												
Autokorea	X	X	X												
Repuestos Imauce	X						X	X							
Repuestos El Chino Korea	X	X	X												
Koreaparts	X	X	X												
Mitsuparts		X	X						X						
	21	21	21	12	13	10	7	5	10	12	6	3	2	2	5



Tabla 9.

## Principales almacenes de repuestos y tipos de componentes que comercializan

Tipo Almacén	Suspensión	Dirección	Frenos	Embrague	Motor	Transmisión	Lubricantes	Filtros	Insumos
Japan Auto	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cauchossa	X	X							
Repuestos Santo Domingo	X	X	X	X	X	X			X
Auto repuestos Gómez	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Repuestos El Chino	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Frenos y embragues			X	X					
Rep-car	X	X	X		X				
Auto repuestos Andrés	X	X	X	X					
Multipartes J&M	X	X	X			X			
Importadora Cerón	X	X	X	X	X	X			
Autoimport M&C	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mansuera	X	X	X	X	X	X	X	X	
Delgado parts	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Auto repuestos Rokolo	X	X	X	X	X	X	X		
Auto repuestos Pérez	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Auto repuestos Pinos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Auto repuestos El Flaco	X	X	X	X					
Autokorea	X	X	X	X			X	X	
Repuestos Imauce	X	X	X	X	X				
Repuestos El Chino Korea	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Koreaparts	X	X	X		X				
Mitsuparts	X	X	X	X	X	X	X		
	21	21	21	18	16	14	12	10	9

## Análisis cualitativo

### Método

Este análisis se realizó en dos partes, en primera instancia se realizaron entrevistas por conveniencia con varios expertos encargados de talleres de servicio automotriz de la ciudad con el fin de indagar sobre su perspectiva a cerca de aquellos clientes dueños o responsables de vehículos livianos en la ciudad; además se logró obtener información acerca de su experiencia, expectativas y grado de satisfacción como clientes de los almacenes de venta de repuestos de la ciudad.

Por otro lado, se complementó el análisis cualitativo mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de usuarios responsables de por lo menos un vehículo liviano en la ciudad de Santo Domingo con el fin de obtener información demográfica.

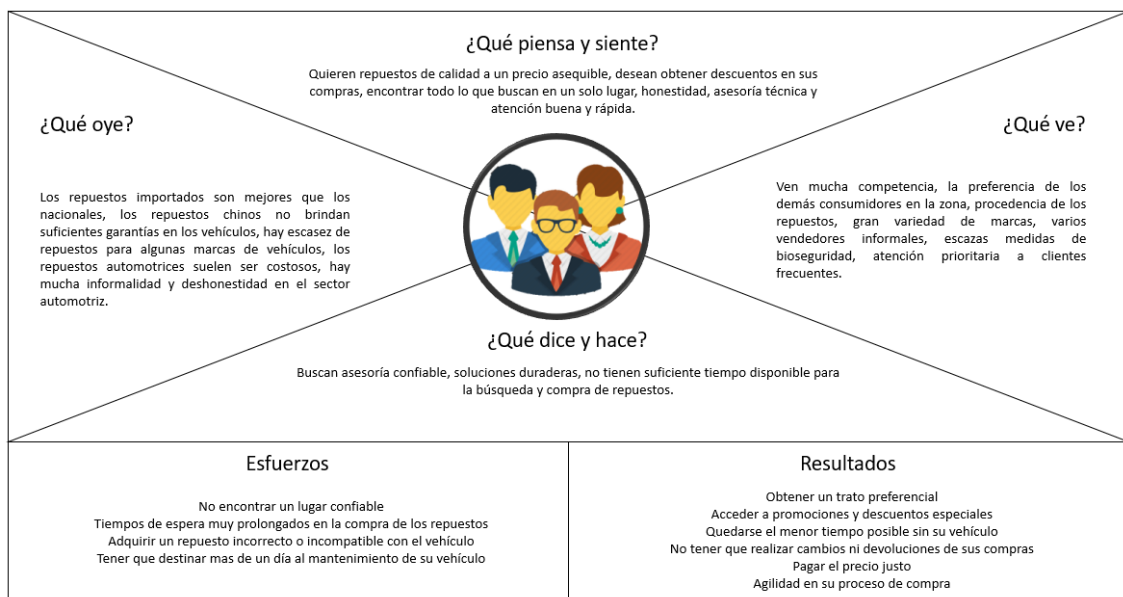


Figura 8 Mapa de empatía

## Análisis cuantitativo

El enfoque cuantitativo de la investigación usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de

comportamiento y/o probar teorías (Hernández-Sampieri, 2014), tiene un alcance descriptivo simple debido a que busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández-Sampieri, 2014) en el caso de nuestra investigación se someterá a un análisis a los clientes potenciales.

Según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), en la Tabla 6 se puede observar el tamaño del mercado para la venta de repuestos automotrices en Santo Domingo, con el fin de obtener un criterio del perfil del consumidor, preferencias, gustos y características de compra se visualizan tres tipos de clientes.

Tabla 10.

*Tamaño del mercado automotriz en Santo Domingo*

Tamaño del mercado para venta de repuestos automotrices en Santo Domingo		
Parque automotor	49.528	Vehículos livianos
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores	1.480	Contribuyentes activos
Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	709	Contribuyentes activos

Nota: Adaptado de estadísticas multidimensionales del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI). Recuperado de: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

## Resultados

Las entrevistas por conveniencia fueron aplicadas a un grupo de profesionales que ocupan cargos relacionados a la atención o asesoría técnica y/o tienen al menos 2 años de experiencia en cargos similares en empresas automotrices. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 11.

*Lista selección de entrevistados*

Nombre	Taller	Cargo
Luis Anzules	Kia Motors Santo Domingo	Jefe de taller

Rodolfo Morales	Servicio técnico Javier	Jefe de patio
Carlos Quintero	Emproservis Cía. Ltda.	Jefe de taller
Franklin Pinargote	Súper Dealer Cía. Ltda.	Asesor de servicio
Gabriel Córdova	Autosa	Gerente técnico
Néstor Rubio	Mitsuparts	Gerente propietario
Raúl Mansilla	Talleres S y S	Jefe de taller
Gustavo Roche	Masersa	Gerente propietario
Jimmy Aguilar	Taller automotriz “El flaco”	Propietario
Freddy Toledo	Lavca	Asesor de servicio
Juan Pablo Saldarriaga	Taller automotriz “Tsáchila”	Asesor de servicio
Alejandro Castillo	AC service	Propietario
Javier Jaramillo	Lubricentro “Puyango”	Propietario
Alberto Peralta	Tecnicentro “Auto Ecuador”	Propietario
Julio Guillen	Automax	Propietario
Mauricio Jara	MV autos	Propietario
José Cruz	Taller automotriz “Garañón”	Propietario
David Martínez	Servicio automotriz “Bengala”	Propietario
Marcelo Vega	Taller automotriz “Sepcor”	Propietario
Eddy Trujillo	Autolandia	Asesor de servicio
Persy Ojeda	Persy´s precisión performance	Propietario
Oriol Macías		Propietario
Marcelo Aizprua	China auto	Propietario
Fausto Ulloa	Taller automotriz “Ulloa”	Propietario
Gabriel Galván	Taller automotriz “Galván”	Propietario
Julio Lara	Corpala	Propietario
Ana María Salinas	Casabaca	Asesor de servicio

1. En su opinión ¿En qué sistema de los vehículos se evidencian fallas con más frecuencia en su lugar de trabajo?

Tabla 12.

*Pregunta de entrevista 1*

¿Qué problema evidencia con más frecuencia en su taller?		
Frenos	44%	12
Suspensión	30%	8
Motor	15%	4
Sistema eléctrico	11%	3
Dirección	0%	0
Embrague	0%	0
Transmisión	0%	0
	100%	27

Se evidencia que en los talleres automotrices los problemas que más frecuentan los vehículos son los siguientes: frenos (44%), suspensión (30%), motor (15%) y sistema eléctrico (11%). Mientras que transmisión, dirección y embrague no tienen lugar en esta pregunta.

2. En su opinión ¿Qué marca de vehículos posee mayor demanda en el mercado?

Tabla 13.

*Pregunta de entrevista 2*

En su opinión ¿Qué marca de vehículos posee mayor demanda en el mercado?		
Chevrolet	70%	19
Kia	30%	8
	100%	27

Los entrevistados se dividen en el 70% Chevrolet y 30% Kia, esto se contrasta con la encuesta realizada a los responsables de vehículos livianos de Santo Domingo.

3. ¿Usted o la empresa donde labora ofrece la venta repuestos a los clientes?

Tabla 14.

*Pregunta de entrevista 3*

¿Usted o la empresa donde labora ofrece la venta repuestos a los clientes?		
SI	59%	16
NO	41%	11
	100%	27

La mayoría de las personas entrevistadas aseguran que sus talleres si proveen de repuestos automotrices a sus clientes.

4. ¿Dónde adquieren generalmente los repuestos?

Tabla 15.

*Pregunta de entrevista 4*

¿Dónde adquiere generalmente sus repuestos?		
Importador	56.25%	9
Almacenes minoristas	43.75%	7
	100%	16

La mayoría de los talleres automotrices entrevistados que ofrecen repuestos a sus clientes compran sus repuestos a importadores directos, sin embargo, también existen muchos que compran sus repuestos localmente en almacenes minoristas de la ciudad (43.75%).

5. Normalmente, ¿Cuánto considera que es el monto promedio de compra cuando adquiere repuestos?

Tabla 16.

*Pregunta de entrevista 5*

Normalmente, ¿Cuánto considera que es el monto promedio de compra cuando adquiere repuestos?		
\$61 a \$100	31%	5
\$101 a \$200	44%	7
Más de \$200	25%	4
	100%	16

La mayoría de entrevistados aseguran que normalmente su promedio de compra de repuestos para los vehículos de sus clientes es de entre \$101.00 y \$200.00, sin embargo, aseguran que los montos se encuentran más próximos a los \$101.00 que a los \$200.00.

6. ¿Poseen algún convenio o acuerdo con los comercializadores de repuestos, de qué tipo?

Tabla 17.

*Pregunta de entrevista 6*

Posee algún convenio o acuerdo con los comercializadores de repuestos	
Crédito	65%
Precio	13%
Comisión	19%
Promoción	3%
	100%

La mayoría de entrevistados poseen convenio de pago con sus proveedores de repuestos, seguido de la oferta de comisión por venta de repuestos y luego los precios.

7. ¿En qué comercializadoras usted prefiere adquirir sus repuestos automotrices?

Tabla 18.

*Pregunta de entrevista 7*

¿En qué comercializadoras usted prefiere adquirir sus repuestos automotrices?	
Japan Auto	20%
Autor repuestos El Chino	37%
Repuestos Gómez	31%
Otros	11%
	100%

Los almacenes de repuesto locales con mayor preferencia de compra por parte de los talleres automotrices de los entrevistados son: Autor repuestos El Chino, Repuestos Gómez y Japan Auto con 37%, 31%, 20% respectivamente. Un 11% representan a otros proveedores.

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos es el más importante para usted, al momento de adquirir un repuesto automotriz?

Tabla 19.

*Pregunta de entrevista 8*

¿Cuál de los siguientes aspectos es el más importante para usted, al momento de adquirir un repuesto automotriz?	
Calidad	40%

Marca	27%
Precio	23%
Atención	10%
	<hr/>
	100%

La mayoría de los entrevistados consideran más importante la calidad de los repuestos, seguido de la marca, el precio y por último la atención al cliente.

9. ¿En cuál de los siguientes aspectos le gustaría que mejore la comercializadora donde usted generalmente adquiere los repuestos automotrices?

Tabla 20.

*Pregunta de entrevista 9*

¿En cuál de los siguientes aspectos le gustaría que mejore la comercializadora donde usted generalmente adquiere los repuestos automotrices?

Atención	38%
Servicio de entrega	29%
Precio	23%
Promociones	9%
	<hr/>
	100%

La mayoría de los entrevistados consideran que los almacenes de repuestos deberían mejorar en su atención al cliente, luego aseguran que los vendedores de repuestos deberían implementar o mejorar su servicio de entrega de repuestos directo a los talleres, luego están los precios para ser más competitivos y promociones.

10. ¿Cómo considera la atención que recibe actualmente donde adquiere sus repuestos?

Tabla 21.

*Pregunta de entrevista 10*

¿Cómo considera la atención que recibe actualmente donde adquiere sus repuestos?

Regular	73%
Buena	23%



<u>Mala</u>	<u>3%</u>
	100%

La mayoría de los entrevistados consideran que la atención que reciben por parte de los proveedores de repuestos es regular, apenas un 3% (1 persona) sugirió que la atención es mala.

11. Según su experiencia y percepción ¿Qué porcentaje de los montos facturados en mantenimientos correctivos corresponde a mano de obra y que porcentaje corresponde a repuestos?

Revisando la facturación de varias de las empresas de los entrevistados, sus bases de datos y su facturación promedio se obtuvo la siguiente media.

Tabla 22.

*Pregunta de entrevista 11*

<u>Porcentaje de mano de obra y repuestos</u>	
Mano de obra	28%
<u>Repuestos</u>	<u>72%</u>
	100%

Un 72% de la facturación de venta promedio de las empresas que dan servicio de mantenimiento correctivo y venden repuestos automotrices corresponden a la venta de repuestos.

### **Tamaño de muestra para clientes finales.**

Son considerados como clientes finales aquellos consumidores que buscan la adquisición de repuestos automotrices para vehículos de uso personal o de trabajo, ya sean de su propiedad o que estén bajo su custodia, en este caso en particular se determina que el total de vehículos automotores livianos en la ciudad de Santo Domingo es de 49,528 unidades. Para tener información veraz de los criterios de compra se aplica

una formula estadística para poblaciones finitas con un 95% de seguridad y precisión esperada del 5%.

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

Donde:

N = Total de la población (49.528)

Za = Seguridad al 95% (1.96)

p = proporción esperada al 50% (0.5)

q = 1 – p (0.5)

d = precisión 5% (0.05)

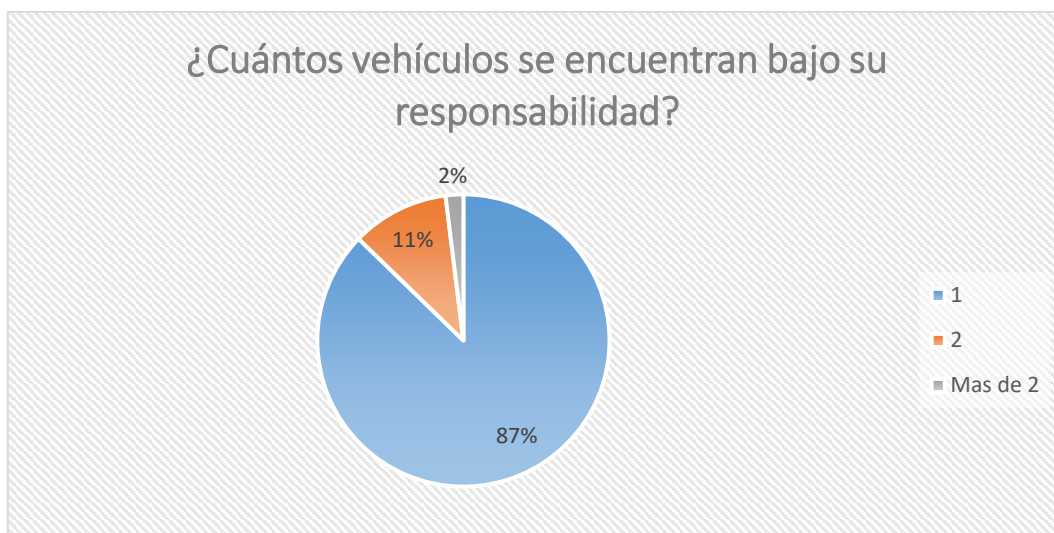
$$n = \frac{49528 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (49528 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \mathbf{381}$$

Se debe aplicar la encuesta a 381 personas que posean o sean responsables de un vehículo liviano en la ciudad de Santo Domingo.

Resultados de la encuesta:

Al aplicar la encuesta a 381 personas que son responsables de mínimo un vehículo, se obtuvieron los siguientes resultados en cada una de las preguntas:

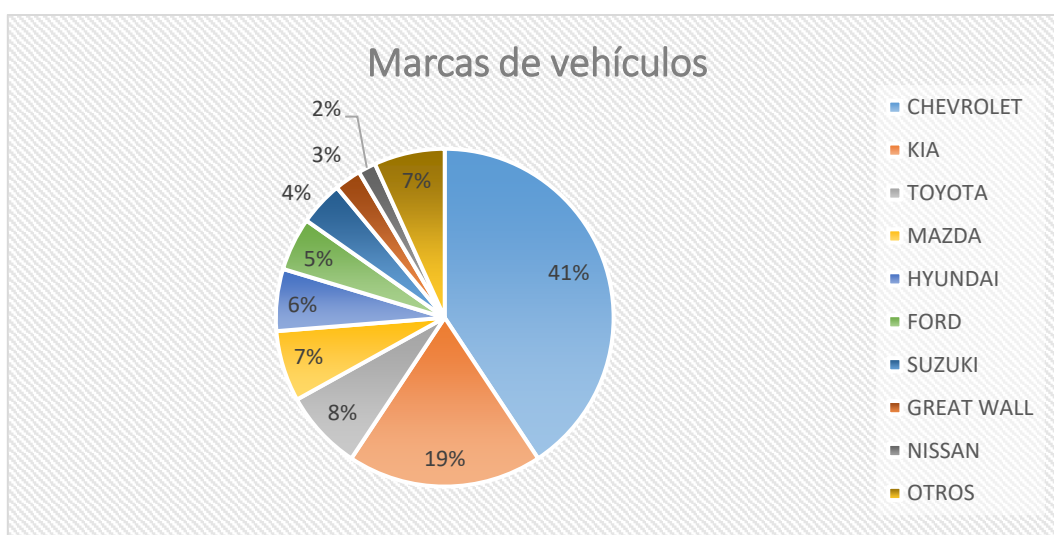
1. ¿Cuántos vehículos se encuentran bajo su responsabilidad?



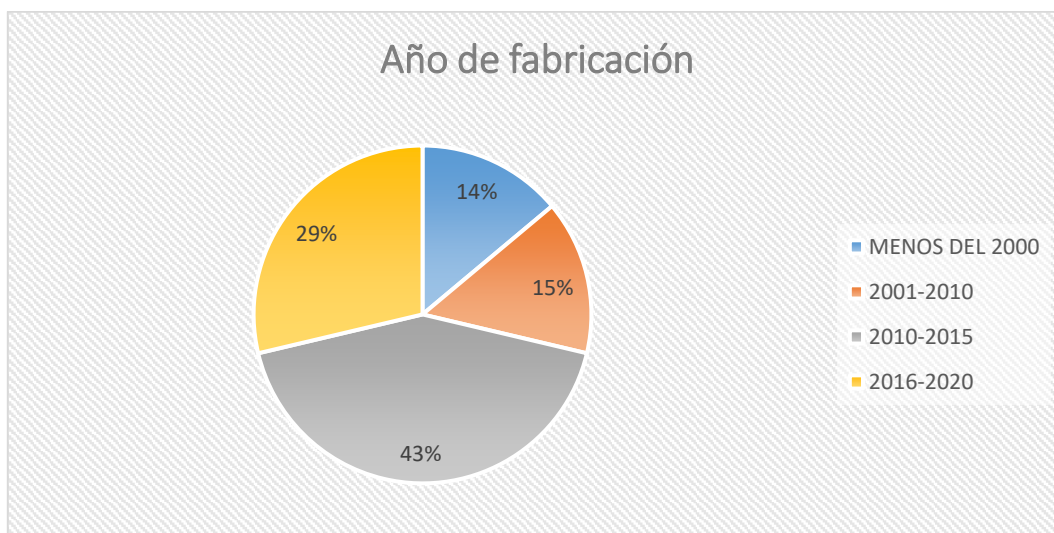
*Figura 9. Encuesta, pregunta 1*

Mediante esta pregunta se puede determinar que, de los 49.528 vehículos livianos de Santo Domingo, existen 43.089 personas que tienen a su cargo 1 vehículo, mientras que aproximadamente 2724 personas están a cargo de otros 5448 vehículos; los vehículos restantes (991), son responsabilidad de personas que tienen a su cargo más de 2 automotores.

## 2. Información de los vehículos que se encuentran bajo su responsabilidad



*Figura 10. Encuesta, pregunta 2a*



*Figura 11.* Encuesta, pregunta 2b

En esta pregunta se observa la participación del mercado de las marcas más representativas del Ecuador, se obtuvo como resultado que, en el parque automotor de vehículos livianos del Ecuador, 20306 unidades son marca Chevrolet, siendo la más participativa con un 41% seguida de Kia con una participación del 19% (9410 unidades), muy por debajo de estas se encuentran Toyota, Mazda, Hyundai y Ford con el 8%, 7%, 6% y 5% respectivamente.

Con esta pregunta también se determinó el promedio de antigüedad de los vehículos, dando como resultado un 43% se encuentra dentro de los años 2015 y 2010, mientras que un 29% está dentro de los años 2020 y 2016. Es decir, la mayoría de vehículos del parque automotor de Santo Domingo tiene una edad promedio de aproximadamente 7 años.

### 3. ¿Qué tipo de uso le da al vehículo?

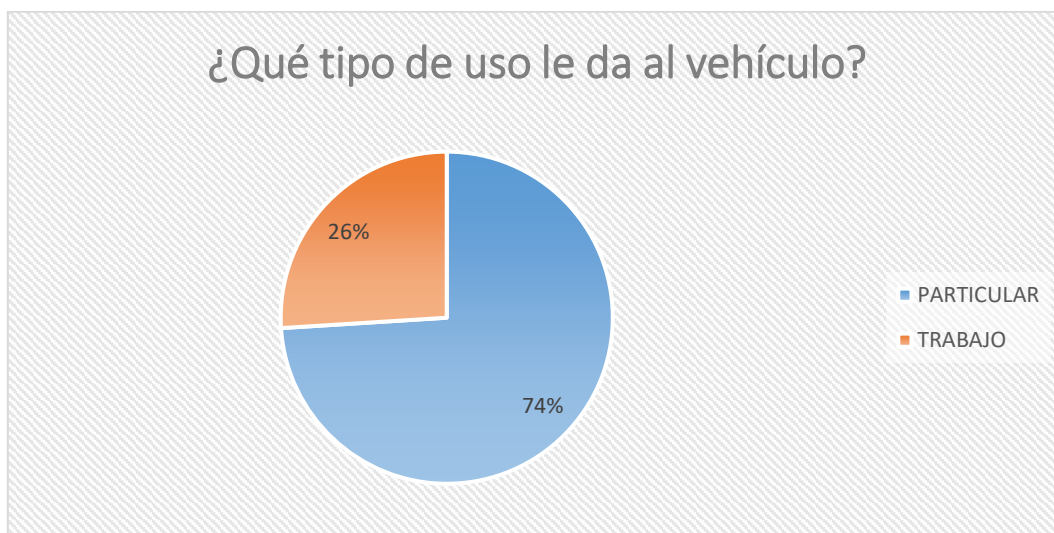


Figura 12. Encuesta, pregunta 3

Mediante esta pregunta se observa que un 74% de los vehículos livianos del parque automotor de Santo Domingo son de uso particular, domestico. Un 26% de ellos son de uso de trabajo.

4. Entendiéndose como mantenimiento preventivo aquel mantenimiento destinado a la conservación del buen estado del vehículo que garantice el buen funcionamiento del mismo, ejemplo: cambio de aceite, cambio de filtros, etc.
- ¿Con que frecuencia realiza mantenimientos preventivos al vehículo?

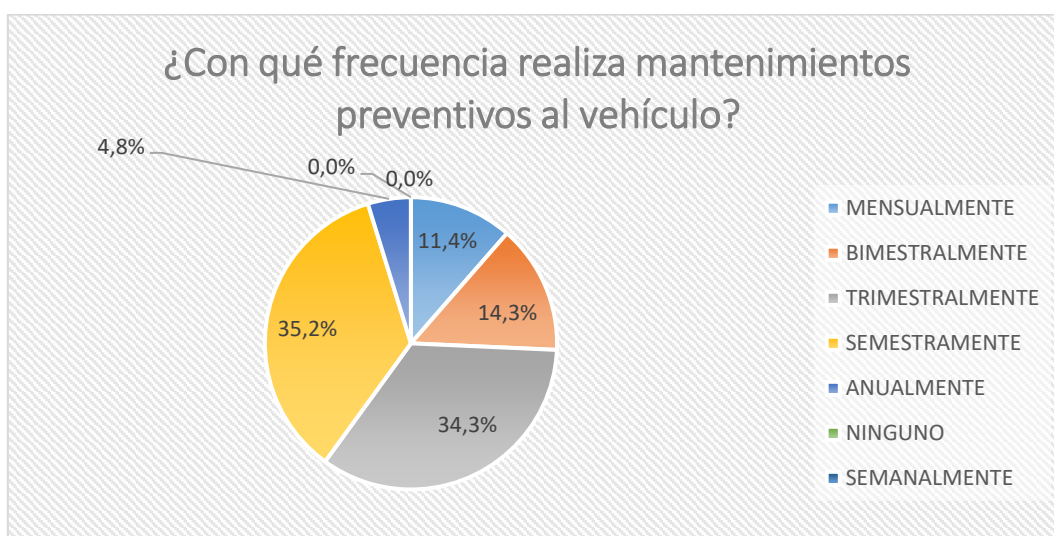


Figura 13. Encuesta pregunta 4

En esta pregunta se constata que la mayoría de los usuarios encuestados realizan sus mantenimientos preventivos aproximadamente cada 6 meses, sin embargo, existe una diferencia de apenas 1 punto con aquellos que realizan los mantenimientos preventivos de sus vehículos cada 3 meses, estos datos se contrastan con la pregunta anterior ya que, un 74% de los vehículos son usados de forma particular o doméstica.

5. Entendiéndose como mantenimiento correctivo aquel mantenimiento que corrige defectos detectados en el vehículo y consiste en detectar averías y repararlas, ejemplo, cambio de amortiguadores, rodamientos, embragues, reparaciones de caja de cambios o de motor, etc. ¿Con qué frecuencia en promedio, realiza mantenimientos correctivos al vehículo?

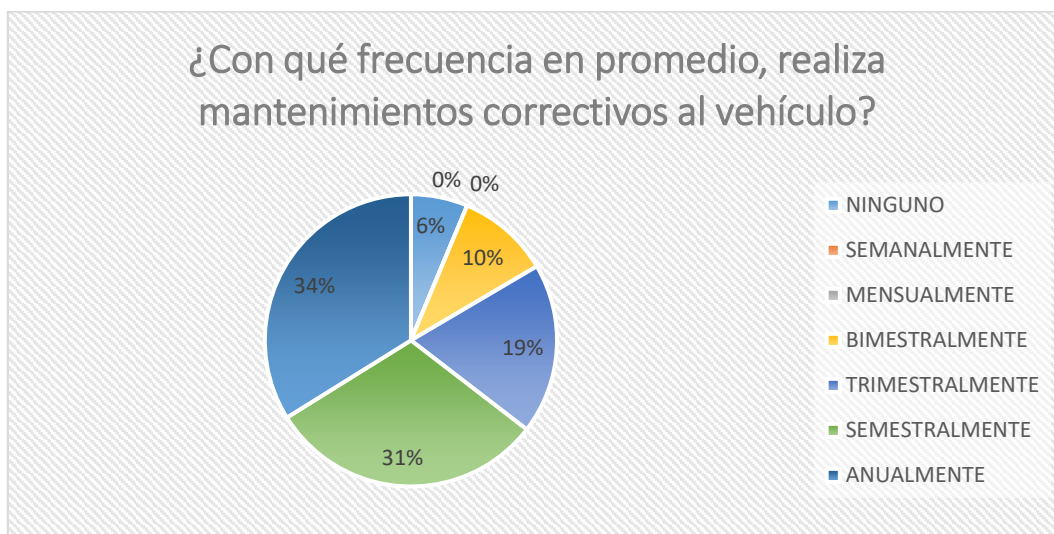


Figura 14. Encuesta pregunta 5

Esta pregunta aborda información acerca de mantenimientos correctivos de los vehículos, es decir mantenimientos en los que se requiere el reemplazo de por lo menos una pieza del vehículo. Se obtuvo que un 34% de la población encuestada hace mantenimientos correctivos una vez al año, mientras que un 31% ha hecho mantenimientos correctivos cada 6 meses y un 19% trimestralmente. Es decir, aproximadamente 16840 vehículos automotores requieren un promedio de 1 repuesto al

año. 15354 vehículos necesitan por lo menos 2 refacciones cada año. 9410 unidades requieren 4 repuestos cada año, 4953 vehículos requieren por lo menos 6 repuestos al año y 2972 no requieren ningún tipo de repuestos al año.

Con los datos anteriormente señalados se determina que en el parque automotor de vehículos livianos de Santo Domingo se requieren anualmente un promedio de más de 114906 repuestos al año.

6. ¿Qué avería presentó el vehículo cuando realizó el último mantenimiento correctivo?

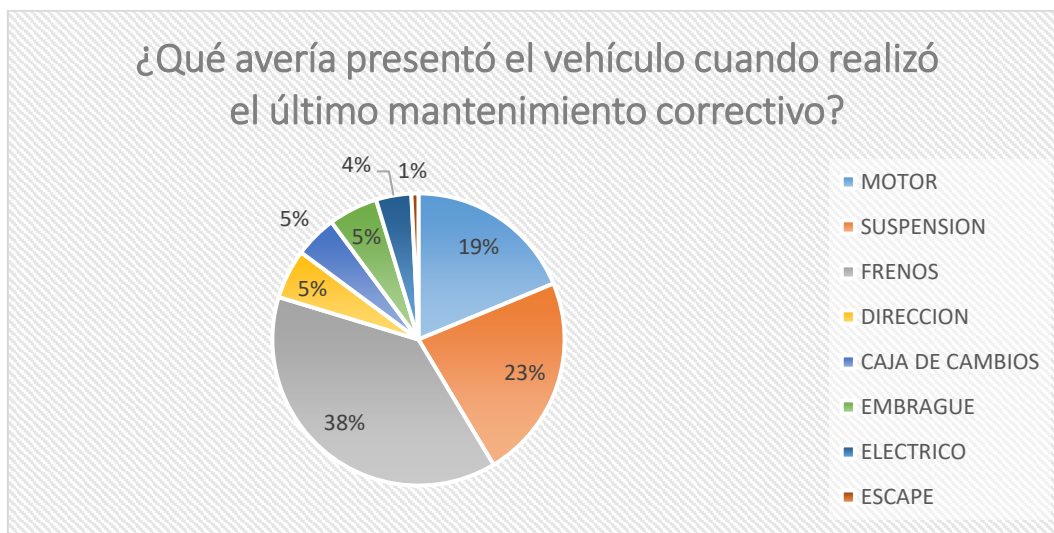


Figura 15. Encuesta, pregunta 6

Con esta pregunta se determinó que, en su mayoría, los vehículos livianos de Santo Domingo hacen mantenimientos correctivos de: frenos, suspensión y motor con una participación de 38, 23 y 19 por ciento cada uno, respectivamente.

7. Si el mantenimiento del vehículo exige el cambio de un repuesto, ¿Qué prefiere?

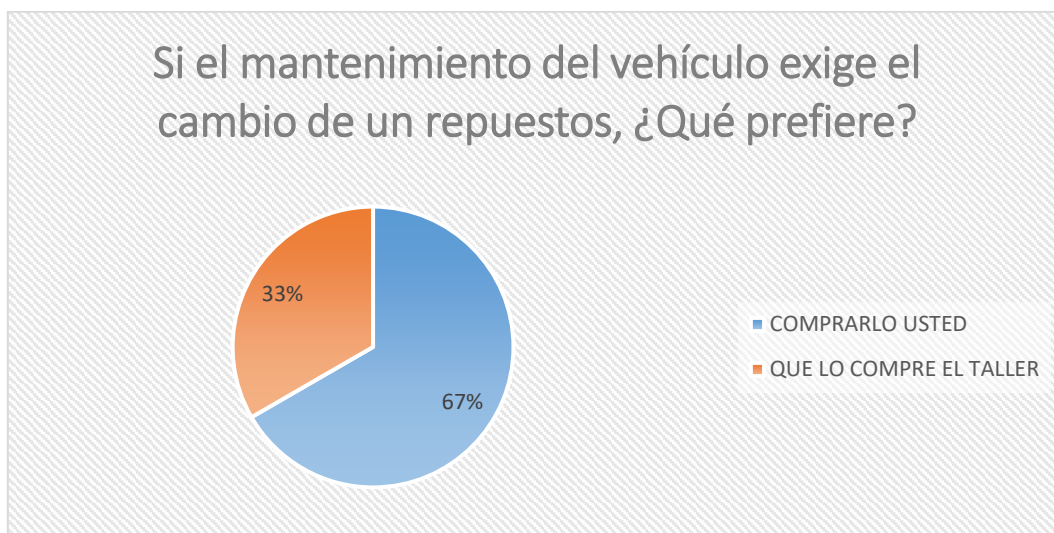


Figura 16. Encuesta, pregunta 7

Se observa que un 67% de usuarios responsables del mantenimiento de los vehículos prefiere comprar los repuestos ellos mismos, mientras que un 33% de ellos prefiere que, a la hora de adquirir repuestos automotrices, los adquiera directamente el taller responsable de la reparación para luego ser facturados en conjunto con la mano de obra.

8. En el último mantenimiento correctivo del vehículo, ¿Qué tipo de repuestos adquirió?

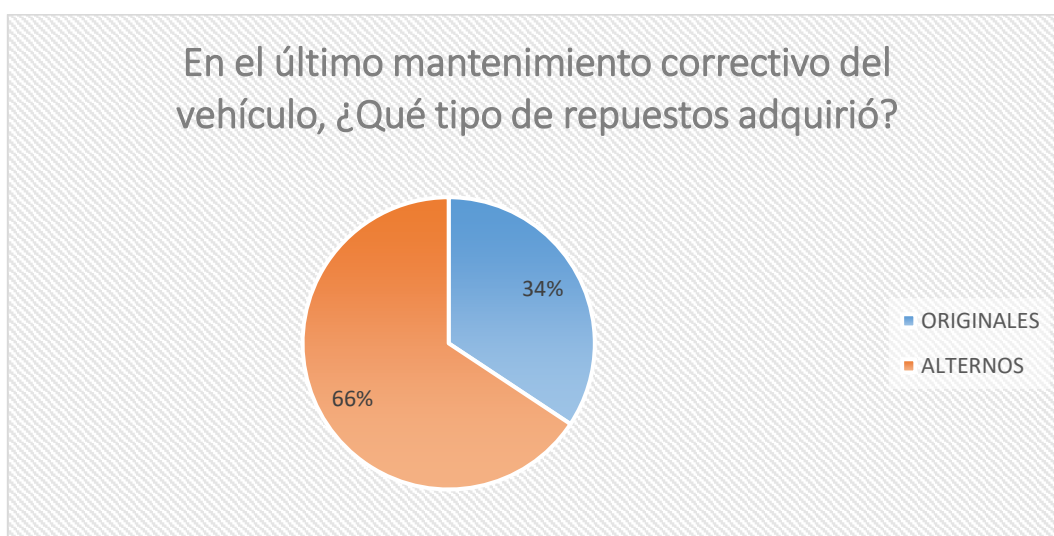


Figura 17. Encuesta, pregunta 8



Se observa que el 66% de los usuarios responsables de los vehículos, en el último mantenimiento correctivo que les hicieron a los vehículos, prefirieron usar repuestos alternos en vez de repuestos genuinos.

9. ¿Tiene un lugar de preferencia donde adquirir repuestos para el vehículo?

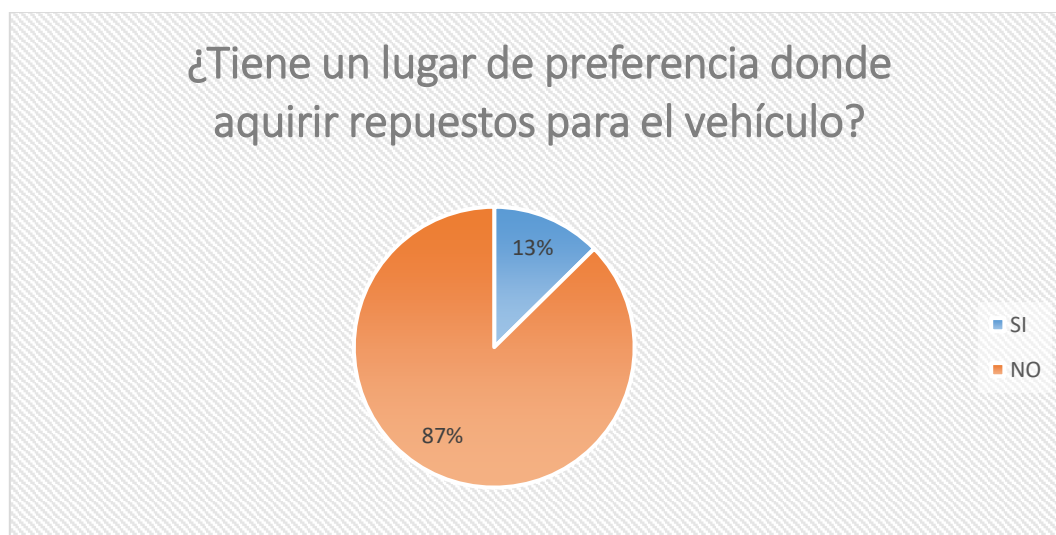


Figura 18. Encuesta, pregunta 9

La gran mayoría de los encuestados (87%) no tienen un lugar de preferencia para comprar los repuestos que requiere su vehículo.

10. ¿Cuál es el lugar de preferencia para adquirir los repuestos del vehículo?

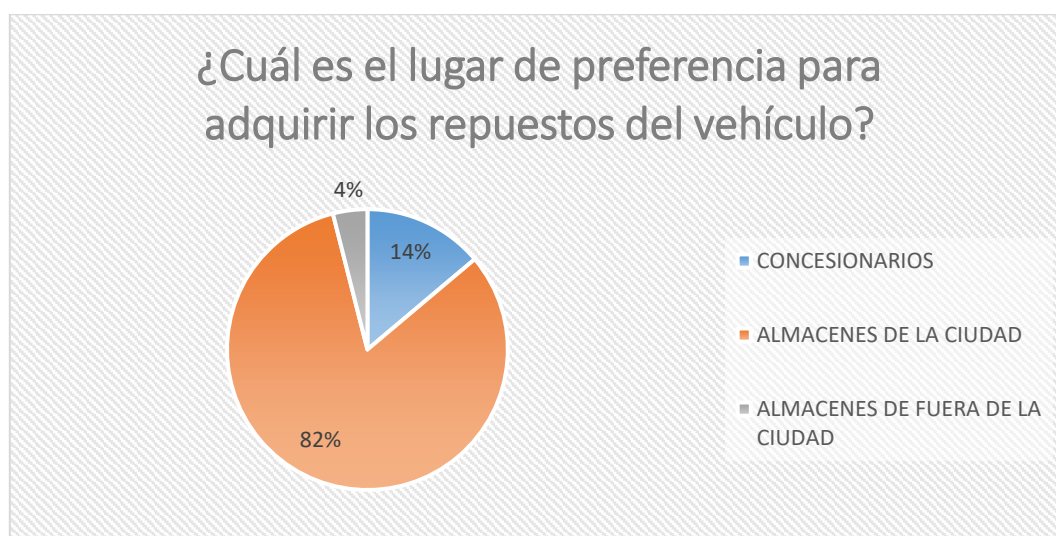


Figura 19. Encuesta, pregunta 10

Un 82% de los usuarios responsables de vehículos livianos prefieren comprar los repuestos para los vehículos en almacenes de la ciudad un 4% prefiere hacerlo en almacenes de fuera de la ciudad, esto quizás se da por disponibilidad de los mismos.

11. ¿Cuál fue el promedio de compra en su último mantenimiento correctivo?

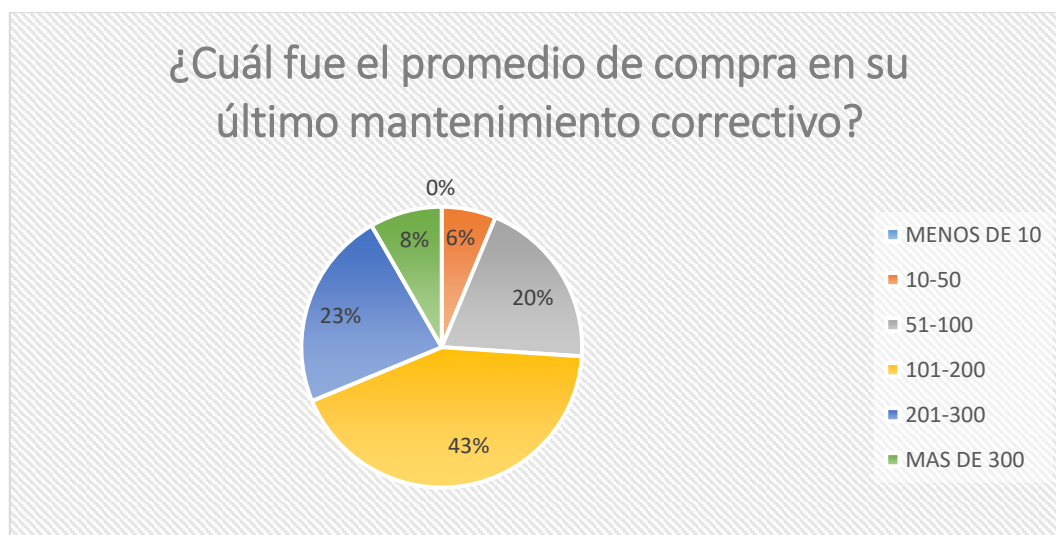


Figura 20. Encuesta, pregunta 11

Esta pregunta revela un dato muy importante para el análisis económico del proyecto de negocio ya que nos indica que un 43% de los usuarios de vehículos tuvieron un promedio de compra de entre 101 y 200 dólares en su último mantenimiento, seguido por un 23% de personas que compraron de entre 201 y 300 dólares.

12. ¿Que valora más al momento de adquirir un repuesto para su vehículo?

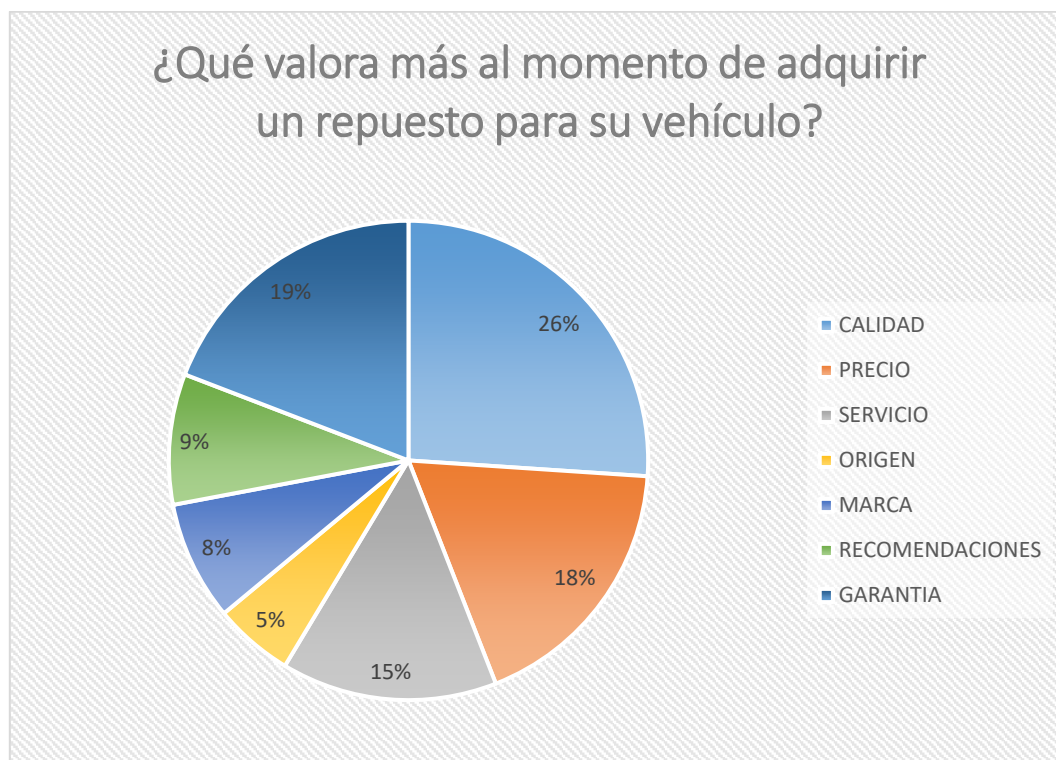
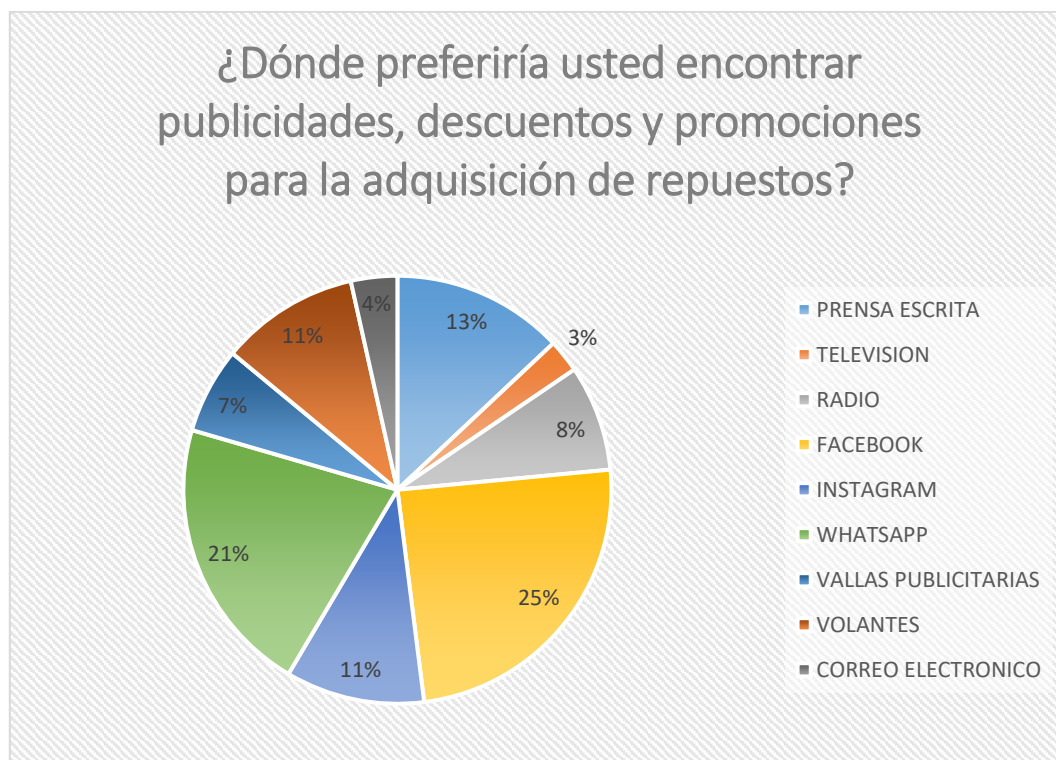


Figura 21. Encuesta, pregunta 12

Mediante esta pregunta se establece que a un 26% de la población valora más la calidad de los repuestos, seguido de un 19% que valora la garantía, 18% el precio y 15% el servicio prestado por los asesores comerciales.

13. ¿Dónde preferiría usted encontrar publicidades, descuentos y promociones para la adquisición de repuestos?



*Figura 22. Encuesta, pregunta 13*

Esta pregunta posee respuestas muy variadas sin embargo en su mayoría los usuarios preferirían recibir información de publicidad, descuentos y promociones de repuestos en Facebook (25%), posteriormente por WhatsApp (21%), seguido de prensa escrita (13%), luego Instagram y volantes con un 11%.

### **Proyección de la demanda**

En el presente estudio se considera como demanda potencial todos los vehículos que han sido matriculados en la ciudad de Santo Domingo, también los talleres que prestan servicio de mantenimiento y reparación de vehículos automotores y los almacenes de repuestos automotrices de la ciudad.

En la ciudad de Santo Domingo existen 1480 contribuyentes activos bajo la prestación de servicio de mantenimiento y reparación de vehículos y un parque automotor de 49528 unidades según base de datos del SRI.

Tabla 23.

*Talleres y vehículos en Santo Domingo*

Talleres	1480
Vehículos	49528

**Demanda insatisfecha**

De los 49528 vehículos del parque automotor de la ciudad, según las encuestas realizadas a la muestra de la población y con el 95% de margen de seguridad se dice que el 67% de usuarios prefieren comprar directamente los repuestos cuando están realizando mantenimientos preventivos o correctivos en los automotores. Un 33% del total de vehículos prefieren que sean los talleres quienes adquieran los repuestos.

Tabla 24.

*Preferencia en adquisición de repuestos*

¿Quién adquiere los repuestos?		
Usuarios	67%	33184
Talleres	33%	16344

Entre los usuarios que realizan directamente la compra de repuestos para sus vehículos, el 87% no tiene un lugar de preferencia para comprar dichos repuestos.

Tabla 25.

*Lugar de adquisición de repuestos*

¿Tiene algún lugar de preferencia para la compra de repuestos?		
No	87%	28870
Si	13%	4314

Del total de talleres automotrices, que adquieren repuestos automotrices para 16344 vehículos, un 23% se sienten satisfechos con su actual proveedor de repuestos, un 73% se encuentra regularmente satisfechos y un 4% no están contentos con el actual proveedor de repuestos y son potenciales clientes para un cambio, este último representa

un total de 654 vehículos que son atendidos por talleres que están dispuestos a cambiar de proveedor de repuestos.

Tabla 26.

*Nivel de satisfacción de talleres con su proveedor actual de repuestos*

Satisfacción de talleres con el actual proveedor de repuestos		
Buena	23%	3759
Regular	73%	11931
Mala	4%	654

Después del análisis anterior se determina que la demanda insatisfecha del mercado corresponde a 29524 vehículos, es decir, los 28870 usuarios de vehículos que no tienen un lugar de preferencia de compra de repuestos y los 654 usuarios que atienden los talleres que no están satisfechos con la atención recibida en los almacenes de repuestos locales.

**Demanda potencial total**

Para calcular la demanda potencial total se realiza un contraste entre la demanda insatisfecha que se calculó en 29524 vehículos y las frecuencias en los cuales, según las encuestas, los usuarios realizan mantenimientos preventivos y correctivos a los vehículos, se obtiene el siguiente cuadro:

Tabla 27.

*Demanda potencial total*

Demanda potencial total				
Frecuencia de compra	Mantenimiento		Vehículos	
	Correctivo	Preventivo	Correctivo	Preventivo
Ninguna	6%	0%	1771	0
Semanal	0%	0%	0	0
Quincenal	0%	0%	0	0
Mensual	0%	11%	0	3366
Bimestral	10%	14%	2952	4222

Trimestral	19%	34%	5609	10127
Semestral	31%	35%	9152	10392
Anual	34%	5%	10038	1417
			29524	29524

De acuerdo a las entrevistas realizadas a representantes de varios talleres automotrices de la ciudad y revisando las bases de datos de los servicios prestados en el último año de operación de sus talleres, se obtiene una media en la cual se determina que, en la venta total de mantenimientos a vehículos, un 72% del precio corresponde a repuestos, mientras que un 28% corresponde a mano de obra.

Tabla 28.

*Porcentaje de venta de repuestos y mano de obra en factura de clientes*

Venta total	
Mano de obra	28%
Repuestos	72%

También, mediante las encuestas realizada a los usuarios responsables de vehículos livianos se obtienen los siguientes promedios de compra de servicios de mantenimiento y repuestos automotrices.

Tabla 29.

*Promedio de venta en mantenimientos correctivos*

Promedio de venta en mantenimientos correctivos	
Menos de \$10,00	0%
\$10,00 - \$50,00	6%
\$51,00 - \$100,00	20%
\$101,00 - \$200,00	43%
\$201,00 - \$300,00	23%
Mas de \$300,00	8%

### Calculo estimado de ventas

En base a los datos anteriormente registrados se determina que la demanda potencial y venta mensual total puede tener tres escenarios, optimista, conservador y pesimista, mismos que se detallan a continuación.

#### Escenario optimista:

Tabla 30.

#### *Escenario optimista*

<b>Escenario optimista</b>					
<b>Porcentaje de captación de clientes insatisfechos</b>				5%	
<b>Número de clientes captados</b>				1476	
<b>Frecuencia de compra</b>	<b>Vehículos</b>		<b>Frec. Anual</b>	<b>Can. Mant. Correctivos anuales</b>	<b>Cant. Mant. Preventivos anual</b>
	<b>Correctivo</b>	<b>Preventivo</b>			
Ninguna	89	0	0	0	0
Semanal	0	0	52,14	0	0
Quincenal	0	0	26,07	0	0
Mensual	0	168	12	0	2016
Bimestral	148	211	6	888	1266
Trimestral	280	506	4	1120	2024
Semestral	458	520	2	916	1040
Anual	502	71	1	502	71
Total mantenimientos al año por categoría				3426	6417
<b>Total de mantenimientos al año</b>				<b>9843</b>	
<b>Promedio de venta por mantenimientos</b>					
<b>Precio de venta</b>	<b>Precio promedio de venta</b>		<b>Vehículos</b>	<b>Venta total</b>	
Menos de \$10,00	\$5,00		0	\$0,00	
\$10,00 - \$50,00	\$30,00		591	\$17.717,40	
\$51,00 - \$100,00	\$75,00		1969	\$147.645,00	
\$101,00 - \$200,00	\$150,00		4232	\$634.873,50	
\$201,00 - \$300,00	\$250,00		2264	\$565.972,50	
Mas de \$300,00	\$301,00		787	\$237.019,44	
Promedio de venta total al año				\$1.603.227,84	
<b>Promedio de venta mensual</b>				<b>\$133.602,32</b>	

#### Escenario conservador:

Tabla 31.



*Escenario conservador*

<b>Escenario conservador</b>					
<b>Porcentaje de captación de clientes insatisfechos</b>					3%
<b>Número de clientes captados</b>					886
<b>Frecuencia de compra</b>	<b>Vehículos</b>		<b>Frec. Anual</b>	<b>Can. Mant. Correctivos anuales</b>	<b>Cant. Mant. Preventivos anual</b>
	<b>Correctivo</b>	<b>Preventivo</b>			
Ninguna	53	0	0	0	0
Semanal	0	0	52,14	0	0
Quincenal	0	0	26,07	0	0
Mensual	0	101	12	0	1212
Bimestral	89	127	6	534	762
Trimestral	168	304	4	672	1216
Semestral	275	312	2	550	624
Anual	301	43	1	301	43
<b>Total mantenimientos al año por categoría</b>				2057	3857
<b>Total de mantenimientos al año</b>					<b>5914</b>
<b>Promedio de venta por mantenimientos</b>					
<b>Precio de venta</b>	<b>Precio promedio de venta</b>		<b>Vehículos</b>	<b>Venta total</b>	
Menos de \$10,00	\$5,00		0	\$0,00	
\$10,00 - \$50,00	\$30,00		355	\$10.645,20	
\$51,00 - \$100,00	\$75,00		1183	\$88.710,00	
\$101,00 - \$200,00	\$150,00		2543	\$381.453,00	
\$201,00 - \$300,00	\$250,00		1360	\$340.055,00	
Mas de \$300,00	\$301,00		473	\$142.409,12	
<b>Promedio de venta total al año</b>				<b>\$963.272,32</b>	
<b>Promedio de venta mensual</b>				<b>\$80.272,69</b>	

**Escenario pesimista:**

Tabla 32.

*Escenario pesimista*

<b>Escenario pesimista</b>					
<b>Porcentaje de captación de clientes insatisfechos</b>					1%
<b>Número de clientes captados</b>					295
<b>Frecuencia de compra</b>	<b>Vehículos</b>		<b>Frec. Anual</b>	<b>Can. Mant. Correctivos anuales</b>	<b>Cant. Mant. Preventivos anual</b>
	<b>Correctivo</b>	<b>Preventivo</b>			
Ninguna	18	0	0	0	0
Semanal	0	0	52,14	0	0
Quincenal	0	0	26,07	0	0
Mensual	0	34	12	0	408
Bimestral	30	42	6	180	252

Trimestral	56	101	4	224	404
Semestral	92	104	2	184	208
Anual	100	14	1	100	14
Total mantenimientos al año por categoría				688	1286
<b>Total de mantenimientos al año</b>				<b>1974</b>	
<b>Promedio de venta por mantenimientos</b>					
<b>Precio de venta</b>	<b>Precio promedio de venta</b>		<b>Vehículos</b>	<b>Venta total</b>	
Menos de \$10,00	\$5,00		0	\$0,00	
\$10,00 - \$50,00	\$30,00		118	\$3.553,20	
\$51,00 - \$100,00	\$75,00		395	\$29.610,00	
\$101,00 - \$200,00	\$150,00		849	\$127.323,00	
\$201,00 - \$300,00	\$250,00		454	\$113.505,00	
Mas de \$300,00	\$301,00		158	\$47.533,92	
Promedio de venta total al año				\$321.525,12	
<b>Promedio de venta mensual</b>				<b>\$26.793,76</b>	

### Análisis de riesgos

Para este análisis se ha tomado los enunciados citados como debilidades y amenazas del análisis DAFO y es ilustrado en el siguiente mapa de calor.

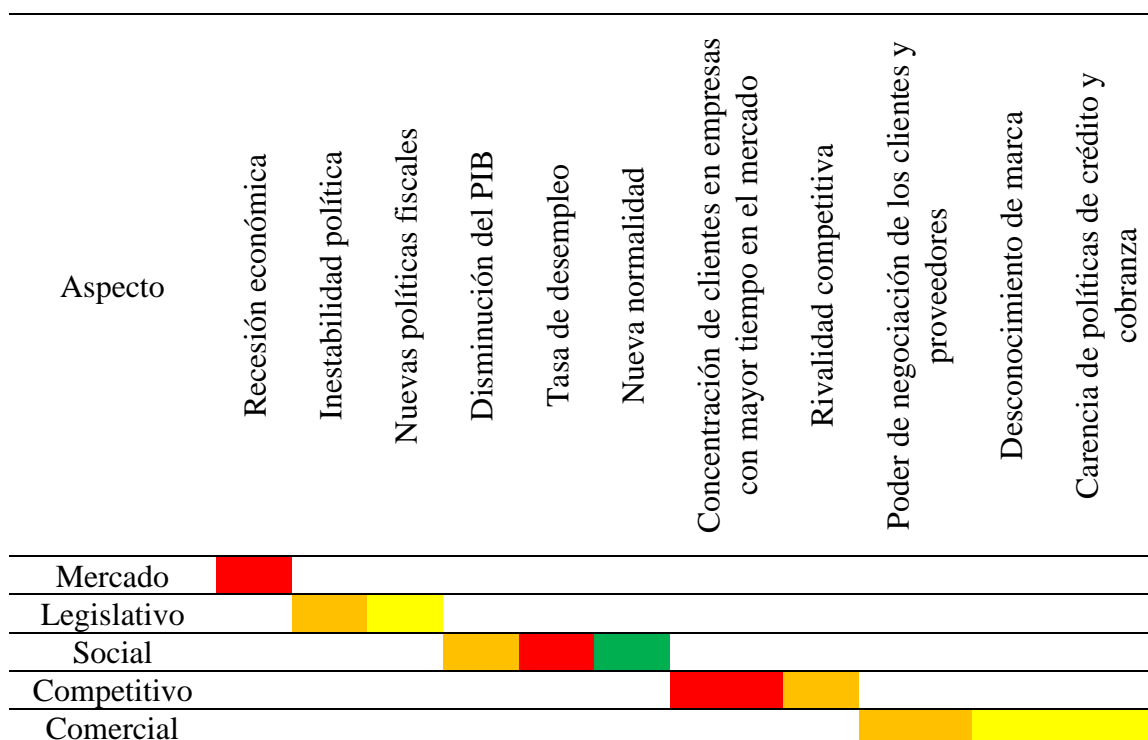


Figura 23. Análisis de riesgos

Probabilidad	Muy alta					
	Alta					
	Media					
	Baja					
	Muy baja					
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
		Importancia				

*Figura 24. Mapa de calor de riesgos*

Adaptado de “Predicción del fracaso empresarial. Una contribución a la síntesis de una teoría mediante el análisis comparativo de distintas técnicas de predicción” (Llano Monelos, Piñero Sánchez, & Rodríguez López, 2016)

## Resumen

El entorno que atraviesa el país y el mundo es, sin duda, muy distinto a lo que se esperaba para este año y aún se mantiene un futuro social y políticamente incierto de cara a la crisis sanitaria y las próximas elecciones presidenciales sin embargo existen varias oportunidades y fortalezas que, manejándolas con las estrategias planteadas, pueden generar resultados positivos que superen las debilidades y amenazas que se encuentran en el medio. Con respecto al mercado, se lo segmentó en dos tipos de clientes, aquellos consumidores finales, es decir quienes adquieren los repuestos para uso en sus propios vehículos y los distribuidores, es decir, quienes compran repuestos para su posterior reventa, ya sea en talleres automotrices, centros de servicio o almacenes de venta de repuestos, con los datos obtenidos y los resultados de las encuestas planteadas se estableció un número de potenciales clientes y la demanda

insatisfecha, es justamente a esa demanda a la que se pretende alcanzar con las estrategias planteadas en este capítulo y las que vendrán en capítulos posteriores. En base a la demanda insatisfecha se estableció un flujo de ingresos proyectado considerando tres escenarios, con estos escenarios posteriormente se realizará el análisis financiero para cumplir con el principal objetivo de la investigación, determinar la factibilidad del negocio.

### **Capítulo 3: Plan de marketing y ventas**

Un plan de marketing realizado adecuadamente, permite alcanzar los objetivos de una empresa u organización, ya que permite desarrollar las estrategias correctas para que la empresa pueda satisfacer las necesidades de los clientes, llegando así a su público objetivo, aumentar sus ventas y de esta manera su rentabilidad (Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015).

La aplicación del plan de marketing y ventas, muestra al cliente cual es la característica única de la empresa que la hace diferente respecto a la competencia (González, 2016).

#### **Establecimiento de objetivos**

En un marco de competencia casi perfecta como el que se observa en el mercado de la venta de repuestos automotrices, donde existe una gran oferta y variedad de productos; mediante el plan de marketing se pretende:

- Posicionar la marca y establecer presencia en el mercado y en la mente del consumidor como el principal referente de venta de repuestos automotrices multimarca de vehículos livianos de la región.
- Aumentar el volumen de ventas tanto para el mayoreo como en las ventas a consumidor final por mostrador.
- Establecer políticas de precio y promoción que permitan ser atractivos para los consumidores finales y mayoristas.

## **Criterios de marketing**

### **Ciclo de vida del producto**

El análisis del ciclo de vida de un producto nos permite diseñar la política de comercialización idónea para cada producto en el mercado, corresponde un proceso cronológico desde el lanzamiento hasta la desaparición del producto y está condicionado por las variables de ventas y beneficios (Godás, 2006). Es utilizado para implantar estrategias que permiten prolongar cada uno de los ciclos del producto que corresponde a introducción, crecimiento, madurez y declive.

Este proyecto hace referencia a una empresa que se iniciará en el mercado, con respecto a las ventas se espera que en un principio sean bajas ya que no existe conocimiento de marca y la competencia en el mercado se encuentra posicionada, sin embargo, a medida que la empresa se mantenga en el mercado y se apliquen correctamente las estrategias de posicionamiento de marca, estas aumentarán, lo cual corresponde a la etapa de crecimiento. En la etapa de madurez, considerada como la más extensa, las ventas deben tener un aumento lento pero constante, es aquí donde se deben implementar otro tipo de estrategias para evitar el declive.

Para cada una de las fases del ciclo de vida del producto se deben aplicar diferentes estrategias que se indican a continuación:

- **Introducción:** En lo que corresponde a la introducción se debe buscar crear conciencia en los clientes potenciales acerca del producto induciéndolos a adquirirlos mediante promociones, descuentos o financiamiento (ventas al por mayor), con lo cual los clientes memorizarán la marca de la empresa, generando fidelización por parte de ellos, en esta etapa, en la venta de mayoreo, los vendedores externos buscaran crear alianzas estratégicas con los almacenes

minoristas con el fin de abrir mercado ofreciendo la cartera de productos de la empresa, en el caso de los consumidores finales se puede hacer uso de las tecnologías de comunicación e información tales como redes sociales para llegar a una mayor cantidad de público y conozcan las ofertas en las que pueden ser partícipes al comprar en el negocio.

- **Crecimiento:** Una vez llegada la fase del crecimiento, se pueden incrementar nuevos productos de tal manera que los clientes tengan más opciones y variedad, también se deben buscar aumentar la cobertura de distribución.
- **Madurez:** En esta etapa los clientes se encargarán de la reputación del negocio por lo cual en caso de ser posible se debe igualar o reducir el precio con respecto a la competencia, se deben satisfacer las necesidades de los clientes con una correcta asesoría y así asegurar su fidelidad.
- **Declive:** Existen productos que probablemente presenten un declive por lo cual será importante realizar un análisis del negocio y poder retirar del mercado esos productos que se han convertido en no rentables. De igual manera se debe innovar con nuevos productos que sean requeridos por los clientes de tal manera que la rentabilidad del negocio continúe. (Gallego Galán, 2020).

### **Matriz BCG**

Según los resultados obtenidos en las encuestas se tiene que los productos estrella son aquellos de frenos, suspensión y embrague que debido a su desgaste natural se consideran de alta rotación y mantienen una gran cuota en el mercado. Como productos interrogantes se consideran aquellos repuestos que representan nuevas tecnologías como por ejemplo sensores y demás repuestos eléctricos y electrónicos. Los productos vaca, aquellos con baja tasa de crecimiento en el mercado, pero con alta cuota

de mercado vendrían a ser los repuestos que representan mantenimiento correctivo, es decir, repuestos de reparación de motor, transmisión y dirección ya que su demanda no crece sin embargo tiene una gran participación en el mercado. En el caso de los llamados productos perro, son aquellos que se encuentran en el cuadrante inferior derecho de la matriz, tienen una baja cuota de mercado y un bajo crecimiento en el mercado, en ellos se sitúan los repuestos de mantenimiento preventivo, es decir filtros y lubricantes que no son los más solicitados por los clientes y su demanda se mantiene baja.

A continuación, se presenta la matriz BCG con el resumen de lo mencionado anteriormente.

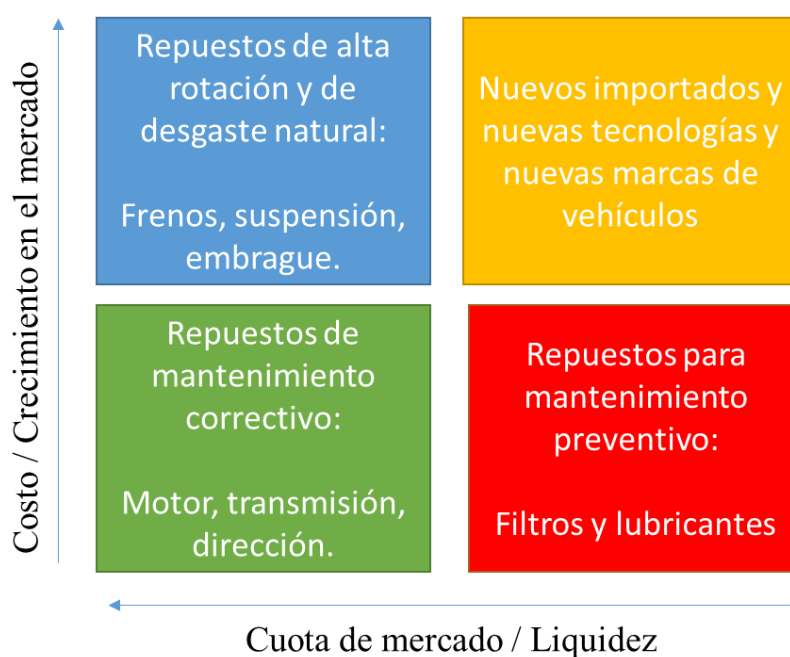


Figura 25. Matriz BCG

### Formulación de estrategias

Las estrategias que se desarrollarán son venta del portafolio, precio, distribución y promocional.



### Estrategia de Venta del Portafolio

Son las acciones que contribuyen al crecimiento del negocio, asegurando su rentabilidad, según lo mostrado en las encuestas, la población tiene mayor afinidad en encontrar publicidad mediante medios digitales, es decir Facebook y WhatsApp, estos predominan en las encuestas seguido de medios más tradicionales, prensa escrita.

Debido a lo mencionado se proponen estrategias de venta de portafolio haciendo énfasis en el uso de redes sociales como Facebook e Instagram:

Tabla 33.

#### *Estrategias de venta de portafolio*

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Presupuesto</b>
Expandir los canales de ventas	Creación de cuenta en Facebook e Instagram	Gerencia / Community manager	Estadística de visitas e interacciones mensuales a redes sociales	
	Creación de página web	Gerencia / Community manager	Estadística de visitas e interacciones mensuales	\$ 99.00
	Creación de cuenta en WhatsApp	Gerencia	Numero de mensajes recibidos y contestados para consultas y pedidos	
	Designación de número de teléfono convencional y celular para recepción de pedidos	Gerencia	Número de llamadas receptadas para pedidos	
	Visita a autoservicios y almacenes minoristas para realizar alianzas estratégicas	Gerencia / Asistente de gerencia / Asesor comercial externo	Numero de compras realizadas directamente o por referencia.	

	Brindar asesoría con respecto a los repuestos que el cliente necesita	Asesores comerciales	Estadística de número de clientes atendidos, buzón de quejas y sugerencias y cantidad de reclamos por mal despacho de producto.
Ofrecer servicios adicionales de forma gratuita	Realizar entregas y envíos puerta a puerta sin costo adicional.	Asesores comerciales/Mensajero motorizado/Courier	Estadística mensual de número de entregas y envíos puerta a puerta realizadas
	Mantener políticas de devolución que beneficien al cliente y al negocio	Gerencia/Asesores comerciales/Asistente de gerencia	Mantener una estadística mensual de devoluciones.

### Estrategia de Precio

Esta herramienta busca atraer y retener al cliente, haciendo rentable al negocio y competitivo en el mercado, en los resultados de las encuestas se obtuvo que, entre una de las cosas que más valoran al momento de adquirir sus repuestos automotrices son los precios, en base a ello se establecen las siguientes estrategias:

Tabla 34.

#### *Estrategias de precio*

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
Ofrecer descuentos y promociones	Realizar promociones mensuales para clientes finales, autoservicios y vendedores minoristas	Gerencia / Asistente de gerencia / Community manager	Estadística trimestral de número de promociones vendidas
	Realizar descuentos a clientes frecuentes	Gerencia / Asistente de gerencia /Asesores comerciales	Estadística trimestral de descuento otorgado

	Recompensa a los autoservicios que refieran el negocio	Gerencia / Asistente de gerencia /Asesores comerciales	Análisis trimestral de nuevos clientes y referidos
	Ofrecer descuentos especiales a los autoservicios que mantengan alianzas estratégicas	Gerencia / Asistente de gerencia /Asesores comerciales	Estadística trimestral de descuento otorgado
	Recompensa al mejor comprador por volumen mensual de ventas	Gerencia / Asistente de gerencia /Asesores comerciales	Boletín mensual de mejor cliente por volumen de ventas mensual
Mantener precios competitivos en el mercado	Mantener listas de precios diferenciadas para clientes al por mayor y al por menor	Gerencia / Asistente de gerencia	Listas de precios actualizadas trimestralmente
	Ofrecer combos de productos a un costo inferior al precio individual	Gerencia / Asistente de gerencia / Asesores comerciales	Numero de combos vendidos al mes
	Realizar análisis de precios en el mercado trimestralmente	Asistente de gerencia	Análisis de precios trimestrales del mercado
	Mantener una buena relación con los proveedores y realizar compras por volumen para obtener beneficios de precio	Responsable de compras	Analizar y verificar mensualmente los descuentos otorgados por los proveedores en las compras realizadas.

### **Estrategia de Distribución / Cobertura**

El fin de esta estrategia es tener una relación directa con los clientes, facilitando los canales de distribución, según los resultados obtenidos en las encuestas tenemos que los clientes valoran sobre todo la calidad y garantía de los productos además del buen servicio y los precios, es por esto que las estrategias de distribución se centran en mantener un buen servicio para los clientes tanto de mayoreo como de consumo final.

Tabla 35.

*Estrategia de distribución*

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Presupuesto</b>
Estrategia de distribución intensiva	Visitar semanalmente a los clientes mayoristas	Asesores comerciales	Mantener hojas de control de visitas diarias	\$ 100.00
	Ampliar la cartera de clientes mayoristas	Asesores comerciales	Mantener hojas de control de rutas y establecer una meta de obtención de nuevos clientes mensuales con bonificaciones por cumplimiento de metas.	
	Mantener a los asesores comerciales capacitados tanto en estrategia de ventas como técnicamente	Asesores comerciales/Asistente de gerencia	Control de asistencia de capacitaciones.	
Estrategia de distribución exclusiva	Comprometerse en ofrecer un servicio de calidad que satisfaga a los clientes	Asistente de gerencia	Realizar encuestas de satisfacción	\$ 50.00
	Mostrar una buena imagen del negocio mediante el orden y la limpieza	Asesores comerciales	Realizar inspecciones sorpresa constantes para verificar pulcritud en la zona de ventas y establecer	
	Mantener los productos de forma organizada en los estantes y perchas que aseguren una	Asesores comerciales / Bodeguero	Registro, percheo y clasificación de productos	

	atención y despacho eficaz de productos al cliente		
	Mantener el inventario de productos de mayor rotación para conservar el stock adecuado	Bodeguero / Responsable de compras	Control de top 100 de productos vendidos y pedidos mensuales
Promocionar los productos a través de plataformas digitales	Creación de cuentas en redes sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram) Responder oportunamente los requerimientos de los clientes para concretar ventas	Gerencia / Community manager  Asesor comercial	Número de visitas e interacciones mensuales en las plataformas digitales  Número de ventas concretadas por plataformas digitales

### **Estrategia Promocional**

Con esta estrategia se pretende alcanzar el posicionamiento de la marca y alcanzar un gran volumen de ventas, esto se realizará impulsando el uso de medios digitales, tal como se obtuvo en las encuestas y mejorando el servicio ya que gran parte de los potenciales clientes esperan un buen servicio además de la calidad de los productos.

Tabla 36.

#### *Estrategia promocional*

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Presupuesto</b>
Dar a conocer la satisfacción de los clientes	Mostrar a través de redes sociales algunos testimonios de clientes.	Community manager / Asesor comercial	Número de visitas e interacciones mensuales en las plataformas digitales	

Incentivar a los colaboradores a realizar un excelente trabajo	Crear una política de incentivos trimestrales para el mejor colaborador	Gerencia / Asistente de gerencia	Realizar una encuesta trimestral para elegir al colaborador que mejor se ha desempeñado y hacerle un reconocimiento público	
	Realizar capacitaciones periódicas de atención al cliente y trabajo en equipo	Gerencia / Asistente de gerencia	Control de asistencia a cursos y capacitaciones periódicas	\$ 1000.00
Atraer a nuevos clientes potenciales	Dar obsequios como esferos, camisetas y gorras por un monto mínimo de compras por primera vez	Asistente de gerencia / Community manager	Lista de clientes premiados	\$ 700.00
	Crear un sistema de retribución a los clientes que refieran el negocio	Gerencia / Asistente de gerencia	Número de clientes referidos	
Posicionamiento de marca	Realizar marketing digital a través de redes sociales	Community manager	Número de visitas e interacciones mensuales en las plataformas digitales	
	Repartir afiches y hojas volantes	Community manager / asistente de gerencia	Numero de volantes entregados	\$ 300.00
	Dar a conocer a los talleres de autoservicios los productos que se ofrecen y los beneficios que obtendrían de realizar una alianza comercial con el negocio	Gerencia / Asistente de gerencia / Asesor comercial	Registro de talleres de servicios visitados	

## Aplicaciones Marketing Mix Promocional

El Marketing Mix se refiere a las acciones o estrategias que aplica una empresa para la promoción de sus productos o servicios, lo conforma un conjunto de 4P que se refiere a producto, precio, plaza o canales de distribución y promoción. (Castañeda Paucar & María , 2019).

### Producto

Se refiere principalmente a los elementos de diseño, rasgos y beneficios que ofrece el producto al consumidor. (Rubio Domínguez, 2006).

Es uno de los factores clave dentro del marketing debido a que atrae a los clientes potenciales, en este caso; los productos que ofrecerán son repuestos de mantenimiento correctivo que incluyen motor, transmisión, dirección, así como repuestos de alta duración y desgaste natural, como frenos, embrague y suspensión. Las estrategias de productos son las siguientes:

Tabla 37.

#### *Estrategias de producto*

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable	Presupuesto
<b>Incorporar el logo del almacén en las cajas de los productos.</b>	Posicionar el negocio en la mente del consumidor	Se solicitará permiso a los proveedores para etiquetar las cajas y las fundas de los repuestos con adhesivos que indique el nombre de la empresa.	Gerencia/ Asistente de gerencia/ Encargado de marketing / Bodeguero	\$ 102.00
<b>Maquilar cajas para ciertos productos como marca propia de la empresa</b>	Posicionar la marca en el mercado	Realizar convenios con importadores de los productos estrella por compras de volumen en los cuales nos permitan usar nuestra propia marca.	Gerencia/ Encargado de adquisiciones e importaciones	

## Precio

De acuerdo a la información obtenida con las encuestas, los clientes buscan productos de buena calidad, pero a bajo precio, buscando siempre a distribuidores que tienen las mejores ofertas, es por ello que este factor es muy significativo. Las principales estrategias con respecto al precio son las siguientes:

Tabla 38.

### *Estrategia de precio*

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
<b>Brindar diferentes formas de pago, efectivo, tarjeta de débito o crédito</b>	Incrementar el volumen de ventas	Realizar convenios y acuerdos con los bancos y las diferentes tarjetas de crédito para ofrecer varias formas de pago, diferidos con y/o sin intereses. Publicar de manera física y digital las formas de pago con las que se cuenta.	Gerencia/asistente de gerencia
<b>Conceder descuentos en los productos que presenten mayor demanda.</b>	Incrementar el número de ventas y generar fidelización por parte de los clientes.	Realizar compras en grandes volúmenes de los productos que presentan mayor demanda, de tal manera que exista mayor descuento al adquirirlos y se pueda generar mayor utilidad con las ventas.	Gerencia / Responsable de adquisiciones e importaciones
<b>Establecer precios bajos y competitivos en el mercado.</b>	Incrementar el número de ventas y generar fidelización por parte de los clientes.	Se establecerán acuerdos con las empresas proveedoras para adquirir los productos a bajos precios, de tal forma que los precios al público sean competitivos en el mercado.	Gerencia

## Plaza

En este factor se incluye la distribución del producto, el transporte y el almacenamiento. Al ser una importadora de repuestos, los productos llegarán a la ciudad



de Guayaquil y después serán transportados a Santo Domingo a la bodega y local donde se almacenarán. A continuación, se detallan las estrategias:

Tabla 39.

*Estrategias de plaza*

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable	Presupuesto
<b>Exhibir los productos de tal manera que los clientes se sientan atraídos en realizar compras por impulso y también sea un punto de venta agradable a la vista de los visitantes.</b>	Inducir la compra	Contar con estantes y vitrinas a la vista de los clientes que permitan observar aquellos productos que son propensos a compras por impulso, además mantener ordenado y limpio el punto de venta con el fin de dar una mejor imagen a los visitantes y clientes y también facilite y haga más eficiente el tiempo de búsqueda de los productos.	Gerencia /Bodeguero/ Asesores comerciales	\$ 4780.00
<b>Presentar dentro del local afiches que promocionen los productos.</b>	Incrementar el volumen de ventas	Diseñar material publicitario para su presentación dentro del local.	Gerencia Diseñador gráfico	\$ 70.00
<b>Prestar el servicio de entrega a puerta a puerta.</b>	Incrementar el volumen de ventas y generar fidelización.	Tener un convenio con una empresa de encomienda para poder realizar las entregas a donde el cliente lo disponga.	Gerencia	
<b>Ubicación del local</b>	Competir activamente frente a los demás almacenes de repuestos de la ciudad.	Establecer el almacén de venta al por menor en la zona geográfica en la que se reúne la mayor cantidad de posibles compradores	Gerencia	\$ 900 / mes

## Promoción

Es el factor que permite que incentiva a que el cliente adquiera los productos y permite fidelizarlo, aumentando las ventas y dando a conocer la empresa al mercado. Se incluyen las siguientes estrategias:

Tabla 40.

### *Estrategias de promoción*

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable	Presupuesto
<b>Promoción a través de redes sociales.</b>	Posicionar el nombre del negocio en la mente del consumidor y estimular la compra.	Mostrar a través de redes sociales e internet en general tanto a la empresa como los productos que se ofrece y las promociones vigentes.	Community manager	\$ 1800.00
<b>Proveer afiches de la empresa en autoservicios aliados.</b>	Posicionar el nombre del negocio en la mente del consumidor y estimular la compra.	Establecer una alianza con autoservicios para que permitan tener en sus locales afiches promocionando a la empresa.	Asistente de gerencia / Community manager	\$ 300.00
<b>Desarrollar un diseño de descuentos por compras y promociones.</b>	Incrementar el volumen de ventas y generar fidelización.	Desarrollar el diseño de descuentos por compras y promociones y posteriormente socializarlo con los vendedores. Informar al público mediante publicidad física y digital acerca de los descuentos y promociones.	Gerencia / Asesores comerciales	

## Mercadeo Directo

El mercadeo directo supone una relación directa entre el fabricante y el comprador sin pasar por los intermediarios, el conjunto de modalidades de distribución, venta y promoción dirigidas al público objetivo escogido. (Vallet-Bellmunt, y otros,

2018). La empresa en estudio no realiza un mercadeo directo ya que sirve de intermediario entre el fabricante y el consumidor final.

### **Venta Directa / Fuerza de Ventas / Canal**

La venta directa consiste en un canal de distribución directo del vendedor al consumidor sin intermediarios, para ello se contará principalmente con la fuerza de ventas de la empresa, asesores comerciales altamente capacitados tanto en estrategias de cierre de ventas como en conocimiento técnico, esto les permitirá abrirse paso con mayor facilidad en el mercado local; ellos estarán respaldados por las estrategias de producto, precio, plaza y promoción.

### **Relaciones Públicas / Lobby**

Con las relaciones públicas se busca mantener una buena relación con todos quienes estén interesados en la marca o negocio, entre ellos los clientes mayoristas, autoservicio y demás organizaciones que estén dispuestas a cerrar acuerdos comerciales con la empresa en un marco de ganar-ganar, crecimiento y posicionamiento mutuo del mercado.

### **Publicidad**

Mediante la publicidad se busca dar a conocer los productos que se ofrecen para incitar su compra y fortalecer la imagen de la empresa en el mercado, esta se realizará mediante material POP, redes sociales, activaciones, entre otras actividades que permitan que la empresa sea escuchada y visualizada en el mercado tanto local como regional.

Para cada una de los medios de promoción se utilizará el isologo de la empresa, esto corresponde a afiches, facturas, letreros, tarjetas de presentación, hojas volantes,

también se deberán incluir los números de teléfono de contacto, ubicación y redes sociales. A continuación, se indica el logo de la empresa:



*Figura 26.* Logo de la empresa

La empresa contará con el nombre de Ingauto ya que es la marca registrada de un conocido taller automotriz de la ciudad, con más de 6 años en el mercado, dicha marca es propiedad del quien será el gerente propietario del almacén importador de repuestos automotrices. La marca maneja un isologo conformado por la composición de las palabras ingeniería (ING) y automotriz (AUTO) se escogió estas dos palabras ya que representan la capacidad de aplicar conocimientos técnicos y científicos automotrices como un valor agregado a la venta de productos. El logo incorporado junto al nombre representa los caminos que recorren con sus vehículos los clientes a quienes va dirigida la empresa, mismos que forman la letra “I” con el color naranja y en combinación con el negro la letra “A”.

El nombre y logo de la empresa fueron establecidos el 24 de noviembre de 2014 mediante previo estudio de mercado y grupo focal realizado en aquel año. Desde allí la marca ha ido estableciéndose en el mercado como un centro de servicio automotriz multimarca bajo el concepto de: ingeniería automotriz, talleres, repuestos y capacitaciones.

El color naranja representa sociabilidad, es un color vibrante y energético que transmite vitalidad y sobresale, las empresas que usan este color son aquellas que

quieren hacer hincapié en sus productos (Alarcón Parra, Alarcón Parra, Centeno Parra, Inca Falconí, & Jácome Tamayo, 2018), el color negro representa sobriedad y seriedad, algunas empresas lo utilizan para dar un mensaje de exclusividad y alta calidad (Alarcón Parra, Alarcón Parra, Centeno Parra, Inca Falconí, & Jácome Tamayo, 2018).

El plan de marketing digital consiste en que el contenido de cada una de las redes sociales incluya los productos que se ofrecen, marcas que se manejan, descuentos y tienda en línea. Se interactuará con los clientes y responderán sus requerimientos en corto tiempo.

### **Estrategia de diferenciación**

Dentro de las estrategias de Porter, está la diferenciación, en ella el negocio se concentra en lograr un desempeño superior, valorado por el mercado, logrando ventaja competitiva. (Kotler & Keller, 2006).

Para el caso del proyecto la estrategia de diferenciación está enfocada en instaurar la imagen del negocio en el mercado como la importadora de repuestos automotrices con mayor variedad, productos de calidad y con la mejor atención; todo a precios muy competitivos.

Parte de los repuestos a comercializar serán importados y otros ya conocidos previamente por los clientes serán de compra local. Es importante posicionar la imagen del negocio en la mente de los clientes, asegurando así su sostenibilidad; para lo cual se debe seguir lo siguiente:

1. Utilizar un nombre fácil de recordar con colores que sean de fácil reconocimiento.

2. Brindar un trato con los clientes de forma respetuosa y cordial, creando así una buena impresión.
3. Contar con vendedores capacitados que asesoren adecuadamente a los clientes.
4. Publicar en redes información clara y llamativa acerca de los productos y con un formato original, utilizando elementos multimedia como imágenes o videos.
5. Utilizar adecuadamente el nombre y logo del negocio de manera que se brinde una imagen correcta al público.
6. Dar a conocer los fundamentos organizacionales y valores del negocio para que los clientes sientan mayor empatía (misión, visión y valores corporativos).
7. Dar a conocer los descuentos que se realizan a clientes frecuentes y los bajos costos de ciertos productos.
8. Enfatizar a través de las redes sociales la entrega puerta a puerta de los productos y la asesoría por parte de los vendedores, esto representa una gran diferencia con la competencia.

### **Resumen**

El plan de marketing que se pretende aplicar está dirigido al precio, producto, plaza y promoción; con su aplicación se desea alcanzar varios objetivos como: posicionar el negocio en el mercado, atraer y retener a clientes, incrementar el volumen de ventas con lo cual se garantiza la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Uno de los aspectos claves es la capacitación a los vendedores de tal manera que se conviertan en asesores para los clientes, con lo cual se genera fidelización. Es importante

mencionar que se aprovecharán las redes sociales mediante una estrategia de marketing digital, la cual permitirá una conexión más cercana con los clientes.

## Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

El estudio técnico tiene como objetivo consiste en estudiar la localización, el tamaño óptimo y demás factores influyentes para el desarrollo del proyecto, entre los cuales están la compra de maquinaria y equipo, tamaño de la planta o almacén, localización, métodos de distribución, procesos de producción y modelo administrativo idóneo para la empresa. (Bazante García, 22).

Dentro de este proyecto se mostrarán cada una de las variables que corresponden el Estudio Técnico y Modelo Organizacional de la Importadora INGAUTO.

### Tamaño del Proyecto

Para determinar el tamaño del proyecto se debe tomar en cuenta el nivel de producción que el negocio es capaz de atender de forma satisfactoria. (Pimentel, 2008) indica que al hablar del tamaño del proyecto se refiere a la capacidad de producción y comercialización dentro de un tiempo determinado.

### Unidad de medida del tamaño y análisis de la capacidad del negocio

El INEC, 2014 indica las variables de clasificación de las empresas, Importadora INGAUTO de acuerdo a su tamaño y estructura organizacional será una empresa pequeña.

Tabla 41.

*Tipos de empresas según su volumen de ventas y recurso humano*

<b>Tipo</b>	<b>Volumen de ventas anuales en dólares</b>	<b>Personas ocupadas</b>
Grande	5'000.001 en adelante	200 en adelante
Mediana "B"	2'000.001 a 5'000.000	100 a 199
Mediana "A"	1'000.001 a 2'000.000	50 a 99
Pequeña	100.001 a 1'000.000	10 a 49
Microempresa	< 100.000	1 a 9



Adaptado de Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2020

### Capacidad instalada

Para poder determinar la capacidad el proyecto, se deben tomar en cuenta algunos factores:

- El almacén de repuestos atenderá de lunes a viernes de 8h00 a 18h00 y sábados de 8h00 a 15h00
- En lo que corresponde la Importadora, laborarán 13 personas incluyendo al gerente.
- El tiempo de atención al cliente se estima de 20 min.

A continuación, se muestra el cálculo de la capacidad instalada de acuerdo al tiempo de atención al cliente:

Tabla 42.

#### *Capacidad instalada*

Descripción	Tiempo de atención en minutos	Clientes atendidos por hora (1 asesor)	Horas productivas	Días laborales	Número de asesores	Clientes diarios	Clientes semanales	Número de semanas	Capacidad instalada (N° clientes atendidos anualmente)
<b>Atención a clientes en mostrador lun-vie</b>	30	2	8	5	2	32	160	52	8320
<b>Atención a clientes en mostrador sábados</b>	30	2	5	1	2	20	20	52	1040
<b>Total</b>									<b>9360</b>
<b>Atención a clientes mayoristas lun- vie</b>	60	1	8	5	1	8	40	52	2080
<b>Atención a clientes mayoristas sábados</b>	60	1	5	1	1	5	5	52	260

Total									2340
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	------

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, tomando como referencia un escenario optimista, la capacidad instalada anual es del 95.06% y el 106.9% de los clientes finales y clientes de mayoreo de la ciudad de Santo Domingo respectivamente.

### **Localización.**

#### **Macro Localización**

La localización óptima de un proyecto de inversión es la que contribuye en mejor medida a que se logre la mayor rentabilidad (Baca Urbina, 2006).

El almacén de repuestos de la Importadora INGAUTO, estará ubicado en el Suroeste de la ciudad de Santo Domingo, específicamente en la Av. Quevedo km 1 1/2. Se escogió esta localización debido a los siguientes factores:

- Vía principal de fácil acceso.
- Sector de autoservicios y locales de venta de repuestos.
- Sector comercial.
- La zona a considerar es conocida en la ciudad por quienes buscan repuestos para sus vehículos.
- Cercanía al mercado objetivo.

#### **Micro Localización**

La Micro Localización se refiere a la ubicación exacta de un negocio dentro de un área específica, para determinarla se deben tomar en cuenta algunos factores.

- **Área:** En relación a la actividad que se desarrollará, se requiere de una bodega y un local comercial de mínimo 100 metros cuadrados.

- **Costo:** De acuerdo a un análisis realizado el costo de arriendo de un local de esas dimensiones está entre \$800 a \$900.
- **Adecuación:** Se aprovechará las instalaciones del local y se realizarán adecuaciones necesarias que permitan un correcto funcionamiento del negocio.
- **Tráfico:** La avenida Quevedo es una zona con alto movimiento vehicular.
- **Parqueadero:** Los clientes tendrán facilidades de parqueo fuera del local ya que se permite estacionarse a un costado de la calle.
- **Acceso a transporte público:** En la figura 27 se puede observar marcados con puntos de color verde las paradas de buses cercanas a la ubicación establecida para el punto de venta, también tenemos, con color tomate pequeño una parada de taxis y con color tomate, en grande la ubicación donde estaría la empresa. En base a esto, la localización que se determinó es la Av. Quevedo y Av. Jacinto Cortez Jhayya, Km 1 ½.



**Figura 27.** Micro localización del negocio.  
Adaptado de Google maps.

## Ingeniería y/o concepción arquitectónica del Negocio

El área del local es de 96 metros cuadrados en la planta baja y de 120 metros cuadrados en la planta alta, las perchas se colocarán de forma vertical a un metro de distancia, lo cual facilitará el movimiento entre ellas. Se colocará una vitrina en la pared de la entrada con algunos de los productos principales para que los clientes puedan observarlos y motivar a una compra por impulso, de igual forma existirá un mostrador de vidrio de un metro y diez de alto que separará al cliente del vendedor y permitirá la fácil comunicación entre ambos; estará ubicado a una distancia de tres metros de la entrada y medirá cuatro metros y ochenta centímetros. Seguido de la entrada, se dispondrá de tres sillas para que los clientes puedan esperar en caso de ser necesario. La caja estará dispuesta a un lado del mostrador, lo cual permitirá fácil acceso. Detrás del local está ubicado un baño para el uso del personal.

El local, cuenta con un segundo piso también de 120 metros cuadrados donde se adecuará la oficina para Gerencia, Asistente y Social Media Manager.

A continuación, se presenta el esquema con la distribución del local:

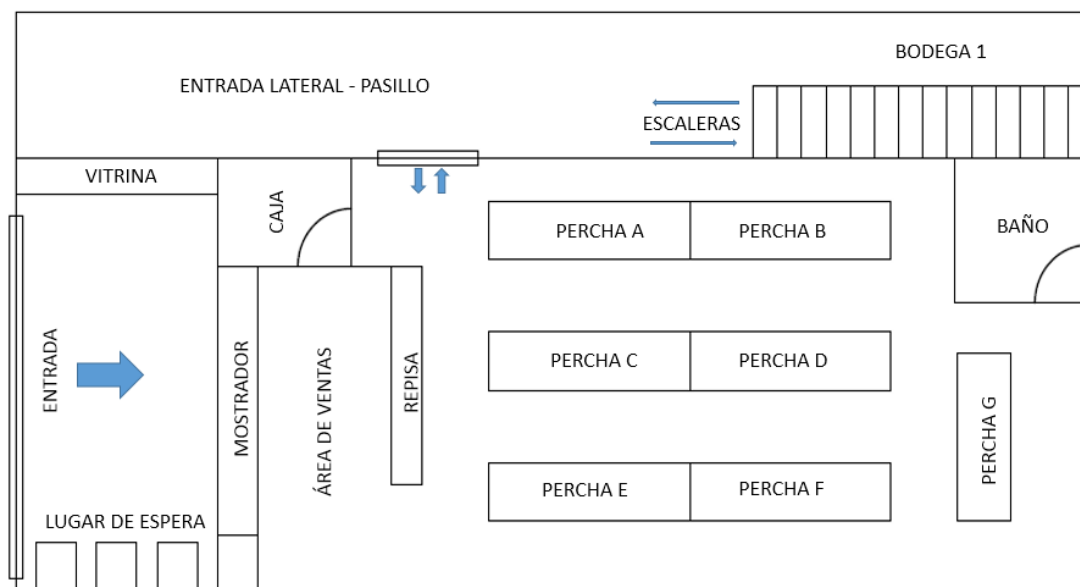
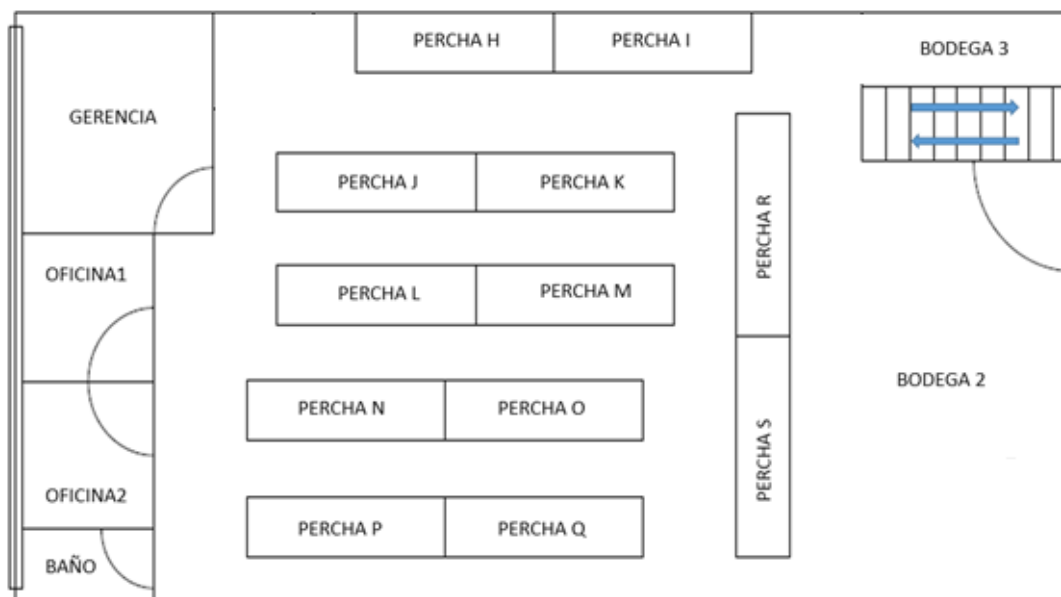


Figura 28. Planta baja



*Figura 29. Segunda planta*

La empresa contará con una bodega adicional ubicada en la Coop. 20 de octubre en la ciudad de Santo Domingo a cinco minutos del almacén, un inmueble rentado de 216 metros cuadrados donde estarán también ubicadas las oficinas del área de compras, crédito y contabilidad.

### **Descripción de la tecnología del negocio, procesos negocio y su nivel de acceso**

El negocio contará con 11 computadoras, 5 para la oficina que serán de uso administrativo (gerencia, asistente de gerencia, contabilidad, crédito y adquisiciones). La persona encargada de publicidad y marketing también tendrá su propio computador, mismo que debe contar con las características adecuadas para diseño. Además, habrá 5 computadoras para el local: caja, ventas y bodega; estas contarán con Software de inventario, ventas y catálogos de autopartes; habrá 2 impresoras, conectadas en red a todas las computadoras, una en la parte baja donde se imprimirán recibos, facturas,

proformas, notas de crédito entre otros comprobantes de venta y otra en la parte superior de uso general.

Se contará con internet y red Wifi, con lo cual se asegurará un mejor desempeño y comunicación con los clientes a través de redes sociales. Se dispondrá de un teléfono convencional y dos celulares, los cuales serán manejados por los vendedores.

El local contará con los equipos necesarios que garanticen seguridad como detector de humo y extintores, además de cámaras de video de seguridad y alarma.

### **Diseño del proceso productivo (flujograma)**

El diseño del proceso productivo de INGAUTO está basado en los macro procesos que se desarrollarán en el negocio, como se observa a continuación:

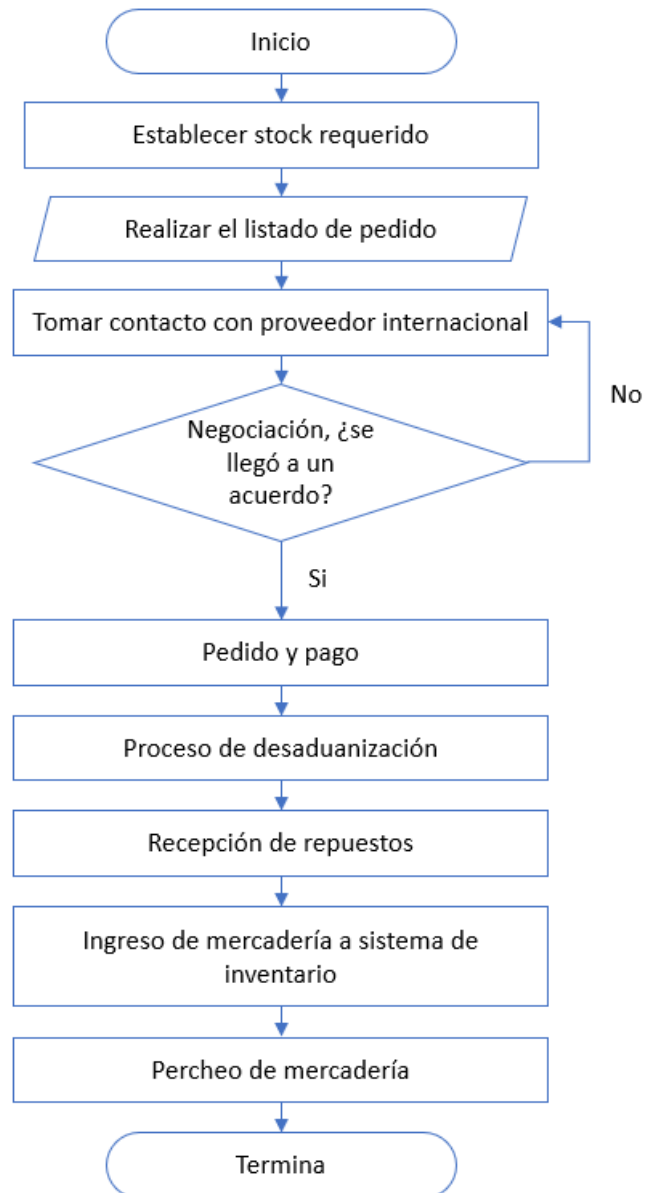
<b>Venta de repuestos automotrices</b>		
<b>Gestión de proveedores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores nacionales</li> <li>• Proveedores internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras por volumen</li> <li>• Ventas al por mayor y menor, de mostrador y puerta a puerta.</li> <li>• Descuentos y promociones.</li> <li>• Seguimiento postventa.</li> </ul>	<b>Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios y personas responsables de al menos un vehículo liviano de la ciudad de Santo Domingo.</li> <li>• Talleres automotrices</li> <li>• Almacenes de venta de repuestos automotrices.</li> <li>• Empresas automotrices.</li> </ul>
<b>Procesos de apoyo</b> Recursos humanos Crédito y cobranza Community manager		

*Figura 30.* Descripción de macro procesos - Ingauto

El elemento esencial de la gestión de procesos de INGAUTO es la gestión de proveedores, debido a que parte de los repuestos serán importados de Masuma auto spare parts Co., Ltda., y Hengshui Bozhong Auto Parts Co., Ltd. y otra parte será compra local, los procesos de apoyo son la gestión de recursos humanos, crédito y cobranza y el community manager. Los clientes son los dueños de vehículos, dueños de autoservicios y empresas (flotas o almacenes minoristas).

A continuación, se presenta los flujogramas de los procesos que corresponden a la compra y venta de repuestos.

1. Flujograma de proceso de compra por importación:



*Figura 31.* Flujograma de proceso de compra, importación.

2. Flujograma de venta directa a clientes al por menor:



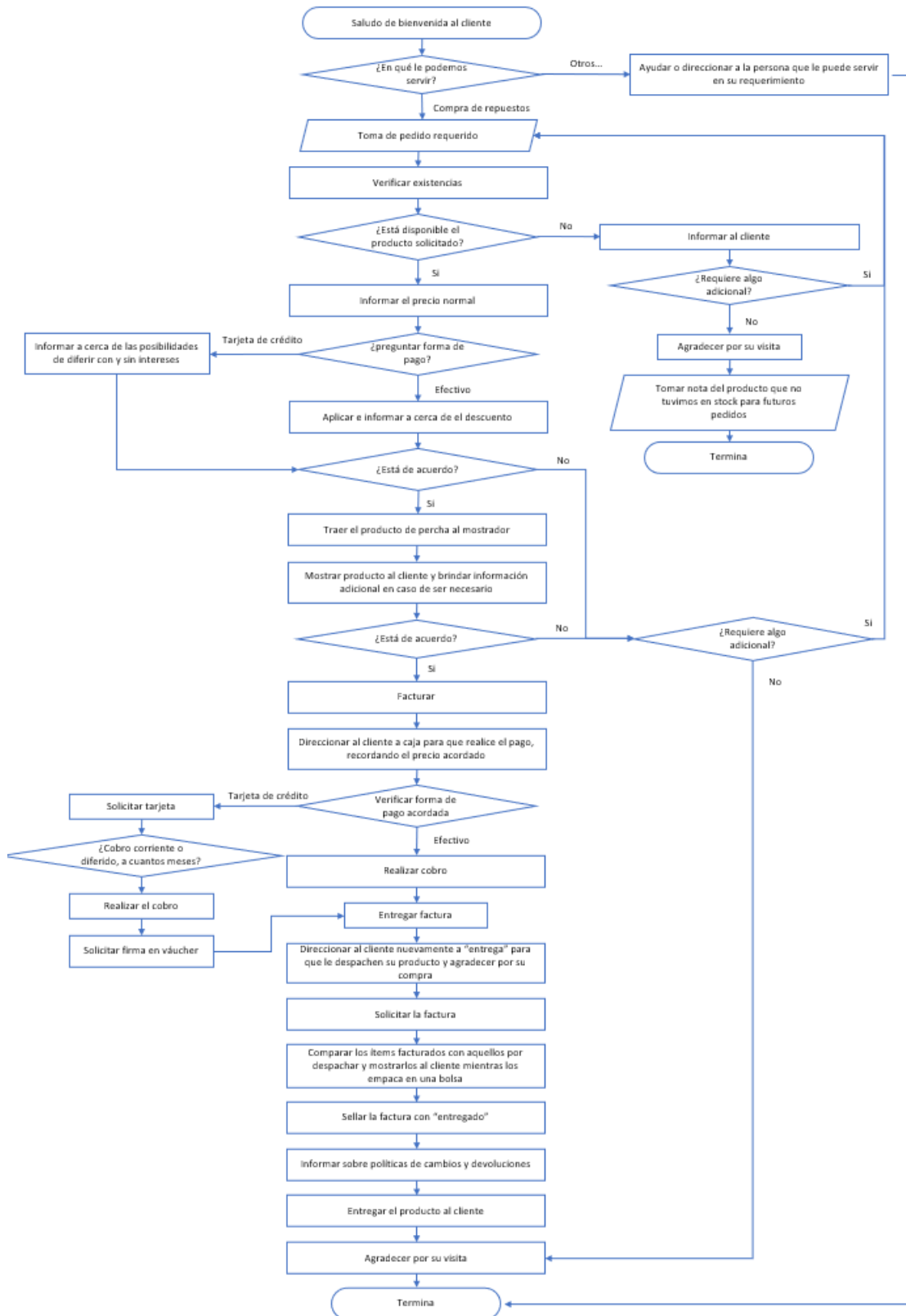
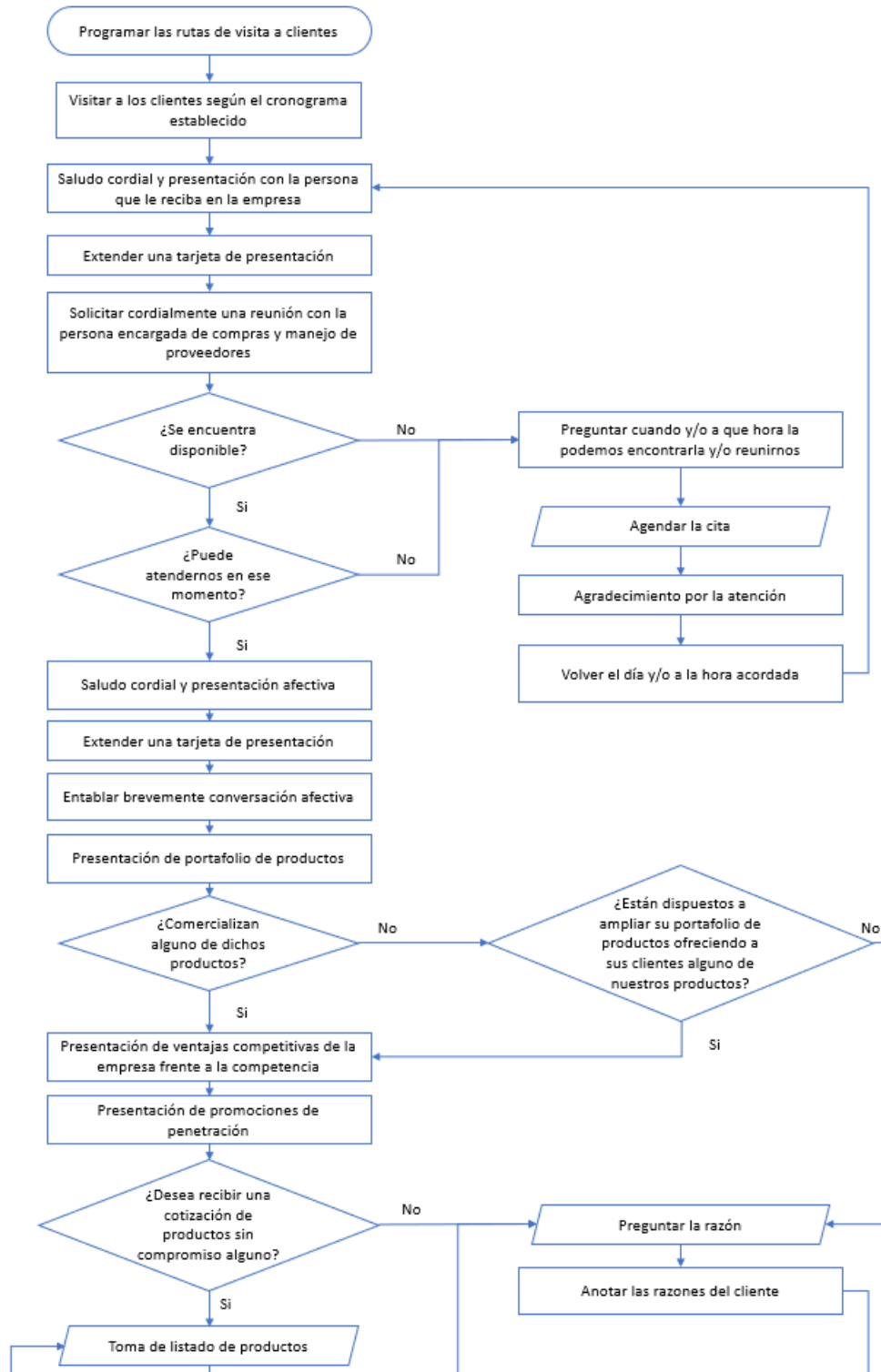


Figura 32. Flujograma de venta directa a clientes al por menor, mostrador

3. Flujograma de venta a clientes al por mayor:



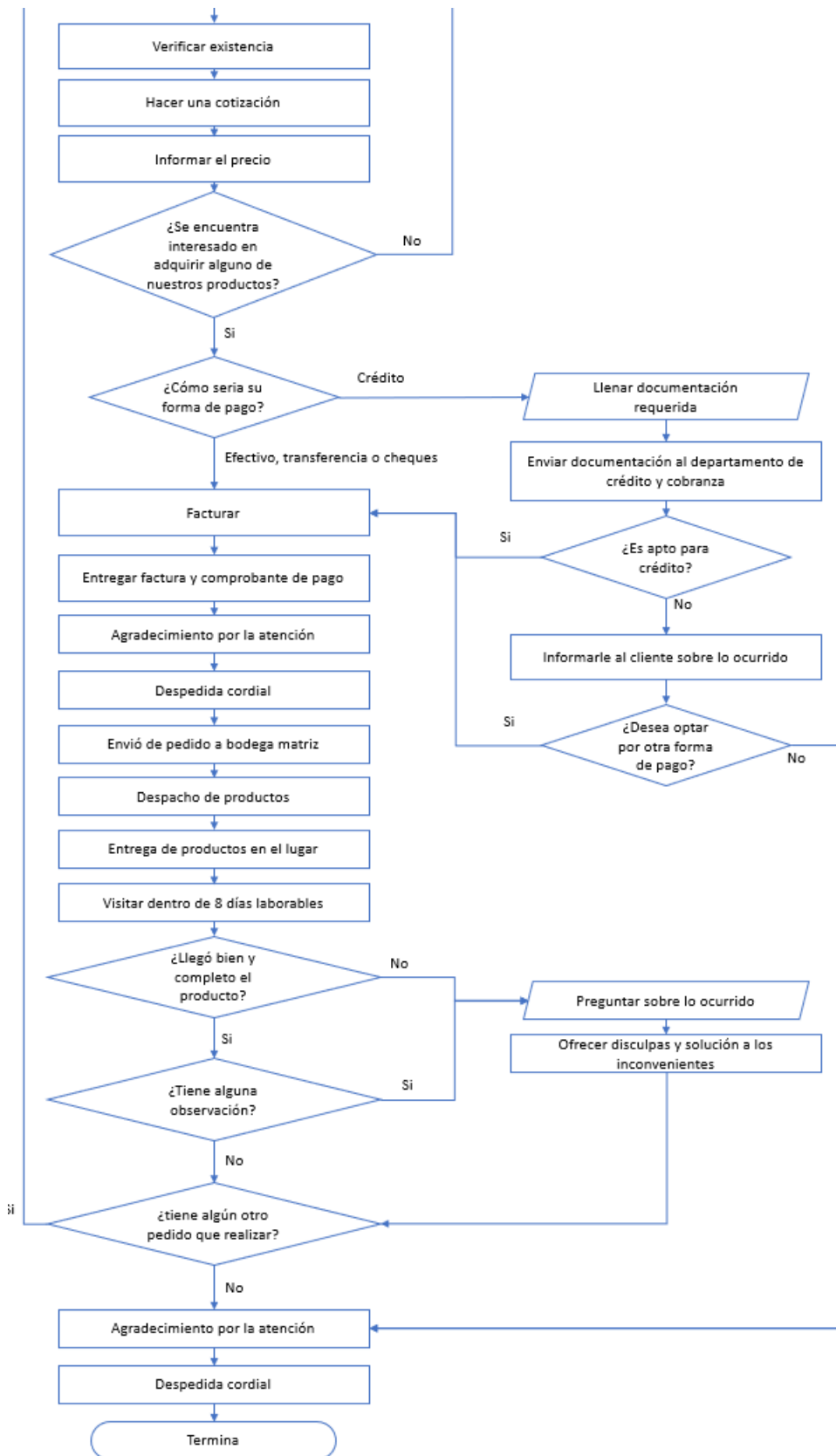


Figura 33. Flujograma de venta a clientes al por mayor

4. El proceso de Premios / Descuentos incluye:

- Contacto y visita a aliados estratégicos
- Informar acerca de los beneficios de alianza (promociones, comisión, descuentos)
- Si los clientes están de acuerdo el proceso continuará, caso contrario termina.
- Atención a referidos
- Registro de descuentos
- Entrega de beneficios/premios según volumen de compra

En este proceso se deben realizar visitas a los aliados potenciales como autoservicios, dueños de flotas para realizar las alianzas.

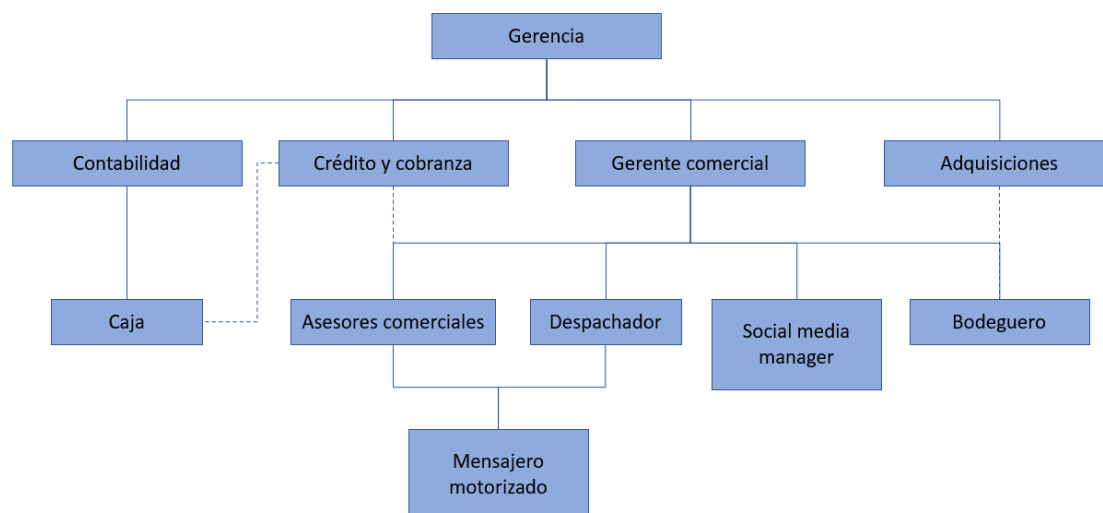
5. El proceso de Seguimiento / Control, incluye:

- Contacto al cliente o aliado estratégico
- Visita o llamada al cliente o aliado estratégico
- Indagar si los requerimientos fueron atendidos y está conforme con el pedido
- Preguntar si necesita realizar un nuevo pedido
- Programar una nueva llamada o visita.

Este proceso se realizará de forma mensual para conocer el nivel de satisfacción de clientes y aliados estratégicos y poder ofertar nuevos productos y beneficios.

### **Diseño Organizacional. Estructura organizacional y funcional**

El diagrama organizacional de Importadora de repuestos INGAUTO es el siguiente:



*Figura 34.* Estructura organizacional de la empresa

De acuerdo al diagrama organizacional, el negocio está encabezado por la Gerencia, que en conjunto con el asistente de gerencia son responsables de la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos, en el mismo nivel jerárquico del asistente de gerencia encontramos quien se encargará de realizar pedidos a los proveedores nacionales e internacionales, es decir adquisiciones, que en conjunto con el bodeguero y con ayuda de los asesores comerciales realizarán los pedidos a los proveedores. El asesor contable será el responsable de manejar las finanzas de compras y ventas realizadas, también se encargará del proceso tributario y del pago a proveedores, el área de contabilidad también tendrá apoyo del departamento de control de cartera quienes se encargaran de calificar a los clientes de mayoreo y verificar que sean idóneos para la emisión de créditos directos, también serán los encargados de controlar la cobranza y la documentación que será, en parte, también responsabilidad del vendedor mayorista. El área comercial está conformada por dos vendedores de mostrador que tendrán la responsabilidad de atender también las ventas telefónicas de clientes finales, también existirá un vendedor externo encargado de ventas al por mayor y una persona encargada del manejo de redes sociales, en coordinación con gerencia y la asistencia gestionarán promociones, publicidad, activaciones, entre otros, también estará disponible para

atender preguntas o cotizaciones por medio de redes sociales con apoyo de los vendedores, esta área también tendrá un cajero, encargado del cobro y manejo de caja. El área de logística estará a cargo de la bodega y la entrega de pedidos a domicilio.

A continuación, se detalla la estructura funcional:

Tabla 43.

*Información de puesto de trabajo, gerente general*

<b>Información del Puesto de Trabajo</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente general
<b>Supervisado por:</b>	No aplica
<b>Supervisa a:</b>	Crédito y cobranza, gerencia comercial, adquisiciones y contabilidad
<b>Objetivo del puesto</b>	
Planificar, organizar, dirigir, controlar todos los aspectos de la organización, con el fin de alcanzar la rentabilidad y éxito.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la empresa.</li> <li>• Administrar la empresa.</li> <li>• Hacer cumplir las reglas y normas.</li> <li>• Supervisar el funcionamiento correcto de todas las áreas.</li> <li>• Contratar al personal adecuado para cada actividad.</li> <li>• Planificar metas a corto y largo plazo para la empresa.</li> <li>• Organizar y distribuir adecuadamente los recursos.</li> <li>• Crear y mantener buenas relaciones con los clientes" gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.</li> </ul>	

Tabla 44.

*Información de puesto de trabajo, gerencia comercial.*

<b>Información del Puesto de Trabajo</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente comercial
<b>Supervisado por:</b>	Gerente general.
<b>Supervisa a:</b>	Asesores comerciales, bodeguero, mensajero, social media manager, despachador.
<b>Objetivo del puesto</b>	
Apoyar la gestión de gerencia en la empresa, realizando las actividades que le sean delegadas.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza metas y objetivos alcanzados por la fuerza de ventas.</li> <li>• Coordina estrategias con gerencia.</li> </ul>	

- 
- Coordina y planifica estrategias de publicidad, promoción y descuento con community manager
  - Controla el orden y limpieza de bodega y perchas.
  - Responsable de asuntos burocráticos (permisos legales).
- 

Tabla 45.

*Información de puesto de trabajo, asistente contable*

<b>Información del Puesto de Trabajo</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Asistente contable
<b>Supervisado por:</b>	Gerente general.
<b>Supervisa a:</b>	Cajero.
<b>Objetivo del puesto</b>	
Manejar información financiera, coordinar, registrar y aplicar los recursos de la empresa.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el pago de los servicios de la empresa (arriendo, agua, luz, internet).</li> <li>• Tener un registro de los ingresos y egresos y realizar un análisis de la situación económica.</li> <li>• Realizar el pago de nómina.</li> <li>• Realizar pago a proveedores.</li> <li>• Realizar declaraciones al SRI.</li> </ul>	

Tabla 46.

*Información de puesto de trabajo, jefe de crédito y cobranza*

<b>Información del Puesto de Trabajo</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe de Crédito y cobranza
<b>Supervisado por:</b>	Gerente general.
<b>Supervisa a:</b>	Asesores comerciales.
<b>Objetivo del puesto</b>	
Manejar información de crédito y cartera, coordinar, registrar y aplicar cobros, pagos, documentación y plazos de pago a los clientes a crédito.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar documentación para aprobación de créditos.</li> <li>• Establecer cupos de crédito a clientes.</li> <li>• Verificar cartera vencida.</li> <li>• Realizar cobros a clientes con cartera vencida.</li> <li>• Impulsar a vendedor externo a la cobranza de cartera.</li> <li>• Controlar los montos de créditos a clientes.</li> <li>• Aprobar o rechazar créditos.</li> </ul>	

Tabla 47.

*Información de puesto de trabajo, jefe de compras y adquisiciones*

<b>Información del Puesto de Trabajo</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Jefe de compras y adquisiciones
<b>Supervisado por:</b>	Gerente general.
<b>Supervisa a:</b>	Bodeguero.
<b>Objetivo del puesto</b>	
Negociar, coordinar, emitir y gestionar pedidos de productos con proveedores tanto nacionales como internacionales.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar y mantener relaciones con proveedores nacionales e internacionales.</li> <li>• Coordinar importación y recepción de productos.</li> <li>• Registrar precios y productos en sistema de inventarios.</li> <li>• Inventariar los productos de bodega dos veces al año.</li> <li>• Receptar facturas de proveedores para ser ingresadas.</li> <li>• Enviar facturas de proveedores a contabilidad para su posterior pago.</li> <li>• Realizar pedidos de productos diarios o semanales según sea necesario.</li> </ul>	

Tabla 48.

*Información de puesto de trabajo, asesor comercial*

<b>Información del Puesto de Trabajo</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Asesor comercial
<b>Supervisado por:</b>	Gerente comercial y crédito y cobranza.
<b>Supervisa a:</b>	Mensajero.
<b>Objetivo del puesto</b>	
Atender a los clientes con el fin de impulsar las ventas.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los clientes de mostrador.</li> <li>• Brindar asesoría técnica a quien lo requiera.</li> <li>• Facturar.</li> <li>• Representar externamente a la empresa en el área comercial.</li> <li>• Receptar pedidos.</li> <li>• Verificar las existencias de los productos en el inventario.</li> <li>• Responder llamadas, mensajes de WhatsApp, Instagram, Facebook de los clientes.</li> <li>• Coordinar con el mensajero motorizado las entregas a domicilio.</li> <li>• Mantener un registro de clientes y referidos para otorgar descuentos y premios.</li> <li>• Coordinar con asistente de gerencia las visitas a los aliados estratégicos.</li> <li>• Visitar a los aliados estratégicos de forma rotativa.</li> <li>• Dar a conocer a los clientes y aliados estratégicos los beneficios que les otorga el almacén.</li> <li>• Mantener el orden y la limpieza en perchas y mostrador</li> <li>• Llevar un registro de aquellos productos solicitados y que no se encuentran en stock.</li> <li>• Realizar cobranza a clientes a crédito.</li> </ul>	



- 
- Realizar servicio postventa
- 

Tabla 49.

*Información de puesto de trabajo, cajero*

<b>Información del Puesto de Trabajo</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Cajero
<b>Supervisado por:</b>	Contabilidad
<b>Supervisa a:</b>	No aplica
<b>Objetivo del puesto</b>	
Recaudar ingresos para la empresa y realizar pagos que sean necesarios desde caja.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar los ingresos y egresos que se realicen en un software informático.</li> <li>• Recepción de dinero en efectivo o verificación de transferencias bancarias.</li> <li>• Recepción de pagos a través de tarjetas de crédito.</li> <li>• Mantener un registro de ventas semanales directas y a domicilio.</li> <li>• Realizar facturación de los pedidos de venta directa o a domicilio.</li> <li>• Cuadrar caja.</li> </ul>	

Tabla 50.

*Información de puesto de trabajo, mensajero motorizado*

<b>Información del Puesto de Trabajo</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Mensajero motorizado
<b>Supervisado por:</b>	Gerente comercial
<b>Supervisa a:</b>	No aplica
<b>Objetivo del puesto</b>	
Realizar entregas a domicilio de pedidos y realizar gestiones que le sean asignadas.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los paquetes que deba entregar a domicilio.</li> <li>• Realizar la entrega de pedidos.</li> <li>• Mantener un registro de entregas.</li> <li>• Realizar el cobro del pedido en caso de que el cliente haya solicitado pagar en efectivo.</li> </ul>	

Tabla 51.

*Información de puesto de trabajo, bodeguero*

<b>Información del Puesto de Trabajo</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Bodeguero
<b>Supervisado por:</b>	Gerente comercial y adquisiciones.
<b>Supervisa a:</b>	No aplica
<b>Objetivo del puesto</b>	

---

Llevar control y organización de los repuestos que se importan.

---

**Funciones y Responsabilidades**

---

- Realizar la recepción de repuestos importados.
  - Ingresar, codificar y perchar productos.
  - Mover y organizar la mercancía en la bodega.
  - Mantener en orden y limpieza en la bodega.
  - Mantener el inventario actualizado.
  - Informar a gerencia cuando el lote de un producto sea bajo.
- 

Tabla 52.

*Información de puesto de trabajo, community manager*

<b>Información del Puesto de Trabajo</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Community Manager
<b>Supervisado por:</b>	Gerente comercial
<b>Supervisa a:</b>	No aplica
<b>Objetivo del puesto</b>	
Realizar y manejar estrategias de marketing para la empresa.	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar estrategias de marketing convencional y digital.</li> <li>• Construir y gestionar la imagen de la marca.</li> <li>• Mantener la página web, Instagram y Facebook actualizadas.</li> <li>• Mantener un calendario de publicaciones para las diferentes redes sociales.</li> <li>• Monitorear la interacción con usuarios en las diferentes redes sociales.</li> <li>• Realización de campañas a través de redes convencionales como (radio, televisión, periódicos) y redes sociales.</li> <li>• Atender cotizaciones, consultas y mensajes en general por redes sociales.</li> </ul>	

### **Diseño de perfiles profesionales del personal de la organización**

A continuación, se presenta el diseño de perfiles profesionales de la organización de acuerdo a las competencias requeridas para cada puesto.

Tabla 53.

*Perfil profesional, gerente general*

<b>Perfil profesional Gerente General</b>	
Estudios:	Tercer o cuarto nivel en Administración de Empresas.
Experiencia:	Dos años en un cargo similar.
Formación:	Conocimiento de Recursos humanos. Manejo de software informático.

Competencias:	Capacitaciones acerca de negociación, liderazgo, trabajo en equipo; atención al cliente. Gestión de recursos humanos. Liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, capacidad de negociar, iniciativa, intuición.
---------------	--

Tabla 54.

*Perfil profesional, gerente general*

Perfil profesional Gerente comercial	
Estudios:	Título de tercer nivel en administración de empresas o afines.
Experiencia:	Dos años en un cargo similar.
Formación:	Conocimiento de compras y ventas. Conocimientos básicos de contabilidad
Competencias:	Manejo de recursos humanos Trabajo en equipo, competencias comunicacionales, creatividad, proactividad, responsabilidad, manejo de recursos humanos.

Tabla 55.

*Perfil profesional, asistente contable*

Perfil profesional Asistente contable	
Estudios:	Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría.
Experiencia:	Dos años en un cargo similar.
Formación:	Basto conocimiento en contabilidad privada. Conocimiento de tributación y obligaciones patronales.
Competencias:	Manejo de recursos humanos Trabajo en equipo, competencias comunicacionales, proactividad, responsabilidad, manejo de recursos humanos.

Tabla 56.

*Perfil profesional, jefe de crédito y cobranza*

Perfil profesional Jefe de crédito y cobranza	
Estudios:	Título de tercer nivel finanzas o a fines.
Experiencia:	Dos años en un cargo similar.
Formación:	Conocimiento en manejo de cartera. Manejo de perfiles crediticios.
Competencias:	Trabajo en equipo, competencias comunicacionales, proactividad, responsabilidad, manejo de recursos humanos, comunicación interpersonal.

Tabla 57.

*Perfil profesional, jefe de compras*

Perfil profesional Jefe de compras y adquisiciones	
Estudios:	Título de tercer nivel comercio o a fines.
Experiencia:	Dos años en un cargo similar.
Formación:	Conocimiento de procesos de importación y aduanas. Nivel de inglés avanzado. Conocimientos básicos de contabilidad.
Competencias:	Trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, extrovertido, proactividad, responsabilidad, manejo de recursos humanos.

Tabla 58.

*Perfil profesional, asesor comercial*

Perfil profesional Asesor comercial	
Estudios:	Mínimo bachiller.
Experiencia:	Dos años en un cargo similar.
Formación:	Conocimiento en mecánica y repuestos automotrices. Conocimiento en programas de inventarios. Conocimiento en manejo de redes sociales. Capacitaciones sobre atención al cliente, gestión de ventas.
Competencias:	Comunicación y escucha efectiva, persuasión, empatía, trabajo en equipo, disciplina, responsabilidad, manejo de conflictos.

Tabla 59.

*Perfil profesional, cajero*

Perfil profesional Cajero	
Estudios:	Segundo o tercer nivel en carreras relacionadas con administración.
Experiencia:	Dos años en un cargo similar.
Formación:	Conocimiento en programas informáticos contables (facturación) y de inventarios. Conocimiento de manejo de caja Cursos de atención al cliente
Competencias:	Comunicación y escucha efectiva, persuasión, empatía, trabajo en equipo, disciplina, responsabilidad, manejo de conflictos. Capacidad para manejar dinero en efectivo, cheques, tarjetas de crédito, transferencias bancarias.

Tabla 60.

*Perfil profesional, mensajero motorizado/bodeguero*

Perfil profesional Bodeguero/Mensajero motorizado	
Estudios:	Mínimo bachiller.
Experiencia:	Un año en un cargo similar.
Formación:	Licencia tipo A y B. Conocimiento en manejo de registros.
Competencias:	Comunicación, empatía, responsabilidad, cumplimiento de normas, confidencialidad.

**Gerencia de Recursos Humanos.**

La empresa contará con un total de 13 personas incluido el gerente general, la gestión de recursos humanos está a cargo del gerente general, a continuación, se detallan las políticas de selección, contratación, capacitación, remuneración y evaluación de desempeño.

**Políticas de selección**

La selección de nuevos colaboradores en el negocio se realizará con ayuda de una empresa tercerizada que realice la selección de personal acorde a los perfiles que se requieren en la empresa. Los candidatos idóneos serán posteriormente entrevistados por el gerente general previamente a formalizar su contratación.

**Contratación**

La contratación de nuevo personal se realizará si se han cumplido con las políticas de selección, esto se realizará acorde a lo que exige el Ministerio de Trabajo, los colaboradores iniciaran con un contrato a prueba por 90 días que posteriormente se convertirá en un contrato a plazo indefinido.

## Capacitación

La capacitación es importante ya que permite que el desempeño de los colaboradores sea efectivo lo cual se reflejará en la productividad y rentabilidad del negocio. Las capacitaciones se realizarán cada seis meses, los temas que se incluirán son: repuestos automotrices, liderazgo, trabajo en equipo, atención al cliente.

## Remuneración

Los salarios serán establecidos considerando la actividad que desarrollarán cada uno de los empleados y la tasa de remuneración del mercado, quedando distribuido de la siguiente manera:

Tabla 61.

*Tabla salarial de la empresa*

<b>Puesto De Trabajo</b>	<b>No empl.</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Total Mensual</b>
Gerencia general	1	\$1200	\$1200
Gerente comercial	1	\$700	\$700
Asistente contable	1	\$700	\$700
Jefe de crédito y cobranza	1	\$700	\$700
Jefe de compras	1	\$700	\$700
Social media manager	1	\$500	\$500
Asesor comercial y despachador	4	\$400 + comisión de ventas	\$1600 + comisión de ventas
Cajero	1	\$400	\$400
Bodeguero	1	\$450	\$450
Mensajero Motorizado	1	\$400	\$400
<b>Total</b>	<b>13</b>		

## Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño permite valorar la gestión de los colaboradores, la capacidad de crecimiento profesional y relaciones con compañeros. Se la realiza con el objetivo de tomar decisiones adecuadas e implementar planes de desarrollo para los

empleados, cada año se realizará una evaluación de desempeño entre ellos para determinar el grado de empatía y crecimiento personal.

### **Análisis del marco normativo**

#### **Constitución de la Empresa**

INGAUTO será una empresa unipersonal de responsabilidad limitada, al ser una pequeña empresa tendrá como representante legal a una persona natural, siendo este el gerente propietario, quien será el delegado de representar a la empresa ante las diferentes entidades municipales y nacionales. Para el funcionamiento de la empresa deberá obtener algunos permisos habilitantes, los cuales le permitirán iniciar con su actividad. Los documentos que se requieren son los siguientes:

1. Registro Único de Contribuyentes (RUC) para personas naturales, el cual lo otorga el Servicio de Rentas Internas, los requisitos para su obtención son:
  - Cédula de identidad
  - Papeleta de votación actualizada
  - Actividad que se va a realizar
  - Recibo de servicio básico del lugar en el que funcionará el negocio.
  - Número de contacto y correo electrónico.
  - Formulario completo
2. Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, emitido por el cuerpo de bomberos, los requisitos para su obtención son:
  - Solicitud de inspección de local (descargar);
  - Informe favorable de la inspección;
  - Copia del RUC

3. Patente Municipal, documento emitido por el Gobierno Municipal del Cantón.

Los requisitos para su obtención son:

- Formulario de solicitud para registro de patente (1,00 USD)
- Copia de cédula y certificado de votación
- Copia de Registro Único de Contribuyentes (RUC) o Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano completo (RISE)
- Copia de certificado de funcionamiento de bomberos del año actual
- En caso de tener RUC traer declaración de impuesto a la renta del ejercicio económico anterior para personas no obligadas a llevar contabilidad (form. 102)
- Copia de certificado de uso de suelo

4. Registro de importador

- Adquirir el certificado digital de firma electrónica.
- Registro en el portal ECUAPASS

**Entes reguladores, Principales Disposiciones y Regulaciones al negocio**

Los entes reguladores del negocio son el GAD-Municipal, SRI, Cuerpo de Bomberos. Las principales disposiciones y regulaciones con las que debe contar el negocio son:

- Instalaciones y conexiones eléctricas en buen estado y con protecciones aislantes.
- Extintores ubicados en un lugar de fácil acceso, debidamente cargados y operables.
- Señalética que indiquen las salidas de emergencia
- Ambiente ventilado.



- Sistema de detección y alarma de incendios

### **Resumen**

El local de venta de repuestos INGAUTO, se ubicará en la Av. Quevedo km 1 ½ en la ciudad de Santo Domingo, en un local de dos pisos de 75 metros cuadrados cada uno, que facilita la distribución interna del negocio y las ventas.

La distribución organizacional está encabezada por un gerente encargado del área administrativa y recursos humanos, la gerencia contará con un asistente. Otro de los niveles es un asesor contable, dos vendedores de mostrador, un vendedor digital (receptando pedidos a través de llamadas y redes sociales), un vendedor externo para gestionar las ventas al por mayor. También laborarán un bodeguero, un mensajero motorizado y un Social Media Manager, quien estará encargado de los planes de marketing digital.

Para el funcionamiento del local, se debe contar con los permisos habilitantes como RUC, patente, permiso aprobado de Bomberos, los entes reguladores que proporcionan estos permisos son el SRI, el GAD-Municipal de Santo Domingo y el Cuerpo de Bomberos.

## Capítulo 5: Evaluación financiera del proyecto

En el siguiente capítulo se presenta la evaluación financiera del proyecto para determinar si es factible su ejecución. Comprende el análisis de la inversión tomando en cuenta activos fijos tangibles e intangibles, las fuentes de financiamiento, el cálculo demostrativo del capital de trabajo, análisis de costos y gastos. En esta evaluación se deberá determinar los indicadores que permitan determinar si el proyecto es rentable.

### Costos de inversión, análisis comparativo

Los costos de inversión comprenden el desembolso inicial que representa la compra de activos fijos, ya sean tangibles o intangibles para iniciar la operación de la empresa exceptuando el capital de trabajo (Baca Urbina, 2006)

### Activos intangibles

Al hablar de activos intangibles nos referimos a aquellos elementos que, a pesar de no tener una forma física, influyen en el desarrollo de una actividad (Flores., 2016). En este caso se incluyen los permisos necesarios para funcionar, importar, los softwares de inventarios, ventas y facturación; y el costo del desarrollo del proyecto.

Tabla 62.

*Resumen de activos intangibles de la empresa*

<b>Inversión de activos intangibles</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cant.</b>	<b>C. Unitario</b>	<b>C. Total</b>
Permisos y patentes	1	500.00	500.00
Firma Electrónica (2 años)	1	65.00	65.00
Sistema de facturación electrónica e inventario	1	1500.00	1500.00
Planeación del proyecto	1	1000.00	1000.00

Catálogo de partes automotrices	1	1000.00	1000.00
<b>Total activos intangibles</b>			4065.00

### Amortización

Es una cuota fija que se establece a un gasto anticipado que no puede ser imputable en un solo período contable, permitiendo de esta manera dividir el gasto en función al tiempo estipulado por la ley, por lo general se considera el 20% anual o 5 años para la amortización. (Cevallos Bravo, Dávila Pinto, & Mantilla Garcés, 2015).

Tabla 63.

*Tabla de amortización de activos intangibles*

Cuenta	Años				
	1	2	3	4	5
Amortización	2282.5	2282.5	532.5	532.5	532.5

### Inventario

En este apartado se detalla el aporte de inversión inicial necesaria para el stock de mercadería por categoría de repuestos. Para ello se usó la fórmula de rotación de inventarios en días tomando como referencia que los inventarios rotan de almacén cada 60 días, el costo de ventas se encuentra determinado por el objetivo de ventas anual del escenario conservador.

$$ROT = \frac{INV \times 360}{COSTO DE VENTAS}$$

$$INV = \frac{ROT \times COSTO DE VENTAS}{360}$$

$$INV = \frac{60 \times 740978,71}{360}$$

$$INV = \$ 92622,34$$

Tabla 64.

*Listado de stock de repuestos de importación*

<b>Repuestos de importación directa</b>				
<b>Cant.</b>	<b>Categoría</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>	
<b>Frenos</b>				
400	Pastillas de freno	\$ 7,50	\$	3.000,00
300	Zapatas de freno	\$ 8,44	\$	2.532,00
175	Cilindros de freno	\$ 7,20	\$	1.260,00
150	Bomba de freno	\$ 18,23	\$	2.734,50
150	Discos de freno	\$ 19,36	\$	2.904,00
<b>Total Frenos</b>			<b>\$</b>	<b>12.430,50</b>
<b>Suspensión</b>				
350	Amortiguadores	\$ 23,43	\$	8.200,50
300	Bujes de suspensión	\$ 4,29	\$	1.287,00
250	Rotulas de suspensión	\$ 5,89	\$	1.472,50
300	Cauchos de barra estabilizadora	\$ 2,27	\$	681,00
200	Barras link	\$ 6,06	\$	1.212,00
150	Cubos de ruedas	\$ 31,40	\$	4.710,00
400	Guardapolvos de junta homocinética	\$ 2,58	\$	1.032,00
150	Junta homocinética	\$ 19,40	\$	2.910,00
350	Bases de amortiguadores	\$ 12,90	\$	4.515,00
<b>Total suspensión</b>			<b>\$</b>	<b>26.020,00</b>
<b>Motor</b>				
500	Bandas	\$ 3,56	\$	1.780,00
200	Poleas tensoras	\$ 6,57	\$	1.314,00
200	Junta de culata	\$ 4,98	\$	996,00
500	Tapas de radiador	\$ 1,38	\$	690,00
<b>Total Motor</b>			<b>\$</b>	<b>4.780,00</b>
<b>Dirección</b>				
300	Terminales de dirección	\$ 6,81	\$	2.043,00
<b>Total dirección</b>			<b>\$</b>	<b>2.043,00</b>
<b>Eléctricos</b>				
250	Bobinas de encendido	\$ 18,12	\$	4.530,00
250	Cables de bujías	\$ 15,98	\$	3.995,00
<b>Total eléctricos</b>			<b>\$</b>	<b>8.525,00</b>
<b>Filtros</b>				
2000	Filtros de cabina	\$ 2,53	\$	5.060,00
2000	Filtros de aire	\$ 2,64	\$	5.280,00
<b>Total filtros</b>			<b>\$</b>	<b>10.340,00</b>
<b>Total compra de importados</b>			<b>\$</b>	<b>64.138,50</b>

Tabla 65.

*Costos de importación de repuestos*

<b>Costos de importación directa</b>	
FODINFA	\$ 320,69
AD-VALOREM	\$ 9.620,78
IVA	\$ 8.889,60
Flete marítimo (FCL 40ft)	\$ 7.456,00
<b>Total costos de importación</b>	<b>\$ 26.287,06</b>

Tabla 66.

*Listado de stock de repuestos de compra local*

<b>Repuestos de compra local</b>			
<b>Cant.</b>	<b>Categoría</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Frenos</b>			
96	Líquido de frenos	\$ 2,68	\$ 257,28
40	Tambores de freno	\$ 21,54	\$ 861,60
<b>Total Frenos</b>			<b>\$ 1.118,88</b>
<b>Motor</b>			
120	Pistones	\$ 8,21	\$ 985,20
120	Juegos de rines	\$ 17,86	\$ 2.143,20
50	Juego de empaques	\$ 30,71	\$ 1.535,50
50	Bomba de aceite	\$ 46,43	\$ 2.321,50
30	Juegos de distribución	\$ 48,57	\$ 1.457,10
20	Radiadores	\$ 40,54	\$ 810,80
50	Juego de chapas de bancada	\$ 17,09	\$ 854,50
50	Juego de chapas de biela	\$ 9,91	\$ 495,50
50	Juego de medias lunas de cigüeñal	\$ 3,16	\$ 158,00
<b>Total Motor</b>			<b>\$ 10.761,30</b>
<b>Dirección</b>			
100	Axiales de dirección	\$ 7,44	\$ 744,00
10	Cremalleras de dirección	\$ 85,71	\$ 857,10
96	Litro de aceite de dirección hidráulica	\$ 3,24	\$ 311,04
<b>Total dirección</b>			<b>\$ 1.912,14</b>
<b>Eléctricos</b>			
300	Bujías de encendido	\$ 1,92	\$ 576,00
<b>Total eléctricos</b>			<b>\$ 576,00</b>
<b>Filtros</b>			
300	Filtros de gasolina	\$ 3,24	\$ 972,00
300	Filtros de aceite	\$ 1,92	\$ 576,00
<b>Total filtros</b>			<b>\$ 1.548,00</b>

<b>Embrague</b>			
100	Kit de embrague	\$	62,14 \$ 6.214,00
<b>Total embrague</b>			<b>\$ 6.214,00</b>
<b>rodamientos y retenedores</b>			
200	Rodamientos varios	\$	5,41 \$ 1.082,00
200	Retenedores varios	\$	3,11 \$ 622,00
<b>Total rodamientos y retenedores</b>			<b>\$ 1.704,00</b>
<b>Lubricantes</b>			
192	Litro de aceite de motor 20W50	\$	3,37 \$ 647,04
192	Litro de aceite de motor 15W40	\$	4,15 \$ 796,80
192	Litro de aceite de motor 10W30	\$	3,89 \$ 746,88
48	Litro de aceite de motor 5W30	\$	5,02 \$ 240,96
48	Litro de aceite de motor 5W20	\$	5,16 \$ 247,68
96	Litro de aceite de transmisión 80W90	\$	3,00 \$ 288,00
96	Litro de aceite de transmisión 85W140	\$	3,12 \$ 299,52
96	Litro de aceite de transmisión 75W80	\$	3,45 \$ 331,20
<b>Total lubricantes</b>			<b>\$ 3.598,08</b>
<b>Insumos</b>			
72	Libras de grasa	\$	3,24 \$ 233,28
72	Limpiadores de freno	\$	2,90 \$ 208,80
72	Limpiadores de cuerpo de aceleración	\$	3,10 \$ 223,20
72	Aditivos varios	\$	3,65 \$ 262,80
72	Silicon gris	\$	1,90 \$ 136,80
<b>Total insumos</b>			<b>\$ 1.064,88</b>
<b>Total compra de importados</b>			<b>\$ 28.497,28</b>

Debido a los costos de los productos se redondeó el costo del stock inicial a 92.635,78 dólares.

### **Activos fijos tangibles**

Los activos fijos tangibles son aquellos activos materiales que garantizan y permiten la operación de las actividades relacionadas a la productividad de la empresa.

(Miranda, 2005)

### **Equipo de cómputo:**

Tabla 67.

*Equipo de computo*

<b>Equipo de cómputo</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cant.</b>	<b>C. Unitario</b>	<b>C. Total</b>
Laptop Lenovo I5	2	800.00	1600.00
Computadora de escritorio Dell	8	650.00	5200.00
Computadora de escritorio I7	1	1250.00	1250.00
Rúter repetidor de wifi tplink	2	30.00	60.00
Impresora matricial Epson	1	250.00	250.00
Impresora multifunción Epson	3	310.00	930.00
<b>Total equipo de cómputo</b>			<b>9590.00</b>

### **Muebles y enseres:**

Tabla 68.

*Muebles y enseres*

<b>Muebles y enseres</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cant.</b>	<b>C. Unitario</b>	<b>C. Total</b>
Silla de espera triple	1	150.00	150.00
Perchas	19	150.00	2850.00
Vitrina	1	300.00	300.00
Repisa	1	180.00	180.00
Dispensador de agua	4	150.00	600.00
Mostrador	1	700.00	700.00
<b>Total muebles y enseres</b>			<b>4780.00</b>

### **Muebles de oficina:**

Tabla 69.

*Muebles de oficina*

<b>Muebles de oficina</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cant.</b>	<b>C. Unitario</b>	<b>C. Total</b>
Escritorio en L	6	160.00	960.00
Archivadores	6	80.00	480.00
Sillas de oficina	8	25.00	200.00
<b>Total muebles de oficina</b>			<b>1640.00</b>

**Equipo de oficina:**

Tabla 70.

*Equipos de oficina*

<b>Equipos de oficina</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cant.</b>	<b>C. Unitario</b>	<b>C. Total</b>
Teléfono fijo	7	18.00	126.00
Teléfono inalámbrico	3	50.00	150.00
Detector de humo	5	12.00	60.00
Calculadora de mesa Casio	11	8.00	88.00
Extintor 10lb	4	20.00	80.00
Tableta Samsung	1	300.00	300.00
Teléfono celular Xiaomi	3	180.00	540.00
<b>Total equipos de oficina</b>			<b>1344.00</b>

**Vehículo**

Tabla 71.

*Vehículo*

<b>Vehículo</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cant.</b>	<b>C. Unitario</b>	<b>C. Total</b>
Moto Suzuki	1	2000.00	2000.00
<b>Total vehículo</b>			<b>2000.00</b>

**Total activos fijos tangibles**

El total de inversión en activos fijos tangibles suman 19354.00 dólares como se muestra en la siguiente tabla de resumen.

Tabla 72.

*Total activos tangibles*

<b>Activos fijos tangibles</b>	
<b>Activo</b>	<b>Total</b>
Equipo de cómputo	9590.00
Muebles y encerres	4780.00



Muebles de oficina	1640.00
Equipo de oficina	1344.00
Vehículo	2000.00
<b>Total activos fijos tangibles</b>	<b>19354.00</b>

### Depreciación:

Es el desgaste o pérdida paulatina de valor que sufren los activos fijos ya sea por el uso en el caso de muebles o por el funcionamiento en el caso de maquinaria y vehículos. (Cevallos Bravo, Dávila Pinto, & Mantilla Garcés, 2015)

En este proyecto se realiza depreciación de línea recta como indican las normas ecuatorianas, se obtiene lo siguiente:

Tabla 73.

#### *Total depreciación*

Cuenta	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipo de computo	3196.7	3196.7	3196.7							
Muebles y enceres	478	478	478	478	478	478	478	478	478	478
Muebles de oficina	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164
Equipo de oficina	448	448	448							
Vehículo	400	400	400	400	400					
<b>Total</b>	<b>4686.7</b>	<b>4686.7</b>	<b>4686.7</b>	<b>1042</b>	<b>1042</b>	<b>642</b>	<b>642</b>	<b>642</b>	<b>642</b>	<b>642</b>

### Cálculo de capital de trabajo

El capital de trabajo es la capacidad de una empresa para desarrollar sus actividades en un tiempo determinado; hace referencia al capital o cantidad de recursos necesarios para iniciar con el proyecto y mantenerlo por un corto plazo. (Mendoza & Ortiz, 2016).

Existen tres métodos para calcular el capital de trabajo, en este proyecto se utilizará el Método del periodo de desfase, se refiere a la cantidad de recursos que el

emprendedor necesita desde que pone en marcha su proyecto hasta recibir el pago que permitirá cubrir con los gastos que la actividad productiva. (Quintero., 2013).

Su cálculo se realiza tomando el total de costos y gastos, dividiéndolos entre el número de días contables al año (360), así se obtiene el costo promedio diario, esto se multiplica por los días de desfase, para este proyecto se considerarán 60 días.

$$CT = CPD \times D$$

$$CPD = \frac{\text{Costos y gastos}}{360}$$

$$CT = \frac{\text{Costos y gastos}}{360} \times D$$

CT: Capital de trabajo

CPD: Costo Promedio Diario

D: Días de desfase.

El cálculo del Capital de Trabajo se muestra a continuación:

Tabla 74.

*Costos y gastos*

<b>Costos y gastos</b>	<b>Año 1</b>
Sueldos	\$90.000,00
Beneficios y prestaciones sociales	\$15.500,00
Viáticos	\$1.200,00
Aporte patronal IESS	\$10.369,50
Arriendo	\$15.000,00
Depreciación de activos fijos	\$4.686,66
Amortización de activos intangibles	\$2.282,50
Publicidad	\$6.000,00
Servicios básicos	\$3.600,00
Aseo y limpieza	\$1.200,00
Seguridad y vigilancia	\$720,00
Materiales de oficina	\$651,16

<b>Total</b>	<b>\$151.209,82</b>
--------------	---------------------

$$CT = \frac{151209.82}{360} \times 60$$

$$CT = \$ 25201.63$$

El capital de trabajo son 25.201,63 dólares.

### **Fuentes de financiamiento**

El proyecto se financiará con capital propio y mediante crédito de una institución bancaria del país.

Tabla 75.

#### *Inversión total*

<b>Inversión</b>	<b>Costo</b>
Activos tangibles	\$ 19.354,00
Activos intangibles	\$ 4.065,00
Stock inicial	\$ 92.635,78
Costos de importación	\$ 26.287,06
Capital de trabajo	\$ 25.201,63
<b>Total</b>	<b>\$ 167.543,47</b>

El inversionista cubrirá el 45% del total, es decir, \$75.394,56 mientras que el crédito bancario aportará el 55% restante, \$92.148,91

Las condiciones de crédito se realizan con información obtenida del Banco del Pichincha ya que es con dicha institución bancaria con la cual el gerente general de la empresa mantiene relación. (Banco del Pichincha, 2020)

### **Condiciones de crédito**

Tabla 76.

#### *Información de crédito*

Monto de crédito	92.148,91
Tasa de interés nominal	11.23%
Tasa de interés activa	10.43%
Plazo de la deuda	5 años (60 meses)
Periodicidad de pago	Trimestral
Valor de cuota	6.198,15
Numero de cuotas	20
Suma de cuotas	123.963,04
Carga financiera	29.698,42

### Costos

Costos indica la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo de lo cual se espera obtener una utilidad, esto quiere decir que un costo tiene dos características: es recuperable y se presenta en el balance general de una empresa.

(Reveles López, 2019).

### Costos directos

Tabla 77.

*Total costos directos*

<b>Categoría de repuesto</b>	<b>Costo total</b>
Frenos	\$ 13.549,38
Suspensión	\$ 26.020,00
Motor	\$ 15.541,30
Dirección	\$ 3.955,14
Embrague	\$ 6.214,00
Eléctricos	\$ 9.101,00
Rodamientos y retenedores	\$ 1.704,00
Filtros	\$ 11.888,00
Lubricantes	\$ 3.598,08
Insumos	\$ 1.064,88
<b>Total</b>	<b>\$ 92.635,78</b>
<b>Costos de importación directa</b>	
FODINFA	\$ 320,69
AD-VALOREM	\$ 9.620,78
IVA	\$ 8.889,60
Flete marítimo (FCL 40ft)	\$ 7.456,00
<b>Total costos de importación</b>	<b>\$ 26.287,06</b>

### Costos indirectos

Tabla 78.

#### *Total costos indirectos*

Sueldos	\$7.500,00
Beneficios y prestaciones sociales	\$1.291,67
Viáticos	\$100,00
Aporte patronal IESS	\$864,13
Arriendo 1	\$900,00
Arriendo 2	\$350,00
Depreciación de activos fijos	\$390,56
Amortización de activos intangibles	\$190,21
Publicidad	\$500,00
Servicios básicos	\$300,00
Aseo y limpieza	\$100,00
Seguridad y vigilancia	\$60,00
Materiales de oficina	\$54,26
Cuentas por pagar a largo plazo	\$1.917,48
<b>Total</b>	<b>\$14.518,31</b>

### Punto de equilibrio

Es el momento en el cual las ventas generan suficientes ingresos para cubrir con los costos, tanto directos como indirectos (Miranda, 2005). Consiste en calcular cuánto se debe vender mensualmente a fin de obtener una igualdad de resultados entre los ingresos y los costos.

Tabla 79.

#### *Análisis de costos*

<b>Costos variables</b>	
Venta de repuestos importados	\$ 117.553,23
Costo de ventas	\$ 64.138,50
FODINFA	\$ 320,69
AD-VALOREM	\$ 9.620,78
IVA	\$ 8.889,60
Flete marítimo	\$ 7.456,00
Venta de repuestos de compra local	\$ 37.046,46

Costo de ventas	\$	28.497,28
<b>Margen de contribución</b>	<b>\$</b>	<b>35.676,85</b>
<b>Costos fijos</b>		
Sueldos	\$	7.500,00
Beneficios y prestaciones sociales	\$	1.291,67
Viáticos	\$	100,00
Aporte patronal IESS	\$	864,13
Arriendo 1	\$	900,00
Arriendo 2	\$	350,00
Depreciación de activos fijos	\$	390,56
Amortización de activos intangibles	\$	190,21
Publicidad	\$	500,00
Servicios básicos	\$	300,00
Aseo y limpieza	\$	100,00
Seguridad y vigilancia	\$	60,00
Materiales de oficina	\$	54,26
Cuentas por pagar a largo plazo	\$	1.917,48
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>14.518,31</b>

$$Pe\$ = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ingresos totales}}}$$

$$Pe\$ = \frac{14518.31}{1 - \frac{118922.84}{154599.70}}$$

$$Pe\$ = 62.912,68$$

La empresa tiene que vender mensualmente 62912.68 dólares para lograr alcanzar su punto de equilibrio mensual.

## **Evaluación financiera**

### **Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto**

La tasa de descuento es también llamada costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento conocida como TMAR, es definida por quien realiza la evaluación en función de la ganancia mínima esperada por los inversionistas sobre el capital propuesto. (Fajardo Vaca, y otros, 2019).

La tasa de descuento del proyecto viene dada por la siguiente formula:

$$TMAR = Ks + f + Ksf$$

En la ecuación “Ks” viene dada por el premio al riesgo, es la sobretasa por arriesgar el dinero en la inversión del proyecto, en el caso de la investigación se toma como este dato según lo que el inversionista pretende generar como rentabilidad para este tipo de negocio, según un análisis de mercado y observando la utilidad promedio en el sector de repuestos automotrices se toma que la utilidad deseada por el inversionista es del 30%. La “f” representa la inflación, en este proyecto se toma como inflación el promedio de los últimos 10 años según datos del portal del Banco Central del Ecuador, 1.85%.

Tabla 80.

*Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)*

TMAR		
Ks	Tasa de utilidad esperada por el inversionista según el sector	30.00%
f	Inflación promedio (últimos 10 años)	1.85%
Total TMAR		32.41%

Costo promedio ponderado de capital

El costo del capital o costo promedio ponderado del capital (CPPC); o en inglés, Weighted Average Cost of Capital (WACC), es una tasa que se calcula ponderando cada uno de los costos de las fuentes de recursos de una empresa por las proporciones de capital y deuda de esta.

Su cálculo supone la estimación de una tasa de retorno exigida por los financiadores de una determinada sociedad o negocio (tanto accionistas como entidades financieras prestamistas) en relación con los fondos aportados.

Si el WACC es una cantidad elevada la empresa va tener menos grado de libertad de poder accionar, gestionar y maniobrar sus recursos, porque si el WACC es elevado a la inversión se le va pedir una rentabilidad bien elevada. (Cuevas Yupanqui, Huarancca Quispe, & Machaca Rios, 2018)

La fórmula para el cálculo del CPPC es la siguiente:

$$CPPC = \frac{\text{Capital propio}}{\text{Total de inversión}} \times TMAR + \frac{\text{Deuda}}{\text{Total de inversión}} \times \text{Interés bancario} \times (1 - \text{Tasa impositiva})$$

Tabla 81.

*Costo promedio ponderado de capital*

CPPC	
Capital Propio	75.394,56
Deuda	92.148,91
Total de inversión	167.543,47
TMAR	32,41%
Interés bancario	11,23%
Tasa Impositiva	25,00%
<b>CPPC</b>	<b>19,21%</b>

### Calculo y análisis de indicadores de rentabilidad

#### Valor actual neto y tasa interna de retorno

El valor actual neto o VAN representa el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. (Baca Urbina, 2006).

En el cálculo del valor actual neto (VAN) se realizó el flujo de caja de cada uno de los escenarios propuestos en el capítulo 2 de esta investigación, optimista, conservador y pesimista, también se tomó en cuenta un crecimiento anual de ventas del 10% que es lo que el inversionista pretende alcanzar cada año y para el cálculo de



gastos se tomó como referencia el promedio de la inflación anual de los últimos 10 años, según datos del Banco Central del Ecuador es de 1.85%.

La tasa interna de retorno (TIR) representa la tasa de descuento máxima por la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero. (Baca Urbina, 2006).

El TIR expresa la tasa máxima de descuento donde los inversionistas o el proyecto no generan rentabilidad sobre la inversión. (Barba Lema, 2020).

La tasa interna de retorno TIR, se puede obtener mediante interpolación. Usando la siguiente formula:

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

Sin embargo, en esta investigación se usó directamente la función de Excel para el calculo de la tasa TIR.

## Escenario Conservador:

Tabla 82.

*Flujo de caja, escenario conservador*

	Promedio de venta mensual					
	Promedio de venta total al año					
		\$ 80.272,69				
		\$ 963.272,69				
Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos/entradas</b>						
Ventas (bienes y servicios)		\$963.272,32	\$1.059.599,55	\$1.165.559,51	\$1.282.115,46	\$1.410.327,00
<b>Total ingresos</b>		<b>\$963.272,32</b>	<b>\$1.059.599,55</b>	<b>\$1.165.559,51</b>	<b>\$1.282.115,46</b>	<b>\$1.410.327,00</b>
<b>Egresos/salidas de efectivo</b>						
Costo de venta		\$740.978,71	\$815.076,58	\$896.584,24	\$986.242,66	\$1.084.866,93
Gastos administrativos (sin depreciación)		\$138.240,66	\$140.798,11	\$143.402,88	\$146.055,83	\$148.757,86
Depreciación y amortización de activos		\$6.969,16	\$6.969,16	\$5.219,16	\$1.574,50	\$1.574,50
Gastos de venta		\$6.000,00	\$6.111,00	\$6.224,05	\$6.339,20	\$6.456,47
Gastos financieros		\$10.454,67	\$8.650,44	\$6.619,15	\$4.332,27	\$1.757,60
Utilidad antes de impuestos		\$60.629,12	\$81.994,26	\$107.510,03	\$137.571,00	\$166.913,64
15% participación trabajadores		\$9.094,37	\$12.299,14	\$16.126,50	\$20.635,65	\$25.037,05
25% impuesto a la renta		\$12.883,69	\$17.423,78	\$22.845,88	\$29.233,84	\$35.469,15
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$38.651,07</b>	<b>\$52.271,34</b>	<b>\$68.537,64</b>	<b>\$87.701,51</b>	<b>\$106.407,45</b>
<b>Utilidad retenida (50%)</b>						
Depreciación		\$4.686,66	\$4.686,66	\$4.686,66	\$1.042,00	\$1.042,00
Amortización de crédito		\$14.337,93	\$16.142,16	\$18.173,45	\$20.460,33	\$23.035,04
Amortización de activos intangibles		\$2.282,50	\$2.282,50	\$532,50	\$532,50	\$532,50
Inversión	\$75.394,56					
Préstamo	\$92.148,91					
<b>Flujo de caja</b>	<b>\$167.543,47</b>	<b>\$31.282,30</b>	<b>\$43.098,34</b>	<b>\$55.583,35</b>	<b>\$68.815,68</b>	<b>\$84.946,91</b>

Flujos descontados	
Año 0	\$167.543,47
Año 1	\$26.241,34
Año 2	\$30.327,40
Año 3	\$32.810,03
Año 4	\$34.075,06
Año 5	\$35.284,51

$$VAN = \sum FNA - Inversion\ inicial$$

$$VAN = -8805.12$$

$$TIR = 17.19\%$$

## Escenario optimista

Tabla 83.

*Flujo de caja, escenario optimista*

	Promedio de venta mensual					
	\$ 133.602,32					
	Promedio de venta total al año					
	\$ 1'603.227,84					
Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos/entradas</b>						
Ventas (bienes y servicios)		\$1.603.227,84	\$1.763.550,62	\$1.939.905,69	\$2.133.896,26	\$2.347.285,88
<b>Total ingresos</b>		<b>\$1.603.227,84</b>	<b>\$1.763.550,62</b>	<b>\$1.939.905,69</b>	<b>\$2.133.896,26</b>	<b>\$2.347.285,88</b>
<b>Egresos/salidas de efectivo</b>						
Costo de venta		\$1.233.252,18	\$1.356.577,40	\$1.492.235,14	\$1.641.458,66	\$1.805.604,52
Gastos administrativos (sin depreciación)		\$138.240,66	\$140.798,11	\$143.402,88	\$146.055,83	\$148.757,86
Depreciación y amortización de activos		\$6.969,16	\$6.969,16	\$5.219,16	\$1.574,50	\$1.574,50
Gastos de venta		\$6.000,00	\$6.111,00	\$6.224,05	\$6.339,20	\$6.456,47
Gastos financieros		\$10.454,67	\$8.650,44	\$6.619,15	\$4.332,27	\$1.757,60
Utilidad antes de impuestos		\$208.311,17	\$244.444,51	\$286.205,30	\$334.135,80	\$383.134,92
15% participación trabajadores		\$31.246,67	\$36.666,68	\$42.930,80	\$50.120,37	\$57.470,24
25% impuesto a la renta		\$44.266,12	\$51.944,46	\$60.818,63	\$71.003,86	\$81.416,17
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$132.798,37</b>	<b>\$155.833,37</b>	<b>\$182.455,88</b>	<b>\$213.011,57</b>	<b>\$244.248,51</b>
Depreciación		\$4.686,66	\$4.686,66	\$4.686,66	\$1.042,00	\$1.042,00
Amortización de crédito		\$14.337,93	\$16.142,16	\$18.173,45	\$20.460,33	\$23.035,04
Amortización de activos intangibles		\$2.282,50	\$2.282,50	\$532,50	\$532,50	\$532,50
Inversión	\$75.394,56					
Préstamo	\$92.148,91					
<b>Flujo de caja</b>	<b>\$167.543,47</b>	<b>\$125.429,60</b>	<b>\$146.660,37</b>	<b>\$169.501,59</b>	<b>\$194.125,74</b>	<b>\$222.787,97</b>

Flujos descontados	
Año 0	\$167.543,47
Año 1	\$105.217,35
Año 2	\$103.201,83
Año 3	\$100.054,29
Año 4	\$96.124,12
Año 5	\$92.539,75

$$VAN = \sum FNA - Inversion\ inicial$$

$$VAN = 329.593,86$$

$$TIR = 83.31\%$$

Escenario pesimista:

Tabla 84.

*Flujo de caja, escenario pesimista*

	Promedio de venta mensual					
	\$ 26.793,76					
	Promedio de venta total al año					
	\$ 321.525,12					
Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos/entradas</b>						
Ventas (bienes y servicios)		\$321.525,12	\$353.677,63	\$389.045,40	\$427.949,93	\$470.744,93
<b>Total ingresos</b>		\$321.525,12	\$353.677,63	\$389.045,40	\$427.949,93	\$470.744,93
<b>Egresos/salidas de efectivo</b>						
Costo de venta		\$247.327,02	\$272.059,72	\$299.265,69	\$329.192,26	\$362.111,48
Gastos administrativos (sin depreciación)		\$138.240,66	\$140.798,11	\$143.402,88	\$146.055,83	\$148.757,86
Depreciación y amortización de activos		\$6.969,16	\$6.969,16	\$5.219,16	\$1.574,50	\$1.574,50
Gastos de venta		\$6.000,00	\$6.111,00	\$6.224,05	\$6.339,20	\$6.456,47
Gastos financieros		\$10.454,67	\$8.650,44	\$6.619,15	\$4.332,27	\$1.757,60
Utilidad antes de impuestos		-\$87.466,39	-\$80.910,80	-\$71.685,53	-\$59.544,12	-\$49.912,99
15% participación trabajadores		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
25% impuesto a la renta		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Utilidad neta</b>		-\$87.466,39	-\$80.910,80	-\$71.685,53	-\$59.544,12	-\$49.912,99
Depreciación		\$4.686,66	\$4.686,66	\$4.686,66	\$1.042,00	\$1.042,00
Amortización de crédito		\$14.337,93	\$16.142,16	\$18.173,45	\$20.460,33	\$23.035,04
Amortización de activos intangibles		\$2.282,50	\$2.282,50	\$532,50	\$532,50	\$532,50
Inversión	\$75.394,56					
Préstamo	\$92.148,91					
<b>Flujo de caja</b>	<b>\$167.543,47</b>	<b>-\$94.835,16</b>	<b>-\$90.083,80</b>	<b>-\$84.639,82</b>	<b>-\$78.429,95</b>	<b>-\$71.373,53</b>

Flujos descontados	
Año 0	\$167.543,47
Año 1	-\$79.553,02
Año 2	-\$63.390,08
Año 3	-\$49.961,64
Año 4	-\$38.835,71
Año 5	-\$29.646,52
<hr/>	
$VAN = \sum FNA - Inversion\ inicial$	
$VAN = - 428.930,44$	

### Tasa interna de retorno (TIR)

En el caso del escenario pesimista no se calcula tasa interna de retorno ya que no existe utilidad en ningún año.

### Periodo de recuperación

Al realizar un proyecto es importante saber cuándo se recuperará la inversión realizada a fin de saber cuándo empezaremos a recibir beneficios.

El periodo de recuperación es definido por el tiempo que se tarda en recuperar la inversión inicial del proyecto en años. (Fernández Espinoza, 2007).

Escenario conservador:

Tabla 85.

*Flujos descontados, periodo de recuperación, escenario conservador*

Flujos descontados		
0	\$167.543,47	
1	\$26.241,34	\$ 26.241,34
2	\$30.327,40	\$ 56.568,74
3	\$32.810,03	\$ 89.378,77
4	\$34.075,06	\$ 123.453,83
5	\$35.284,51	\$ 158.738,35

En un escenario conservador la inversión inicial será recuperada en más de 5 años.

Escenario optimista

Tabla 86.

*Flujos descontados, periodo de recuperación, escenario optimista*

Flujos descontados		
0	\$167.543,47 (B)	
1 (A)	\$105.217,35	\$105.217,35 (C)
2	<b>\$103.201,83 (D)</b>	<b>\$208.419,18</b>
3	\$100.054,29	\$308.473,47
4	\$96.124,12	\$404.597,59
5	\$92.539,75	\$497.137,33

$$PRI = A + \frac{B - C}{D}$$

$$PRI = 1.60$$

En un escenario optimista la inversión inicial será recuperada en 1.60 años, es decir, 1 año y 7 meses.

Escenario pesimista

En un escenario pesimista no tenemos retorno de inversión ya que el flujo de caja es negativo, al igual que el valor actual neto (VAN), en este escenario el proyecto no es rentable.

### **Análisis de sensibilidad**

En primera instancia se realiza el análisis de sensibilidad estableciendo como objetivo igualar el VAN a 0 modificando el total de ingresos por ventas con el fin de establecer el monto mínimo de ventas anual para que el proyecto sea rentable, se obtuvieron los siguientes resultados.



Tabla 87.

*Análisis de sensibilidad, van igual a 0*

Análisis de sensibilidad					
Año	Ventas	Costo de ventas	Utilidad neta	Flujo de caja	Flujo descontado
1	\$979.923,93	\$753.787,64	\$41.100,77	\$33.732,00	\$28.296,29
2	\$1.077.916,32	\$829.166,40	\$54.966,02	\$45.793,02	\$32.223,59
3	\$1.185.707,96	\$912.083,04	\$71.501,79	\$58.547,50	\$34.559,73
4	\$1.304.278,75	\$1.003.291,35	\$90.962,07	\$72.076,24	\$35.689,58
5	\$1.434.706,63	\$1.103.620,48	\$109.994,06	\$88.533,52	\$36.774,29
<b>VAN</b>				0%	
<b>TIR</b>				19,21%	

Las ventas deberían aumentar por lo menos en un 1.73% y en un 204.77% el primer año para obtener un valor actual neto de 0 en los escenarios conservador y pesimista respectivamente. En un escenario optimista las ventas podrían caer hasta en un 38.88%, como máximo, para llegar a obtener un VAN igual a 0.

También se observó que el porcentaje de utilidad mínima en un escenario conservador, relacionando las ventas con el costo de ventas tiene que ser mayor a un 30.68% para que el VAN sea positivo manteniendo el volumen de ventas propuesto. En escenario optimista el porcentaje de utilidad entre las ventas y costo de ventas puede bajar hasta un 16.42% para continuar con un VAN positivo sin modificar el volumen de ventas. En el caso del escenario pesimista, si mantenemos el volumen de ventas, el porcentaje de utilidad debería subir al 151.21%. Cabe recordar que en el proyecto se estima que los productos mantendrán un 30% de utilidad como mínimo.

### **Balance del proyecto**

Es un informe financiero contable que muestra información sobre los recursos, obligaciones financieras y refleja la situación económica de una empresa en un momento dado. (Farías Toto, 2014).

El balance general del proyecto se realizó en base a las proyecciones de utilidades de un escenario conservador.

Tabla 88.

*Balance general*

<b>Activos</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos</b>						
<b>Activos Corrientes</b>	\$ 55.823,69	\$ 103.826,69	\$ 144.259,93	\$ 194.205,10	\$ 250.775,75	\$ 320.879,50
Caja - Bancos	\$ 55.823,69	\$ 103.826,69	\$ 144.259,93	\$ 194.205,10	\$ 250.775,75	\$ 320.879,50
<b>Activos fijos</b>	\$ 111.719,78	\$ 118.605,49	\$ 127.569,42	\$ 140.673,33	\$ 162.254,35	\$ 186.996,10
Inventarios	\$ 92.365,78	\$ 106.220,65	\$ 122.153,74	\$ 140.476,81	\$ 161.548,33	\$ 185.780,58
Muebles y enseres	\$ 4.780,00	\$ 4.780,00	\$ 4.780,00	\$ 4.780,00	\$ 4.780,00	\$ 4.780,00
Muebles de oficina	\$ 1.640,00	\$ 1.640,00	\$ 1.640,00	\$ 1.640,00	\$ 1.640,00	\$ 1.640,00
Equipos de oficina	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00
Equipo de computación	\$ 9.590,00	\$ 9.590,00	\$ 9.590,00	\$ 9.590,00	\$ 9.590,00	\$ 9.590,00
Vehículo	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Depreciación Acumulada		\$ -4.686,66	\$ -9.373,32	\$ -14.059,98	\$ -13.017,98	\$ -11.975,98
Amortizaciones de activos		\$ -2.282,50	\$ -4.565,00	\$ -5.097,50	\$ -5.630,00	\$ -6.162,50
<b>Total activos</b>	\$ 167.543,47	\$ 222.432,18	\$ 271.829,35	\$ 334.878,43	\$ 413.030,10	\$ 507.875,60
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>	\$ -	\$ -25.338,14	\$ -32.943,08	\$ -41.385,03	\$ -50.748,92	\$ -61.128,18
Participación Trabajadores x pagar (15%)	\$ -	\$ -10.484,75	\$ -13.631,62	\$ -17.124,84	\$ -20.999,55	\$ -25.294,42
Impuesto Renta x pagar (25%)	\$ -	\$ -14.853,39	\$ -19.311,46	\$ -24.260,19	\$ -29.749,37	\$ -35.833,76
<b>Pasivos largo plazo</b>	\$ -92.148,91	\$ -77.810,98	\$ -61.668,82	\$ -43.495,37	\$ -23.035,04	\$ -
Obligaciones Financieras	\$ -92.148,91	\$ -77.810,98	\$ -61.668,82	\$ -43.495,37	\$ -23.035,04	\$ -
<b>Total pasivos</b>	\$ -92.148,91	\$ -103.149,12	\$ -94.611,90	\$ -84.880,40	\$ -73.783,96	\$ -61.128,18
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	\$ -75.394,56	\$ -74.722,88	\$ -74.722,88	\$ -74.722,88	\$ -74.722,88	\$ -74.722,88
Utilidades retenidas		\$ -44.560,18	\$ -102.494,57	\$ -175.275,15	\$ -264.523,26	\$ -372.024,54
<b>Total patrimonio</b>	\$ -75.394,56	\$ -119.283,06	\$ -177.217,45	\$ -249.998,03	\$ -339.246,14	\$ -446.747,42
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	\$ -167.543,47	\$ -222.432,18	\$ -271.829,35	\$ -334.878,43	\$ -413.030,10	\$ -507.875,60

## **Resumen**

Se realizó el análisis financiero del proyecto, se empezó revisando que es lo que se necesita para la ejecución de la empresa, activos tangibles e intangibles requeridos, costos, gastos y stock inicial, luego se calculó el capital de trabajo requerido y el punto de equilibrio, este último resultó estar por debajo del volumen de venta establecido en el capítulo dos como escenario conservador, sin embargo se encuentra muy por encima de lo establecido como escenario pesimista, al realizar la evaluación financiera de los tres escenarios se observó un VAN y TIR favorable para el escenario optimista, sin embargo no es así con los escenarios conservador y pesimista, también se determinó que la rentabilidad del proyecto es muy sensible al volumen de ventas y al margen de contribución de la venta de productos.

## Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- Mediante el análisis macroeconómico se pudo determinar que las oportunidades más representativas para el proyecto se encuentran en el escenario social y económico, el primero debido al acelerado crecimiento que va teniendo el parque automotor de vehículos livianos en el país y a la fidelización que se puede alcanzar a generar en el consumidor, tanto de mayoreo como de cliente final, en el ámbito económico la oportunidad más representativa son las tasas de interés bancarias que brindan facilidades a los inversionistas que desean emprender en nuevos proyectos para fomentar la reactivación económica del país. A pesar de lo mencionado anteriormente en el ámbito económico también se presentan las más claras amenazas, sobre todo frente a la alta tasa de desempleo que se generó a partir de la paralización económica del país a causa de la crisis sanitaria generada por la pandemia, esto produce un cuantioso bajón en el ingreso monetario que perciben los ciudadanos y a su vez limita el gasto económico destinado a la movilización y transporte, especialmente si no es algo que consideren como una necesidad urgente.

En el ámbito microeconómico se encontró con tres aspectos de alto impacto para la ejecución del proyecto, estos son: el alto poder de negociación de los clientes, esto se debe a que nos encontramos en un escenario de competencia casi perfecta donde los clientes tienen muchos lugares que ofrecen productos similares a precios muy parecidos. El alto poder de negociación de los proveedores debido a las políticas de compra que establecen en especial cuando es un cliente nuevo para ellos, se refiere a volumen de compra mínimo, forma de

pago, políticas de envíos y devoluciones, entre otros factores relacionados a los términos y condiciones de compra. Otro aspecto con alto impacto para el proyecto es la rivalidad competitiva, esto, al igual que se mencionaba con respecto al poder de negociación de los clientes se debe a la gran competencia que existe en el mercado, no solo como importadores directos sino también como vendedores al por menor. Existen grandes empresas, con muchos años en el mercado que tienen fidelizado a gran parte de la clientela regional o que son icono de uno u otro tipo de repuesto o marca.

- Se estableció un plan de marketing con el objetivo de posicionar y establecer presencia de marca en el mercado y en la mente de los consumidores para así aumentar el volumen de ventas compitiendo a la par con empresas posicionadas en el mercado tanto en mayoreo como en ventas a consumidor final mediante una serie de estrategias diferenciadoras, entre ellas, las más destacadas son aquellas de promoción, mismas que consisten en establecer una serie de incentivos y recompensas en recompensa por la frecuencia, volumen de compra y referencias en el caso de los clientes por mayoreo; así también combos y precios atractivos y competitivos para clientes de mostrador. Otra de las estrategias diferenciadoras es la implementación y mantenimiento de un sistema eficiente y eficaz de compras a distancia con envío incluido, para ello se contará con personal destinado para atención a clientes por medios digitales y envió puerta a puerta. En el plan de marketing también se plantearon estrategias relacionadas a la publicidad, precio, plaza y promoción.
- Mediante la creación de un modelo de gestión organizacional se conseguirá ejecutar las estrategias propuestas y alcanzar los objetivos deseados, se establece un modelo de negocio de tamaño pequeño en relación a la cantidad de

colaboradores con los que se contará, también se estableció la ubicación geográfica del almacén y de la bodega siendo el primero en un lugar con mucho tránsito vehicular y peatonal, esta zona además es muy conocida para la compra de repuestos y partes automotrices, gracias a esto la empresa podrá competir frente a los demás almacenes, para ello se determinó un modelo organizacional encabezado por el gerente propietario, un asistente de gerencia o gerente administrativo, un asistente contable, una persona encargada de adquisiciones, un experto en redes sociales, un jefe de crédito y cobranza, además de todo el equipo encargado del proceso de venta, es decir, bodeguero, cajero, mensajero, despachador y la fuerza de ventas que son nuestros asesores comerciales, estos últimos mantienen un proceso a seguir establecido para la generación de ventas; todos se mantendrán debidamente capacitados y motivados ya que la empresa se preocupará de la continua formación de todo su personal humano.

El proceso de selección y contratación se llevará a cabo con ayuda de una empresa especializada según los perfiles profesionales necesarios y previamente establecidos, la oferta laboral se realiza en base a la tabla salarial establecida con sueldos justos y competitivos en el mercado.

- Se realizó el análisis financiero donde se logró determinar que el proyecto es factible siempre y cuando se cumplan los objetivos de venta planteados en el escenario optimista, el punto de equilibrio de ventas se encuentra apenas por encima del escenario conservador, esto da lugar a que la factibilidad del proyecto sea muy sensible al volumen de venta y/o a margen de utilidad, esto último hace que las posibilidades de jugar con precios para lograr ser más competitivos sean prácticamente nulas.

En el caso de los escenarios conservador y optimista los periodos de recuperación son de más de 5 años y 1 año 7 meses respectivamente, las tasas internas de retorno son de 17.19% y 83.31%.

Visto desde los escenarios pesimista y conservador el proyecto no es factible ya que el análisis nos refleja un VAN de -428.930,44 y -8.805,12 respectivamente, en el caso del escenario pesimista se generan pérdidas constantes a lo largo del tiempo, en el caso del escenario conservador, a pesar de tener un TIR de 17.19% aun mantenemos un VAN negativo ya que el inversionista espera tener una mayor retribución a la inversión propuesta.

### **Recomendaciones**

- El investigador recomienda que el proyecto no se ejecute ya que, a pesar de obtener valores viables en el análisis económico en el escenario optimista el proyecto es muy riesgoso ya que en un escenario conservador no se logra alcanzar la tasa interna de retorno que el inversionista espera alcanzar, por ello obtenemos un valor actual neto negativo. Además, el proyecto es muy sensible al volumen de venta y a la utilidad en los precios. De acuerdo al análisis de sensibilidad existe una diferencia muy marcada entre los 3 escenarios propuestos, esto se debe a que una pequeña variación en la utilidad de los productos o al volumen de venta anual pueden establecer resultados no favorables para el crecimiento y continuidad del negocio. Esto representa un alto riesgo para el inversionista ya que según las encuestas el precio fue el tercer aspecto que más predominó ante lo que más valoran los consumidores al momento de adquirir repuestos para sus vehículos, además, el riesgo para el



inversionista aumenta ante las condiciones sociales, políticas y económicas un tanto inciertas que vive el país actualmente.

- Se recomienda centrar el proyecto en una o un par de líneas de repuestos, como, por ejemplo, la suspensión y frenos que fueron las dos con mayor predominio en las encuestas, de esta manera el inversionista podría enfocar el capital de otra manera, la empresa buscaría especializarse en aquella línea de negocio y se usaría menos recursos, esto generaría un VAN mayor y un retorno de inversión en un periodo de tiempo más corto. Visto desde el lugar del posicionamiento de marca y las estrategias de mercadeo también sería más sencillo establecer estrategias para llegar a un solo segmento.
- Aplazar la ejecución del proyecto hasta tener una visión más clara del panorama económico y político que surgirá en el país con la posesión del nuevo presidente y volver a ejecutar un análisis del entorno con las nuevas medidas y políticas arancelarias que se tomen con el nuevo mandatario.
- Acentuar las estrategias de marketing centrándolas en un valor diferencial no económico que permita crear valor agregado al producto con el fin de no entrar en una competencia de precios con los demás almacenes e importadores rivales.
- Establecer otro tipo de negociación con los proveedores internacionales que permitan una mayor rentabilidad en los productos a importar y comprar localmente.

## Referencias

- AEADE. (2020). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Obtenido de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador:  
<https://www.aeade.net/boletin-sector-automotor-en-cifras/>
- Alarcón Parra, P. I., Alarcón Parra, G. J., Centeno Parra, E. X., Inca Falconí, A. F., & Jácome Tamayo, S. P. (2018). Estudio de la percepción del color por cada función básica de las instituciones de educación superior. *Atlante*, 2-27.
- Angulo, S. (10 de Septiembre de 2020). El riesgo país de Ecuador se desploma 1.900 puntos en un día y llega a las 952 unidades. *Diario Expreso*.
- Apodaca del Angel, L. E., Maldonado-Radillo, S. E., & Maynéz-Guaderrama, A. I. (2016). La ventaja competitiva desde la teoría de recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 69-80.
- Baca Urbina, R. (2006). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Barba Lema, P. V. (2020). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la coproducción y comercialización de carne de conejo adobada y empacada al vacío en la ciudad de Sangolquí-Provincia de Pichincha*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Bazante García, R. (2014 de Abril de 22). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/56967580/Estudio-Tecnico-Proyecto>
- Castañeda Paucar, J., & María, S. (2019). Evolución de las 4P's o Marketing Mix.

- Cevallos Bravo, M. V., Dávila Pinto, P. G., & Mantilla Garcés, D. M. (2015). *Contabilidad general para docentes y estudiantes de nivel superior*. Quito: Raya creativa.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeacion estrategica. *Redalyc.org*, 152-181.
- Crossley, G., & Qiu, S. (13 de Octubre de 2020). Las importaciones y exportaciones chinas suben con la reapertura de la economía mundial. Pekin.
- Cuevas Yupanqui, L. M., Huaranca Quispe, Y. K., & Machaca Rios, L. (2018). *Valoracion del costo promedio ponderado del capital en la medicion del retorno de inversion del capital invertido de la empresa Biosyntec SAC del periodo 2013 al 2017*. Lima: Universidad Tecnologica del Perú.
- Deloitte. (7 de Abril de 2020). Aplazar el T-MEC, un beneficio para el sector automotriz. Mexico, Mexico, Mexico.
- El comercio. (17 de abril de 2020). La emergencia por el covid-19 pone en riesgo 508 000 empleos. *El comercio*.
- El comercio. (16 de marzo de 2020). Lenín Moreno decreta el estado de excepción en Ecuador por el covid-19. *El comercio*.
- Empresa pública municipal de transporte SD. (12 de Julio de 2020). *Empresa pública municipal de transporte terrestre y tránsito*. Obtenido de EPMT-SD: <https://www.epmtsd.gob.ec/>
- Fajardo Vaca, L. M., Girón Guerrero, M. F., Vasquez Fajardo, C. E., Fajardo Vaca, L. A., Zuñiga Santillan, X. L., Solis Granda, L. E., & Perez Salazar, J. A. (2019).

Valor actual neto y tasa interna de retorno como parametros de evaluacion de las inversiones. *Revista de integracion operacional*, 469-474.

Farías Toto, M. d. (2014). *Manual de contabilidad basica*. Pachuca: Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo.

Fred R., D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Gallego Galán, I. (2020). *El ciclo de vida del producto. Gestión de Producto y Precio*. Málaga: Universidad de Málaga.

Godás, L. (2006). El ciclo de vida del producto. *OFFARM*, 110-115.

González-Fernández-Villavicencio, N. (2016). Un plan de marketing no es un plan de comunicación. *Boletín de la asociación andaluza de bibliotecarios*, 8-26.

Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retencion del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Redalyc.org*, 307-340.

Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGraw-Hill.

INEC. (2020). *Boletin tecnico N01-2020-IPC*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

INEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos:  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

- Jaco Mancía , M. E. (6 de Agosto de 2012). *Slideshare*. Obtenido de Localización, tamaño e ingeniería del proyecto: [https://es.slideshare.net/Manuel\\_jaco/tamao-y-localizacin-de-proyecto](https://es.slideshare.net/Manuel_jaco/tamao-y-localizacin-de-proyecto)
- Jiménez Sánchez, J. E. (2006). *Un análisis del sector automotriz y su modelo de gestión en el suministro de las autopartes*. Mexico: Instituto Mexicano del Transporte.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing 12 ed*. Mexico: Pearson - Educación.
- Llano Monelos, P., Piñeiro Sánchez, C., & Rodríguez López, M. (2016). Predicción del fracaso empresarial. Una contribución a la síntesis de una teoría mediante el análisis comparativo de distintas técnicas de predicción. *Estudios de Economía Vol. 43*, 163-198.
- Luna, R., & Chaves, D. (2001). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*. Guatemala: PROARCA/CAPAS.
- Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Barranquilla: ECOE.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos: evaluación financiera económica social ambiental*. Bogotá: MM editores.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- OICA. (06 de Abril de 2020). *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers*. Obtenido de International Organization of Motor Vehicle Manufacturers: <https://www.oica.net/>

- Pimentel, E. (2008). *Formulación y evaluación de proyecto de inversión*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta. *Redalyc.org*, 377-389.
- Reveles López, R. (2019). *Análisis de los elementos del costo*. Mexico.
- Reyes Salazar, B. E., & Manzano Díaz, L. A. (2020). *Plan de marketing estratégico para el incremento de ventas de la compañía Accounting & Tax Consulting S.A.*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Rubio Domínguez, P. (2006). *¿Cómo llegar a ser un experto en Marketing?* Madrid: Instituto Europeo de gestión empresarial. Obtenido de ¿Cómo llegar a ser un experto en Marketing?
- Swisher, M., & Sterns, J. (2003). El mercadeo directo. *EDIS*.
- Tapia, E. (13 de octubre de 2020). El FMI pronostica que Ecuador tendrá la tercera tasa de desempleo más baja en la región. *El comercio*.
- Vallet-Bellmunt, T., Vallet-Bellmunt, A., Vallet-Bellmunt, I., Casanova-Calatayud, E., del Corte-Lora, V., Estrada-Guillén, M., . . . Monte-Collado, P. (2018). *Principios de marketing*. Castellon de la Plana: Universitat Jaume I.

Viniegra, S. (2011). *Entendiendo el plan de negocios*. Mexico: Lulu.com.