



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniera Comercial

Plan de Negocios para la Creación de un Almacén de Comercialización de Partes del

Sistema de Frenos Automotrices en el Norte de la Ciudad de Quito

Nancy Rocío Monar Vargas

Quito, Mayo de 2019

Plan de Negocios para la Creación de un Almacén de Comercialización de Partes del Sistema
de Frenos Automotrices en el Norte de la Ciudad de Quito.

Por

Nancy Rocío Monar Vargas

Mayo 2019

Aprobado:

Ing. Christian Enrique Dávila Lara, MSc, PhD(c), Tutor

Ing. María Belén Castillo Quintana, MBA, Miembro del Tribunal

Ing. Diana Celeste González Castillo, MSc, Miembro del Tribunal

Ing. Francisco Esteban Andrade Rodas, MBA, PhD, Presidente del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 02, 05,2019
Ing. Christian Enrique Dávila Lara, MSc, PhD(c).

Aceptado y Firmado: _____ 02, 05,2019
Ing. María Belén Castillo Quintana, MBA.

Aceptado y Firmado: _____ 02,02, 2019
Ing. Diana Celeste González Castillo, MSc.

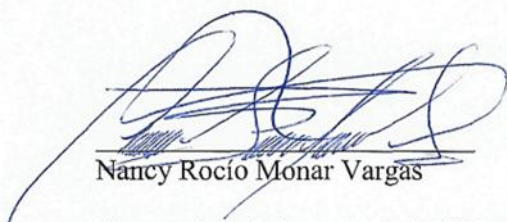
Aceptado y Firmado: _____ 02, 05,2019
Ing. Francisco Esteban Andrade Rodas, MBA, PhD.

_____ 02, 05,2019

Ing. Francisco Esteban Andrade Rodas, MBA, PhD.
Presidente del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Nancy Rocío Monar Vargas, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de Negocios para la Creación de un Almacén de Comercialización de Partes del Sistema de Frenos Automotrices en el Norte de la Ciudad de Quito** 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.



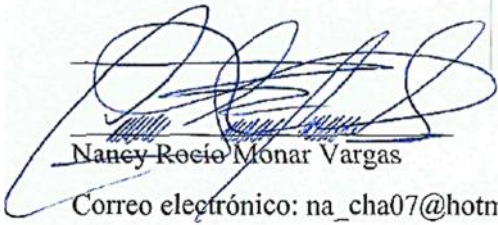
Nancy Rocío Monar Vargas

Correo electrónico: na_cha07@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Nancy Rocio Monar Vargas, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan de Negocios para la Creación de un Almacén de Comercialización de Partes del Sistema de Frenos Automotrices en el Norte de la Ciudad de Quito, 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, mayo de 2019



Nancy Rocio Monar Vargas

Correo electrónico: na_cha07@hotmail.com

Dedicatoria

Dedico este proyecto de titulación a todas las personas que estuvieron apoyándome en todo momento, en especial a Dios, a mi padre y a mis hermanos quienes han sido un sostén importante en mi vida, dedicándome su tiempo y comprensión para superar todos los obstáculos presentados en esta trayectoria para llegar a cumplir mi meta propuesta.

A mis docentes, con los que se formaron grandes lazos de confianza, quienes han sido mis guías, los que compartieron sus conocimientos, gracias a todos ellos fue posible construir este sueño de ser una profesional, este plan de titulación es en honor a todos ustedes.

Nancy Rocío Monar Vargas

Agradecimiento

Son muchas las personas que han contribuido en el proceso de mi proyecto de titulación, en primer lugar, quiero agradecer a Dios, al Sr. Napoleón Coronel y Sra. Lucila Chávez, quienes estuvieron apoyándome constantemente en cada decisión y proyecto, dándome ánimos para conseguir mis objetivos planteados, a mi padre, hermanos y demás familiares por haberme apoyado en todo momento, por sus palabras de motivación constantemente, para lograr mi meta propuesta.

De igual manera quiero expresar mi agradecimiento al MSc. Christian Dávila Dircom-PhD, quien fue un apoyo incondicional durante todo este proceso, quién, con su colaboración, conocimiento y enseñanza permitió el desarrollo de este proyecto.

No ha sido nada sencillo el camino tomado hasta el momento, pero gracias a todos por sus aportes, su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos, cada momento que he vivido durante estos años, son únicos, cada oportunidad presentada para corregir mis errores, gracias a la vida por este nuevo triunfo, les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia todos ustedes.

Nancy Rocío Monar Vargas

Resumen Ejecutivo

Plan de Negocios para la Creación de un Almacén de Comercialización de Partes del Sistema de Frenos Automotrices en el Norte de la Ciudad de Quito.

El presente proyecto tiene por objetivo elaborar un plan de negocios para la creación un almacén de repuestos automotrices en el norte de la ciudad de Quito que determine su viabilidad para la creación de una empresa que ofrece el servicio de repuestos automotrices en el norte de la ciudad de Quito, es preciso realizar un análisis del entorno con el uso del instrumento PESTEC, examinar el mercado y los potenciales clientes, establecer la mezcla comercial para el mercado de Quito, definir los fundamentos organizacionales, su estructura, procesos y requerimientos y realizar la evaluación financiera que establezca el escenario que genere mayor rentabilidad para el emprendimiento.

Mediante la investigación de mercado permitió identificar los factores FODA, dentro de los cuales sobresalen las oportunidades que tiene el negocio como: crecimiento sostenible del sector, mercado potencial en aumento, incremento en la tendencia a comprar vía internet o teléfono, crecimiento demográfico, desarrollo tecnológico aplicado a la venta a domicilio; las fortalezas: personal capacitado, capacidad de diferenciación, asertividad en la entrega de pedidos, las cinco fuerzas de Porter indican que hay un alto poder de negociación de los compradores y proveedores, una amenaza baja de ingreso de productos sustitutos, amenaza media de ingreso de nuevos competidores y alta rivalidad entre competidores, clientes potenciales, análisis cualitativo sobre la aceptación del producto y análisis cuantitativo reflejado en un proyección de ventas.

El plan de marketing aplicará estrategias de venta, precio, distribución y promoción, las aplicaciones del marketing mix estarán dirigidas a impulsar la imagen del negocio a través del marketing convencional y digital, así como, la atención al cliente de personal especializado y debidamente capacitado en búsqueda de alcanzar la calidad total.

La estructura organizacional contará con un gerente general, un administrador, un vendedor, un cajero y un mensajero motorizado, para cada uno de ellos se establecieron perfiles profesionales que incluyen las competencias que deben tener para contribuir en el desarrollo del negocio.

También se ha realizado la evaluación financiera donde la inversión inicial es de USD 24.928,73 con un capital de trabajo para el primer año es de USD 13.343,73, por lo que el proyecto genera flujos positivos durante los 5 años de evaluación, una tasa de descuento del 10,45%, un TIR del 15,18% y VAN del USD\$ 5.546,31, el análisis de sensibilidad indicó que la inversión será recuperada en 1 año, 5 meses y 19 días aproximadamente, por lo que el proyecto supera al costo de oportunidad dando como resultado aceptable y ejecutable del negocio.

Abstract

Business Plan for the Creation of a Warehouse for the Marketing of Parts of the Automotive Braking System in the North of the Quito City.

This project objective is to develop a business plan for the creation of an automotive parts warehouse in the north of Quito City, that determines its viability for the creation of a company that offers the service of automotive parts in the north of Quito City, it is necessary to perform an analysis of the environment with the use of PESTEC instrument, examine the market and potential customers, establish the commercial mix for Quito market, define the organizational basis, its structure, processes and requirements, and perform the financial evaluation that establishes the scenario that generates greater profitability for the entrepreneurship.

Through market research, it was possible to identify the SWOT factors, among which stand out the opportunities that the business has such as: sustainable growth of the sector, potential market increasing, increase in the tendency to buy via internet or telephone, population growth, technological development applied to home sales; the strengths: trained personnel, differentiation ability, assertiveness in the orders delivery, the five forces of Porter indicate that there is a high bargaining power of buyers and suppliers, a low threat of substitute products income, average threat of new competitors income and high rivalry among competitors, potential customers, qualitative analysis on the product acceptance and quantitative analysis reflected in a sales projection.

The marketing plan will apply sales strategies, pricing, distribution and promotion, the marketing mix applications will be directed to promote the business image through conventional and digital marketing, as well as the customer service of specialized and properly trained personnel in order to achieve total quality.

The organizational structure will have a general manager, an administrator, a salesperson, a cashier and a motorized messenger, for whom there are professional profiles established that include the competencies they must have to contribute in the business development.

The financial evaluation has also been developed where the initial investment is USD 24.928,73 and the working capital for the first year is USD 13.343,73, so the project generates positive flows during the 5 years of evaluation, a discount rate of 10,45%, an IRR of 15,18% and NPV of 5.546,31 the sensitivity analysis indicated that the investment will be recovered in 1 years, 5 months and 19 days approximately, so the project exceeds the opportunity cost resulting in acceptable and executable business results.

Tabla de Contenidos

Autoría del Trabajo de Titulación	iii
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Abstract	ix
Tabla de Contenidos	xi
Lista de Tablas	xvii
Lista de Figuras	xx
Capítulo 1: Introducción.....	1
Objetivos.....	1
Objetivo general	1
Objetivos específicos	1
Justificación de la Idea de Negocio	1
Análisis del Medio.....	4
Diagnóstico del nivel local	4
El Concepto del Negocio	6
Defina y diseñe el producto a ofertar.....	6
Resumen	10
Capítulo 2: Investigación de Mercado	11
Análisis del Macro Entorno – PESTEC (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Cultural) Aplicación e Impacto al Plan	12

Análisis del Micro Entorno – 5 Fuerzas Competitivas de Porter, Competencia Directa e Indirecta.	14
Cinco fuerzas de Porter.....	14
Competencia directa e indirecta	17
Cadena de Valor	18
Diagnóstico de la Situación	18
Análisis DAFO	18
Matriz DAFO cruzada / estratégico.....	19
Impacto en los objetivos estratégicos	20
Los Consumidores: Criterios de Segmentación del Consumidor, Perfil y Características.....	21
Análisis Cualitativo Respecto de la Aceptación del Producto	22
Mapa de empatía del cliente	23
Análisis Cuantitativo	26
Principales hallazgos de la investigación	34
Proyección Estimada de la Demanda	34
Demanda Insatisfecha.....	35
Cálculo Estimado de Ventas.....	39
Flujo de Ingresos Proyectados	40
Escenario conservador	40
Escenario optimista	40
Escenario pesimista	41

Análisis de Riesgos.....	45
Resumen	47
Capítulo 3: Plan de Marketing	49
Establecimiento de Objetivos	49
Criterios de Marketing.....	49
Formulación de Estrategias	51
Estrategia de venta del portafolio	51
Estrategia de precio	51
Estrategia de distribución / cobertura	51
Estrategia promocional	51
Aplicaciones Marketing Mix Promocional.....	51
Producto.....	51
Precio	53
Plaza	54
Promoción.....	55
Mercadeo directo	56
Venta directa / fuerzas de ventas / canal.....	57
Relaciones públicas / lobby	59
Publicidad	60
Estrategia de Diferenciación.....	63
Resumen	64
Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	65

Tamaño del Proyecto	65
Determinar la unidad de medida del tamaño y análisis de la capacidad del negocio	65
Capacidad instalada	66
Localización. Análisis de los Principales Criterios. Matriz de localización	67
Macro localización	67
Micro localización	68
Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio.....	70
Descripción de la Tecnología del Negocio, Procesos del Negocio y su Nivel de Acceso	72
Diseño del Proceso Productivo.....	73
Diseño Organizacional. Estructura Organizacional y Funcional.....	83
Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización	87
Gerencia de Recursos Humanos. Análisis de subsistemas: Políticas de Selección, Contratación, Capacitación, Remuneración, Evaluación de Desempeño.....	89
Reclutamiento.....	89
Selección.....	90
Inducción	90
Evaluación	91
Capacitación	92
Remuneración.....	93
Análisis del Marco Normativo	93

Constitución de la empresa.....	93
Entes reguladores, principales disposiciones y regulaciones al negocio.....	96
Resumen	96
Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto	98
Costos de Inversión, Análisis Comparativo	98
Activo intangible	98
Activo tangible	99
Cálculo Demostrativo del Capital de trabajo.....	100
Costos de Operación y Mantenimiento, Análisis comparativo	100
Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio.....	101
Evaluación Financiera	103
Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto.....	103
Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad (valor actual neto, tasa interna de retorno, período de recuperación).....	103
Tasa interna de retorno (TIR)	104
Periodo de recuperación de la inversión.....	105
Análisis de sensibilidad	105
Mapa de color de riesgos del análisis de sensibilidad	106
Balance del proyecto	107
Resumen	110
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones	112
Conclusiones.....	112

Recomendaciones	114
Limitaciones	115
Referencias	116
Apéndice A. Formato de la Encuesta.....	120
Apéndice B. Lista de Precios de la Importadora	121
Apéndice C. Presupuesto requerido para productos publicitarios.....	128
Apéndice D. Tabla de amortización.....	129
Apéndice E. Imágenes de los elementos publicitarios	130
Apéndice F. Evidencia fotográfica del análisis cualitativo y cuantitativo del estudio de mercado	137
Apéndice G. Matriz de estrategias de marketing	140

Lista de Tablas

Tabla 1. Tabla resumen de los impactos de las Cinco Fuerzas de Porter.....	16
Tabla 2. Matriz DAFO	19
Tabla 3. Matriz DAFO cruzada	19
Tabla 4. Frecuencia de compra.....	28
Tabla 5. Venta de vehículos marca Chevrolet en Quito 2014-2018.....	35
Tabla 6. Demanda insatisfecha.....	35
Tabla 7. Demanda proyectada	37
Tabla 8. Promedio de kilómetros que recorren los vehículos livianos en Quito	37
Tabla 9. Kilometraje al que se requiere cambio de los juegos de las partes del sistema de frenos	38
Tabla 10. Periodicidad de cambio de partes de acuerdo al sector al que pertenecen los vehículos.....	38
Tabla 11. Demanda de partes del sistema de frenos proyectada a cinco años	38
Tabla 12. Costo de venta de los repuestos para vehículos particulares.....	39
Tabla 13. Costo de venta de los repuestos para vehículos Comerciales.....	40
Tabla 14. Flujo de ingresos proyectado (Escenario conservador)-sector particular	42
Tabla 15. Flujo de ingresos proyectado (Escenario conservador)-sector comercial	42
Tabla 16. Flujo de ingresos proyectado (Escenario optimista)-sector particular	43
Tabla 17. Flujo de ingresos proyectado (Escenario optimista)-sector comercial.....	43
Tabla 18. Flujo de ingresos proyectado (Escenario pesimista)-sector particular	44
Tabla 19. Flujo de ingresos proyectado (Escenario pesimista)-sector comercial.....	44
Tabla 20. Mapa de calor de riesgos aplicado al caso de estudio	46
Tabla 21. Estrategias de producto.....	52
Tabla 22. Estrategias de precio.....	53

Tabla 23. Estrategias de plaza	54
Tabla 24. Estrategias de promoción	55
Tabla 25. Estrategias de mercadeo directo	56
Tabla 26. Estrategias de venta directa	58
Tabla 27. Estrategias de relaciones públicas	59
Tabla 28. Estrategias de publicidad	60
Tabla 29. Variables de la clasificación de las empresas	65
Tabla 30. Capacidad instalada	66
Tabla 31. Matriz de ponderación de parámetros	69
Tabla 32. Matriz de selección.....	70
Tabla 33. Representación gráfica del diagrama de procesos.....	74
Tabla 34. Funciones del Gerente General	84
Tabla 35. Funciones del vendedor.....	85
Tabla 36. Funciones del mensajero motorizado	86
Tabla 37. Funciones del cajero	86
Tabla 38. Perfil del gerente general.....	87
Tabla 39. Perfil del vendedor	88
Tabla 40. Perfil del mensajero motorizado.....	88
Tabla 41. Perfil del cajero.....	89
Tabla 42. Tipo de control de acuerdo al puesto, responsables y periodo	92
Tabla 43. Plan de capacitación	92
Tabla 44. Tabla de sueldos para el primer año	93
Tabla 45. Impuesto por patente municipal	95
Tabla 46. Inversión de activos intangibles	98
Tabla 47. Inversión de activos tangibles (equipos de computación).....	99

Tabla 48. Inversión de activos tangibles (equipos de oficina)	99
Tabla 49. Inversión de activos tangibles (muebles y enseres).....	99
Tabla 50. Capital de trabajo.....	100
Tabla 51. Costos de ventas de cilindros, discos, mordazas, pastillas, zapatas y tambores	101
Tabla 52. Datos del punto de equilibrio	101
Tabla 53. Punto de equilibrio	102
Tabla 54. Tasa de descuento.....	103
Tabla 55. VAN del Proyecto	104
Tabla 56. Periodo de recuperación	105
Tabla 57. Escenarios del análisis de sensibilidad	105
Tabla 58. Mapa de color de riesgos de acuerdo a los escenarios del análisis de sensibilidad	106
Tabla 59. Balance general inicial	107
Tabla 60. Estado de pérdidas y ganancias	108
Tabla 61. Flujo de caja	109
Tabla B1. Lista de precios Imporfrenos productos para vehículos livianos Chevrolet	121
Tabla C1. Presupuesto requerido para productos publicitarios	128
Tabla D1. Tabla de amortización	129
Tabla G1. Matriz de estrategias de marketing.....	140

Lista de Figuras

Figura 1. Diagrama de Ishikawa.....	4
Figura 2. Distribución de vehículos matriculados, según marcas	5
Figura 3. Modelo Canvas del proyecto.....	7
Figura 4. Cinco fuerzas de Porter del proyecto	17
Figura 5. Cadena de valor.....	18
Figura 6. Mapa de empatía del cliente.....	23
Figura 7. Respuestas pregunta 1	27
Figura 8. Respuestas pregunta 3	28
Figura 9. Respuestas pregunta 4	29
Figura 10. Respuestas pregunta 5	30
Figura 11. Respuestas pregunta 6	30
Figura 12. Respuestas pregunta 7	31
Figura 13. Respuestas pregunta 8	32
Figura 14. Respuestas pregunta 9	32
Figura 15. Respuestas pregunta 10	33
Figura 16. Respuestas pregunta 11	33
Figura 17. Logo del negocio.....	61
Figura 18. Flyers publicitarios.....	61
Figura 19. Página Facebook del negocio.....	62
Figura 20. Macrolocalización del negocio.	67
Figura 21. Distribución del local	72
Figura 22. Descripción de macroprocesos estratégicos.....	73
Figura 23. Proceso de compra en volumen.	78
Figura 24. Proceso de venta directa a los clientes en el almacén.	79

Figura 25. Proceso de venta con entrega a domicilio.....	80
Figura 26. Proceso de gestión de premios/descuentos.	81
Figura 27. Proceso de seguimiento.....	82
Figura 28. Estructura organizacional.....	83
Figura 29. Proceso de reclutamiento interno para cubrir los diferentes puestos	90
Figura 30. Etapas de la inducción.....	91
Figura E1. Imagen del rótulo tipo valla.....	130
Figura E2. Imagen página Web	130
Figura E3. Imagen página Web	131
Figura E4. Imagen pancarta para el interior del almacén	132
Figura E5. Imagen pancarta para el interior del almacén	133
Figura E6. Imagen camiseta	134
Figura E7. Imagen esferos	134
Figura E8. Imagen tarjeta de presentación	134
Figura E9. Imagen fundas para basura reusables	135
Figura E10. Imagen rollo de facturas	135
Figura E11. Imagen blocks de notas de pedido	136
Figura F1. Evidencia fotográfica de la entrevista realizada al Ing. Milton Álvarez propietario de Performance Garage	137
Figura F2. Evidencia fotográfica de la encuesta aplicada a propietaria de vehículo Chevrolet en sector aledaño al Condado Shopping	138
Figura F3. Evidencia fotográfica de la encuesta aplicada a propietarios de vehículos Chevrolet en el parqueaderos de centros comerciales del norte de Quito	139

Capítulo 1: Introducción

El presente capítulo expone los objetivos que sustentan el plan de negocio, la justificación de la idea de negocio, el análisis del medio a través del diagnóstico local y el concepto del negocio para ampliar la visión que se tiene sobre el emprendimiento que se pretende establecer.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación un almacén de comercialización de partes del sistema de frenos automotrices en el norte de la ciudad de Quito que determine su viabilidad.

Objetivos específicos

- Analizar el entorno con el uso del instrumento PESTEC.
- Examinar el mercado y los potenciales clientes.
- Establecer la mezcla comercial para el mercado de Quito.
- Definir los fundamentos organizacionales, su estructura, procesos y requerimientos.
- Realizar la evaluación financiera que establezca el escenario que genere mayor rentabilidad para el emprendimiento.

Justificación de la Idea de Negocio

El sector automotriz, según la última encuesta realizada a las industrias del Ecuador, es uno de los que más contribuyen a la economía del país (INEC, 2016), “emplea a unas 90.000 personas directa e indirectamente, realiza una gran aportación en forma de impuestos (cerca de 450 USD millones anuales) y aporta una gran cantidad de aranceles” (Cremades & Calero, 2017, p. 7), siendo la provincia con mayor número de

vehículos Pichincha y el cantón Quito la ciudad en la que más concentración de automotores existe.

Una clara muestra de que en la actualidad el uso de automóviles se ha convertido en una necesidad para mejorar la movilidad de la población del Distrito Metropolitano de Quito, porque mejora su calidad de vida y representan una herramienta de trabajo que la transporta a su trabajo o sirve para realizar actividades diarias; en otras ocasiones proveen estatus social a los propietarios. Los dueños de vehículos saben que estos son una inversión que deben cuidar, por lo que constantemente acuden a almacenes de repuestos a adquirir lo que requieren para mantenerlos en óptimas condiciones, además, en la capital es norma que los automotores que circulan en la urbe aprueben la revisión vehicular para certificar que se encuentran en buen estado y no contaminan el ambiente, incrementando la seguridad vial y contribuyendo a la mejora de la salud de los ciudadanos.

Es una realidad que el mercado automotor en la ciudad de Quito ha crecido en los últimos años, convirtiéndose en uno de los más dinámicos del comercio en la ciudad y por ende en un sector atractivo para invertir. Todo automotor sin importar el año de fabricación requiere cambio de ciertas piezas, sea por el desgaste normal de su uso o por mantenimiento.

Del conocimiento existente sobre el crecimiento del mercado automotriz nace la idea de crear un almacén de repuestos automotrices en la ciudad de Quito, por ser una de las urbes con mayor número de automóviles del Ecuador (INEC, 2019). El almacén de repuestos busca cubrir las necesidades existentes en el mercado, tomando como referencia que de los 470.000 vehículos que circulan en la urbe, 132.540 son marca Chevrolet, por lo que sus propietarios serían considerados son como potenciales clientes del proyecto.

Como estrategia competitiva se procuraría cubrir las necesidades del mercado objetivo, enmarcado en la calidad total, al ofrecer repuestos de calidad a precios accesibles para los consumidores, un buen trato en la atención que se brinde, la entrega a domicilio, asertividad en el despacho de productos y uso de las tecnologías de la información y comunicación para gestionar las ventas, con la finalidad de generar mayor demanda y plazas de trabajo que contribuyan al desarrollo económico de los involucrados y por ende de la ciudad.

El proyecto se centra en la comercialización al por menor de repuestos automotrices del sistema de frenos para vehículos livianos Chevrolet que circulan en la ciudad de Quito, porque este sistema es el que más desgaste tiene en los automotores (De las Heras, 2014) (Nash, 2004) y su cambio resulta una prioridad para los usuarios por ser uno de los elementos que más contribuye con la seguridad vial (UNASEV / OMS, 2014), lo que resulta atractivo para el inversionista.

De acuerdo a los últimos datos registrados la importación de frenos a nivel nacional en el año 2014 fue de USD 37'830.000, correspondió al 31% del total de repuestos importados, (Cremades & Calero, 2017), lo que indica la alta demanda que existe de las partes que forman los sistemas de frenos.

Además, la utilidad que genera la venta de este tipo de repuestos sobrepasa el 25% de la inversión de acuerdo a lo que se ha podido constatar en las listas de precios de una de las más grandes importadoras de estas partes.

A continuación, se presenta el diagrama Ishikawa el que permite visualizar las causas que explican la demanda insatisfecha de partes de sistemas de frenos Chevrolet.

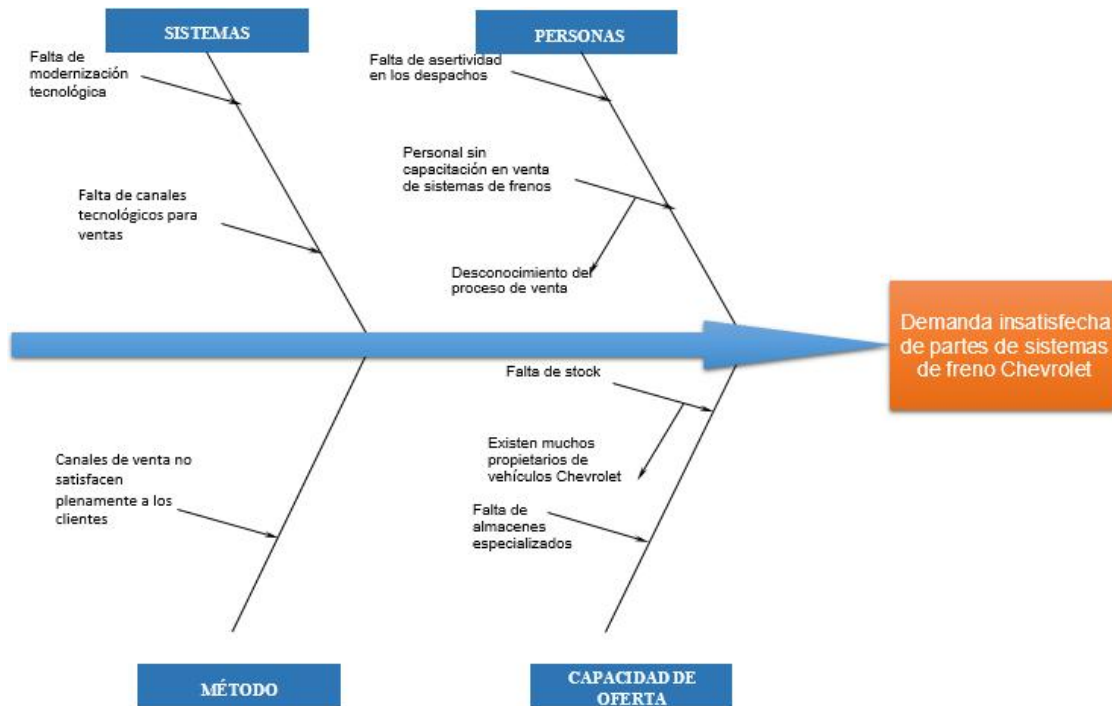


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

Análisis del Medio

Diagnóstico del nivel local

Según los últimos datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019) el incremento de vehículos motorizados en el Ecuador en los cinco últimos años fue del 57%. Pichincha es la provincia que mayor número de vehículos presenta, con 733.269 unidades, de las cuales 470.000 circulan en el Distrito Metropolitano de Quito. De este número el 91,7% es de uso particular. Por lo cual, los almacenes de repuestos automotrices tienen gran demanda y son considerados necesarios para los usuarios del parque automotor de la ciudad, además, sus servicios contribuyen al trabajo de los prestadores de servicios mecánicos. En cuanto a las principales marcas de vehículos matriculados en el 2018 según su clase, se pudo constatar que Chevrolet es la marca que lidera con una concentración del 28,2% (ver figura 2).

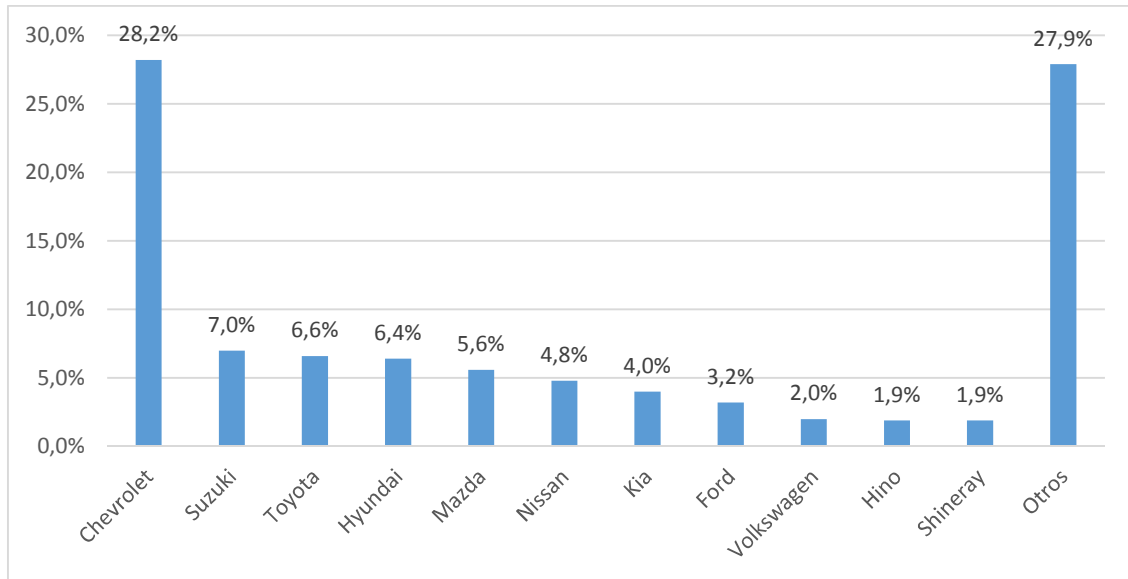


Figura 2. Distribución de vehículos matriculados, según marcas
Fuente: INEC (2019). Estadísticas de transporte de la ciudad de Quito

En el parque automotor que circula en Quito lidera la marca Chevrolet con una concentración del 28,2% de clase automóviles, seguido de los Jeep con el 33,4%, las camionetas con el 35,1% y los camiones con el 32,7% (INEC, 2019). Datos que indican que la demanda mayoritaria de repuestos corresponde a esta marca, especialmente para la clase automóviles.

Los principales productos que se reemplazan en los automóviles con mayor periodicidad son las partes de los sistemas de frenos. Cuando se requieren reparaciones mayores generalmente se buscan kits de reparación de motores y kit de embrague y distribución. Las exigencias del mercado y el volumen de negocio se relacionan directamente con la antigüedad de los autos. Según el INEC (2019) del total de vehículos matriculados el 28,1% han rodado más de doce años, en tanto, que los que tienen circulando entre uno y once años corresponden al 72% del total; registrando mayor concentración los fabricados a partir del año 2009, lo que indica que el mayor porcentaje del parque automotor que circula en la ciudad no sobrepasa los nueve años.

Si bien, existen restricciones para los comerciantes de repuestos automotrices derivadas de las limitaciones que existen a las importaciones y a los elevados impuestos que en muchos de los casos dificultan la adquisición de las partes requeridas para su negocio, el incremento del parque automotor en la capital y las dificultades que existen para la mayoría de ciudadanos de adquirir vehículos nuevos, ocasiona que se prolongue la vida útil de los automóviles, lo que implica que exista una mayor demanda de repuestos (Cremades & Calero, 2017).

Por lo expuesto, existe el convencimiento de que el negocio de repuestos automotrices es de gran valor porque impulsa el progreso de la sociedad. Un análisis breve permite conocer que la mayoría de habitantes quiteños cuentan con un vehículo, como lo refiere las estadísticas: “En Quito hay 2 vehículos por cada 10 personas desde el 2016” (El Comercio, 2018, p. 1), lo que ratifica la gran demanda que existe de repuestos automotrices y la oportunidad para emprender con este negocio.

El Concepto del Negocio

Defina y diseñe el producto a ofertar

Con la información recopilada en el diagnóstico del sector a nivel local, se propone crear un almacén de repuestos automotrices ubicado al norte de la ciudad de Quito que atienda a propietarios de automotores de marca Chevrolet, clase automóviles por ser los de mayor demanda en el mercado. Se trata de una propuesta que resolverá la necesidad de adquirir repuestos originales a precios convenientes en un ambiente amigable, en donde la principal función será otorgar calidad al cliente, traducido en soluciones oportunas a sus requerimientos.

La diferenciación de este negocio con los otros del mercado radica en el servicio al cliente, al satisfacer sus necesidades, darle seguimiento y acompañamiento en todo lo

que requiera, para lo cual será preciso que se venda a un precio justo y exista asertividad en los despachos.

El negocio ofertará como producto final todo lo que conforma el sistema de frenos, esto es: mordazas, pastillas, discos, cilindros, tambores y líquido de freno, por ser los de mayor desgaste (De las Heras, 2014) (Nash, 2004) para cubrir la demanda de propietarios de automotores que estén en circulación.

A groso modo, tomando en cuenta que el precio de venta al público de las partes que conforman el sistema de frenos deja una utilidad del costo de adquisición que oscila entre el 45% y 50% y que se tomará en cuenta el 10% de gastos, se pretende vender en el primer año más de USD 36.000, de los cuales se intenta obtener una utilidad neta el 25%, es decir que USD 9.000 al año, USD 750 mensuales, lo que representa interesante para el inversionista. A continuación, se presenta el modelo Canvas aplicado al proyecto en mención:

SOCIOS CLAVE Importadores y distribuidores de productos. Empresas que ofrezcan servicios de mecánica automotriz.	ACTIVIDADES CLAVE Atención al cliente. Sistema de inventario. Sistema de facturación y cobro. Sistema de entrega final del producto.	PROPUESTA DE VALOR Entrega de repuestos a domicilio. Seguimiento y acompañamiento al cliente.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES Atención personalizada en el almacén físico. Atención a través de redes sociales, teléfono y WhatsApp.	SEGMENTO DE CLIENTES Conductores particulares y comerciales (taxis y cooperativas de camionetas) de vehículos livianos Chevrolet. Propietarios de autoservicios.
	RECURSOS CLAVE Personal de ventas. Mobiliario. Stock de productos.		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN Ventas personales en un almacén físico. Contacto a través de redes sociales.	
ESTRUCTURA DE COSTOS Ingresos-egresos-ganancias		FUENTE DE INGRESO Acepta por la compra efectivo, transferencias, tarjeta de crédito o débito.		

Figura 3. Modelo Canvas del proyecto

A continuación, se detalla lo expuesto en la figura que antecede. La propuesta de valor del modelo del negocio incluye la entrega a domicilio de los repuestos que así decida el cliente, en el lugar elegido por él, para lo cual se establecerá un sistema de ventas a través de pedidos por vía telefónica o redes sociales, el pago con tarjeta de crédito o débito. Una vez efectivizada la transacción, se procederá a solicitar la ubicación del lugar de destino del producto y se establecerá el plazo de entrega, en caso de que sean pedidos de fuera de la ciudad, la entrega se efectivizará vía Servientrega.

En cada transacción que se realice se procederá a dar seguimiento y acompañamiento al cliente, esto es, se monitoreará la entrega del producto hasta que llegue al punto de destino y se informará al cliente a través de mensajes de texto o vía telefónica. Al día siguiente de la venta se comunicará con el cliente para saber si el pedido fue el acordado y si está satisfecho con el mismo.

Precisamente, la relación con los clientes será de tipo personal cuando ellos acudan directamente al almacén y a través de redes sociales o teléfono para atender y satisfacer sus necesidades, en el caso de que no se cuente con el stock requerido se le explicará que se podrá entregar lo requerido en menos de 24 horas que es el tiempo que tomaría adquirir el producto en la importadora o proveedora. La idea es que el cliente siempre esté satisfecho y se hayan cumplido con sus expectativas.

El negocio está dirigido a conductores privados o comerciales de vehículos livianos Chevrolet y dueños de autoservicios que atiendan este tipo de autos del norte de la ciudad de Quito.

Los canales de distribución y comunicación del negocio hacia los clientes serán a través de ventas personales en el almacén propiamente dicho o a través de contacto a por redes sociales, teléfono o WhatsApp, para el efecto, el trato que se dé será amable, respetuoso y dirigido a satisfacer sus necesidades.

Se consideran como actividades clave para el desarrollo del negocio la atención al cliente, el sistema que se lleve de inventario para realizar las reposiciones correspondientes de forma oportuna y contar con un stock que cumpla con las expectativas de los clientes; así como, un sistema de facturación y cobro eficiente y rápido, procurando que el cliente pierda el menor tiempo; finalmente, el sistema de entrega de producto debe ser ágil, tanto en el almacén como en el servicio a domicilio, esto ayudará a que el cliente disponga de su vehículo lo antes posible.

Para que los procesos clave sean exitosos se requiere de personal debidamente capacitado en ventas de repuestos de sistemas de frenos, contar con un mobiliario que permita la distribución eficiente del espacio y permita acceder a los productos de forma ágil para evitar pérdidas de tiempo; el stock de productos también es fundamental para que el negocio se desarrolle, los clientes deben estar satisfechos en sus requerimientos.

Se consideran como socios clave a los importadores y distribuidores de repuestos de sistemas de frenos importados para vehículos Chevrolet, porque serán quienes provean de todos los productos que se requieren para cubrir con la demanda de los clientes, entre estos se destacan Imporfrenos por ser importadores directos y ofertar productos de calidad a buenos precios. Para el efecto, se realizarán los trámites correspondiente para estar en su cartera de clientes y acceder a sus beneficios (descuentos y ofertas especiales), sobre todo, para mantener una agenda de visitas periódica que permita mantener un stock adecuado; también se consideran como socios clave a las empresas que brinden servicios automotrices especializados en vehículos Chevrolet del sector en el que se establecerá el negocio, para el efecto, se realizarán visitas y se pondrá a las órdenes el almacén, haciendo hincapié en el servicio a domicilio y la oferta de productos de calidad para que nos tomen en cuenta en las referencias que den a sus clientes.

La estructura de costos que mantendrá el negocio está relacionada con el manejo de registros que permitan establecer los ingresos, egresos y las ganancias, para lo cual, el gerente deberá contar con conocimientos de contabilidad para que lleve los libros contables e informe periódicamente a los propietarios el estado económico del negocio.

Finalmente, la fuente de ingreso corresponde a las ventas que realice el negocio, para lo cual, se aceptarán diferentes formas de pago, de acuerdo a lo que el cliente disponga, dentro de las cuales se incluye: efectivo, transferencias, tarjeta de crédito o débito. En los dos últimos casos se harán las gestiones correspondientes con las instituciones bancarias para disponer del sistema Datafast, por ser la empresa líder en red de puntos de pagos en todo el país y facilitar las transacciones comerciales de negocios como el que se pretende emprender.

Resumen

Para elaborar un plan de negocios para crear un almacén de comercialización de partes del sistema de frenos automotrices en el norte de la ciudad de Quito que determine su viabilidad, es preciso realizar un análisis del entorno con el uso del instrumento PESTEC, examinar el mercado y los potenciales clientes, establecer la mezcla comercial para el mercado de Quito, definir los fundamentos organizacionales, su estructura, procesos y requerimientos y realizar la evaluación financiera que establezca el escenario que genere mayor rentabilidad para el emprendimiento. Este proyecto se justifica porque existe evidencia del crecimiento del mercado automotriz en la capital, lo que indica la gran demanda de repuestos automotrices existente, especialmente del sistema de frenos y la oportunidad para emprender con este negocio.

El almacén de repuestos automotrices ofertará como producto final todo lo que conforma el sistema de frenos, esto es: mordazas, pastillas, discos, cilindros, tambores, y zapatas para cubrir la demanda de propietarios de automotores Chevrolet de la ciudad.

Capítulo 2: Investigación de Mercado

En el presente capítulo se presenta el análisis del macro entorno y de los principales actores en el mercado de repuestos de vehículos en la ciudad de Quito, esto es proveedores, competidores, distribuidores, con el fin de obtener información del entorno que contribuya a comprobar si el negocio que se desea emprender es factible. A paso seguido se consideran las cinco fuerzas de Porter para determinar el entorno competitivo del almacén, el que afecta a la rentabilidad; el poder de negociación de los compradores y los proveedores que podría incidir en la capacidad del negocio de incrementar los precios y administrar los costos; las barreras de entrada bajas que harían que se incremente la competencia, en tanto de que las barreras de entrada altas disminuirían esa posibilidad (Porter, 1996).

Además, se presentan los criterios de segmentación del consumidor, su perfil y características, porque al comprenderlo se puede satisfacer sus necesidades insatisfechas por medio de la generación de estrategias atractivas, lo que se traduce en éxito para el negocio.

Asimismo, se realizó un análisis cualitativo respecto de la aceptación de los productos que se van a ofertar, para lo cual, se entrevistó al Gerente de Ventas de Imporfrenos, al Gerente de Ventas de una de las sucursales de Automotores Continental (Concesionario Chevrolet) y al Gerente de la mecánica Auto soluciones. Para el análisis cuantitativo se aplicó una encuesta para el estudio de mercado a los propietarios o choferes de vehículos marca Chevrolet para conocer sus necesidades, y así definir el producto, la plaza y la promoción del negocio, también, determinar la proyección estimada de la demanda, el cálculo estimado de ventas y el flujo de ingresos proyectados.

Análisis del Macro Entorno – PESTEC (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Cultural) Aplicación e Impacto al Plan

En el ámbito político, gubernamental y legal. En el artículo 284 de la Constitución de la República del Ecuador que aborda la política económica, señala como uno de sus objetivos: Además, en el artículo 325 se indica que “El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas...” (Asamblea Constituyente, 2008, p. 152), lo que garantiza la ejecución de proyectos como el de estudio. Sin embargo, para ello, toda empresa debe cumplir con ciertos requisitos. En este caso, los agentes reguladores para este tipo de negocios son el Municipio de Quito, el Servicio de Rentas Internas y el Ministerio de Trabajo. El primero es el ente encargado de suministrar los permisos de funcionamiento; el segundo de vigilar el cumplimiento de los tributos al Estado, y el tercero de precautelar el bienestar de los trabajadores.

En el ámbito económico y financiero. Las cifras macroeconómicas del país permiten tener una idea general del estado en el que se encuentra la nación en este aspecto. Así en el segundo trimestre del año 2018, el Producto Interno Bruto (PIB) presentó “una tasa de variación inter anual (t/t-4, respecto al segundo trimestre de 2017) de 0.9%; mientras que registró una tasa de variación trimestral de 0.4% (t/t-1, respecto al primer trimestre de 2018)” (Banco Central, 2018, p. 5). Lo que indica que la economía creció en el 0,9% en el segundo trimestre del 2018. Las principales actividades que mostraron una tasa de crecimiento interanual del PIB fueron: electricidad y agua con el 6,5%, enseñanza y servicios sociales y de salud, con el 5.7%, acuicultura pesca de camarón con el 4.1; y, comercio con el 3.3%, es decir, que el comercio se encuentra dentro de los sectores que favorecieron el crecimiento del PIB en el último año, lo que representa una oportunidad para el proyecto. Sin embargo, las

perspectivas para el año 2019 si bien no presentan índices negativos sí prevén un decrecimiento en la economía de la nación (Expreso, 2018).

En el ámbito social, se puede mencionar el crecimiento demográfico del Ecuador, se encuentra en el 1,4%, la mayor parte de la población está concentrada en edades menores de 25 años, se presume que para el año 2020 existan 17'510.643 pobladores y la esperanza de vida al 2050 será de 80,5 años (INEC, 2017). En el caso de la ciudad de Quito, se prevé que para el 2020 existan 2'780.000 personas que habiten en la capital, de las cuales el 70% correspondería al casco urbano (El Comercio, 2018). El crecimiento demográfico de la ciudad se relaciona con el desarrollo económico, pues, Quito es considerada como una de las ciudades del país que más contribuye a dinamizar la economía del país, aspecto que también es considerada una fortaleza para el emprendimiento del negocio.

En el ámbito tecnológico, Ecuador es reconocido por estar abierto a la innovación tecnológica, existe voluntad política para integrar a los sectores: público y privado en el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de la nación, utilizando precisamente las nuevas tecnologías (El Comercio, 2016). El uso de las tecnologías de la información y comunicación aplicado al proyecto contribuye al ahorro de recursos, porque facilita los procesos de pedidos, pagos, inventarios y otros. Además, agiliza los trámites de permisos y pagos de tributos; así como, la comunicación entre los involucrados.

En el ámbito ecológico, en el país la responsabilidad social es un tema que incluye a todos los sectores productivos, por lo que es pertinente que todas las acciones empresariales sigan un modelo de gestión que procure la relación amigable con el medio ambiente. Así lo define el artículo 15 de la Carta Magna del Ecuador, en el que se establece la prioridad de toda empresa pública o privada de contar con “tecnologías

ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y bajo impacto...” (Asamblea Constituyente, 2008, p. 24). Aspecto que deberá ser tomado en cuenta en el manejo de residuos del proyecto y los diferentes procesos productivos.

Finalmente, en el ámbito cultural, el Ecuador se caracteriza porque la movilización de los habitantes en autos privados registra un crecimiento anual importante, lo que representa una oportunidad para los negocios relacionados. Además, los ecuatorianos a diferencia de los ciudadanos de países desarrollados “prefieren renovar sus propios vehículos que comprar un nuevo. Además, la edad promedio del parque vehicular tiene alrededor de 14 años” (Asociación Española de Desguzaderos y Reciclaje del automóvil, 2012, p. 9), aspecto que representa una oportunidad para el proyecto sujeto de estudio.

Análisis del Micro Entorno – 5 Fuerzas Competitivas de Porter, Competencia Directa e Indirecta.

Cinco fuerzas de Porter

El nivel de competencia en un determinado sector o industria está precedido por lo que se conoce como las cinco fuerzas fundamentales, las que unidas permiten a las empresas optimizar la rentabilidad. Estas son: el poder de negociación de los compradores o clientes, el poder de negociación de los proveedores o vendedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores (Porter, 1996).

- El poder de negociación de los compradores o clientes en el caso de estudio es alto, porque los productos que se ofertarán en el almacén de repuestos son estándar, lo que permite a los compradores acudir a la competencia.
- El poder de negociación de los proveedores o vendedores en el caso del almacén de repuestos que se desea emprender es alto, porque las empresas

que se dedican a la venta y distribución al por mayor de elementos de sistemas de frenos de automóviles se encuentran consolidados en el mercado, por lo que mantienen el control sobre precios, marcas y montos de compras. En este caso los proveedores son las empresas que importan y/o distribuyen al por mayor los elementos que conforman los sistemas de frenos de vehículos Chevrolet tipo automóvil. Los más destacados en la ciudad de Quito son Servifreno, Impofrenos, Freno Seguro y Global frenos. Lo que indica que el almacén de repuestos sujeto de estudio tendrá contacto con varios proveedores que, si bien se especializan en la misma línea, le da al negocio una oportunidad alta porque no dependerá de uno solo para abastecer a los clientes de los productos que requieran.

- La amenaza de nuevos competidores entrantes es media porque si bien el mercado automotriz es uno de los más atractivos, para emprender un almacén de repuestos se requiere capital, lo que limita el acceso de nuevos competidores.
- La amenaza de productos sustitutos es baja porque los repuestos automotrices de sistemas de frenos no tienen productos que los sustituyan. Una de las principales características que buscan los compradores de este tipo de repuestos es la calidad por la importancia que tienen para mantener la seguridad vial.
- La rivalidad entre competidores es alta porque existen varios almacenes de diferente tamaño que ofrecen repuestos automotrices en el norte de Quito, incluidos los relacionados con los sistemas de frenos. Entre estos se encuentran algunos que son ampliamente conocidos como: Servifrenos, Frenos y Frenos, Rapifrenos.

Tabla 1.

Tabla resumen de los impactos de las Cinco Fuerzas de Porter

Factores de impacto en las Fuerzas de Porter	Alta	Media	Baja
El poder de negociación de los compradores			
Concentración de compradores	X		
Volumen de compras	X		
Relación entre oferta y demanda	X		
Calidad de productos	X		
Productos sustitutos			X
El poder de negociación de los proveedores			
Concentración de proveedores	X		
Relación entre demanda y oferta	X		
Diferenciación de productos de los proveedores		X	
Posición monopolística de los proveedores	X		
La amenaza de nuevos competidores entrantes			
Atractivo del sector	X		
Diferenciación del producto	X		
Acceso a los canales de distribución		X	
La lealtad de los clientes hacia la marca		X	
Inversión necesaria para emprender		X	
La amenaza de productos sustitutos			
Disponibilidad de sustitutos			X
Precio vs. calidad			X
Preferencia del cliente por comprar productos sustitutos			X
La rivalidad entre competidores			
Concentración de competidores	X		
Diversidad de competidores	X		
Diferenciación del producto	X		
Barreras de salida		X	

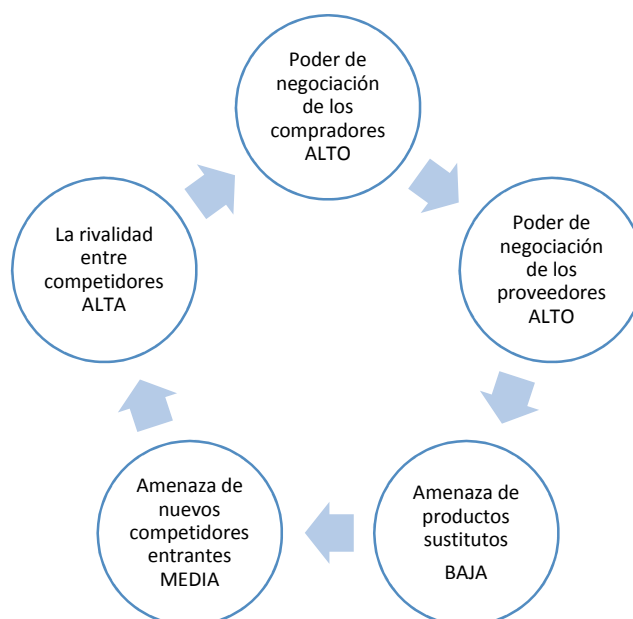


Figura 4. Cinco fuerzas de Porter del proyecto

Competencia directa e indirecta

Se conoce como competidores a “aquellos negocios que se enfocan a un público objetivo igual que el nuestro o que ofrecen productos o servicios que se encuentran en nuestra línea de mercado” (Gestion.org, 2018, p. 1). En el caso de estudio, en el mercado que se desea ingresar con el almacén de repuestos existen varias empresas que ofrecen los mismos productos en el sector norte de Quito, como Frenos y Frenos, Casa del freno.

El ingreso de nuevos almacenes es alto porque existe un número creciente de talleres mecánicos que va de la mano del incremento acelerado del parque automotriz en la ciudad (INEC, 2019), por lo que este factor se considera como una amenaza alta para el desarrollo del negocio que se pretende establecer.

Dentro de la competencia también se encuentran los distribuidores, que sí bien “son compañías que compran bienes o servicios y los comercializan a otras compañías para obtener ganancias” (Emprendices , 2012, p. 1). En este estudio, son empresas que venden los productos del sistema de frenos al por mayor y menor, lo que afecta a los

negocios pequeños porque ofertan los mismos productos a menores precios. En el norte de la ciudad de Quito existen distribuidores de frenos destacados como: Servifreno y Rapifreno aspecto que representa una amenaza alta para el almacén que se desea crear.

Cadena de Valor

Infraestructura	Apoyo de la dirección a las ventas.			
	Instalaciones que contribuyan a la creación de la imagen del negocio.			
Recurso Humano	Tics aplicadas a la gestión de ventas.			
	Capacitación del personal de ventas.			
Desarrollo tecnológico	Empleo estable.			
	Incentivos para los vendedores.			
Adquisiciones	Personal calificado.			
	Manejo y clasificación adecuado de los repuestos.			
	Sistema de inventario adecuado para prever las necesidades de abastecimiento.			
	Programa especial en el sistema de frenos de vehículos Chevrolet.			
	Tics como instrumentos de apoyo a las ventas y servicio pos venta.			
	Transporte confiable.			
	Producto de calidad.			
	Almacén en una buena ubicación.			
	Relaciones adecuadas con los proveedores.			
	Manejo de partes adecuado para evitar daños.	Entrega rápida y oportuna.	Alto nivel en la calidad de la publicidad.	Atención de calidad.
	Almacenamiento de partes adecuado para evitar pérdidas de tiempo o asertividad en las ventas.	Procesamiento ágil y exacto de los pedidos.	Fuerza de ventas capacitada.	Buen surtido de repuestos.
		Manejo adecuado de partes para evitar daños.	Facilidades de pago a los compradores.	Asesoría e instrucción completa a los compradores.
			Promociones.	
	Logística de entrada	Logística de salida	Mercadeo y ventas	Servicio

Figura 5. Cadena de valor

Diagnóstico de la Situación

Análisis DAFO

Una vez realizado el análisis externo e interno, se plasman en la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para identificar las limitaciones a las que se enfrenta el negocio y determinar las estrategias que le permitirían enfrentar las amenazas. A continuación, se presenta la Matriz DAFO.

Tabla 2.

Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	Crecimiento sostenible del sector. Mercado potencial en aumento. Incremento en la tendencia del mercado de comprar vía internet o teléfono. Crecimiento demográfico. Desarrollo tecnológico aplicado a la venta a domicilio.	Concentración de clientes en los principales almacenes de venta de repuestos. Recesión económica. Ingreso de nuevas empresas. Rivalidad entre competidores. Alto poder de negociación de los proveedores.
	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	Personal de ventas capacitado. Capacidad diferenciadora (entrega a domicilio). Asertividad en la entrega del producto. Conocimiento de la marca Chevrolet en el mercado. Proveedores confiables, representantes de marcas reconocidas.	Costos elevados para la adquisición de stock de repuestos especializados. Carencia de un plan de marketing. Desconocimiento de la marca del almacén en el mercado.

Matriz DAFO cruzada / estratégico

En el proyecto de estudio la Matriz del DAFO cruzada es:

Tabla 3.

Matriz DAFO cruzada

	Fortalezas - F	Debilidades - D
Almacén de repuestos de sistemas de frenos de vehículos Chevrolet	F1. Personal de ventas capacitado. F2. Capacidad diferenciadora (entrega a domicilio). F3. Asertividad en la entrega del producto. F4. Conocimiento de la marca Chevrolet en el mercado. F5. Proveedores confiables, representantes de marcas reconocidas.	D1. Costos elevados para la adquisición de stock de repuestos especializados. D2. Carencia de un plan marketing. D3. Desconocimiento de la marca del almacén en el mercado.
Oportunidades - O	Estrategia – FO (desarrollar)	Estrategia – DO (buscar)
O1. Crecimiento sostenible del sector. O2. Mercado potencial en aumento. O3. Incremento en la tendencia	Establecer políticas de descuentos para atraer a nuevos clientes (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5) Utilizar las tics para hacer del negocio más competitivo (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5).	Establecer alianzas comerciales con empresas que poseen flotas de vehículos Chevrolet (cooperativas de taxis y camionetas de alquiler). (O1, O2, O3, O4, O5, D1) Comprar en mayor volumen las partes de mayor demanda para

del mercado de comprar vía internet o teléfono. O4. Crecimiento demográfico. O5. Desarrollo tecnológico aplicado a la venta a domicilio.	Crear un sistema de atención al cliente por medio de las Tics. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5) Desarrollar campañas de fidelización de clientes. (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5) Mejorar continuamente las ventajas competitivas y presupuestos de marketing. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5)	reducir costos (O1, O2, O3, O4, O5, D1, D3) Diseñar y ejecutar campañas de marketing. (O1, O2, O3, O4, O5, D2) Desarrollar campañas publicitarias que permitan dar a conocer la marca del negocio. (O1, O2, O3, O4, O5, D1, D3) Capacitar al personal sobre los sistemas de frenos para que sean los principales promotores de estos. (O1, O2, O3, O4, O5, D3)
--	--	---

Amenazas - A	Estrategia – FA (potenciar)	Estrategia – DA (formular)
A1. Concentración de clientes en los principales almacenes de venta de repuestos. A2. Recesión económica. A3. Ingreso de nuevas empresas. A4. Rivalidad entre competidores. A5. Alto poder de negociación de los proveedores.	Formar un equipo de trabajo de venta que cuente con incentivos económicos de acuerdo a las ventas alcanzadas en un tiempo determinado (F1, F2, F3, A1, A2, A3, A4) Mantener capacitaciones constantes para mejorar la calidad del talento humano con el que cuenta el negocio. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4) Utilizar las tics para gestionar ventas, entregas y servicio post venta. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4) Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	Desarrollar y explotar los medios de marketing digital y convencional para implementar una campaña publicitaria que dé a conocer los beneficios del negocio (D1, D2, D3, A1, A2, A3, A4, A5) Diseñar un plan de incentivos que permita contar con personal motivado y empoderado de los fundamentos del negocio. (D1, D2, D3, A1, A2, A3, A4) Promover la capacitación en liderazgo y fortalecer la comunicación interna y externa para mantener buenas relaciones de la entidad con el público interno y externo. (D1, D2, D3, A1, A2, A3, A4, A5)

Impacto en los objetivos estratégicos

En el proceso de planeación estratégica es indispensable disminuir las debilidades, incrementar las fortalezas, atender el impacto de las amenazas de forma oportuna y aprovechar las oportunidades, con el fin de que se alcance la visión y misión de la organización. Por lo cual, se procede a crear estos fundamentos de la organización:

- **Visión:** “Ser el almacén de repuestos de sistemas de frenos de vehículos livianos Chevrolet de óptima calidad para precautelar la seguridad de nuestros clientes, en función de otorgarles un excelente servicio de venta y post venta que satisfaga sus necesidades”.
- **Misión:** “Garantizar a nuestros clientes de manera responsable, seguridad en la adquisición de partes de sistemas de frenos, a precios competitivos manejados

por un equipo de trabajo capacitado que brinda un servicio de calidad de venta y post venta que satisfaga sus expectativas”.

Para cumplir con estos fundamentos y en consecuencia del análisis realizado, se definen los siguientes objetivos estratégicos:

- Aprovechar el posicionamiento que tiene en el mercado la marca Chevrolet para penetrar con nuevos canales de venta las partes de los sistemas de frenos e introducir la marca del almacén de repuestos.
- Utilizar las fortalezas como apoyo a la gestión de ventas.
- Aplicar un sistema de estímulo al personal de ventas para que trabaje en función de alcanzar objetivos comunes.
- Utilizar las tics como instrumento que contribuya en los procesos de ventas, entrega y post venta.

Las estrategias establecidas en la Matriz DAFO cruzada contribuirán a alcanzar los objetivos estratégicos estipulados.

Los Consumidores: Criterios de Segmentación del Consumidor, Perfil y

Características

El mercado objetivo definido son los consumidores finales de repuestos de sistemas de frenos de automóviles Chevrolet.

La segmentación del consumidor de acuerdo al área geográfica incluye a aquellos que utilizan vehículos livianos marca Chevrolet de forma particular; conductores de autos comerciales (taxis y camionetas de cooperativas); y mecánicos de autoservicios que atienden este tipo de vehículos que se ubican en el norte de la ciudad de Quito. Se consideran vehículos de gama baja (Suzuki Forza, Spark, Monza, Corsa, Aveo, Wind, Gemini, Sail, Vitara básico, Trooper, Astra, Super Carry) cuyo precio no supera los USD15.000; gama media (Luv, DMax 3.5, 2.4, Cruze, Orlando, Traken,

Cheyene), cuyo precio oscila entre los USD15.000 y USD25.000; alta (Trail Blazer), con precios que superan los USD25.000.

De acuerdo a los resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos, el 14,6% de los egresos corresponden al transporte (INEC, 2012). De acuerdo a los resultados presentados, aproximadamente el 15% de los habitantes de Quito requieren y/o adquieren mensualmente repuestos de vehículos, lo que incluye sistemas de frenos.

Análisis Cualitativo Respecto de la Aceptación del Producto

Para el análisis cualitativo se inició con el diseño del mapa de empatía del cliente. A paso seguido, para conocer la aceptación del producto se realizaron tres entrevistas a expertos vía telefónica a los señores Ing. Danny Torres Gerente de Ventas de Automotores Continental (concesionario Chevrolet) e Ing. Javier Bautista Gerente de Ventas de Imporfrenos. Además, del Ing. Milton Álvarez propietario de la empresa Performance Garage a quien se le entrevistó en su lugar de trabajo (ver apéndice F).

Mapa de empatía del cliente



Figura 6. Mapa de empatía del cliente

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas.

- El Ing. Torres señaló que más del 50% de los repuestos que se venden en la agencia corresponden a partes del sistema de frenos, siendo las partes de mayor demanda las pastillas. La marca de los repuestos de mayor acogida incluye la:

coreana, canadiense y española. A decir del entrevistado, en este tipo de repuestos los clientes buscan calidad más que precio porque están precautelando no solo su inversión sino su integridad y la de su familia. En cuanto al parque automotor de la ciudad de Quito ratificó que los vehículos livianos Chevrolet lideran el mercado en la ciudad.

- El Ing. Javier Bautista indicó que su empresa lleva más de 15 años en el mercado nacional y son importadores directos de sistemas de frenos Break Pack de origen coreano, los que son garantizados y tienen los mejores precios del mercado. Mencionó que el mercado de Quito es uno de los más grandes del país y que sus clientes son exigentes y buscan sobre todo calidad en los productos. Más del 50% de sus clientes solicitan repuestos para sistemas de frenos de autos marca Chevrolet, aproximadamente, el 30% de la cartera de productos que la empresa ofrece son para esta marca de autos por la gran demanda existente. Además, señala que es un negocio rentable porque la partes que mayor desgaste tienen en los automóviles, son precisamente las relacionadas con el sistema de frenos, como se puede observar en el incremento que han tenido las importaciones de estas partes, en razón de que el desgaste normal de las pastillas de frenos, que son los repuestos con mayor demanda, oscila entre los 10.000 y 12.000 kilómetros dependiendo del uso que el chofer le dé al sistema. Considerando que el recorrido promedio anual de un vehículo está entre los 30.000 (particular) y 50.000 kilómetros (comercial), el cambio. El detalle de frecuencia de cambio de cada una de las piezas que forman parte del sistema de frenos se detalla en la tabla 9. Además, la utilidad que generan este tipo de repuestos para los almacenes al por menor oscila entre el 40% y 50%, lo que hace más atractivo el negocio.

- El Ing. Milton Álvarez propietario de la empresa Performance Garage señaló que el 6 de cada 10 clientes que llegan a su mecánica lo hacen por problemas en el sistema de frenos, las principales partes que requieren ser reemplazadas son las pastillas. Además, señaló que todos los días recibe vehículos que requieren este tipo de servicio. También, señaló que en el sector norte en el que él se desenvuelve no existe un almacén de repuestos automotrices de sistemas de frenos exclusivo para la marca Chevrolet, lo que ocasiona una pérdida de recursos tanto a los propietarios como a los mecánicos porque para adquirir las partes que se requieren deben visitar más de dos locales; incluso señaló que en la propia concesionaria no siempre disponen de los repuestos requeridos y que la mayoría de clientes prefieren comprar estas partes en otros lugares porque los encuentran de igual o mejor calidad y a precios más accesibles. Al preguntarle si un almacén que venda solo repuestos de este tipo para automóviles Chevrolet sería de apoyo para su trabajo, señaló que sí, porque así tendrían un lugar seguro al que acudir, disminuyendo el tiempo de entrega del vehículo a los clientes, satisfaciendo precisamente una de sus necesidades primordiales. Finalmente, se le preguntó cuánto tiempo le toma atender a un cliente que viene interesado por adquirir partes de sistemas de frenos, a lo que respondió que aproximadamente 20 minutos.

Lo mencionado por los entrevistados ratifica que el negocio de repuestos automotrices que mayor demanda tiene en el mercado de Quito corresponde a los sistemas de frenos; que la marca de automóviles con mayor número de unidades que circula en la ciudad es Chevrolet; que no existe un local en el norte de la ciudad que ofrezca repuestos para el sistema de frenos especializados en la línea Chevrolet.

Análisis Cuantitativo

Para el análisis cuantitativo se procedió a aplicar una encuesta al mercado objetivo, para lo cual, se consideró como tamaño de la población al número de las ventas totales de vehículos de marca Chevrolet en la ciudad de Quito en el año 2018 que correspondió a 15.689 (ver tabla 4).

Una vez establecida la población se definió la muestra a través de la fórmula para poblaciones finitas, con una probabilidad de éxito del 0,5, probabilidad de fracaso de 0,5, nivel de confianza 1,65 y error 0,1 como se muestra a continuación.

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

Fuente: Malhotra (2008)

En donde:

Población	N=	15.689
Probabilidad de éxito	p=	0,5
Probabilidad de fracaso	q=	0,5
Nivel de confianza	Z=	1,65
Error	E=	0,1

Aplicada la fórmula:

$$n = \frac{15.689 * 0,5 * 0,5 * 2,7225}{(0,5 * 0,5 * 2,7225) + (0,1 * 15.689)}$$

$$n = \frac{10.678,33}{157,56} = 68$$

Es decir, que la muestra estuvo constituida por 68 personas a las que se aplicó el cuestionario de la encuesta (ver apéndice A). Se consideraron aquellos visitantes de los

Centros Comerciales o sus alrededores: Condado Shopping, Iñaquito y Quicentro Shopping conductores de autos marca Chevrolet (ver la evidencia fotográfica en el apéndice F).

Pregunta 1. ¿Qué uso le da usted a su vehículo? (particular o comercial)

De las 68 personas encuestadas, 41 correspondientes al 60% utilizan su vehículo con fines particulares y 27 equivalente al 40% con fines comerciales (taxis, camionetas de alquiler).

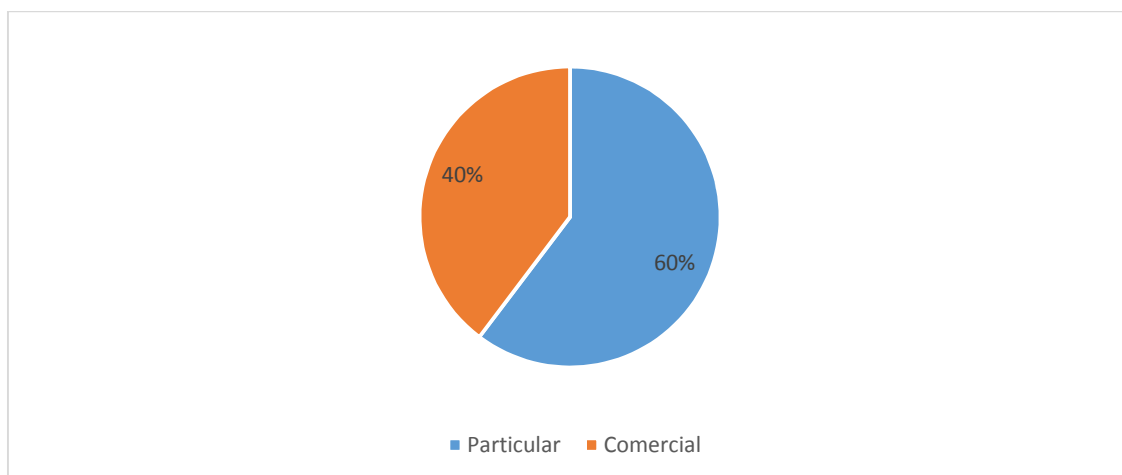


Figura 7. Respuestas pregunta 1

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia adquiere las diferentes partes del sistema de frenos?

El 100% de encuestados (incluye a quienes dan uso particular y comercial a los vehículos) adquieren cilindros, discos, mordazas, zapatas y tambores una vez al año; el 40% (correspondiente al grupo particular) compran pastillas dos veces al año y el 40% (correspondiente al grupo comercial) lo hacen tres veces al año.

Tabla 4.

Frecuencia de compra

Opciones	1 vez al año		2 veces al año		3 veces al año		Total
	Particular	Comercial	Particular	Comercial	Particular	Comercial	
Cilindros	41	27	0	0	0	0	68
Discos	41	27	0	0	0	0	68
Mordazas	41	27	0	0	0	0	68
Pastillas	0	0	27	0	0	41	68
Zapatatas	41	27	0	0	0	0	68
Tambores	41	27	0	0	0	0	68

Pregunta 3. ¿Cuál es el principal factor que usted toma en cuenta al momento de comprar repuestos del sistema de frenos?

El 46% de encuestados indicó que la calidad es la principal característica que toman en cuenta al momento de adquirir repuestos del sistema de frenos, lo que ratifica lo expuesto por el Gerente de Automotores de la Sierra; el 28% señaló que el principal factor que toma en cuenta al adquirir repuestos de este tipo es la marca, lo que se relaciona con la calidad; el 15% escogió la atención al cliente; y, el 12% el precio. Lo que indica que al momento de adquirir repuestos del sistema de frenos los potenciales clientes sobreponen la calidad al precio que pagan por los repuestos.

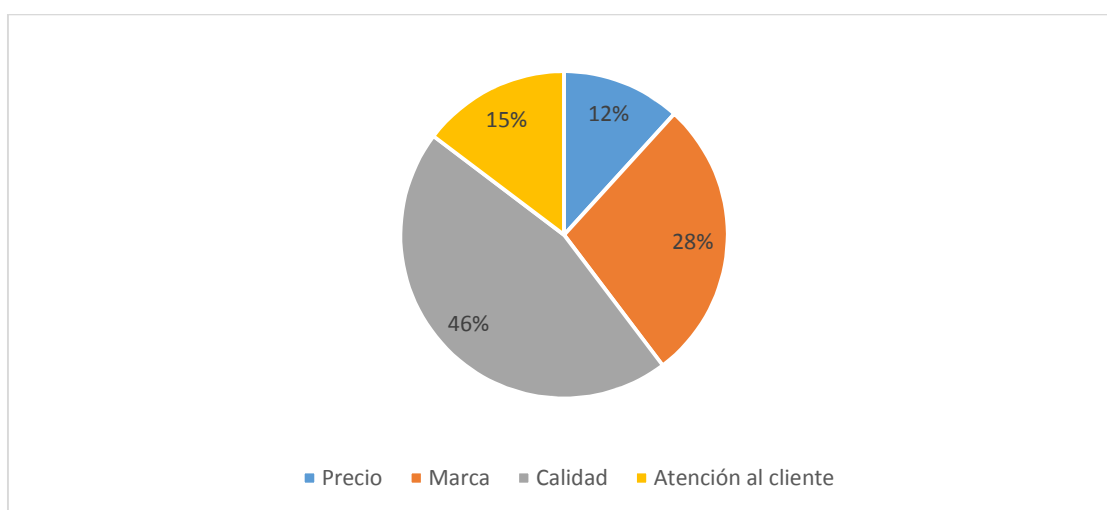


Figura 8. Respuestas pregunta 3

Pregunta 4. ¿En qué lugar adquiere repuestos del sistema de frenos para su vehículo?

El 51% de los encuestados indicó que para adquirir repuestos del sistema de frenos acuden a almacenes especializados, el 22% en las mecánicas de confianza; el 15% en concesionarias y el 12% en almacenes de repuestos en general. Estos resultados muestran que los potenciales clientes compran sus repuestos en lugares que se especializan en la venta de productos específicos.

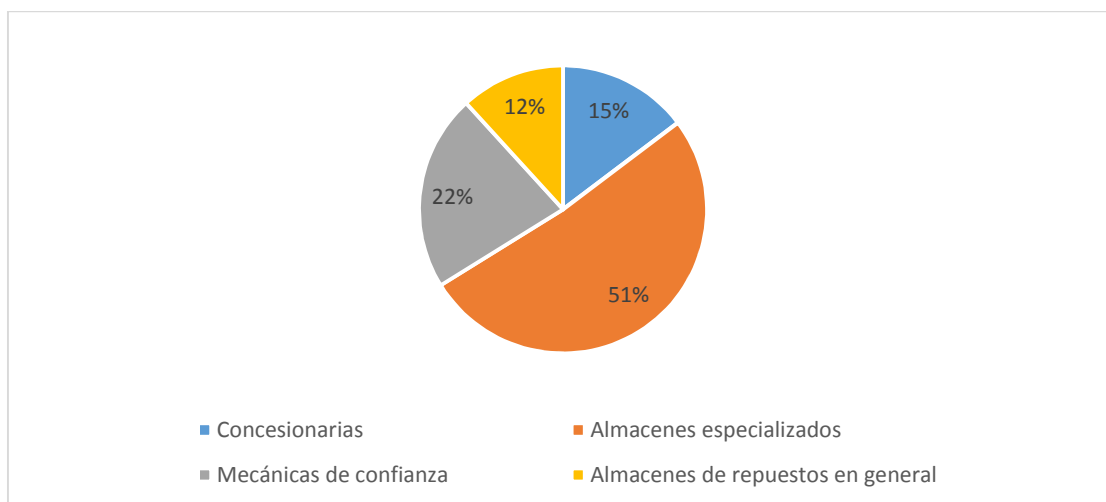


Figura 9. Respuestas pregunta 4

Pregunta 5. ¿El lugar en donde usted adquiere repuestos del sistema de frenos cuenta con todo lo que requiere?

El 53% de los encuestados señaló que a veces el lugar en donde adquiere los repuestos cuenta con todo lo que requiere, el 26% indicó que siempre y el 21% que nunca. Estos resultados muestran que la mayoría de los potenciales clientes no encuentran todo lo que necesitan en un solo lugar, información que resulta importante para el proyecto al momento de gestionar los pedidos y el manejo de inventario.

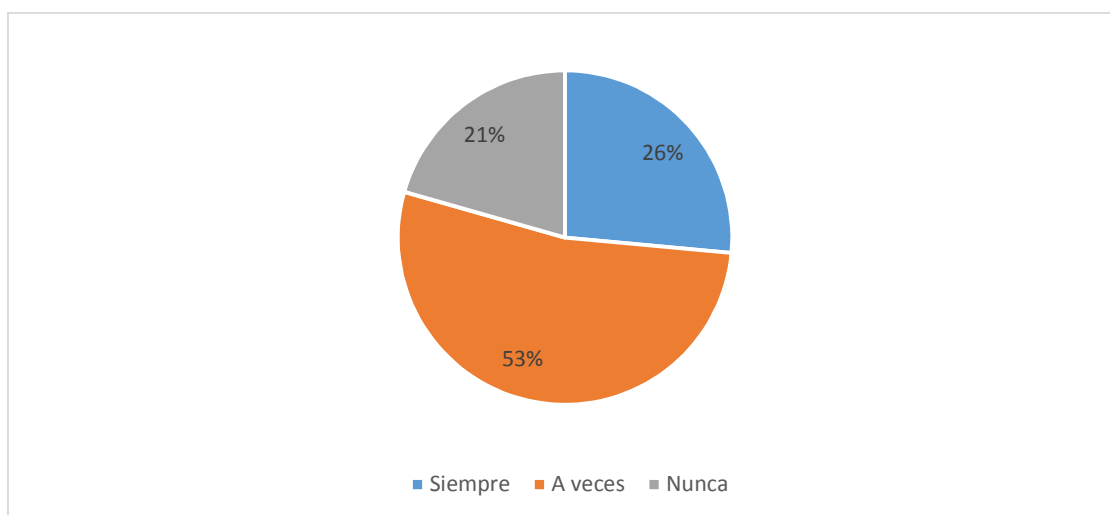


Figura 10. Respuestas pregunta 5

Pregunta 6. ¿En qué sector está el taller de vehículos en el que realiza el cambio de piezas del sistema de frenos?

El 37% de encuestados señaló que el taller de vehículos en el que realiza el cambio de piezas del sistema de frenos se encuentra en el sector de Cotocollao, el 18% en el Inca, el 15% en Carcelén, el 12% en el Condado y el 10% en el Comité del Pueblo. Estos resultados muestran que el lugar más adecuado para establecer el almacén de repuestos de sistemas de frenos es Cotocollao.

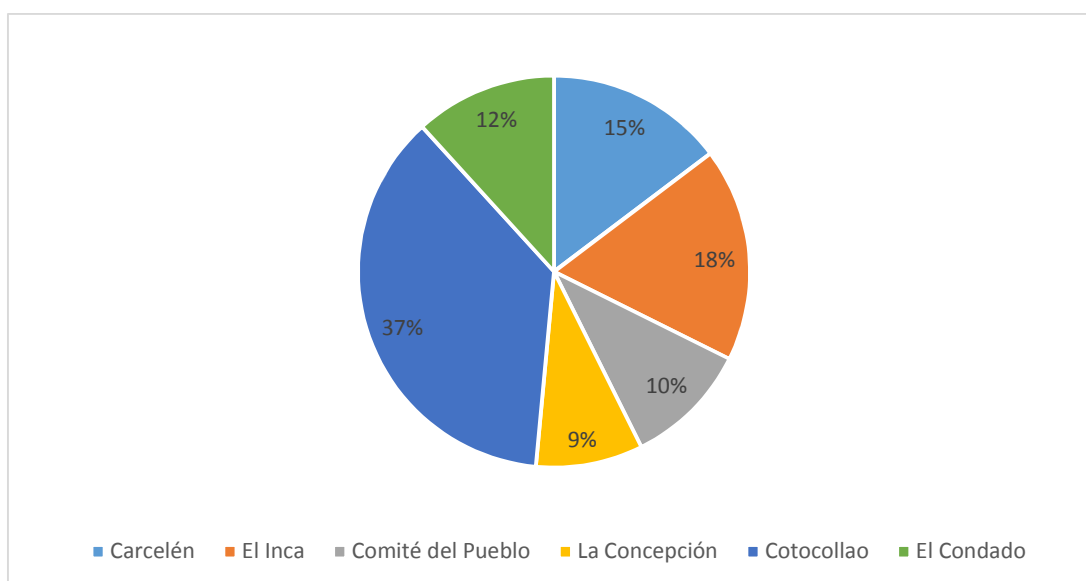


Figura 11. Respuestas pregunta 6

Pregunta 7. ¿Usted prefiere repuestos del sistema de frenos: importados o nacionales?

El 66% de encuestados afirmó que prefiere repuestos del sistema de frenos importados y el 34% nacionales. Estos porcentajes muestran las preferencias de los potenciales clientes y señalan que las adquisiciones para emprender con el proyecto deben considerar productos importados.



Figura 12. Respuestas pregunta 7

Pregunta 8. ¿Le gustaría recibir el repuesto del sistema de frenos que requiera en el autoservicio en el que realizan las reparaciones a su automotor?

El 71% de encuestados indicó que le gustaría recibir el repuesto del sistema de frenos que requiera en el autoservicio en el que realizan las reparaciones de su automotor y el 29% señaló que no. Estos indicadores muestran que una de las estrategias de marketing que el proyecto deberá explotar es la entrega de productos a domicilio.

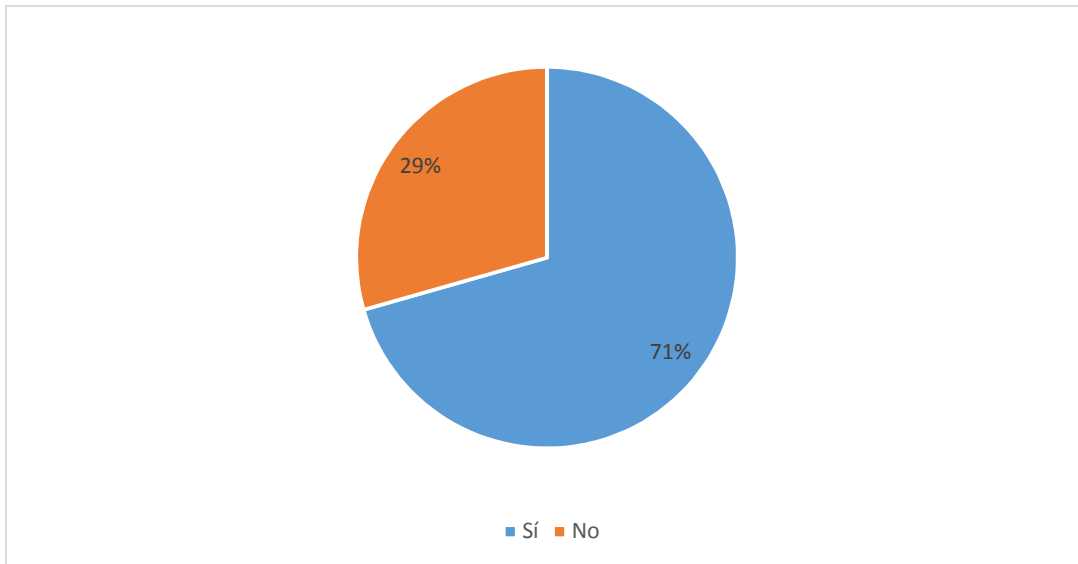


Figura 13. Respuestas pregunta 8

Pregunta 9. Generalmente ¿usted compra los repuestos de partes del sistema de frenos en: cerca de los autoservicios en los que arregla su automotor, cerca de su domicilio, cerca de su trabajo?

El 74% de encuestados, señala que compra los repuestos de partes del sistema de frenos en la cercanía de los autoservicios en los que arregla su automotor.

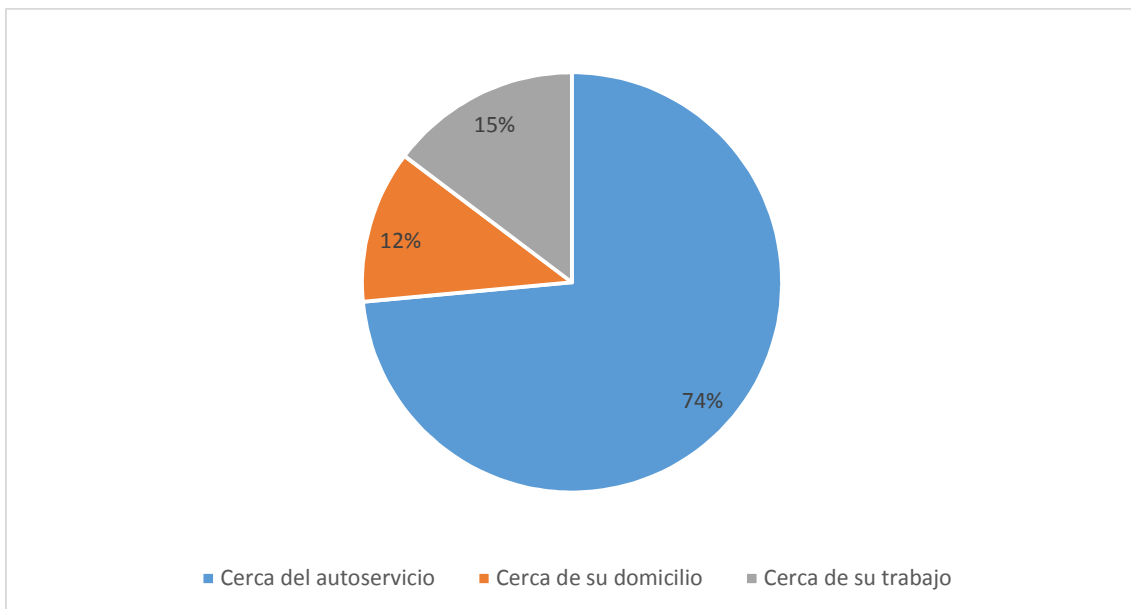


Figura 14. Respuestas pregunta 9

Pregunta 10. ¿Por la compra de su repuesto le gustaría recibir?

El 50% de encuestados señaló que le gustaría recibir por la compra de su repuesto descuentos, el 29% regalos y el 21% ofertas. Lo que indica que como estrategia de marketing se pueden promocionar descuentos por las compras.

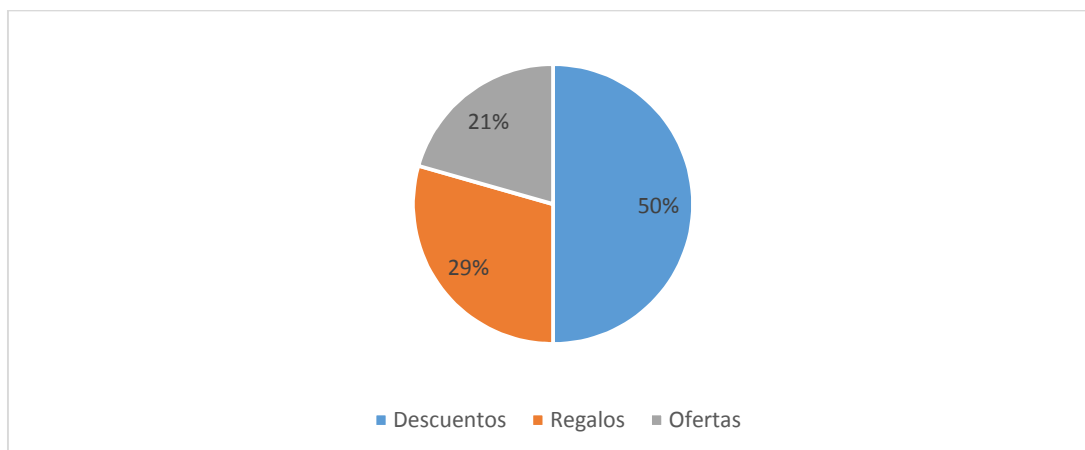


Figura 15. Respuestas pregunta 10

Pregunta 11. ¿Por qué medio le gustaría recibir publicidad de un almacén de repuestos?

El 51% de encuestados señaló que le gustaría recibir publicidad de un almacén de repuestos por medio de las redes sociales, el 32% a través de la radio y el 16% por hojas volantes. Estos resultados indican que la mejor forma de posicionar y dar a conocer al público objetivo el almacén de repuestos será las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter).

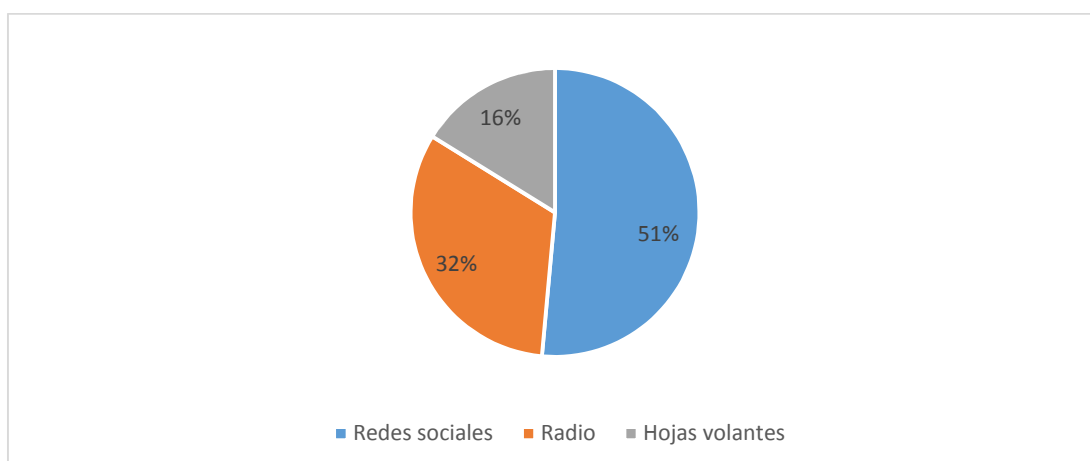


Figura 16. Respuestas pregunta 11

Principales hallazgos de la investigación

La investigación cualitativa y cuantitativa permitió identificar que:

- Existe mayor demanda de repuestos de sistemas de frenos que otras partes de los vehículos en la ciudad de Quito.
- Del sistema de frenos, las partes de mayor desgaste y las que requieren ser reemplazada con regularidad son las pastillas.
- Los consumidores de partes de sistemas de frenos anteponen la calidad al precio.
- La utilidad que ofrece la importadora de frenos oscila entre el 40% y 50%.
- No existe un almacén en el norte de Quito que ofrezca exclusivamente partes de sistemas de frenos para vehículos Chevrolet.
- Los potenciales clientes buscan almacenes especializados que cuenten con el stock necesario.
- El lugar más acertado para asentar el almacén es en Cotocollao, porque allí están concentradas la mayoría de mecánicas a las que los clientes potenciales llevan sus vehículos y su preferencia indica que adquieren los repuestos en las cercanías de los autoservicios.
- Los potenciales clientes estarían gustosos de recibir el producto que necesitan a domicilio.
- A los potenciales clientes les gustaría conocer sobre el almacén de repuestos a través de redes sociales y recibir descuentos en sus compras.

Proyección Estimada de la Demanda

Para el presente estudio se considera como demanda potencial las ventas totales de vehículos de marca Chevrolet en la ciudad de Quito en los años 2014-2018, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 5.

Venta de vehículos marca Chevrolet en Quito 2014-2018

Venta de vehículos marca Chevrolet-Quito	
Años	Cantidad
2014	20.480
2015	22.180
2016	16.146
2017	9.921
2018	15.689

Fuente: (AEADE, 2019)

Demanda Insatisfecha

Para la proyección de la demanda se toma en cuenta los datos obtenidos en el análisis cuantitativo, en el cual se determina que el 71% estaría dispuesto a recibir el producto que requiere a domicilio, precisamente, la propuesta de valor de modelo de negocio que se desea emprender, se considera como punto de referencia el total de ventas de vehículos Chevrolet en la ciudad de Quito, tomando el 71% correspondiente a las personas que estarían dispuestas a adquirir el producto, por lo que para efectos del cálculo se estima que del total de demanda el 5% del total se podrán vender los repuestos de frenos, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 6.

Demanda insatisfecha

Años	Demanda total	Demanda insatisfecha (71%)	Y	X	X2	X*Y
2014	20480	14541	727	1	1	727
2015	22180	15748	787	2	4	1574
2016	16146	11464	573	3	9	1719
2017	9921	7044	352	4	16	1408
2018	15689	11139	557	5	25	2785
Total	84416	59936	2996	15	55	8213

Función Lineal:

Ecuaciones:

$$(1) \sum Y = na + b \sum X$$

$$(2) \sum XY = a \sum X + b \sum X^2$$

En donde:

X = años

Y = demanda

Se reemplazan los valores de la tabla

$$(1) 2.996 = 5a + 15b$$

$$(2) 8213 = 15a + 55b$$

De tienen dos ecuaciones con dos incógnitas por lo que, a la ecuación 1 se le multiplica por -3 y se obtiene:

$$(1) -8988 = -15a - 45b$$

$$(2) 8213 = 15a + 15b$$

$$775 = 0a + 10b$$

$$b = 775/10$$

$$b = 77,5$$

Para despejar a, reemplazos el valor b en la ecuación 1:

$$(1) 2.996 = 5a + 15(77,5)$$

$$a = (2.999/1162,5) / 5$$

$$a = 366,7$$

Función de ajuste:

$$Y = a + bx$$

$$Y = 366,7 + 77,5 x$$

Aplicando la ecuación de regresión lineal obtenida anteriormente, en donde x es el número de años, basta con reemplazar los valores en x para poder obtener la proyección de la demanda para la venta de repuestos de frenos.

Tabla 7.

Demanda proyectada

AÑO	DEMANDA PROYECTADA
1	522
2	599
3	677
4	754
5	832

La proyección de venta a cinco años se realiza por cada repuesto y su aceptación de acuerdo a los siguientes criterios expuestos en la siguiente tabla:

Tabla 8.

Promedio de kilómetros que recorren los vehículos livianos en Quito

Tipo de vehículos por su uso	Diario	Mensual	Anual
Taxis*	170,00	5.100	61.200
Camionetas de alquiler**	110,00	3.300	39.600
Promedio	140,00	4.200	50.400
Particulares***	83.30	2.500	30.000

*Según el último estudio realizado por la Secretaría Metropolitana de Movilidad (El Comercio, 2015)

**Según lo estipulado por propietarios de este tipo de vehículos en el sector de referencia.

***Según lo indica uno de los expertos encuestados.

Es importante aclarar que sin importar el uso que se dé a los vehículos el cambio de los diferentes elementos del sistema de frenos se realiza a un cierto kilometraje, como se muestra a continuación:

Tabla 9.

Kilometraje al que se requiere cambio de los juegos de las partes del sistema de frenos

Cilindros	Discos	Mordazas	Pastillas	Zapatas	Tambores
50.000	25.000	50.000	12.000	50.000	100.000

Fuente: Entrevista Ing. Javier Bautista

Una vez establecido el kilometraje al que se deben cambiar los diferentes elementos del sistema de frenos, se establece la periodicidad en el año, como se muestra a continuación:

Tabla 10.

Periodicidad de cambio de partes de acuerdo al sector al que pertenecen los vehículos

Sector	Kilometraje anual promedio	Cilindros	Discos	Mordazas	Pastillas	Zapatas	Tambores
Comercial	50.400	1,01	2,02	1,01	4,20	1,01	0,50
Particular	30.000	0,60	1,20	0,60	2,50	0,60	0,30

Los factores de cambio varían de acuerdo al uso que se dé al vehículo y la forma de conducción del piloto, sin embargo, sobresale el desgaste por recalentamiento en el sistema que genera pérdida de presión. La demanda proyectada a cinco años de cada parte del sistema de frenos sería:

Tabla 11.

Demanda de partes del sistema de frenos proyectada a cinco años

Año	Demanda particulares	Cilindros	Discos	Mordazas	Pastillas	Zapatas	Tambores
1	315	189	378	189	788	189	95
2	361	217	433	217	903	217	108
3	408	245	490	245	1020	245	122
4	455	273	546	273	1138	273	137
5	502	301	602	301	1255	301	151
Año	Demanda comerciales	Cilindros	Discos	Mordazas	Pastillas	Zapatas	Tambores
1	207	209	417	209	869	209	104
2	238	240	480	240	1000	240	120

3	269	271	542	271	1130	271	136
4	299	301	603	301	1256	301	151
5	330	333	665	333	1386	333	166

Cálculo Estimado de Ventas

Para poder determinar el cálculo estimado de ventas se ha considerado dos segmentos a los que se atenderá inicialmente: vehículos utilizados particularmente y vehículos utilizados con fines comerciales, para lo cual se parte de la demanda proyectada y se toma en consideración el porcentaje de cada segmento de acuerdo a la encuesta realizada (particulares (60%) y comerciales (40%)), además es necesario determinar los costos de comercialización de los productos a ofertarse dentro del almacén de repuestos (la descripción de los costos de operación se analizará a detalle en el Estudio Financiero). En las siguientes tablas se muestran los costos fijos y variables para la comercialización de repuestos de frenos y para determinar el precio de venta se le suma un margen de ganancia del 30% en el caso de los vehículos particulares y el 20% para el caso de los vehículos comerciales. Si bien, el porcentaje de utilidad que da la importadora es mayor, se cree pertinente tener este margen de ganancia, como una estrategia que contribuya a que el negocio penetre en el mercado y logre posicionarse.

Tabla 12.

Costo de venta de los repuestos para vehículos particulares

Descripción	Cilindros	Discos	Mordazas	Pastillas	Zapatas	Tambores
Costo de adquisición	14,78	34,99	108,78	21,85	14,08	36,83
Otros gastos	33,70	24,97	3,74	43,69	12,48	6,24
Total costos	48,48	59,96	112,52	65,54	26,56	43,07
Margen de ganancia	14,54	17,99	33,76	19,66	7,97	12,92
Precio de venta	63,03	77,95	146,28	85,20	34,53	55,99

*Corresponde al precio promedio de todos los repuestos que entran en esta categoría definidas en la lista de precios

Tabla 13.

Costo de venta de los repuestos para vehículos Comerciales

Descripción	Cilindros	Discos	Mordazas	Pastillas	Zapatas	Tambores
Costo de adquisición	14,78	34,99	108,78	21,85	14,08	36,83
Otros gastos	33,70	24,97	3,74	43,69	12,48	6,24
Total costos	48,48	59,96	112,52	65,54	26,56	43,07
Margen de ganancia	9,70	11,99	22,50	13,11	5,31	8,61
Precio de venta	58,18	71,95	135,03	78,65	31,88	51,68

*Corresponde al precio promedio de todos los repuestos que entran en esta categoría definidas en la lista de precios

Flujo de Ingresos Proyectados**Escenario conservador**

De acuerdo a los valores obtenidos de la proyección de la demanda, se han establecido que los precios de venta por cada producto como precio referencial para el año uno, de ahí para el resto de años en un escenario conservador se considera la inflación promedio presentada en los últimos 5 años (2014-2018) siendo del 1,65% según datos del Banco Central del Ecuador. En la tabla 14 y 15 respectivamente, se presenta el detalle del flujo de ingresos proyectados tanto para el sector particular como para el sector comercial.

Escenario optimista

Para el cálculo del flujo proyectado para un escenario optimista se mantiene el precio referencial para el año uno, en adelante para el resto de años en un escenario optimista, para lo cual, se considera la mayor inflación presentada en el período 2014-2018, la que corresponde al año 2014 siendo del 3,67% según datos del Banco Central del Ecuador. En la tabla 16 y 17 correspondientemente, se presenta el detalle del flujo de ingresos proyectados tanto para el sector particular como para el sector comercial.

Escenario pesimista

Para el cálculo del flujo proyectado para un escenario pesimista se mantiene el precio referencial para el año uno, en adelante para el resto de años en un escenario pesimista, considerando la menor inflación mayo a cero presentada, en el período 2014-2018, la que corresponde al año 2018 siendo del 0,27% según datos del Banco Central del Ecuador. En la tabla 18 y 19 respectivamente, se presenta el detalle del flujo de ingresos proyectados tanto para el sector particular como para el sector comercial.

Tabla 14.

Flujo de ingresos proyectado (Escenario conservador)-sector particular

Año	Cilindros			Discos			Mordazas			Pastillas			Zapatatas			Tambores			Total
	Cant.	Precio vta.	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	
1	189	63,03	11.912,35	378	77,95	29.463,59	189	146,28	27.647,32	788	85,20	67.136,96	189	34,53	6.526,54	95	55,99	5.318,94	148.005,69
2	217	64,07	13.902,54	433	79,23	34.306,82	217	148,69	32.266,34	903	86,60	78.202,76	217	35,10	7.616,93	108	56,91	6.146,44	172.441,84
3	245	65,12	15.955,09	490	80,54	39.462,77	245	151,14	37.030,11	1020	88,03	89.791,11	245	35,68	8.741,48	122	57,85	7.057,63	198.038,18
4	273	66,20	18.071,52	546	81,86	44.697,47	273	153,63	41.942,12	1138	89,48	101.829,65	273	36,27	9.901,03	137	58,80	8.055,98	224.497,77
5	301	67,29	20.253,38	602	83,21	50.093,99	301	156,17	47.005,97	1255	90,96	114.149,64	301	36,87	11.096,42	151	59,77	9.025,55	251.624,95

Tabla 15.

Flujo de ingresos proyectado (Escenario conservador)-sector comercial

Año	Cilindros			Discos			Mordazas			Pastillas			Zapatatas			Tambores			Total
	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	
1	209	58,18	12.159,61	417	71,95	30.003,21	209	135,03	28.221,19	869	78,65	68.342,86	209	31,88	6.662,01	104	51,68	5.374,93	150.763,81
2	240	59,14	14.193,30	480	73,14	35.105,22	240	137,25	32.941,18	1000	79,94	79.941,49	240	32,40	7.776,23	120	52,53	6.304,04	176.261,47
3	271	60,11	16.290,73	542	74,34	40.292,91	271	139,52	37.809,08	1130	81,26	91.822,58	271	32,93	8.925,36	136	53,40	7.262,33	202.402,98
4	301	61,10	18.392,32	603	75,57	45.566,48	301	141,82	42.686,65	1256	82,60	103.743,17	301	33,48	10.076,79	151	54,28	8.196,20	228.661,61
5	333	62,11	20.682,98	665	76,81	51.079,74	333	144,15	48.003,03	1386	83,96	116.367,57	333	34,03	11.331,79	166	55,17	9.158,89	256.624,00

Tabla 16.

Flujo de ingresos proyectado (Escenario optimista)-sector particular

Año	Cant.	Cilindros		Cant.	Discos		Cant.	Mordazas		Cant.	Pastillas		Cant.	Zapatatas		Cant.	Tambores		Total
		Precio vta	Total vtas		Precio vta	Total vtas		Precio Vta	Total Vtas		Precio Vta	Total Vtas		Precio vta	Total vtas		Precio Vta	Total Vtas	
1	189	63,03	11.912,35	378	77,95	29.463,59	189	146,28	27.647,32	788	85,20	67.136,96	189	34,53	6.526,54	95	55,99	5.318,94	148.005,69
2	217	65,34	14.179,09	433	80,81	34.989,26	217	151,65	32.908,19	903	88,33	79.758,38	217	35,80	7.768,44	108	58,04	6.268,71	175.872,08
3	245	67,74	16.596,17	490	83,77	41.048,38	245	157,22	38.517,98	1020	91,57	93.398,92	245	37,11	9.092,71	122	60,17	7.341,20	205.995,37
4	273	70,23	19.171,56	546	86,85	47.418,27	273	162,99	44.495,20	1138	94,93	108.028,18	273	38,48	10.503,72	137	62,38	8.546,36	238.163,29
5	301	72,80	21.913,64	602	90,03	54.200,42	301	168,97	50.859,27	1255	98,41	123.507,01	301	39,89	12.006,05	151	64,67	9.765,41	272.251,79

Tabla 17.

Flujo de ingresos proyectado (Escenario optimista)-sector comercial

Año	Cant.	Cilindros		Cant.	Discos		Cant.	Mordazas		Cant.	Pastillas		Cant.	Zapatatas		Cant.	Tambores		Total
		Precio vta	Total vtas		Precio vta	Total vtas		Precio vta	Total vtas		Precio vta	Total vtas		Precio vta	Total vtas		Precio vta	Total vtas	
1	209	58,18	12.159,61	417	71,95	30.003,21	209	135,03	28.221,19	869	78,65	68.342,86	209	31,88	6.662,01	104	51,68	5.374,93	150.763,81
2	240	60,32	14.475,64	480	74,59	35.803,54	240	139,99	33.596,45	1000	81,53	81.531,70	240	33,05	7.930,92	120	53,58	6.429,45	179.767,70
3	271	62,53	16.945,29	542	77,33	41.911,88	271	145,12	39.328,25	1130	84,52	95.512,02	271	34,26	9.283,99	136	55,55	7.554,13	210.535,55
4	301	64,82	19.511,89	603	80,17	48.340,18	301	150,45	45.285,05	1256	87,63	110.058,18	301	35,52	10.690,17	151	57,58	8.695,12	242.580,59
5	333	67,20	22.378,45	665	83,11	55.266,98	333	155,97	51.938,06	1386	90,84	125.906,75	333	36,82	12.260,71	166	59,70	9.909,68	277.660,63

Tabla 18.

Flujo de ingresos proyectado (Escenario pesimista)-sector particular

Año	Cilindros			Discos			Mordazas			Pastillas			Zapatatas			Tambores		Total	
	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta		Total vtas
1	189	63,03	11.912,35	378	77,95	29.463,59	189	146,28	27.647,32	788	85,20	67.136,96	189	34,53	6.526,54	95	55,99	5.318,94	148.005,69
2	217	63,20	13.714,07	433	78,16	33.841,74	217	146,68	31.828,92	903	85,43	77.142,60	217	34,63	7.513,67	108	56,14	6.063,12	170.104,11
3	245	63,37	15.525,43	490	78,37	38.400,06	245	147,07	36.032,91	1020	85,66	87.373,09	245	34,72	8.506,08	122	56,29	6.867,57	192.705,13
4	273	63,54	17.346,48	546	78,58	42.904,17	273	147,47	40.259,36	1138	85,89	97.744,15	273	34,81	9.503,79	137	56,44	7.732,77	215.490,71
5	301	63,71	19.177,24	602	78,79	47.432,32	301	147,87	44.508,38	1255	86,12	108.084,46	301	34,91	10.506,83	151	56,60	8.545,99	238.255,21

Tabla 19.

Flujo de ingresos proyectado (Escenario pesimista)-sector comercial

Año	Cilindros			Discos			Mordazas			Pastillas			Zapatatas			Tambores		Total	
	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta	Total vtas	Cant.	Precio vta		Total vtas
1	209	58,18	12.159,61	417	71,95	30.003,21	209	135,03	28.221,19	869	78,65	68.342,86	209	31,88	6.662,01	104	51,68	5.374,93	150.763,81
2	240	58,34	14.000,89	480	72,14	34.629,32	240	135,39	32.494,61	1000	78,86	78.857,75	240	31,96	7.670,81	120	51,82	6.218,58	173.871,97
3	271	58,49	15.852,03	542	72,34	39.207,85	271	135,76	36.790,90	1130	79,07	89.349,85	271	32,05	8.685,01	136	51,96	7.066,76	196.952,39
4	301	58,65	17.654,40	603	72,53	43.738,31	301	136,13	40.974,03	1256	79,28	99.580,90	301	32,13	9.672,50	151	52,10	7.867,36	219.487,50
5	333	58,81	19.584,02	665	72,73	48.365,69	333	136,49	45.452,46	1386	79,50	110.184,54	333	32,22	10.729,69	166	52,24	8.672,24	242.988,64

Análisis de Riesgos

Para realizar el análisis de riesgos se toma en consideración los factores identificados en el FODA correspondientes a las debilidades y amenazas, agrupados en los siguientes campos:

- Mercado: recesión económica.
- Crédito: alto poder de negociación de los proveedores, costos elevados para la adquisición de stock de repuestos.
- Operacional: carencia de un plan de marketing.
- Competitivo: rivalidad entre competidores, concentración de clientes en los principales almacenes de venta de repuestos, ingreso de nuevas empresas, desconocimiento de la marca.

La información se sintetiza en función del siguiente mapa semántico de probabilidad / importancia:

PROBABILIDAD	Muy alta					
	Alta					
	Media					
	Baja					
	Muy baja					
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
		IMPORTANCIA				

Identificándose cuatro tipos de riesgos:

Riesgo alto ■ Riesgo medio alto ■ Riesgo medio ■ Riesgo bajo ■
 Fuente: (Rodríguez, Piñeiro, & Llano, 2013, p. 20)

Tabla 20.

Mapa de calor de riesgos aplicado al caso de estudio

Área	Riesgos							
	Recesión económica	Negociación proveedores	Costos elevados	Falta de un plan de marketing	Rivalidad	Ingreso nuevas empresas	Desconocimiento de la marca	
Mercado	Alto							
Crédito		Medio	Medio					
Operacional				Bajo				
Competitiva					Alto	Medio	Alto	

De acuerdo a lo que se puede observar en la tabla que antecede, la empresa tiene riesgo alto en el área económica relacionada con la recesión económica que presenta el país, que afecta al desarrollo de todos los sectores que se involucran, al ser un aspecto en el cual la empresa no tiene potestad para disminuir su impacto.

Presenta riesgo medio en el área crédito por la alta negociación existente por parte de los proveedores de los repuestos y los costos elevados que representa la adquisición de stock de repuestos; en el área operacional relacionada con un plan de marketing se presenta un riesgo bajo, porque el almacén de repuestos tiene la disposición de promocionar y publicitarse en medios digitales y convencionales para ser competitivo; finalmente, presenta riesgo alto en el área competitiva relacionado con la rivalidad entre competidores y desconocimiento de la marca del almacén; riesgo medio en ingreso de nuevas empresas, aspectos, que fundamentalmente se consideran al momento de diseñar el plan de marketing.

Resumen

La investigación de mercado permitió identificar los factores FODA, dentro de los cuales sobresalen las oportunidades que tiene el negocio como: crecimiento sostenible del sector, mercado potencial en aumento, incremento en la tendencia a comprar vía internet o teléfono, crecimiento demográfico, desarrollo tecnológico aplicado a la venta a domicilio; las fortalezas: personal capacitado, capacidad de diferenciación, asertividad en la entrega de pedidos, conocimiento de la marca Chevrolet que será la línea de autos a la que está dirigida la oferta, proveedores confiables que proveen de marcas de repuestos reconocidas; las amenazas son: concentración de clientes e los principales almacenes similares, recesión económica, ingreso de nuevas empresas, rivalidad entre competidores, alto poder de negociación por parte de los proveedores; debilidades: costos elevados para la adquisición de stock de repuestos especializados, carencia de un plan de marketing, desconocimiento de la marca del almacén en el mercado.

Las cinco fuerzas de Porter indican que hay un alto poder de negociación de los compradores y proveedores, una amenaza baja de ingreso de productos sustitutos, amenaza media de ingreso de nuevos competidores y alta rivalidad entre competidores.

Se considera como mercado objetivo a los propietarios de vehículos livianos Chevrolet de uso particular o comercial; así como a los dueños de talleres que sirven a este tipo de autos que radican en el norte de Quito.

El análisis cuantitativo permitió identificar que existe mayor demanda de repuestos de sistemas de frenos que otras partes de vehículos en la ciudad de Quito, las partes de mayor desgaste son las pastillas, los consumidores anteponen la calidad al precio, la utilidad que ofrecen los importadores de este tipo de productos oscila entre el 40% y 50%, sin embargo, el negocio reducirá este porcentaje al 30% en el caso de los

vehículos particulares y el 20% para el caso de los vehículos comerciales. No existe en el norte de la capital un almacén de frenos exclusivo para autos Chevrolet, el lugar más acertado en Cotocollao porque allí, están asentadas la mayoría de mecánicas a las que los clientes potenciales acuden; además, el mercado objetivo busca repuestos cerca de los autoservicios a los que acude.

Los potenciales clientes estarían gustosos de recibir el producto que se ofrece a domicilio y conocer de los beneficios del almacén a través de redes sociales.

Capítulo 3: Plan de Marketing

El plan de marketing es fundamental para el desarrollo de cualquier negocio, contribuye a que exista una comercialización efectiva y rentable de los productos o servicios que se ofrecen (Cohen, 2008), por su importancia para el proyecto, se establecen los objetivos a los que se pretende llegar, los criterios de marketing, se formulan las estrategias de venta, precio, distribución y promoción; así como, las aplicaciones de marketing mix.

Establecimiento de Objetivos

Los objetivos del plan de marketing del almacén de repuestos de sistemas de frenos “Chevifrenos” se relacionan con los ámbitos: venta, posicionamiento y competitividad.

- **Venta.** Comercializar partes de sistemas de frenos de calidad y a precios competitivos en el norte de la ciudad de Quito.
- **Posicionamiento.** Posicionar la marca “Chevifrenos” como un almacén especializado en la comercialización de partes de sistemas de frenos para vehículos livianos Chevrolet en el mercado quiteño.
- **Competitividad.** Otorgar un servicio de venta diferenciado que permita al negocio ser competitivo y sostenible.

Criterios de Marketing

Los criterios de marketing se basan en el ciclo de vida del producto, considerando que este no genera un volumen máximo de ventas inmediatamente de introducirse en el mercado y que su crecimiento es indefinido. Sin embargo, se utiliza como herramienta de mercadotecnia para establecer las estrategias que resulten pertinentes en cada etapa del ciclo de vida en relación a precio, distribución, promoción,

ajustándose al momento en el que se encuentre (nacimient, crecimiento, madurez, declive).

En el nacimiento que es precisamente la etapa que corresponde al caso de estudio, las ventas podrían encontrarse en niveles bajos porque todavía no existe un conocimiento de la marca del almacén de repuestos en el mercado. Se espera que en la etapa de crecimiento el mercado ya acepte el producto y las ventas se incrementen, los beneficios aumenten porque los potenciales clientes ya conocerían el almacén y sus beneficios. La etapa de madurez se considera la más larga del ciclo, se prevé que exista un incremento de las ventas más lento pero estable.

Por lo que las estrategias de marketing precisamente buscan que los negocios aumenten sus ingresos, al satisfacer las expectativas de los clientes, incrementando su fidelidad, gracias a la generación de la confianza.

Las estrategias de marketing en la etapa de nacimiento se centran en implementar las tics para el área de ventas, ofrecer beneficios (premios y descuentos) a los clientes para atraerlos; en la etapa de crecimiento, se destacarían las ventajas competitivas, se buscaría satisfacer a los clientes para que sean fieles, se procuraría mantener una deuda asumible y mejorar continuamente; en la etapa de madurez se generará la reputación del negocio, la que se basará en la calidad total, se procurará que esta sea una de las mayores ventajas competitivas; finalmente, en la etapa de declive se procurará innovar, adaptándose a las necesidades del mercado para evitar que el negocio liquide.

El almacén de repuestos Chevifrenos se encuentra en etapa de introducción en el mercado, sus productos son conocidos por el mercado objetivo, porque sus competidores comercializan los mismos productos. Se prevé que los niveles de venta sean bajos en relación a su competencia porque todavía no se han dado a conocer los

beneficios que el negocio ofrece a los clientes potenciales; adicionalmente, aún no se diferencia de la competencia porque no se han desarrollado campañas de marketing que permitan ser competitivo.

Formulación de Estrategias

El detalle de las estrategias de venta de portafolio, precio, distribución y promoción, incluido las acciones, responsables, cronograma, presupuesto e indicadores se presenta en la tabla G1.

Estrategia de venta del portafolio

Las estrategias de venta buscan cumplir con los objetivos estratégicos: optimizar los gastos para lograr tener rentabilidad e incrementar la productividad para ser sostenibles.

Estrategia de precio

Las estrategias de precio contribuyen a cumplir con los objetivos estratégicos: lograr una participación en el mercado que permita al negocio ser sostenible, atraer y retener a nuevos clientes, penetrar en el mercado de forma inmediata.

Estrategia de distribución / cobertura

Las estrategias de distribución contribuyen a cumplir con el objetivo estratégico: optimizar los recursos del negocio para mejorar la rentabilidad.

Estrategia promocional

Las estrategias de promoción contribuyen a cumplir con el objetivo estratégico: impulsar las ventas y alcanzar un buen posicionamiento de la marca.

Aplicaciones Marketing Mix Promocional

Producto

Es el elemento esencial en toda planificación de mercadotecnia. Este factor se considera clave para atraer a los potenciales clientes. En este proyecto, el producto

corresponde a las partes importadas que conforman el sistema de frenos de vehículos livianos de marca Chevrolet. Dentro de los cuales se encuentran: cilindros, discos, mordazas, pastillas, zapatas y tambores marca Break Pack de origen coreano por ser los de mayor acogida entre los usuarios de vehículos Chevrolet. Imporfreno es la importadora de este tipo de partes y ofrece una gama de productos para todo tipo de automóviles de esa marca (ver apéndice B), con una utilidad que oscila entre el 40% y 50%, en caso de compras superiores a los USD1.000 se recibe un 10% adicional de descuento en el valor de la factura. Las estrategias de productos incluyen:

Tabla 21.

Estrategias de producto

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Mejorar la presentación de los repuestos incorporando el logo del almacén en las cajas.	Posicionar la imagen del negocio en el mercado.	<p>Contratar un diseñador gráfico para que diseñe el logo de la empresa.</p> <p>Seleccionar el logo más adecuado.</p> <p>Realizar un convenio con la importadora para agregar el logo en los productos que se despachen.</p>	<p>Gerencia.</p> <p>Diseñador gráfico.</p>
Establecer diferentes formas de pago que incluyan crédito con pago con tarjeta.	Incrementar las ventas.	<p>Afiliar al negocio a Interdin.</p> <p>Publicar en el almacén y en las redes sociales las diferentes formas de pago que se aceptan.</p>	<p>Gerencia.</p>

Precio

De acuerdo a los hallazgos del estudio de mercado, en el producto que se comercializará en el negocio, este factor no representa un atributo significativo que los consumidores consideren al momento de negociar, sobreponen la calidad al precio; sin embargo, de acuerdo al mercado, el precio que se fijará para cada una de las partes será el determinado por el importador en la lista de precios de venta al público. En el producto “pastillas” que es considerado el de mayor demanda se otorgará al cliente descuentos especiales, su precio al público se podrá reducir en función de las ventajas que otorga la importadora por el volumen de compras. La lista de precios se puede observar en el apéndice B. Las principales estrategias se presentan a continuación:

Tabla 22.

Estrategias de precio

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Otorgar descuentos especiales en los productos de mayor demanda.	Incrementar las ventas y fidelizar a los clientes.	Realizar compras en volumen de los productos de mayor demanda para obtener ventajas económicas. Contar con dos listas de precios (una dirigida a los clientes particulares y otra a los comerciales), la dirigida a los comerciales deberá tener precios preferenciales.	Gerencia.

Respetar el precio al público sugerido por el importador.	Incrementar las ventas y fidelizar a los clientes.	Publicar en el almacén y en las redes sociales que la empresa ofrece productos de calidad a precios justos.	Gerencia.
---	--	---	-----------

Plaza

Este factor involucra la forma de distribución del producto; transporte; almacenamiento y otros. En el caso del almacén de repuestos, es la importadora la que está a cargo de entregar el producto en el sitio en donde funcionará el negocio. Esto será en la parroquia Cotocollao, es un sitio comercial del sector Norte de Quito, que cuenta con todos los servicios básicos y facilidad de movilidad porque cuenta con diferentes líneas de buses que circulan por el lugar. A continuación, se presentan las estrategias:

Tabla 23.

Estrategias de plaza

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Exhibir los principales productos en vitrinas.	Estimular la compra.	Contar con vitrinas que permitan la visibilidad de los productos que se ofrecen.	Gerencia.
Presentar en el almacén cuadros informativos que promocionen los productos.	Incrementar las ventas.	Diseñar los cuadros. Escoger el diseño de los cuadros.	Gerencia. Diseñador gráfico.
Ofrecer la entrega a domicilio (en el lugar que mejor convenga al comprador).	Incrementar las ventas.	Disponer de un motociclista que realice las entregas a domicilio.	Gerencia/ Vendedor.
Establecer un plan de incentivos para	Incrementar las ventas, al	Dar a conocer a los	Gerencia.

los autoservicios del sector que refieran clientes, al otorgarles premios por cada cliente referido que efective una compra.	incentivar a los propietarios de autoservicios la remisión de clientes.	autoservicios los beneficios que tienen al referir clientes.
--	---	--

Promoción

Se considera a la herramienta de comunicación que incentiva en el público objetivo la adquisición del producto en un momento específico; también, sirve para fidelizar al cliente. Con esta herramienta se espera que las ventas aumenten, se fidelice a los nuevos clientes y permita darse a conocer en el mercado.

Tabla 24.

Estrategias de promoción

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Desarrollar y generar planes de marketing.	Promocionar el negocio a través del marketing digital.	Contratar los servicios de un diseñador gráfico.	Gerencia.
Promocionar el almacén a través de las redes sociales.	Estimular la compra y posicionar la imagen del negocio.	Crear promociones para incorporarlas en las redes sociales.	Gerencia.
Repartir tarjetas de presentación en los autoservicios del sector.	Realizar convenios con intermediarios que den a conocer los beneficios del negocio para incrementar la cartera de clientes.	Elaborar tarjetas de presentación. Entregar las tarjetas en los autoservicios.	Gerencia. Diseñador gráfico.
Enviar publicidad a los buzones de las viviendas del sector.	Dar a conocer el negocio e incrementar la cartera de clientes.	Elaborar flyers informativos. Distribuir los flyers en los	Gerencia. Diseñador gráfico. Vendedor.

		buzones de las casas del sector.	
		Diseñar el esquema de premios y descuentos.	
Crear un esquema de premios y descuentos por compras.	Fidelizar a los clientes e incrementar las ventas.	Socializar con el vendedor el esquema de premios y descuentos.	Gerencia. Vendedor.
		Informar al público externo sobre el esquema de premios y descuentos.	

Mercadeo directo

Chevifrenos utilizará también mercadeo directo para comunicar de forma ágil los productos que ofrecerá al mercado objetivo. Para lo cual, utilizará las siguientes estrategias:

Tabla 25.

Estrategias de mercadeo directo

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Desarrollar y explotar los medios de marketing digital y convencional para implementar una campaña publicitaria que dé a conocer los beneficios del negocio	Posicionarse en el mercado y captar clientes.	Diseñar y ejecutar campañas publicitarias en medios digitales. Distribuir flyers en el almacén. Realizar llamadas telefónicas para ofertar el	Gerencia. Vendedor.

		servicio de envío a domicilio.	
		Crear una página Web. Crear una cuenta de Facebook, Instagram, Twitter. Crear una cuenta de WhatsApp.	
		Localizar a las empresas que tienen flotas de vehículos marca Chevrolet.	
Establecer alianzas comerciales con empresas que poseen flotas de vehículos (cooperativas de taxis y camionetas).	Ampliar la cartera de clientes e incrementar las ventas.	Realizar una reunión con los directivos de las cooperativas para darles a conocer los beneficios del negocio.	Gerencia. Vendedor.
		Otorgar líneas de crédito directo a los asociados a las cooperativas con respaldo de las directivas.	

Venta directa / fuerzas de ventas / canal

Venta directa como un canal de distribución y comercialización para llegar al cliente, para lo cual, Chevifrenos contará con personal capacitado.

Tabla 26.

Estrategias de venta directa

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Formar un equipo de trabajo en ventas con incentivos para que sean los principales promotores del negocio.	Incrementar las ventas.	Capacitar al personal para que trabaje en equipo.	Gerencia.
Capacitar al personal sobre los sistemas de frenos para que sean los principales promotores de estos.	Contar con un vendedor capacitados en venta de repuestos de sistemas de frenos.	Contratar un vendedor con conocimientos de mecánica automotriz. Establecer alianzas con los proveedores para que se impartan capacitaciones sobre la venta de repuestos de sistemas de frenos.	Gerencia.
Utilizar las tics para gestionar ventas, entregas y servicio de post ventas.	Mejorar la calidad en gestión de ventas, entregas y servicio de post ventas. Contar con información oportuna que permita mejorar continuamente.	Contar con redes sociales actualizadas. Responder oportunamente a cualquier mensaje enviado por los potenciales clientes. Mantener un registro de los clientes. Comunicarse con el cliente que ha realizado una compra a través de una llamada o un mensaje para saber si está satisfecho con la compra.	Gerencia. Vendedor.

Relaciones públicas / lobby

Las relaciones públicas contribuyen a la construcción del negocio, permite adaptarse de mejor forma a todos los requerimientos que existen de comunicación en la actualidad.

Tabla 27.

Estrategias de relaciones públicas

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Promover la capacitación en liderazgo y fortalecer la comunicación interna y externa.	Mantener buenas relaciones con el público interno y externo.	Realizar capacitaciones constantes sobre temas de liderazgo y trabajo en equipo.	Gerencia.
Premiar a los clientes frecuentes.	Fidelizar a los clientes e incrementar las ventas.	Generar una lista de clientes frecuentes. Premiar a los clientes frecuentes con descuentos o regalos.	Gerencia.
Utilizar las tics para mantener comunicación con los potenciales clientes.	Facilitar la comunicación con los potenciales clientes. Conocer su apreciación del negocio. Promocionar al negocio en las redes sociales.	Hacer público las ventajas y promociones de los clientes frecuentes. Mantener actualizado el contenido de las redes sociales. Responder en el menor tiempo posible las preguntas o dudas de los potenciales clientes.	Gerencia. Vendedor.

Invitar a los potenciales clientes a conocer el negocio.

Publicidad

Para dar a conocer el negocio al público objetivo, como el producto que se ofrece se utilizarán las siguientes estrategias.

Tabla 28.

Estrategias de publicidad

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Crear la imagen corporativa del negocio.	Posicionarse en el mercado.	Diseñar el logo del negocio. Crear medios de promoción (rótulo de la fachada externa, papelería, premios)	Diseñador gráfico. Gerencia.
Utilizar las tics como medio mercadeo.	Posicionar la marca del negocio en el mercado.	Crear planes de marketing digital para redes sociales.	Gerencia.
Establecer alianzas comerciales con los autoservicios para que refieran clientes.	Ampliar la cartera de clientes e incrementar las ventas.	Visitar los autoservicios para indicarles los beneficios que tienen por remitir clientes.	Gerencia. Vendedor.

Para publicitarse, el negocio utilizará su logo en cada uno de los medios de promoción, lo que incluye rótulo de la fachada externa y en toda la papelería que utilice (hojas volantes, facturas, notas de entrega y pedidos, tarjetas de presentación) (ver apéndice E). En estos se deberá incluir el logo de la empresa, el producto que ofrece, la

marca de vehículo al que está dirigido y los números de teléfono o forma de contacto. A continuación, se presenta un ejemplo del contenido que tendrá la publicidad del almacén de repuestos.



Figura 17. Logo del negocio

CHEVIFRENDS

Repuestos Automotrices

Contamos con amplio stock de repuestos en la línea de frenos para su vehículo Chevrolet.

Distribuidores de repuestos al mejor precio y en menor tiempo.

- Cilindros
- Discos
- Mordazas
- Pastillas
- Pibones
- Tambores

Dirección: Machala y Sabarilla,
diagonal a la Universidad Indoamérica
Teléfono: 098 3587 5584 - 02 2 892264
chevifrenos@gmail.com
www.chevifrenos.com
Quito - Ecuador

Figura 18. Flyers publicitarios

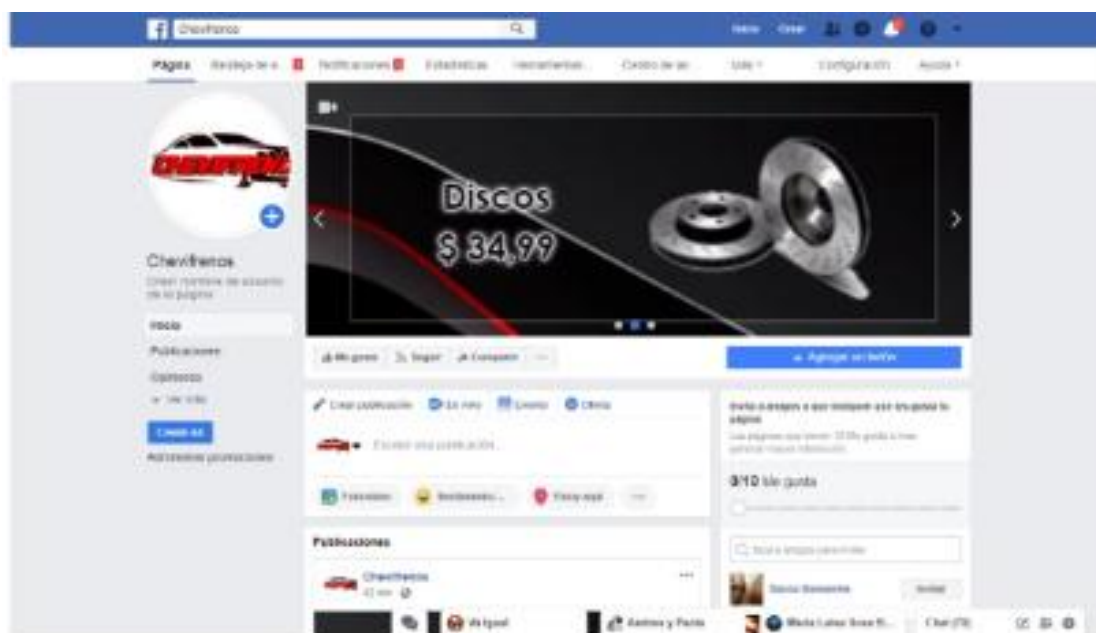


Figura 19. Página Facebook del negocio

El plan de mercadeo a través de los medios digitales considera que el contenido de cada una de las plataformas contenga el 75% de información propia del almacén que involucre la marca de la entidad y el 25% de información de terceros que se relacione con el tipo de negocio, se realizarán actualizaciones semanales y se interactuará con los clientes sobre temas relacionados, se responderá a sus preguntas y solicitudes en un tiempo máximo de 24 horas, para lo cual, será el Gerente será el responsable de hacerlo y para medir los resultados de acuerdo a los indicadores expuestos en la formulación de estrategias.

La promoción que utilizará el negocio permitirá darse a conocer a los autoservicios que se encuentran en la parroquia Cotocollao y al público objetivo. Se utilizarán promociones para los clientes finales:

- Descuentos en sus próximas compras.

- Regalos por sus compras (camisetas, esferos, fundas reusables para depósito de basura para autos) (ver apéndice E).

Para los autoservicios que refieran un cliente que efectivice su compra:

- Premios por cada cliente referido y descuentos en sus compras.

Estrategia de Diferenciación

En este proyecto la estrategia de diferenciación va dirigido a impulsar la imagen del negocio. Se venderán productos importados que ya son conocidos en el mercado y para una marca de vehículos líder en el mercado, lo que representa una oportunidad, sin embargo, es indispensable posicionar la imagen del negocio para ser sostenibles. Para lo cual, será necesario considerar:

1. Crear una primera impresión positiva, al utilizar un lenguaje conservador, sencillo, claro y directo, tanto en la imagen corporativa (color, tipografía, diseño e imágenes del logo, como los productos publicitarios), así como en el trato personal.
2. Lanzar contenidos en los medios informativos de alta calidad, originales y sincronizados, para generar credibilidad y construir una identidad corporativa aceptable. Para ello, se actualizarán semanalmente los contenidos de las plataformas digitales (Página Web Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp).
3. Optimizar la estrategia web para posicionar la imagen del negocio en las primeras páginas de Google.
4. Utilizar elementos multimedia que visualicen la imagen corporativa del negocio a través de la utilización de imágenes y audio videos en las diferentes redes sociales.

5. Mantener una estrategia consistente al ser uniforme en el uso del nombre, logo y estilo para todos los materiales y contenidos publicitarios. Este atributo permitirá que la imagen corporativa tenga personalidad.
6. Establecer responsabilidades en el área de ventas, al contar con vendedor capacitados que sean idóneos para transmitir la imagen del negocio en las visitas que realicen a los autoservicios del sector para promocionar los productos que se ofrecen e informarles de los beneficios que tendrían al trabajar con el almacén. Así como, transmitir los fundamentos organizacionales a los clientes en la atención personal o virtual. Finalmente, deberán dar seguimiento pos venta a los clientes para contar con una retroalimentación de la calidad del producto y servicio otorgado, con el objetivo de contar con información certera que permita la toma de decisiones para mejorar continuamente.
7. Impulsar la publicidad de la entrega a domicilio, por ser una de las características que identificarán al negocio y será lo que la diferencie entre la competencia.

Resumen

El plan de marketing aplicará estrategias de venta, precio, distribución y promoción dirigidas a: optimizar los gastos para lograr tener rentabilidad e incrementar la productividad para ser sostenibles; lograr una participación en el mercado que permita al negocio ser sostenible, atraer y retener a nuevos clientes, penetrar en el mercado de forma inmediata; optimizar los recursos del negocio para mejorar la rentabilidad; impulsar las ventas y alcanzar un buen posicionamiento de la marca. Las aplicaciones del marketing mix estarán dirigidas a impulsar la imagen del negocio a través del marketing convencional y digital, así como, la atención al cliente de personal especializado y debidamente capacitado en búsqueda de alcanzar la calidad total.

Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

En el capítulo que se presenta a continuación se expone el estudio técnico y modelo de gestión organizacional que tendrá el Almacén de Repuestos Chevifrenos, para lo cual, se determina el tamaño del proyecto, su localización, la ingeniería arquitectónica del negocio, la descripción de la tecnología que se utilizará, el diseño del proceso productivo, el diseño organizacional y funcional, las políticas de selección, contratación, remuneración y evaluación de desempeño; finalmente, el análisis del marco normativo sobre el que se asienta el proyecto.

Tamaño del Proyecto

El tamaño del proyecto hace referencia al nivel de producción o la cantidad que una unidad de producción está en capacidad de atender satisfactoriamente. A decir de Miranda (2005), el tamaño se refiere a la capacidad de producción y comercialización de bienes o servicios durante la vida del proyecto.

Determinar la unidad de medida del tamaño y análisis de la capacidad del negocio

El Almacén de Repuestos Chevifrenos por su tamaño y estructura organizacional formará parte de las microempresas.

Tabla 29.

Variables de la clasificación de las empresas

Tipo	Volumen de ventas anuales en dólares	Personas ocupadas
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

Fuente: (INEC, 2014)

Capacidad instalada

Con el propósito de determinar la capacidad del nuevo proyecto, es importante considerar ciertos factores o parámetros que definen su tamaño, a continuación, se detallan los siguientes:

- El almacén de repuestos al inicio de sus operaciones atenderá de lunes a viernes, en jornada normal de 8 horas.
- Se considera dentro del personal del almacén un vendedor que estará a cargo de la atención diaria al cliente.
- De la capacidad instalada se utilizará únicamente el 42%, esto de acuerdo al tiempo de atención por cliente. Según la Empresa Performance Garage, Representado por el Sr. Milton Álvarez, se estima que el tiempo de atención promedio por cliente es de 20 minutos.

La siguiente tabla muestra el cálculo de la capacidad instalada y la capacidad utilidad de acuerdo al tiempo de atención al cliente a la demanda del proyecto:

Tabla 30.

Capacidad instalada

Descripción	Tiempo de atención (minutos)	Clientes atendidos por Horas Productivas	Días laborables	Número vendedores	Clientes diarios	Clientes semanales	Número de semanas	Capacidad instalada (número de clientes atendidos)	
Atención a clientes	20	3	8	5	1	24	120	52	6.240

De acuerdo a los datos expuestos en la tabla que antecede, la capacidad instalada es de 6.240 (clientes atendidos). Además, en base a la demanda proyectada del primer año que es de 2.609 (ver tabla 7), la capacidad utilizada es del 42%.

Localización. Análisis de los Principales Criterios. Matriz de localización

Macro localización

El Almacén de Repuestos Chevifrenos se ubicará en el Norte de la ciudad de Quito, específicamente en la parroquia Cotocollao, porque es en este lugar en donde se concentra la mayoría de autoservicios a los que acude el mercado objetivo. Se trata de un sitio de fácil acceso, sin embargo, se plantean los siguientes parámetros para la selección del local en donde se instituirá el negocio.

- Centro de la parroquia Cotocollao.
- Sobre una vía principal.
- Cerca de autoservicios, cooperativas de taxis y camionetas.
- Fácil acceso en transporte público.
- Cobertura de todos los servicios básicos.

Se consideran tres zonas como las más apropiadas para la ubicación del almacén:

- Avenida de la Prensa y Rigoberto Heredia. (1)
- Avenida San José de Sucre y Flavio Alfaro. (2)
- Calle Machala y Sabanilla. (3)

En el siguiente mapa se muestran las tres zonas elegidas:

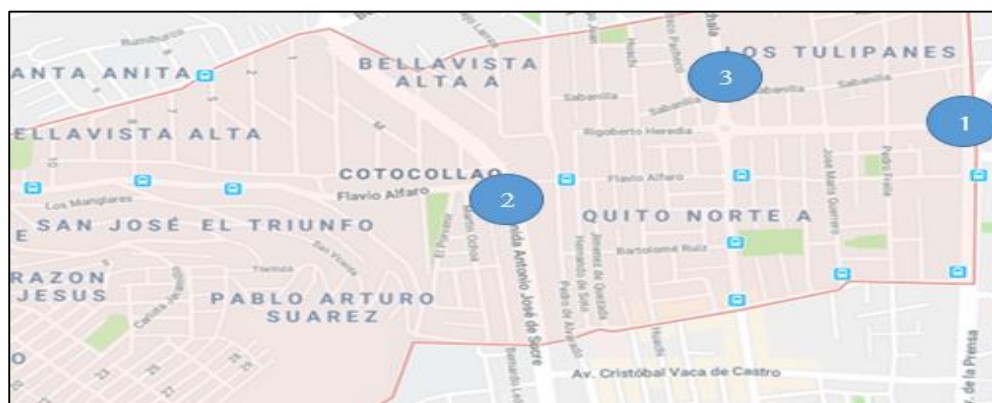


Figura 20. Macrolocalización del negocio.

Fuente: Google maps.

Micro localización

Para definir la microlocalización se evaluarán tres ubicaciones que se encuentren dentro de cada sitio seleccionado en la macro localización, por medio de la aplicación del método de evaluación de factores, considerando:

- **Área:** por el tipo de partes que se venderán en el negocio se requiere de un local con una superficie entre los 40 y 60 metros cuadrados, que permita la distribución de perchas, vitrinas mostradoras, caja, un escritorio y exhibidores.
- **Costo:** de acuerdo a un sondeo realizado en la zona se pudo establecer que locales con la superficie antes señalada se encuentran entre los USD 600 y USD 800.
- **Adecuación:** para el efecto se utilizará la infraestructura disponible en la zona, no obstante, se requerirán hacer mejoras para la instauración óptima del negocio.
- **Tráfico:** por ser una variable que indica el tiempo requerido para trasladarse hacia o desde el lugar.
- **Parqueadero:** facilidades para que los clientes estacionen su vehículo.
- **Facilidad de acceso a transporte público:** cercanía de las paradas de transporte público o cooperativas de taxi.
- **Cercanía** a zonas de mayor concentración del mercado objetivo.

En observación a los factores señalados, se identificaron tres posibles locales:

Locación uno. Local ubicado en la Calle Rigoberto Heredia y Avenida de la Prensa con un área de 50 metros cuadrados, costo de arriendo USD 800, no requiere adecuación alguna. Por estar en una avenida principal está cerca de paradas de buses y cooperativas de taxi, no dispone de parqueadero, pero en la zona no existe restricción para que los vehículos se estacionen frente al sitio, sin embargo, es un sitio de alto tráfico que dificulta conseguir un puesto, cuenta con todos los servicios básicos (luz,

agua, línea telefónica, alcantarillado), es una zona de alto tráfico vehicular y peatonal. A tres cuadras a la redonda existen por lo menos cinco autoservicios.

Locación dos. Local que no supera los 40 metros cuadrados ubicado en la calle Flavio Alfaro y Avenida San José de Sucre, el costo del arriendo es de USD 600, requiere hacer adecuaciones de pintura, plomería y conexiones eléctricas, no cuenta con parqueadero propio, los autos pueden estacionarse frente del local, sin embargo, en las horas pico el espacio está copado, porque el tráfico es alto, se encuentra cerca de paradas de buses, no cuenta con una cooperativa de taxis o camionetas aledañas al lugar. A tres cuadras a la redonda existen por lo menos tres autoservicios.

Locación tres. Local de más de 50 metros cuadrados ubicado en la calle Machala y Sabanilla, con un costo de USD 700, no requiere adecuación alguna, el parqueadero se encuentra en la vía pública, el tráfico es medio por lo que sí permite el estacionamiento en tiempos cortos, está cerca a zonas de interés (paradas de buses, cooperativas de taxis, camionetas y por lo menos cinco autoservicios).

Con la descripción de las posibles locaciones, se pondera los factores de acuerdo a la importancia relativa establecida en la siguiente matriz:

Tabla 31.

Matriz de ponderación de parámetros

Factor	Ponderación	Justificación
Área	25%	Establece la capacidad de provisión del stock de productos requerido.
Cercanía a sitios de interés	30%	Establece mayor comunicación entre el almacén y el mercado objetivo.
Parqueadero	15%	Añade valor al servicio al cliente.
Costo	10%	Aspecto que afecta la capacidad de inversión
Necesidades de adecuación	5%	Determina la posibilidad de inversión en mejoramiento del local.
Tráfico	15%	Interviene en el tiempo que requiere el cliente para su movilidad.

En base a las ponderaciones se califican los factores de cada localización estipulada de acuerdo al grado de cumplimiento, se comparan los resultados de cada localización de acuerdo a la calificación otorgada. La calificación va de 1 a 3, considerándose 1 menor cumplimiento y 3 mayor cumplimiento. En la matriz que se presenta a continuación, se exponen las calificaciones.

Tabla 32.

Matriz de selección

Factor	Ponderación	Locación 1		Locación 2		Locación 3	
		Calificación	C.P.	Calificación	C.P.	Calificación	C.P.
Área	25%	3	0.75	1	0.25	3	0.75
Cercanía a sitios de interés	30%	3	0.90	2	0.60	3	0.90
Parqueadero	15%	2	0.30	1	0.15	2	0.30
Costo	10%	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Necesidades de adecuación	5%	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Tráfico	15%	1	0.15	1	0.15	2	0.30
Total	100%		2.45		1.50		2.60

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de selección, la localización tres es la más adecuada.

Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio

El área total del local elegido es de 55 metros cuadrados, por lo que las perchas se colocarán a un metro de distancia entre cada una para facilitar la movilidad del vendedor, considerando que cada estantería reforzada en tool tiene 2.00x1.00x0.40, se requerirán 22, lo que facilitará la distribución de la mercadería para su expendio. El mostrador tendrá 1.10 metros de altura para facilitar la exhibición de los productos y contribuir a la comunicación entre el cliente y el vendedor, se encontrará a tres metros de distancia desde la entrada y medirá 4.50 metros de largo para dejar un metro para ingresar al área de expendio y facilitar la movilidad de la mercadería que ingresa. En el

área de recepción al cliente se dispondrá de una butaca de tres puestos para espera. El área de caja partirá del mostrador para facilitar la facturación y la recepción del pago.

El local no dispone de una puerta adicional a la principal para recibir la mercadería, por lo que para esta tarea se coordinará con el proveedor un día y hora específica para evitar molestias al cliente.

Detrás del mostrador se destinará un espacio para una pequeña oficina que constará de un escritorio con archivador y una silla ejecutiva; al fondo del local a lado derecho se ubica el baño que contará con dispensador de papel toalla, papel higiénico y jabón líquido para el uso de todos los colaboradores. Dentro del baño se ubicará un armario de 2.000.40x0.40 para colocar todos los productos de aseo del local (escobas, trapeador, desinfectante y balde).

El vendedor se ubicará detrás del mostrador para esperar a los clientes y atenderles en cuanto ingresen al local.

El local cuenta con seis lámparas de doble tubo tipo led, lo que permite contar con luz artificial suficiente para tener un buen desempeño. Al ingreso del local se dispondrá de un surtidor de agua para los clientes, además, se dará importancia al aseo del sitio para que sea acogedor. Se colocará música a volumen medio para no afectar la comunicación entre los involucrados, optando por aquella que emita sonidos y mensajes que contribuyan a mantener la calidez del ambiente. Mantener un buen olor en el ambiente es fundamental, por lo que se utilizarán desinfectantes que contribuyan con este fin.

A continuación, se presenta la figura de la distribución del local.

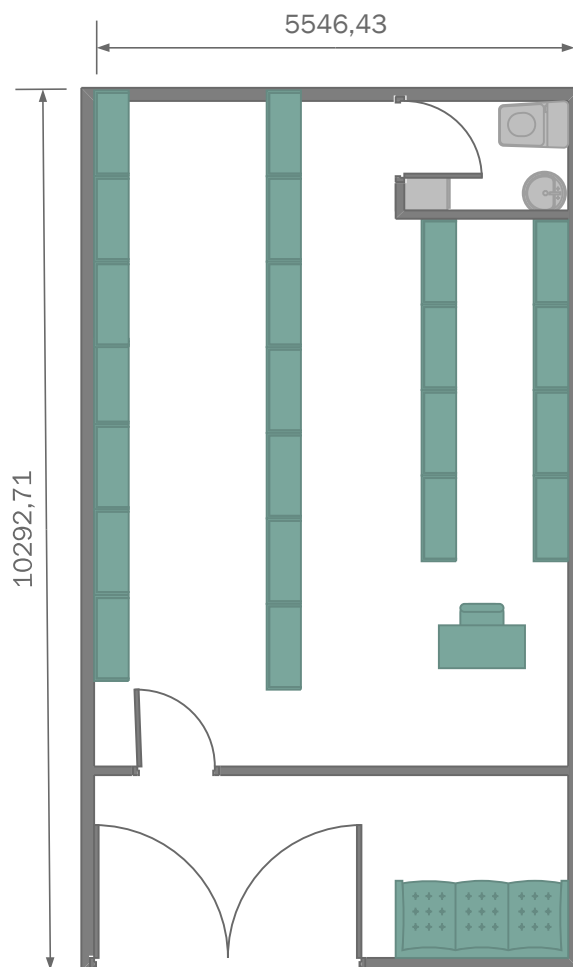


Figura 21. Distribución del local

Descripción de la Tecnología del Negocio, Procesos del Negocio y su Nivel de

Acceso

El almacén contará con dos computadoras: una ubicada en la oficina destinada para todo lo relacionado a la gestión administrativa y otra ubicada en la caja para la emisión de facturas, con su respectiva impresora.

Se dispondrá de Internet para mantener actualizadas las redes sociales, mejorar la comunicación con los grupos de interés y agilizar transacciones comerciales y bancarias. Además, se dotará de red Wifi como un servicio adicional a los visitantes.

Se contará con dos aparatos telefónicos: uno ubicado en la oficina y otro en la caja. Se entregará un teléfono celular al vendedor para que se mantenga comunicado con los clientes y/o el área de gerencia a través de mensajes, llamadas o WhatsApp.

Se dispondrá de un detector de humo y una lámpara de emergencia. También se contará con los dispositivos relacionados al monitoreo de seguridad privada que estarán a cargo de la empresa contratada.

Diseño del Proceso Productivo

Para diseñar el proceso productivo, se parte de la descripción de macroprocesos que se generarán en el negocio. En la siguiente figura se observa la interacción existente entre cada uno de estos:

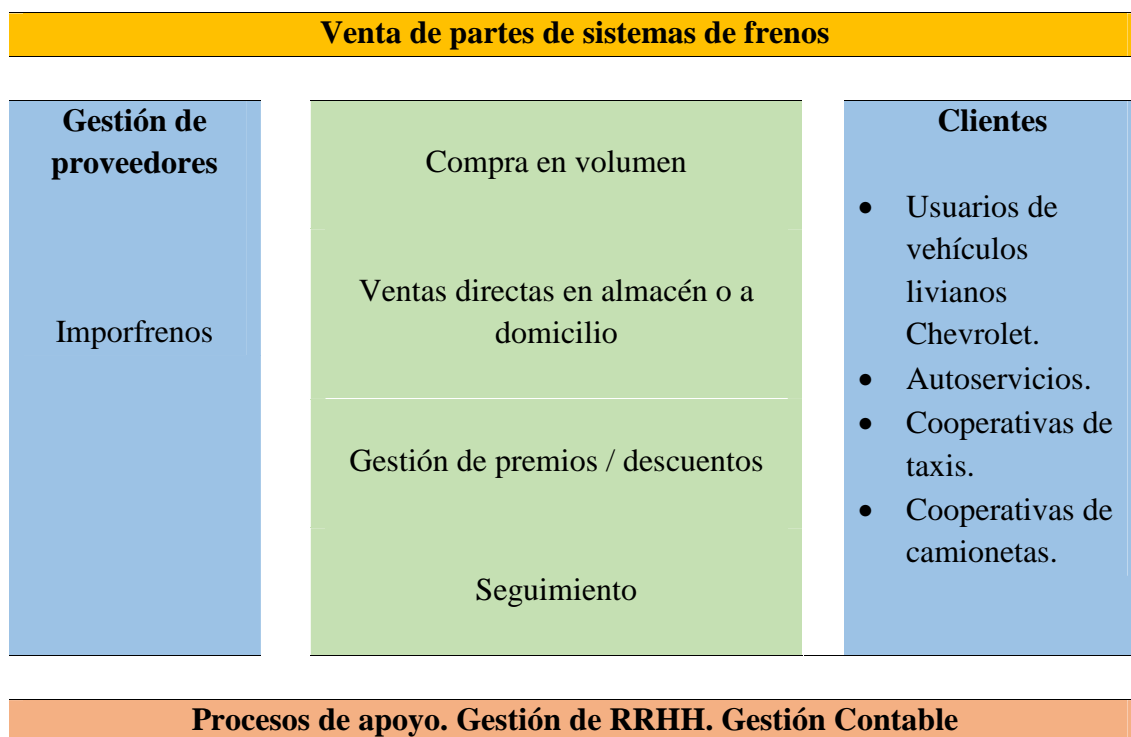


Figura 22. Descripción de macroprocesos estratégicos

De acuerdo a lo que se observa en la figura que antecede, el macroproceso venta de partes de sistemas de frenos se sostienen en los macroprocesos relacionados con los de apoyo, gestión de recursos humanos y gestión contable. Los proveedores, en este

caso Imporfrenos forma parte esencial del buen desempeño de la empresa, porque a este se realizarán las compras en volumen para mejorar el precio final a los clientes.

Considerándose dentro de los clientes del negocio a los usuarios de vehículos livianos Chevrolet, dueños o representantes de autoservicios, cooperativas de taxis y camionetas.






A continuación, se presenta el flujograma de los diferentes procesos que se realizarán en el negocio, en búsqueda de contar con una ventaja competitiva que parte de ofrecer productos de calidad a mejores precios y con una atención basada en satisfacer plenamente las expectativas del cliente. Los procesos que se llevarán a cabo serán:

- Compra en volumen.
- Venta directa a los clientes en el almacén.
- Venta con entrega a domicilio.
- Premios / Descuentos.
- Seguimiento.

Para el efecto, se considera la representación gráfica del diagrama de flujo, en el cual detalla la secuencia de los pasos que se realizan para un determinado proceso.

Tabla 33.

Representación gráfica del diagrama de procesos

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida.
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación.
	Decisión	Permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso.

Fuente: (Ochoa, 2013, p.1)

1. El proceso de compra en volumen, incluye las siguientes acciones (ver figura 23):

- Establecer el volumen de compra.
- Contactar con la importadora.
- Negociar el descuento.
- Realizar el pedido.
- Recibir y pagar el pedido (si se obtiene crédito, el pago se realizará en el tiempo convenido).
- Almacenar los repuestos o partes.

En este proceso participa la importadora de repuestos que será la proveedora del almacén, con la cual se negociará el volumen de compras y la forma de pago, procurando mejorar el precio para mejorar la competitividad, al trasladar el beneficio al cliente final.

2. El proceso de venta directa en el almacén, incluye las siguientes acciones (ver figura 24):

- Bienvenida al cliente.
- Tomar el pedido.
- Verificar la existencia.
- En caso de que no exista, se ofrece el producto para el día siguiente y si el cliente acepta se continúa con el proceso, caso contrario se da por terminado.
- Se informa el precio. Si el cliente no acepta se da por terminado.
- Facturar.
- Receptar el pago (efectivo, transferencia, tarjeta de crédito).
- Entregar la factura.

- Entregar el pedido.

En este proceso se toma en cuenta la venta directa en el almacén, sin necesidad de que se requiera que el vendedor salga del establecimiento o necesiten llamar a los clientes para contactarlos. En este proceso el cliente es quien visita el almacén, si se trata de un cliente frecuente o que ha remitido a otro, en el momento de la factura se le dará un premio; para el efecto, se contará con un registro de clientes.

3. El proceso de venta con entrega a domicilio, incluyen las siguientes acciones (ver figura 25):

- Bienvenida o recepción de llamada.
- Tomar el pedido.
- Verificar existencia.
- Si no existe el producto ofrecer la entrega para el siguiente día.
- Facturar.
- Receptar el pago (efectivo, transferencia de pago directo, tarjeta de crédito) y entregar o enviar la factura vía e-mail y acordar el lugar y hora aproximada de entrega.
- Despachar el pedido al motociclista e informarle el sitio de entrega.
- Entregar el pedido.

En este proceso interviene la fuerza de venta y el motociclista que será entregado de transportar el pedido hacia el lugar de destino a conveniencia del cliente.

4. El proceso de gestión de premios/descuentos, seguirá las siguientes acciones (ver figura 26):

- Contactar a los aliados estratégicos.
- Visitar a los aliados estratégicos.
- Informar sobre beneficios.

- En caso de que no acepte se da por terminado el proceso.
- Si acepta, se atiende a los referidos.
- Registro de beneficios.
- Notificación a los beneficiarios.
- Entrega de los beneficios / premios.

En este proceso se involucra a los aliados estratégicos (dueños o gerentes de autoservicios, directivos de cooperativas de taxis y camionetas), la visita deberá hacerse por lo menos una vez al mes para medir su satisfacción con los beneficios que se les otorga.

5. El proceso de seguimiento, incluye las siguientes acciones (ver figura 27):

- Contactar al cliente final y aliado estratégico.
- Visitar o llamar al cliente final y/o aliado estratégico.
- Preguntar si su requerimiento fue atendido.
- Programar una nueva visita o llamada.

Este proceso se realizará cada quince días para dar a conocer que el negocio está pendiente de sus requerimientos, también, servirá para ofertar nuevos productos, actualizar listas de precios y verificar si la atención que se les da cumple con sus expectativas.

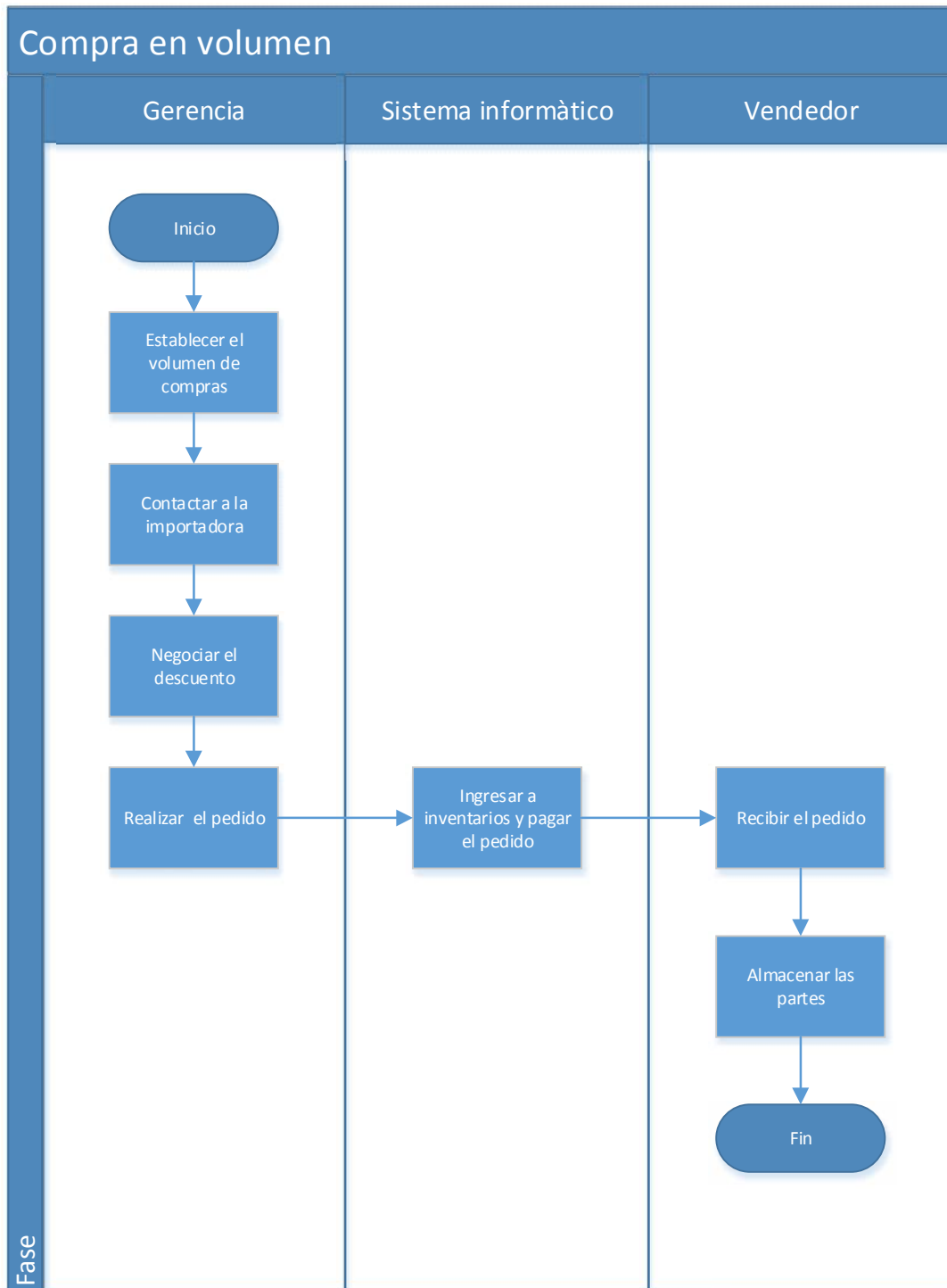


Figura 23. Proceso de compra en volumen.

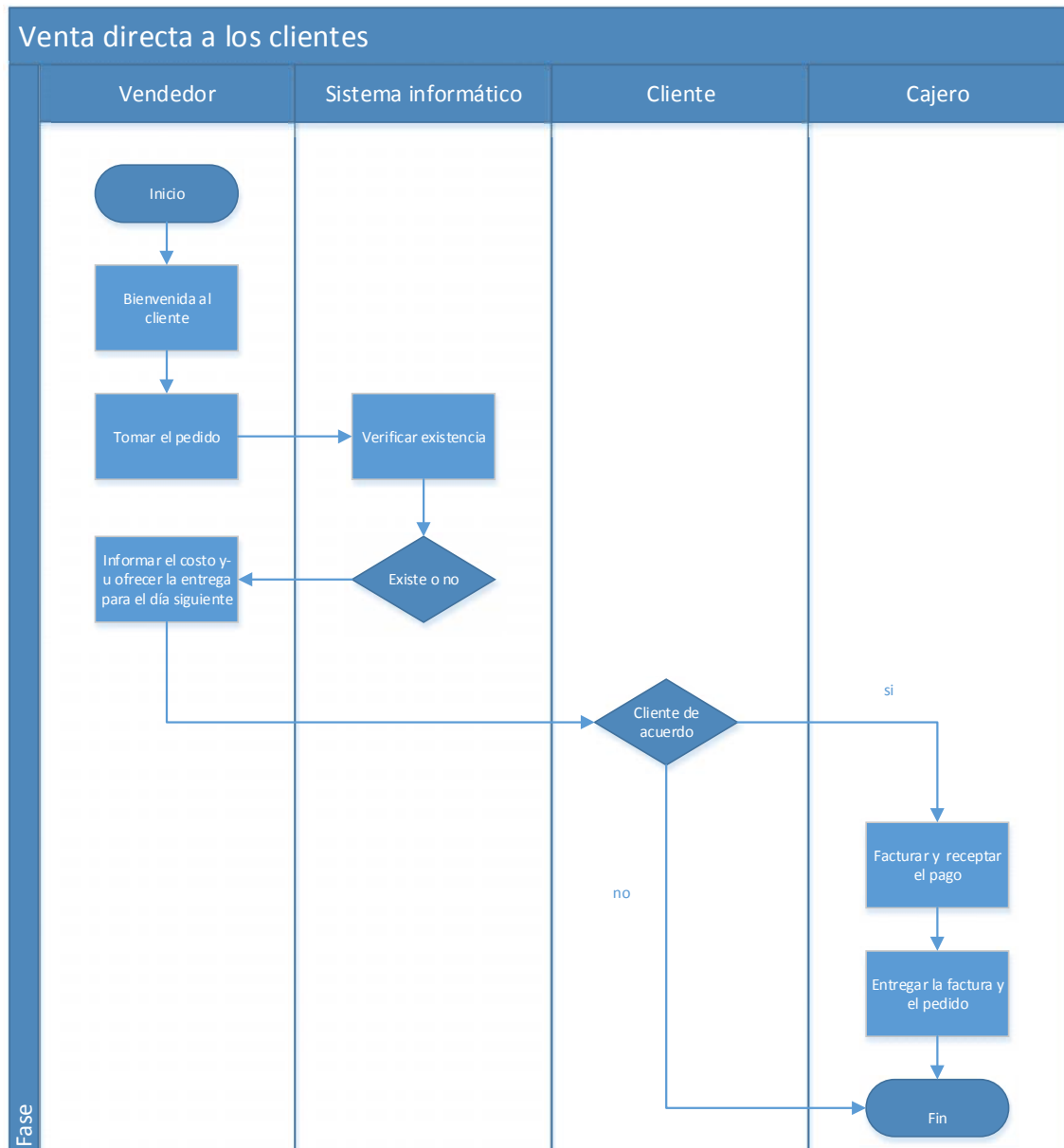


Figura 24. Proceso de venta directa a los clientes en el almacén.

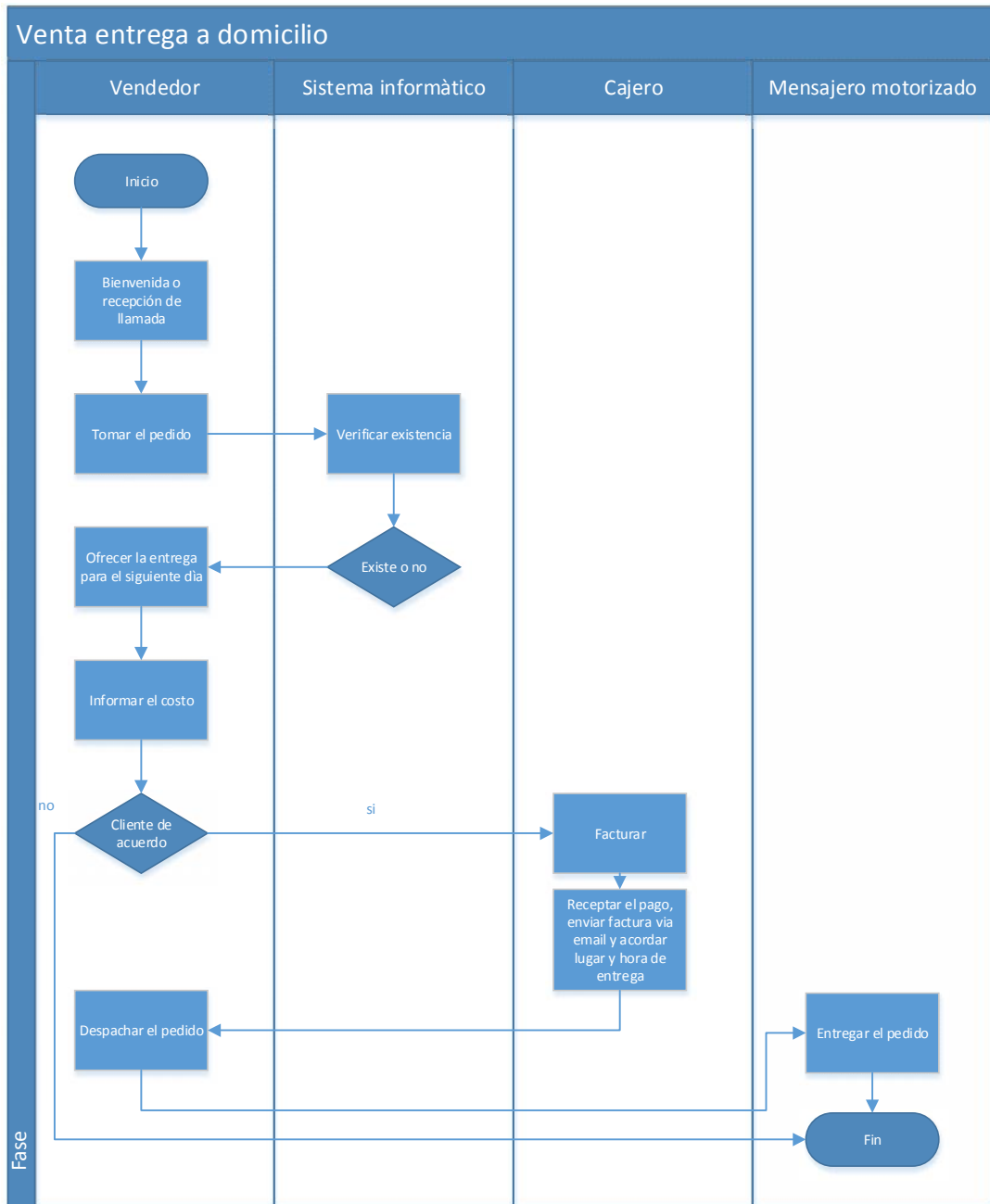


Figura 25. Proceso de venta con entrega a domicilio.

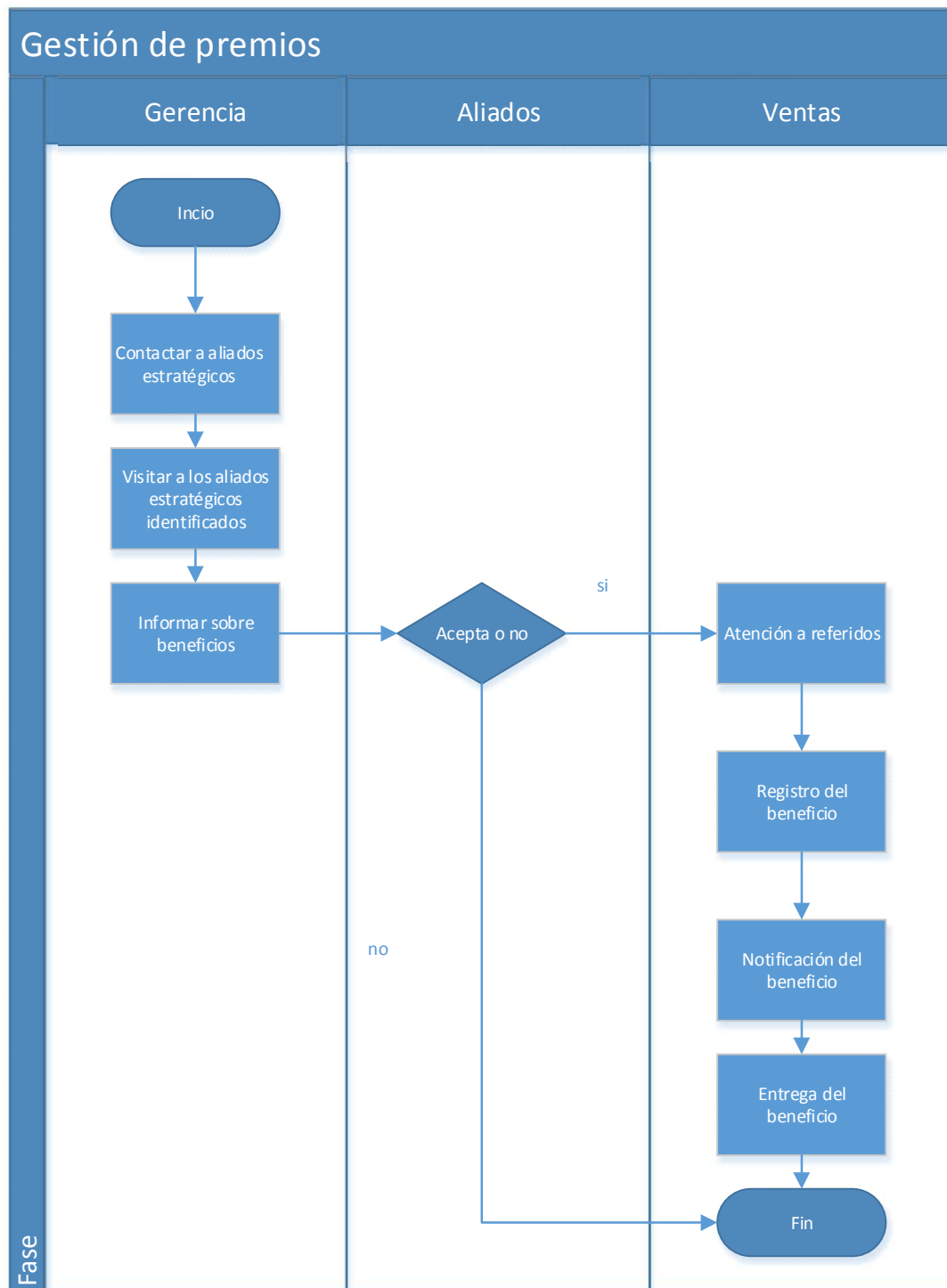


Figura 26. Proceso de gestión de premios/descuentos.

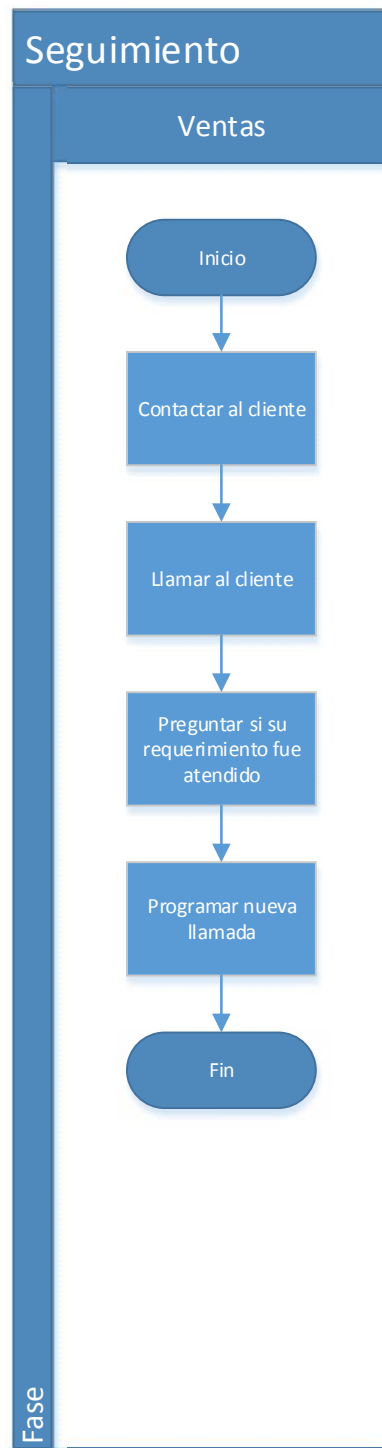


Figura 27. Proceso de seguimiento.

Diseño Organizacional. Estructura Organizacional y Funcional

La estructura organizacional del negocio será como se muestra a continuación:

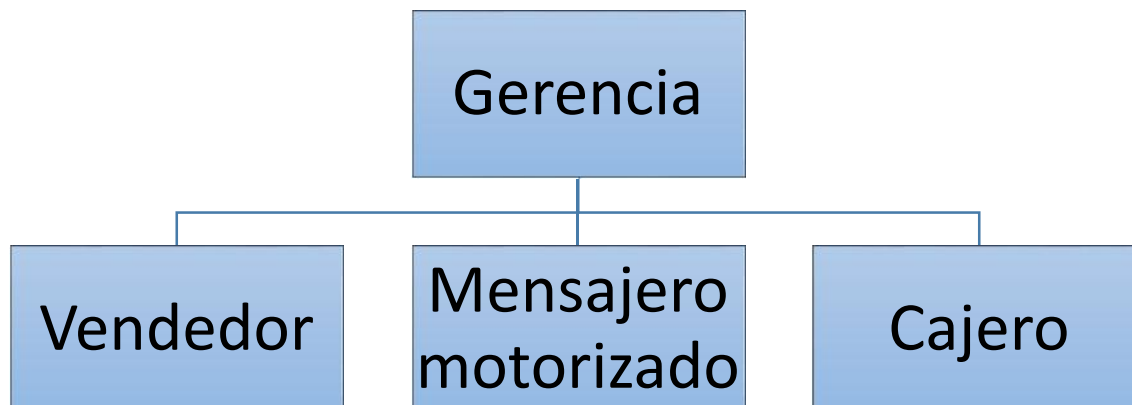


Figura 28. Estructura organizacional.

De acuerdo a lo que se expone en la figura que antecede, la organización del negocio estará encabezada por la gerencia, la que tendrá a su cargo la gestión administrativa y de recursos humanos; lo que involucra la contabilidad, además, parte de su gestión será la ejecución de campañas publicitarias; esta se apoyará en las funciones de los tres niveles sobre los que tiene mayor jerarquía (vendedor, mensajero motorizado y cajero). El área comercial (vendedor) estará a cargo de los macroprocesos estratégicos relacionados con las ventas; sean estas directamente en el local a través del mostrador o ventas externas que resulten de los contactos con potenciales clientes a través de redes sociales, miembros de las cooperativas de taxis o camionetas y los referidos de los autoservicios. El área de logística estará a cargo de los macroprocesos correspondientes al transporte de pedidos, es decir, la entrega a domicilio.

La estructura funcional se detalla a continuación:

Tabla 34.

Funciones del Gerente General

Información básica		
Nombre del puesto:	Gerente General	
Área:	Gerencia	
Supervisado por:	No aplica	
Supervisa a:	Vendedor, mensajero motorizado y cajero.	
Objetivo del cargo		
Planear, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo del negocio; también, está a cargo de contratar el personal más idóneo, en búsqueda de alcanzar rentabilidad, competitividad y usar los recursos de forma eficiente.		
Principales funciones y responsabilidades	Indicadores de gestión	
Representar legalmente a la empresa.	Informe anual.	
Administración general del negocio.	Informe anual.	
Cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y políticas internas y establecidos por los organismos de control.	Informe anual.	
Coordinar con el área de ventas, mensajería y caja las actividades a realizarse en búsqueda de la calidad total.	Informe trimestral.	
Supervisar las áreas que están bajo su mando.	Informe mensual.	
Contratar a personal idóneo para las diferentes áreas.	Informe anual.	
Implementar estrategias de marketing.	Informe trimestral.	
Llevar la contabilidad del negocio.	Informe anual.	
Realizar las declaraciones del IVA e impuesto a la renta.	Declaraciones mensuales y anuales.	
Promover la interacción con los grupos de interés.	Informe mensual.	
Analizar la situación económica del negocio.	Informe anual.	
Realizar los depósitos bancarios y el pago de facturas a proveedores.	Informe mensual.	
Nivel de responsabilidad		
Manejo de información	Manejo de bienes y mercadería	Manejo de valores
Ventas	Supervisión de inventarios. Supervisión de registro de entrega a domicilio.	Supervisar el registro de ventas diarias. Depósitos directos en bancos.
Compras	Supervisión de inventarios. Pedidos para reposición de productos para mantener stock.	Pagos a través de transferencias o emisión de cheques.
Clientes	Supervisión del área de ventas. Supervisión del registro de llamadas y/o mensajes recibidos por parte de los clientes. Supervisión del registro de entrega a domicilio.	

Tabla 35.

Funciones del vendedor

Información básica		
Nombre del puesto:	Vendedor	
Área:	Comercial	
Supervisado por:	Gerente General	
Supervisa a:		
Objetivo del cargo		
Atender y dar soporte a los clientes, con el fin de impulsar las ventas del negocio.		
Principales funciones y responsabilidades	Indicadores de gestión	
Representar a la empresa en el área comercial.	Informe anual.	
Recibir los pedidos.	Informe mensual.	
Almacenar y codificar los productos en perchas.	Informe mensual.	
Verificar las existencias de los productos en el inventario.	Informe semanal.	
Responder llamadas, mensajes de WhatsApp de los clientes.	Informe mensual.	
Coordinar con el mensajero motorizado las entregas a domicilio.	Informe semanal.	
Llevar el registro de clientes y otorgar descuentos y premios.	Informe trimestral.	
Hacer el pedido para que sea facturado.	Informe mensual.	
Entregar el pedido al cliente cuando la venta es directa en el almacén.	Informe mensual.	
Coordinar con gerencia las visitas a los aliados estratégicos.	Informe mensual.	
Visitar a los aliados estratégicos de forma rotativa.	Informe mensual.	
Socializar con los clientes y aliados estratégicos los beneficios que les otorga el almacén.	Informe mensual.	
Nivel de responsabilidad		
Manejo de información	Manejo de bienes y mercadería	Manejo de valores
Ventas	Gestionar la actualización de los inventarios. Gestionar el registro de entrega a domicilio. Gestionar el registro a clientes.	
Compras	Gestión de recepción de pedidos. Gestión de notificación de la necesidad de reposición de productos. Gestión de almacenamiento y codificación.	
Clientes	Gestión de atención directa o vía tics. Gestión de registro de llamadas y/o mensajes recibidos por parte de los clientes. Gestión de responder oportunamente los mensajes de los clientes.	

Tabla 36.

Funciones del mensajero motorizado

Información básica		
Nombre del puesto:	Mensajero motorizado	
Área:	Logística	
Supervisado por:	Gerente General	
Supervisa a:		
Objetivo del cargo		
Entregar los pedidos a domicilio de las ventas realizadas y el envío de paquetes o notificaciones a quien así se requiera para agilizar la gestión administrativa del negocio.		
Principales funciones y responsabilidades		Indicadores de gestión
Representar a la empresa en el área de logística.		Informe anual.
Recibir los paquetes que deben ser entregados a domicilio.		Informe mensual.
Llevar un registro de los traslados realizados.		Informe semanal.
Coordinar con el vendedor las entregas a domicilio.		Informe semanal.
Entregar el pedido en el sitio convenido.		Informe mensual.
Informar al área de ventas cualquier novedad que se suscite en el desarrollo del trabajo.		Informe mensual.
Nivel de responsabilidad		
Manejo de información	Manejo de bienes y mercadería	Manejo de valores
Ventas	Gestionar la entrega a domicilio. Gestionar el registro de movilización.	
Compras Clientes	Gestionar el registro de entrega-recepción de envíos.	

Tabla 37.

Funciones del cajero

Información básica	
Nombre del puesto:	Cajero
Área:	Comercial
Supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	
Objetivo del cargo	
Garantizar las operaciones de la caja, efectuando la facturación y la recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, transferencias y demás, documentos de valor, con el fin de lograr una efectiva recaudación de ingresos al negocio y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.	
Principales funciones y responsabilidades	Indicadores de gestión
Representar a la empresa en el área de ventas.	Informe anual.
Recibir los pedidos de parte del vendedor.	Informe mensual.
Emitir la factura correspondiente, verificando los datos personales del cliente.	Informe diario.
Coordinar con gerencia el envío de facturas electrónicas.	Informe diario.
Receptar el pago (efectivo, tarjeta de crédito, transferencia).	Informe diario.
Cuadrar la caja	Informe diario.

Custodiar el dinero en efectivo, cheques, transferencias y otros documentos de valor.	Informe diario.
Entregar a gerencia el dinero en efectivo, cheques, transferencias y otros documentos de valor.	Informe diario.
Pagar en efectivo aquellos pedidos que así lo disponga gerencia.	Informe diario.

Nivel de responsabilidad		
Manejo de información	Manejo de bienes y mercadería	Manejo de valores
Ventas	Gestionar la facturación y recepción del pago. Gestionar el registro de ingresos por ventas diarias en caja.	Gestión de custodia del dinero en efectivo, cheques, transferencias y otros documentos de valor.
Compras	Gestionar el pago de compras dispuestas por gerencia. Gestionar el registro de gastos diarios de caja.	Gestión de egresos en efectivo por compras dispuestas por gerencia.
Clientes	Gestionar el registro de entrega de pedidos.	

Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización

A continuación, se presenta el diseño de perfiles profesionales del personal de la organización, incluye las competencias que se requieren para llenar los puestos.

Tabla 38.

Perfil del gerente general

Nivel jerárquico del puesto: Directivo	
Perfil profesional	
Estudios:	De tercer o cuarto nivel en administración de empresas.
Experiencia:	Tres años mínimos en cargos similares. Conocimiento basto en manejo de programas informáticos relacionados con administración y finanzas.
Formación:	Cursos sobre atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de recursos humanos. Liderazgo. Don de gente. Trabajo en equipo.
Competencias:	Facilidad para interactuar con el público interno y externo. Manejo de conflictos. Capacidad de negociar. Iniciativa. Empatía.

Tabla 39.

Perfil del vendedor

Nivel jerárquico del puesto: Apoyo Perfil profesional	
Estudios:	De tercer nivel en mecánica automotriz.
Experiencia:	Tres años mínimos en cargos similares. Conocimiento basto en manejo de programas informáticos relacionados con partes de automóviles. Conocimiento basto en el manejo de programas informáticos relacionados con inventarios.
Formación:	Conocimiento basto en el manejo de programas informáticos relacionados con registro de clientes. Conocimiento basto en el manejo de redes sociales para atención al cliente. Cursos sobre atención al cliente, gestión de ventas de productos automotrices. Don de gente. Trabajo en equipo. Facilidad para interactuar con el público interno y externo.
Competencias:	Manejo de conflictos. Iniciativa. Empatía. Empoderamiento de los fundamentos de la empresa. Responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 40.

Perfil del mensajero motorizado

Nivel jerárquico del puesto: Apoyo Perfil profesional	
Estudios:	De segundo o tercer con licencia para conducir motocicleta actualizada.
Experiencia:	Tres años mínimos en cargos similares.
Formación:	Cursos en atención al cliente y manejo de información confidencial. Don de gente. Trabajo en equipo. Facilidad para interactuar con el público interno y externo.
Competencias:	Iniciativa. Empatía. Empoderamiento de los fundamentos de la empresa. Responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones. Conductor responsable que cumple con las leyes y reglamentos de tránsito.

Tabla 41.

Perfil del cajero

Nivel jerárquico del puesto: Ejecutivo	
Perfil profesional	
Estudios:	De segundo o tercer nivel en carreras relacionadas con administración.
Experiencia:	Dos años mínimos en cargos similares. Conocimiento basto en manejo de programas informáticos relacionados con facturación y cuadro de caja. Conocimiento basto en el manejo de programas informáticos relacionados con registro de clientes.
Formación:	Conocimiento basto en el manejo de redes sociales para atención al cliente. Cursos sobre atención al cliente, gestión de ventas de productos automotrices. Don de gente. Trabajo en equipo. Facilidad para interactuar con el público interno y externo. Iniciativa.
Competencias:	Empatía. Empoderamiento de los fundamentos de la empresa. Responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones. Capacidad para manejar dinero en efectivo, cheques, tarjetas de crédito, transferencias bancarias.

Gerencia de Recursos Humanos. Análisis de subsistemas: Políticas de Selección, Contratación, Capacitación, Remuneración, Evaluación de Desempeño

La gestión de recursos humanos estará a cargo del gerente de la empresa. Para el reclutamiento de personal se tomarán en cuenta las características estipuladas en cada perfil de los profesionales de la organización.

Reclutamiento

Para el reclutamiento se llevarán a cabo las siguientes acciones:

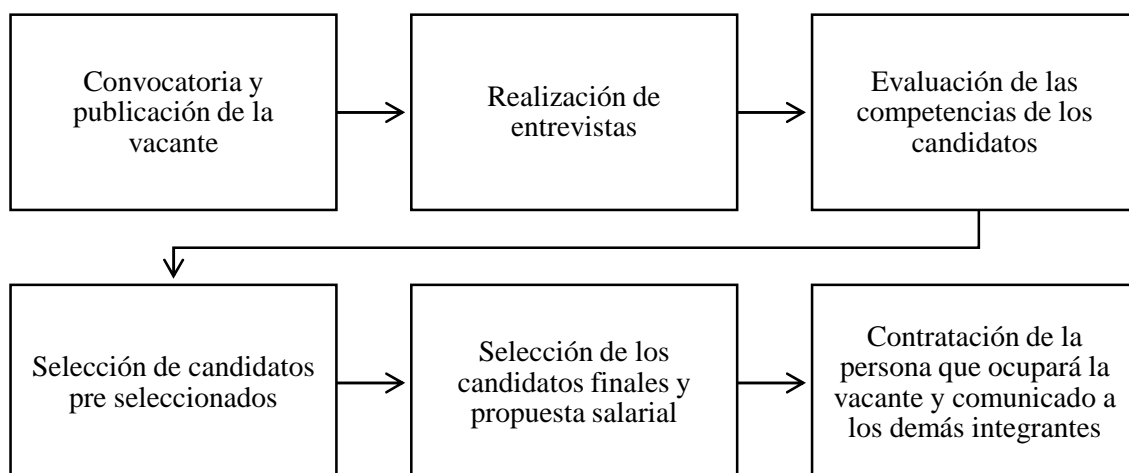


Figura 29. Proceso de reclutamiento interno para cubrir los diferentes puestos

Selección

Para llenar las vacantes de la organización, se utilizarán diferentes métodos, dentro de los cuales está la entrevista personal para conocer cuál sería la reacción de los candidatos ante distintas situaciones que pudieren presentarse en el desempeño de su trabajo, se analizará su hoja de vida para determinar si es coherente con el perfil estipulado y se solicitarán exámenes médicos que indiquen si se encuentran en buenas condiciones de salud, para evitar el uso excesivo de permisos por problemas asociados.

Para formalizar la contratación del personal se empleará el formato del contrato de trabajo dispuesto por el Ministerio de Trabajo en su página web.

Inducción

A paso seguido, se procederá a la inducción general, la que, permitirá al nuevo colaborador tener una visión amplia de la empresa y conocer a sus compañeros de trabajo, esta tendrá una duración de 15 días a partir del día de incorporación y seguirá el siguiente esquema.

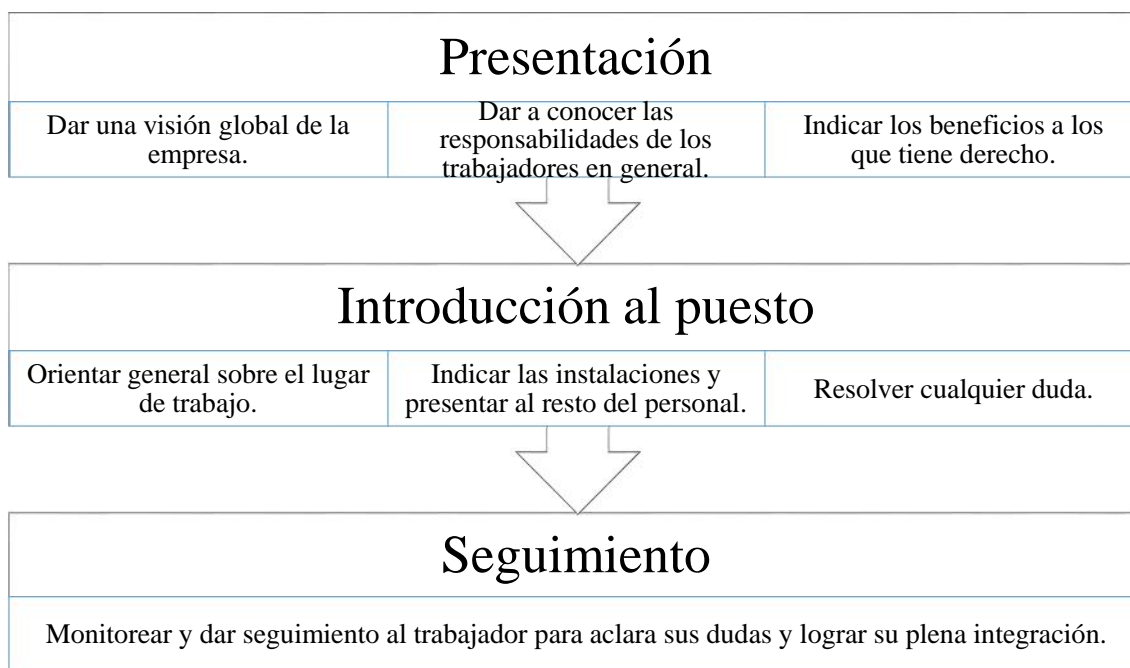


Figura 30. Etapas de la inducción

Evaluación

La evaluación del desempeño del personal servirá para comprobar el nivel de productividad interno con el fin de tomar decisiones que permitan mejorar continuamente. Para el efecto, se realizará un análisis de las competencias de acuerdo al perfil establecido; se tomarán como evaluadores al gerente general, los compañeros de trabajo y los clientes, para lo cual, se mantendrán entrevistas personales con los involucrados y en el caso de los clientes se aplicarán encuestas rápidas sobre los distintos aspectos que se deseen evaluar, de forma trimestral. Los resultados permitirán tomar correctivos, para lo cual se definirán objetivos medibles y se darán a conocer cuáles son las aptitudes y actitudes que se esperan obtener; sin embargo, se dará importancia al reconocimiento positivo del buen desempeño.

Para el control interno se establecen los responsables, el tipo y el periodo de acuerdo a las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Tabla 42.

Tipo de control de acuerdo al puesto, responsables y periodo

Puesto	Responsable del control	Tipo de control	Periodo
Administrador	Gerente General	Periódico	Mensual
Vendedor	Administrador	Periódico	Mensual
Mensajero motorizado	Administrador	Periódico	Mensual
Cajera	Administrador	Permanente	Diario

Capacitación

La capacitación es indispensable para maximizar las capacidades de los trabajadores, lo que repercute en beneficio de la organización. En la siguiente tabla se incluye el detalle del presupuesto asignado.

Tabla 43.

Plan de capacitación

Capacitación para el Almacén de Repuestos de sistemas de frenos Chevifrenos

Tema: Liderazgo, atención al cliente y ventas.

Dirigido a: Todo el personal.

Duración: 30 horas distribuidas en tres jornadas anuales (la primera en la cuarta semana del primer mes del año de apertura, la segunda la semana número dos del sexto mes y el doceavo mes)

Objetivo del curso de capacitación:

Lograr que todos los clientes del almacén se sientan satisfechos del trato que reciben y que sus requerimientos son resueltos en el menor tiempo posible.

Temas a tratar:

- Tema 1.** Principios clave del liderazgo: El poder del servicio y el reconocimiento.
- Tema 2.** Estrategias para ofrecer buena atención y servicio al cliente.
- Tema 3.** Cómo originar una comunicación profesional por teléfono, redes sociales y personalmente.

Presupuesto de la capacitación: (no tendrá costo porque será dictado por estudiantes universitarios que estén en últimos años de carreras relacionadas con los temas a tratar).

Remuneración

Las remuneraciones a los trabajadores se harán de manera mensual tomando en consideración los sueldos promedio del mercado, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 44.

Tabla de sueldos para el primer año

Puesto	Actividad	Salario promedio del mercado
Gerente General	Jefe administrador de comercializadoras de productos	1200,00
Vendedor	Vendedor de repuestos automotrices	600,00
Cajero	Cajero	600,00
Mensajero motorizado	Mensajero	450,00

Adicionalmente, se les otorgará los beneficios que establece la ley; es decir, afiliación al Seguro Social (desde el primer día de trabajo), pago por horas extras y suplementarias (en caso de que se trabajen esas horas), pago del décimo tercero y cuarto sueldo, pago del fondo de reserva (a partir del segundo año de trabajo), vacaciones.

Análisis del Marco Normativo

Constitución de la empresa

Por el tamaño, la empresa que se pretende constituir estará representada por el Gerente General como persona natural, quien actuará como responsable ante las diferentes entidades reguladoras (SRI, Municipio de Quito, Bomberos). Para el efecto, deberá obtener los documentos habilitantes para iniciar con sus labores en el sector comercial de la ciudad de Quito. A continuación, se detallan los documentos que se requieren:

1. Registro Único de Contribuyentes (RUC) para personas naturales, que se obtiene en el Servicio de Rentas Internas con la presentación de:
 - Cédula de identidad.

- Papeleta de votación actualizada.
- Actividad que se va a realizar.
- Recibo de luz, agua o teléfono del domicilio y del lugar en el que funcionará el negocio (siempre y cuando estén a nombre del solicitante, caso contrario, contrato de arrendamiento notariado).
- Número de teléfono de contacto y correo electrónico.
- Formulario lleno.

El trámite es personal y no requiere de mucho tiempo, el mismo día que se presentan los documentos se obtiene el RUC.

2. Patente Municipal es emitida por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, corresponde al pago anual del permiso de funcionamiento. Los requisitos para obtener la patente municipal son:

- Formulario de la declaración de Patente Municipal debidamente lleno.
- Copia de la cédula y certificado de votación de las últimas elecciones.
- Copia del RUC. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018)

En este caso para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, se considera la Tabla de Bases Presuntivas Conforme al Clasificador Internacional Industrial Uniforme de acuerdo a lo dispuesto en la Resolución OO10 de la Dirección Metropolitana de Tributación, considerando que el negocio que se pretende establecer corresponde al CIU G4530.00, la base imponible es de USD 8.000 (Dirección Metropolitana de Tributación, 2015) y que para el cálculo del impuesto por este concepto, el primer año se goza del incentivo tributario que indica que la base imponible será igual a “cero”, para el segundo año se considera el 50% de la base imponible y a partir del tercer año de ejercicio económico, el 100%. La tarifa del impuesto corresponderá al 1% de la base

imponible (Consejo Metropolitano de Quito, 2010), como se expone a continuación:

Tabla 45.

Impuesto por patente municipal

Año	Base imponible en USD	Tarifa anual en USD
1	0	0
2	4.000	40
3	8.000	80
4	8.000	80
5	8.000	80

3. Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas

(LUAE), es el documento que habilita a la empresa su funcionamiento,

representa la autorización al titular por parte del Municipio de Quito el ejercicio de actividades económicas en un sitio determinado dentro de la capital. Los requisitos son:

- Formulario de Solicitud LUAE
- Formulario de Reglas Técnicas de Arquitectura Urbanística
- Copia de RUC
- Copia de cédula del representante legal
- Copia de papeleta de votación vigente del representante legal
- Copia del nombramiento del representante legal
- Autorización del dueño si el local es arrendado
- Fotografía del rótulo con la fachada. Si el rótulo no está colocado un esquema gráfico con las dimensiones. (Cuerpo de Bomberos de Quito, 2016)

Entes reguladores, principales disposiciones y regulaciones al negocio

Los entes reguladores del negocio son el SRI y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Para obtener la LUAE se requiere cumplir con las siguientes disposiciones:

- Instalaciones y conexiones eléctricas en buen estado y con protecciones aislantes.
- Extintor portátil en un lugar de fácil acceso, debidamente cargado y operable.
- Señalética que indiquen la salida y una lámpara de emergencia con un tiempo de iluminación de 60 minutos.
- Ambiente ventilado.
- Sistema de detección y alarma de incendios.

Resumen

El Almacén de Repuestos Chevifrenos deberá ubicarse en la parroquia Cotocollao de la ciudad de Quito, en la calle Machala y Sabanilla, en un local de 55 metros cuadrados con una distribución de su área que facilite la movilidad de los trabajadores, el correcto almacenamiento de los productos, su exhibición y la atención al cliente en un ambiente cálido que faciliten el proceso de compra en volumen, venta directa, venta con entrega a domicilio, descuentos y seguimiento.

La estructura organizacional contará con un gerente general, un administrador, un vendedor, un cajero y un mensajero motorizado, para cada uno de ellos se establecieron perfiles profesionales que incluyen las competencias que deben tener para contribuir en el desarrollo del negocio.

La gestión de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del talento humano estará a cargo de la gerencia general. Se prevé la necesidad de capacitar a los trabajadores tres veces en el primer año para maximizar sus habilidades.

Para abrir el negocio al público es preciso que se cuenten con los permisos habilitantes (RUC, Patente, LUAE), siendo los principales entes reguladores el SRI y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto

En el siguiente capítulo se presenta la evaluación financiera del proyecto para saber si será rentable y por ende viable su creación. Esta evaluación considera los costos de inversión y análisis comparativo; el activo intangible y tangible; el cálculo demostrativo del capital de trabajo; los costos de operación y mantenimiento; la evaluación financiera, determinada por el análisis y determinación de la tasa de descuento, el cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad, el análisis de sensibilidad y el balance del proyecto.

Costos de Inversión, Análisis Comparativo

La inversión inicial está constituida por los rubros requeridos para la puesta en marcha del plan de negocios para la creación un almacén de repuestos automotrices en el norte de la ciudad de Quito, la inversión inicial está conformada por el activo intangible o diferido, activo tangible y capital de trabajo.

Activo intangible

El activo intangible está constituido por los gastos de permisos y autorizaciones, así como el desarrollo del proyecto de inversión, que son rubros requeridos para la constitución de la empresa.

Tabla 46.

Inversión de activos intangibles

Detalle	Inversión Activos Intangibles		
	Cant	C. Unit.	C. Total
Permisos y autorizaciones	1	-	-
Sistema de inventarios	1	5.000,00	5.000,00
Desarrollo del proyecto	1	1.500,00	1.500,00
Total			6.500,00

Activo tangible

Los activos fijos o tangibles constan de equipos de cómputo, equipos de oficina, muebles y enseres. A continuación, el detalle de la inversión en activos tangibles:

Tabla 47.

Inversión de activos tangibles (equipos de computación)

Equipos de computación			
Detalle	Cant	C. Unit.	C. Total
Computador de escritorio	1	400,00	400,00
Computador Portátil	1	850,00	850,00
Impresora	1	150,00	150,00
Total			1.400,00

Tabla 48.

Inversión de activos tangibles (equipos de oficina)

Equipos de oficina			
Detalle	Cant	C. Unit.	C. Total
Aparato telefónico con una base extensión	1	60,00	60,00
Equipo de sonido	1	300,00	300,00
Teléfonos celulares	1	250,00	250,00
Detector de humo	1	11,00	11,00
Lámpara de emergencia	1	25,00	25,00
Extintor	1	20,00	20,00
Total			666,00

Tabla 49.

Inversión de activos tangibles (muebles y enseres)

Muebles y enseres			
Detalle	Cant	C. Unit.	C. Total
Estanterías 2x1x.4	22	70,00	1.540,00
Mostrador/Caja 1.1 x 4.50	1	675,00	675,00
Armario de .4 x.4 x 2	1	60,00	60,00
Butaca de 3 puestos	1	200,00	200,00
Escritorio de oficina con archivador	1	250,00	250,00
Silla de oficina	1	80,00	80,00
Silla de cajero	1	60,00	60,00
Dispensador de jabón líquido	1	30,00	30,00
Dispensador de papel toalla	1	38,00	38,00
Dispensador de papel higiénico	1	38,00	38,00
Surtidor de agua	1	48,00	48,00
Total			3.019,00

La inversión en activos tangibles asciende a USD. 5.085,00.

Cálculo Demostrativo del Capital de trabajo

El capital de trabajo representa la cantidad de recursos financieros necesarios para el periodo de arranque de la empresa, es decir, los fondos necesarios para mantener la liquidez de la empresa en las etapas iniciales de funcionamiento (Mendoza & Ortiz, 2016).

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Meses de desfase} * \text{Costo mensual total}$$

El detalle de su cálculo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 50.

Capital de trabajo

Capital de trabajo		
Concepto		C. anual
Sueldos	43.864,30	
Servicios básicos	936,00	
Arriendo	8.400,00	
Suministros	300,00	
Publicidad	3.486,00	
Servicios externos	840,00	
Total		57.826,30
Mensual	4.818,86	
Meses de desfase		3
C. Trabajo	14.456,58	

Costos de Operación y Mantenimiento, Análisis comparativo

A continuación, se detalla los costos de adquisición para cada uno de los repuestos ofertados por el almacén:

Tabla 51.

Costos de ventas de cilindros, discos, mordazas, pastillas, zapatas y tambores

Descripción	Cilindros	Discos	Mordazas	Pastillas	Zapatas	Tambores
Costo de adquisición	14,78	34,99	108,78	21,85	14,08	36,83
Otros gastos	33,70	24,97	3,74	43,69	12,48	6,24
Total costos	48,48	59,96	112,52	65,54	26,56	43,07

Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio determina las cantidades que el almacén de repuestos automotrices deberá vender o en su defecto las ventas que la empresa deberá alcanzar para que pueda cubrir sus costos fijos y variables sin obtener una ganancia. A

continuación, se detalla el cálculo del punto de equilibrio:

Datos para el cálculo de PE.

Tabla 52.

Datos del punto de equilibrio

Datos del Punto De Equilibrio	
Detalle	USD
Costos fijos	239.487,04
Gastos totales	21.297,17
Mano de obra	43.864,30
Intereses	2.615,04
Pago crédito	15.000,00

Tabla 53.

Punto de equilibrio

Producto	Precio de Venta	Costo Variable (Costo directos +Costos indirectos)	Ventas Estimadas	Contribución Marginal Unitaria Precio de Venta - Costo Variable	% de Participación en Ventas	Contribución Marginal Ponderada Contribución Marginal Unitaria + % de Participación en Ventas	Cantidad de Equilibrio General Costos Fijos/Sumatoria Contribución Marginal Ponderada	Cantidad de Equilibrio por Producto Cantidad de Equilibrio General Costos * % de Participación en Ventas	Ingresos de Equilibrio por Producto
Cilindros	60,60	48,48	398	12,12	0,10	1,25		1.592	96.481,77
Discos	74,95	59,96	795	14,99	0,21	3,10		3.180	238.334,86
Mordazas	140,66	112,52	398	28,13	0,10	2,91		1.592	223.924,14
Pastillas	81,92	65,54	1.657	16,38	0,43	7,06	15.380,00	6.628	542.981,01
Zapatas	33,20	26,56	398	6,64	0,10	0,69		1.592	52.860,45
Tambores	53,84	43,07	199	10,77	0,05	0,56		796	42.852,98
TOTAL			3.845			15,57		15.380	1.197.435,22

El almacén de repuestos automotrices deberá vender 15.380 repuestos (1.592 cilindros, 3.180 discos, 1.592 mordazas, 6.628 pastillas, 1.592 zapatas y 796 tambores) para no perder ni ganar en su actividad económica.

Evaluación Financiera

Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto

Para la determinación de la tasa de descuento se ha tomado en consideración la siguiente fórmula:

$$\text{TMAR} = i + f + if$$

Cálculo de la tasa de descuento:

Tabla 54.

Tasa de descuento

Concepto	Valor	% participación	TMAR	TMAR global mixta
Pasivo de largo plazo	15.000	57,60%	10,75%	6,19%
Capital	11.042	42,40%	10,04%	4,26%
Total financiamiento	26.042	100,00%	TMAR	10,45%

La tasa de descuento para el presente proyecto es de 10,45%.

Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad (valor actual neto, tasa interna de retorno, período de recuperación)

Para el cálculo y análisis de los indicadores de rentabilidad se tomará en consideración la inversión inicial realizada y los flujos de efectivo percibidos en los primeros cinco años de la puesta en marcha del plan de negocios.

A continuación, se detallan los indicadores de rentabilidad utilizados:

Valor Actual Neto. Para el cálculo del valor actual neto se considera la siguiente fórmula:

VAN

$$= -A + (FC1/(1+i)^1) + (FC2/(1+i)^2) + (FC3/(1+i)^3) + (FC4/(1+i)^4) + (FC5/(1+i)^5)$$

Los flujos obtenidos en los primeros 5 años se detallan a continuación:

Tabla 55.

VAN del Proyecto

Año	Flujos anuales	Flujos acumulad.
Año 0	- 26.041,58	- 26.041,58
Año 1	- 7.275,26	- 33.316,83
Año 2	4.647,55	- 28.669,29
Año 3	10.933,95	- 17.735,34
Año 4	17.497,62	- 237,72
Año 5	23.823,56	23.585,84

VAN

$$= -A + (FC1/(1+i)^1) + (FC2/(1+i)^2) + (FC3/(1+i)^3) + (FC4/(1+i)^4) + (FC5/(1+i)^5)$$

$$VAN = \underline{\underline{5.546,31}}$$

El VAN que se percibiría con la apertura del almacén es de USD. 5.546,31; cifra que es el resultado de traer los flujos de efectivo a valor presente, al ser un valor positivo, el almacén no compromete sus recursos económicos, por lo que se puede concluir que la puesta en marcha del negocio es factible.

Tasa interna de retorno (TIR)

Utilizando la fórmula predeterminada en las tablas de cálculos de Excel, se establece las siguientes tasas internas de retorno para el plan de negocios para la puesta en marcha de un almacén de venta de repuestos:

Tomando en consideración la TMAR del proyecto siendo del 10,47%, se puede observar que la TIR supera al costo de oportunidad (15,18% > 10,45%), en tal virtud la

apertura del negocio, es una opción aceptable y ejecutable, de acuerdo a los parámetros preestablecidos.

Periodo de recuperación de la inversión

Los flujos obtenidos durante los 5 años de evaluación, el cálculo del periodo de recuperación de la inversión se detalla a continuación:

Tabla 56.

Periodo de recuperación

Año	Flujos anuales	Flujos acumulad.	Tiempo recup.
Año 0	- 26.041,58	- 26.041,58	
Año 1	- 7.275,26	- 33.316,83	
Año 2	4.647,55	- 28.669,29	
Año 3	10.933,95	- 17.735,34	
Año 4	17.497,62	- 237,72	
Año 5	23.823,56	23.585,84	1,47
	1 Año		
0,47* 12	5 Meses	5,64	
0,64 * 30	19 Días	19,2	

La inversión asignada a la puesta en marcha del presente proyecto, será recuperada a partir del año 1, con 5 meses y 19 días aproximadamente.

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realiza tomando en consideración los tres escenarios observados y su variación de acuerdo al Índice de Precios al Consumidor (Inflación), a continuación, su análisis respectivo:

Tabla 57.

Escenarios del análisis de sensibilidad

Escenarios	Inflación	Periodo
Conservador	1,65%	Promedio 2014-2018
Optimista	3,67%	2014
Pesimista	0,27%	2018

- **Escenario conservador:** Bajo un escenario conservador tomando como supuesto la inflación promedio presentada en el período 2014-2018, siendo del 1,65%, el presente plan de negocios presenta un VAN de USD. 5.546,31, una TIR del 15,18% que supera la TMAR del proyecto y la inversión realizada será recuperada en 1 año, 5 meses y 19 días.
- **Escenario optimista:** Bajo un escenario optimista tomando como supuesto el mayor índice de inflación presentado en el período 2014-2018, siendo del 3,67% en el año 2014, el presente plan de negocios presenta un VAN de USD. 13.262,40; una TIR del 22,60% que supera la TMAR del proyecto y la inversión realizada será recuperada en 2 años.
- **Escenario pesimista:** Bajo un escenario pesimista tomando como supuesto el menor índice de inflación presentado en el período 2014-2018, siendo del 0,27% en el año 2018, el presente plan de negocios presenta un VAN de USD. 4.317,07; una TIR del 13,73% que supera la TMAR del proyecto y la inversión realizada será recuperada en 1 año, 6 meses y 22 días.

Mapa de color de riesgos del análisis de sensibilidad

De acuerdo a los escenarios establecidos para el análisis de sensibilidad se presenta el siguiente mapa de color de riesgos.

Tabla 58.

Mapa de color de riesgos de acuerdo a los escenarios del análisis de sensibilidad

Escenario	Riesgo				
	VAN	TIR	Periodo de recuperación	Crédito	Liquidez
Conservador					
Optimista					
Pesimista					

Riesgo Alto	Riesgo Medio Alto	Riesgo Medio	Riesgo Bajo
-------------	-------------------	--------------	-------------

De acuerdo a lo que se observa en la tabla que antecede, existe riesgo medio en todos los escenarios del análisis de sensibilidad en relación a los indicadores VAN, TIR y periodo de recuperación; y riesgo medio alto en el escenario conservador, así como, en el escenario pesimista en el crédito y liquidez.

Balance del proyecto

A continuación, se presentan los estados financieros del plan de negocios para la creación un almacén de repuestos automotrices en el norte de la ciudad de Quito:

Tabla 59.

Balance general inicial

Activos	Balance General (Inicial)		Montos
	Montos	Pasivos	
Activo Corriente	14.456,58	Pasivo Corriente	
Caja - Bancos	14.456,58		
Activos fijos	5.085,00	Pasivo Largo Plazo	15.000,00
		PRESTAMO	15.000,00
Equipos de computación	1.400,00		
Equipos de Oficina	666,00		
Muebles y enseres	3.019,00		
Activo diferido	6.500,00	Patrimonio	11.041,58
Permisos y autorizaciones		- Capital	11.041,58
Desarrollo del proyecto	6.500,00		
Total activos	26.041,58	Total pasivo y patrimonio	26.041,58

*La tabla de amortización del préstamo se puede observar en la tabla D1.

Tabla 60.

Estado de pérdidas y ganancias

Nombre de cuentas	Estado de situación económica				
	Proyección para cinco años				
	(En dólares de los EE.UU)				
	Períodos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS:					
Venta Netas	298.769,51	348.703,31	400.441,17	453.159,38	508.248,95
Costo de adquisición	239.487,04	279.532,12	321.006,22	363.241,94	407.410,99
(=) Utilidad Bruta	59.282,46	69.171,18	79.434,95	89.917,45	100.837,96
(-) Gastos de Administración	65.161,47	60.990,20	61.955,58	62.470,21	63.467,67
(=) Utilidad Operacional	5.879,00	8.180,98	17.479,37	27.447,24	37.370,29
(-) Gastos Financieros	1.396,25	890,72	328,08		
(=) Utilidad Antes de Participación	7.275,26	7.290,27	17.151,29	27.447,24	37.370,29
(-) 15% Participación Trabajadores	-	1.093,54	2.572,69	4.117,09	5.605,54
(=) Utilidad Antes de Impuestos	7.275,26	6.196,73	14.578,60	23.330,16	31.764,75
(-) 25% Impuesto a la Renta	-	1.549,18	3.644,65	5.832,54	7.941,19
(=) UTILIDAD NETA	7.275,26	4.647,55	10.933,95	17.497,62	23.823,56

Tabla 61.

Flujo de caja

CHEVIFRENOS
Flujo de caja
Proyección para cinco años
(En dólares de los EE.UU)

	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas	-	298.769,51	348.703,31	400.441,17	453.159,38	508.248,95
Total Ingresos	-	298.769,51	348.703,31	400.441,17	453.159,38	508.248,95
Egresos						
Equipos de computación	1.400,00					
Equipos de Oficina	666,00					
Muebles y enseres	3.019,00					
Gastos de Constitución	6.500,00					
Capital de Trabajo	14.456,58					
Costos de adquisición		239.487,04	279.532,12	321.006,22	363.241,94	407.410,99
Gastos Financieros		1.396,25	890,72	328,08	-	-
Gastos Administrativos		65.161,47	60.990,20	61.955,58	62.470,21	63.467,67
Participación Empleados		-	1.093,54	2.572,69	4.117,09	5.605,54
Impuesto a la Renta		-	1.549,18	3.644,65	5.832,54	7.941,19
Total Egresos	26.041,58	306.044,76	344.055,76	389.507,22	435.661,77	484.425,39
Saldo Final de Caja	- 26.041,58	- 7.275,26	4.647,55	10.933,95	17.497,62	23.823,56

***Análisis:** De acuerdo a los flujos proyectados y tomando en consideración el indicador de período de recuperación de la inversión, el negocio recuperará su inversión, aproximadamente a partir del año 1, aproximadamente en 17 meses.

Resumen

La inversión de activos intangibles que se requieren para poner en marcha el negocio asciende a USD 6.500 y de activos tangibles a USD 5.085. El capital de trabajo a USD 13.343,73.

Para que el negocio no pierda ni gane en su actividad económica deberá vender 6.640 repuestos.

La Tasa de Descuento es de 10,45%, el VAN del proyecto presenta cifras positivas, por lo que el almacén no comprometería sus recursos económicos, lo que determina que la puesta en marcha del negocio es factible.

El TIR en relación al TMAR, supera al costo de oportunidad, por lo que el negocio es aceptable y ejecutable.

El análisis de sensibilidad indicó que bajo un escenario conservador tomando como supuesto la inflación promedio presentada en el período 2014-2018, siendo del 1,65%, el presente plan de negocios presenta un VAN de USD 5.546,31, una TIR del 15,18% que supera la TMAR del proyecto y la inversión realizada será recuperada en 1 año, 5 meses y 19 días. En un escenario optimista tomando como supuesto el mayor índice de inflación presentado en el período 2014-2018, siendo del 3,67% en el año 2014, presenta un VAN de USD. 13.262,40; una TIR del 22,60% y la inversión realizada será recuperada en 2 años.

Finalmente, en un pesimista tomando como supuesto el menor índice de inflación presentado en el período 2014-2018, 0,27%, presenta un VAN de USD. 4.317,07; una TIR del 13,73% que supera la TMAR y la inversión realizada será recuperada en 1 años, 6 meses y 22 días. El balance general inicial indica un total de activos de USD24.928, 73 y un total de pasivo y patrimonio de USD26.041, 58. La

utilidad neta al año 1 sería de USD-7.275,26, al año 2 de USD4.657, 55, al año 3 de USD10.933, 95, al año 4 de USD17.497, 62 y al año 5 de USD23.832, 59.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones que responden a los objetivos específicos planteados en el plan de negocios para la creación del almacén de repuestos Chevifrenos. Además, de las limitaciones que podrían presentarse para el desarrollo del negocio.

Conclusiones

- El análisis del entorno externo con el instrumento PESTEC, permitió conocer que existen oportunidades para la creación del negocio, producto del crecimiento sostenible del sector, un mercado potencial en aumento, el incremento en la tendencia del mercado de comprar vía Internet o por teléfono y el desarrollo tecnológico aplicado a la venta a domicilio. No obstante, de que existan las amenazas relacionadas con la concentración de clientes en los principales almacenes de venta de repuestos, los factores involucrados en la recesión económica que vive el país, el ingreso de nuevas empresas y la rivalidad entre competidores, para lo cual se ha establecido un plan de marketing que permita mitigarlas.
- El negocio tiene como mercado meta a los consumidores finales de repuestos de sistemas de frenos de automóviles livianos Chevrolet, por ser los de mayor demanda, que son propietarios, choferes que dan uso particular o comercial a sus autos; y mecánicos de este tipo de vehículos que acuden a autoservicios del sector de Cotocollao de la ciudad de Quito, Siendo los de mayor rotación las pastillas, considerando que los potenciales clientes anteponen la calidad al precio de este tipo de artículos y que les gustaría que la entrega sea a domicilio.
- El plan de marketing incluye estrategias de venta, precio, distribución y promoción dirigidas a optimizar los gastos para lograr mayor rentabilidad y

mejorar la productividad con la finalidad de que el negocio sea sostenible. Para el efecto se utilizará el marketing convencional y digital, la atención personalizada por parte de personal capacitado en búsqueda de ofrecer una calidad total en el servicio que se ofrece. Teniendo como estrategia de diferenciación la sintonía en todos los contenidos que se utilicen para el efecto que comprende el uso de un lenguaje conservador, claro, sencillo y directo que contribuyan a crear una imagen de credibilidad y a construir una identidad corporativa aceptable, impulsando sobre todo la entrega a domicilio para diferenciarse entre la competencia.

- La estructura organizacional del negocio tiene a la cabeza al gerente, quien supervisa al vendedor, mensajero motorizado y el cajero que deben contar con aptitudes y actitudes especificadas para contribuir con el desarrollo del negocio. Cuenta con cinco procesos claramente identificados: compra en volumen, venta directa a los clientes en el almacén, venta con entrega a domicilio, descuentos y seguimiento. Para la puesta en marcha se deben contar con los permisos habilitantes: RUC, LUAE, Patente, estando bajo regulación del SRI y el Municipio de la ciudad.

Para que el negocio no presente pérdidas ni ganancias en su actividad económica deberá vender 15.380 repuestos (1.592 cilindros, 3.180 discos, 1.592 mordazas, 6.628 pastillas, 1.592 zapatas y 796 tambores) para no perder ni ganar en su actividad económica.

- La Tasa de Descuento es de 10,47%, el VAN en todos los escenarios (conservador, optimista y pesimista) presenta cifras positivas, por lo que el almacén no comprometería sus recursos económicos, lo que determina que la puesta en marcha del negocio es factible. Igualmente, el TIR en relación al

TMAR, en todos los escenarios (conservador, optimista y pesimista) supera al costo de oportunidad, por lo que el negocio es aceptable y ejecutable. En el escenario conservador 1 año, 5 meses y 19 días. aproximadamente; en el escenario pesimista a partir del año 1 años, 6 meses y 22 días.

Recomendaciones

- Aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis externo e interno del contexto para mitigar las debilidades y amenazas identificadas, a través de la aplicación de las estrategias de marketing especificadas.
- Aprovechar el reconocimiento que tiene la marca Chevrolet por parte de los propietarios, técnicos o chóferes de estos vehículos para impulsar y posicionar la marca del almacén de repuestos Chevifrenos, al generar una imagen positiva en el mercado objetivo que cubra la necesidad existente de contar con un almacén especializado en partes del sistema de frenos.
- Ejecutar las estrategias de marketing de producto, precio, plaza, promoción, mercadeo directo, venta directa, relaciones públicas y publicidad para conseguir una participación en el mercado que le permita atraer y retener a los clientes, penetrar en el mercado inmediatamente, impulsar las ventas y alcanzar un posicionamiento de la marca del almacén en el mercado.
- Contratar a colaboradores que cumplan con el perfil profesional establecido, con la finalidad de que se comprometan a trabajar en equipo en función de alcanzar metas comunes y mantenerlos capacitados para mantener la mejora continua.
- Crear el almacén de repuestos Chevifrenos porque la evaluación financiera indica que su puesta en marcha es factible.

Limitaciones

- La decisión de la ejecución del plan de negocios queda a disposición del inversionista.
- La puesta en marcha del negocio depende del financiamiento de una entidad bancaria que otorgue un préstamo por USD15.000. En caso de que no se logre cumplir con los requisitos para el efecto, el proyecto no podría ejecutarse.
- El plan de negocios será válido en el periodo analizado, pasado el mismo, los datos económicos que influyen sobre la evaluación financiera podrían cambiar y afectar los resultados de la TIR, periodo de recuperación, análisis de sensibilidad y balance del proyecto.

Referencias

- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Ediciones legales.
- Asociación Española de Desguzaderos y Reciclaje del automóvil. (2012). Obtenido de Oportunidades mundiales de venta de piezas de recambio de segunda mano de automóviles:
<http://aedra.org/Portals/3/Documentos/ESTUDIO%20INTERNACIONALIZACION%20CC%81N%20AETRAC-AEDRA.pdf>
- Banco Central. (2018). *Cifras macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Cohen, W. (2008). *El plan de marketing*. España: Deusto.
- Consejo Metropolitano de Quito. (2010). *Ordenanza Metropolitana 0339*. Obtenido de http://www.quito.gob.ec/documents/Portal_tributario/Normativa/patente/ORDM-339-IMPUESTO_DE_PATENTES_MUNICIPALES_Y_METROPOLITANAS.pdf
- Cremades, A., & Calero, M. (2017). *Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España*. Obtenido de El mercado repuestos para automóviles en Ecuador 2016: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/884641079radBFA4B.pdf>
- Cuerpo de Bomberos de Quito. (2016). *Inspecciones LUAE*. Obtenido de <https://www.bomberosquito.gob.ec/images/pdf/prevencion/inspeccionluae.pdf>
- De las Heras, M. (2014). *Conducción y circulación de vehículos de transporte urbano e interurbano por vías públicas*. España: Elearning.
- Dirección Metropolitana de Tributación. (29 de Diciembre de 2015). *Tabla de Bases Presuntivas Conforme al Clasificador Internacional Industrial Uniforme*. Obtenido de

http://www.quito.gob.ec/documents/Portal_tributario/Normativa/patente/BASES_PRESUNTIVAS_2016.pdf

El Comercio. (16 de Enero de 2015). *La nueva tarifa para los taxis en Quito está por definirse*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/nuevo-costo-carrera-taxis-quito.html>

El Comercio. (4 de Enero de 2016). *Las nuevas tecnologías cambiaron panorámica social*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/guaifai/nuevas-tecnologias-sociedad-campusparty-ecuador.html>

El Comercio. (2018). *Datos: población ecuatoriana*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/opinion/datos-poblacion-ecuatoriana-inec-opinion.html>

Emprendices . (2012). *¿Qué es un distribuidor?* Obtenido de <https://www.emprendices.co/que-es-un-distribuidor/>

Expreso. (3 de Octubre de 2018). *Perspectivas 2019: el país aún "raspará la olla" para subsistir*. *El Expreso*, pág. 1.

Gestion.org. (2018). *Tipos de competidores*. Obtenido de <https://www.gestion.org/tipos-de-competidores/>

INEC. (2011). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

- INEC. (2014). *Directorio de Establecimiento y Empresas*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf
- INEC. (2016). *Encuesta Industrial*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Comercio/Comercio_2015/Presentacion_C3%B3n%20Industriales%202015.pdf
- INEC. (2016). *Estadísticas de transporte*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2015/2015_AnuarioTransportesResultados.pdf
- INEC. (2017). *Población y demografía proyecciones*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf
- INEC. (2019). *Parque automotor de Ecuador creció 57% en cinco años*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-parque-automotor-de-ecuador-crecio-57-en-cinco-anos/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercado*. México: Pearson Prentice Hall.
- Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Barranquilla: ECOE.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Diagnóstico estratégico-Eje territorial*. Obtenido de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticoterritorio.pdf>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2018). *Servicios Ciudadanos*. Obtenido de

<https://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/PAM/DetalleForm.aspx?Grupo=Gesti%C3%B3n%20Tributaria>

Nash, F. (2004). *Fundamentos de la mecánica automotriz*. México: Editorial planeta mexicana.

Ochoa, N. (2013). *Diagramas para el estudio del trabajo*. Obtenido de

<https://ingenieriayeducacion.wordpress.com/2013/05/29/diagramas-para-el-estudio-del-trabajo/>

Porter, M. (1996). *Estrategia competitiva*. Chile: Continental.

Rodríguez, M., Piñeiro, C., & Llano, P. (2013). Mapa de riesgos: identificación y gestión de riesgos. *Revista Atlántica de Economía*. Vol. 2, 1-29.

Superintendencia de Compañías y Seguros. (2017). *Funciones de la SUPERCIAS*.

Obtenido de

<https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/Seguros/HistoriaFunciones>

UNASEV / OMS. (2014). *Pare y ceda el paso a la educación vial*. Obtenido de

https://www.paho.org/uru/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=seguridad-vial&alias=450-manual-docentespadresalumnos-parte2-web&Itemid=307

Valdés, L. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México: UNAM.

Apéndice A. Formato de la Encuesta



Esta encuesta tiene fines netamente académicos y servirá de sustento para el trabajo de grado de la estudiante de la Universidad Internacional del Ecuador titulado Plan de Negocios Para la Creación de un Almacén de Repuestos Automotrices en el Norte de la Ciudad de Quito. Por lo que se le solicita que responda con total libertad.

1. ¿Qué uso le da a su vehículo?

Particular Comercial

2. ¿Con qué frecuencia compra las siguientes partes del sistema de frenos? (coloque una X en donde corresponda)

	1 vez al año	2 veces al año	3 veces al año
Cilindros			
Discos			
Mordazas			
Pastillas			
Zapatas			
Tambores			

3. ¿Cuál es el principal factor que usted toma en cuenta al momento de comprar repuestos del sistema de frenos?

Precio Marca Calidad Atención al cliente

4. ¿En qué lugar adquiere repuestos del sistema de frenos para su vehículo?

Concesionarias Almacenes especializados Mecánicas de confianza

Almacenes de repuestos en general

5. ¿El lugar en donde usted adquiere repuestos del sistema de frenos cuenta con todo lo que requiere?

Siempre A veces Nunca

6. ¿En qué sector está el taller de vehículos en el que realiza el cambio de piezas del sistema de frenos?

Carcelén El Inca Comité del Pueblo

La Concepción Cotocollao El Condado

7. ¿Usted prefiere repuestos del sistema de frenos?

Nacionales Importados

8. ¿Le gustaría recibir el repuesto del sistema de frenos que requiera en el autoservicio en el que realizan las reparaciones a su automotor?

Sí No

9. Generalmente ¿usted compra los repuestos de partes del sistema de frenos en: cerca de los autoservicios en los que arregla su automotor, cerca de su domicilio, cerca de su trabajo?

Cerca del autoservicio Cerca de su domicilio Cerca de su trabajo

10. ¿Por la compra de su repuesto le gustaría recibir?

Descuentos Regalos Ofertas

11. ¿Por qué medio le gustaría recibir publicidad de un almacén de repuestos?

Redes sociales Radio Hojas volantes

Apéndice B. Lista de Precios de la Importadora

Tabla B1.

Lista de precios Imporfrenos productos para vehículos livianos Chevrolet

REF	APLICACIÓN	PRECIO MAYOR	PRECIO SUGERIDO VENTA	CATEGORIA
242732BP	CR CHEV LUV D-MAX 4X4 3.5 GAS 2.5 - 3.0 15/16" DIESEL	15,09	26,31	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0901	CR CHEVROLET LUV D-MAX 4X2 2.4 - 2.5 Ø 1"	15,98	18,75	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0902	CR CHEVROLET LUV D-MAX 3.5 (ISUZU) 4X4 Ø 15/16" (242439BP)	16,25	23,68	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0903	CHEVROLET LUV DMAX 3.5 (ISUZU) 4X4 15/16" ALUMINIO (240904BP 242732)	14,79	20,54	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0907	CR CHEVROLET MONZA 86...CHEVETTE Ø 7/8" (241325BP)	9,25	14,29	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0917	CR CHEVROLET NPR DEL IZQ Ø 1-3/16 CAÑERIA -CAÑERIA T-T.	19,20	25,00	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0918	CR CHEVROLET NPR DEL DER Ø 1-3/16 CAÑERIA-CAÑERIA T-T.	19,20	25,89	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0919	CR CHEVROLET NPR DEL IZQ Ø 1-3/16 PURGA- CAÑERIA T-G.	19,20	25,89	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0920	CR CHEVROLET NPR DEL DER Ø 1-3/16 PURGA-CAÑERIA T-G.	19,20	25,89	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0927	CR CHEV SPARK 7:24 11/16" * DAEWOO MATIZ	9,64	16,07	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0933A	CR CHEV CORSA TODOS - EVOLUTION Ø 3/4" (UN ORIFICIO) AVEO FAMILY -	9,64	14,29	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0936	CR CHEVROLET SAMURAI SJ 413 DER HIERRO (04-0503) (241566)	14,50	19,64	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0937	CR CHEVROLET SAMURAI SJ 413 IZQ HIERRO (04-0506) (241567)	14,29	19,64	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0960	CR CHEVROLET AVEO Ø 3/4 - ASTRA - CORSA EVOLUTION - MONZA / DAEWOO LANOS - ESPERO - CIELO - OPEL TIG	10,63	16,52	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0962	CR CHEV VAN N-200 13/16" LH CAÑERIA-CAÑERIA	14,04	21,05	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0963	CR CHEVROLET VAN N-200 13/16" RH	14,04	21,05	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0964	CR CHEVROLET NHR-NKR TRAS. DER 1" T-T / ISUZU ELF DER 92..10 - 03..09	18,75	25,00	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0965	CR CHEVROLET NHR-NKR TRAS. IZQ 1" T-T / ISUZU ELF IZQ 92..10 - 03..09	18,75	25,00	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0969	CR CHEVROLET NKR NHR JAC TRAS IZQ 1" PURGA-CAÑERIA T-G	19,20	25,00	CILINDROS BRAKE PAK
CR-0970	CR CHEVROLET NLR NKR NHR NMR DEL DER 1 1/8" T-T	18,75	26,34	CILINDROS BRAKE PAK

CR-0972	CR CHEVROLET NLR NKR NHR NMR DEL DER 1 1/8" T-G	16,52	25,89	CILINDROS BRAKE PAK
04-0298	CHEV CORSA EVOLUTION - AVEO 1.4 - 1.6 Ø 3/4" DOS ORIFICIOS 19,05MM. 3/4	11,83	16,07	CILINDROS METELLI
04-0300	CHEV CORSA WIND * ASTRA * VECTRA (UN ORIFICIO) 11/16" - 17.46MM.	10,36	16,07	CILINDROS METELLI
04-0366	CHEVROLET LUV 2.2 2300 92...98 RODEO CIL 7/8"	15,27	20,09	CILINDROS METELLI
04-0387	SUSUKI FORZA II * SWIFT 1.0 5/8 " DER/IZQ	11,16	16,07	CILINDROS METELLI
04-0490	CHEV RODEO - LUV D-MAX 2.4 1" * LUV 2300 1600 TROOPER 1"	14,99	20,00	CILINDROS METELLI
04-0507	CHEVROLET FORZA I - II /SWIFT 1,0 ALUMINIO	15,95	20,18	CILINDROS METELLI
04-0512	CHEV GEMINI I ISUZU 86...89 17.46 MM 11/16"	11,60	16,07	CILINDROS METELLI
04-0515	Chevrolet Vitara LH Cilindro 15/16"	15,80	20,54	CILINDROS METELLI
04-0738	CHEV VITARA 3P SUZUKI 91... 7/8" RH DERECHO	12,80	17,86	CILINDROS METELLI
04-0767	CHEV SPARK * MATIZ R/L 11/16" 17.46 mm	12,05	16,07	CILINDROS METELLI
04-0971	CHEV SUPER CARRY 3/4" 85...99 LH - IZQUIERDO	14,50	20,53	CILINDROS METELLI
04-0972	CHEV SUPER CARRY 3/4" 85...99 RH - DERECHO	14,50	19,64	CILINDROS METELLI
DF-0031	DF CHEVROLET CORSA EVOLUTION 1.4 03..07 240 MM 4H (10235)	20,98	35,71	DISCOS DE FRENO
DF-0034	DF CHEVROLET D-MAX 3.0-3.5 4X4 02... 280 MM 6H V	34,38	45,54	DISCOS DE FRENO
DF-0034HP	DF CHEVROLET D-MAX 3.0-3.5 4X4 02... 280 MM 6H V	42,86	55,36	DISCOS DE FRENO
DF-0035	DF CHEVROLET D-MAX RT50 4X2-4X4 3.0 300 MM 6H 15... - TRAILBLAZER 2.8-3.0 13...	42,90	58,04	DISCOS DE FRENO
DF-0061	DF CHEVROLET TRACKER Ø 300MM 5 HUECOS	49,80	64,29	DISCOS DE FRENO
DF-0072HP	DF CHEVROLET GRAN VITARA SZ 1.6-2.0 Ø 295 MM 5H 99..05 / SUZUKI GRAND VITARA SZ 2.0-2.7 4X2 06...	39,99	60,71	DISCOS DE FRENO
DF-0497	DF CHEVROLET TRACKER / SUZUKI VITARA 1.6 16V (5 PUERTAS) Ø 287MM 5H SOLIDO	29,80	41,07	DISCOS DE FRENO
DF-0499	DF CHEVROLET ASTRA 2.0 8V (5 PUERTAS-BRASILERO) TRAS Ø 270MM 4H SOLIDO	26,50	36,61	DISCOS DE FRENO
DF-0527	DF SPARK GT 2010..2015, SAIL 2011..2016 DEL Ø 235 6H VENT	19,60	33,93	DISCOS DE FRENO
DF-0546HP	DF CHEVROLET CRUZE (J300) 1.8 16V 11... TRAS Ø 268MM 5H SOLIDO (8668-1468)	34,50	43,75	DISCOS DE FRENO
DF-0565	DF CHEVROLET VAN N-300...Ø 256MM 4H VENTILADO	21,50	32,14	DISCOS DE FRENO
DF-0586	DF CHEVROLET ORLANDO 1.8-2.0-2.4 DEL Ø 300 MM 5H VENTILADO	40,50	52,68	DISCOS DE FRENO
DF-0586HP	DF CHEVROLET ORLANDO 1.8-2.0-2.4 DEL Ø 300MM 5H VENTILADO	34,90	49,11	DISCOS DE FRENO
DF-0587	DF CHEVROLET ORLANDO 1.8-2.0-2.4 11... TRAS Ø 292MM 5H SOLIDO	36,50	49,11	DISCOS DE FRENO
DF-104A	DF CHEV CORSA WIND 1.4 1.6 - MONZA ..97 SPARK GT - DAEWOO CIELO - LANOS 236 MM 4H	22,05	31,70	DISCOS DE FRENO

DF-105	CHEV VITARA 5P VENTILADO 287 MM	37,50	47,32	DISCOS DE FRENO
DF-113	CHEV SPARK DAEWOO MATIZ- TICO SOLIDO 235MM 4H	18,90	31,25	DISCOS DE FRENO
DF-119	CHEV GRAN VITARA 5P * 310 MM 5H VENT BD6010	35,80	48,39	DISCOS DE FRENO
DF-131	CHEV SAN REMO * CHEVETTE 238 MM SOLIDO CON MANZANA	44,20	58,04	DISCOS DE FRENO
DF-133	CHEV FORZA II - SWIFT 1.0 Ø 231 MM 4H VENTILADO	25,44	33,93	DISCOS DE FRENO
DF-135	CHE LUV 2.3 TROOPER 2.0 87...95 257MM 6H 257 MM	28,50	35,71	DISCOS DE FRENO
DF-142	DF CHEVROLET ASTRA * VECTRA 1.8 256 MM 4H	34,39	43,75	DISCOS DE FRENO
DF-180	CHEV GRAN VITARA 3P 2.0 16V TRACKER 287 MM 5H	30,80	42,86	DISCOS DE FRENO
DF-184	DF CHEV GRAND BLAZER 98...313 MM 6H	65,00	98,30	DISCOS DE FRENO
DF-186	DF CHEVROLET CAPTIVA 2.4 08... 296 MM 5H	54,39	74,56	DISCOS DE FRENO
DF-191A	DF CHEV SUPER CARRY 85...99 - CHEV ALTO 96...93 FORZA 1 SWIFT 1.3 215 MM 4H SOLIDO	22,50	28,57	DISCOS DE FRENO
DF-222	DF CHEV CRUZE 2011... POSTERIOR 268 MM 5H SOLIDO	26,33	40,18	DISCOS DE FRENO
DF-230	DF CHEV TRAIL BLAZER 02-06 305 MM 6H	53,39	62,28	DISCOS DE FRENO
DF-231	DF CHEV TRAIL BLAZER 07...08 325 MM 6H	67,00	95,00	DISCOS DE FRENO
DF-234	DF CORSA EVOLUTION 1.4 03...07 240 MM 4H	23,21	33,93	DISCOS DE FRENO
DF-235	DF CHEV AVEO 1.4 - 1.6 EMOTION * SPARK GT 256 MM 6H VENT	27,59	37,95	DISCOS DE FRENO
DF-236	DF CHEV OPTRA 1.8 * TACUMA - VIVANT 256 MM 4H	31,00	42,98	DISCOS DE FRENO
DF-236A	DF CHEV OPTRA 1.8 03 ... POSTERIOR 257 MM 4H	31,55	44,64	DISCOS DE FRENO
DF-251	DF CHEVROLET STEEM 235 MM 4H	29,02	40,18	DISCOS DE FRENO
DF-255	CHEV LUV D-MAX 4X2 04 ... 256 MM 6H VENTILADO	36,18	50,88	DISCOS DE FRENO
DF-261	CHEV LUV D-MAX 2.4 - 3.0 3.5 4X4 280 MM 6H VENTILADO * GREAT WALL WINGLE 2.8	37,95	51,79	DISCOS DE FRENO
DF-276	DF CHEV VAN N-300 256 MM 4H VENTILADO	28,12	37,95	DISCOS DE FRENO
DF-290	CHEV LUV D-MAX 3.0 3.5 4X4 2014 ... 300 MM 6H VENTILADO *	44,20	58,04	DISCOS DE FRENO
24562003MF	MORDAZA FRENO CHEV VAN N-300 LH	96,43	160,71	MORDAZA DE FRENO
24562006MF	MORDAZA FRENO CHEV VAN N-300 RH	96,43	160,71	MORDAZA DE FRENO
24562010MF	MORDAZA FRENO CHEV VAN N-200 LH	66,96	107,14	MORDAZA DE FRENO
24562011MF	MORDAZA FRENO CHEV VAN N-200 RH	66,96	107,14	MORDAZA DE FRENO
9200964MF	MORDAZA FRENO CHEV SAIL LH	107,14	160,71	MORDAZA DE FRENO

CF-7943R4X4	MORDAZA CHEVROLET LUV D-MAX 4X4 DER	218,75	290,18	MORDAZA DE FRENO
10203BP-AL	CHEV SUPER CARRY - HAFEI - CHANGE 1012 MINIVAN -	11,50	16,07	PASTILLAS DE FRENOS
10204BP	CHEV. CHARADE 98..00 / GRAN MOVE	16,90	21,31	PASTILLAS DE FRENOS
10208BP AL	CORSA 98... 02 VOLKSWAGEN GOL * PARATI 1.0-1.6 96..00	16,00	24,00	PASTILLAS DE FRENOS
10208BPR	CHEVROLET CORSA * VOLKSWAGEN GOL 1.0-1.6 96...00	13,83	22,32	PASTILLAS DE FRENOS
10209BPR	CHEVROLET SPARK 7:24 - MATIZ - CHERY QQ3	15,09	25,00	PASTILLAS DE FRENOS
10209EQ	CHEV SPARK / DAEWOO MATIZ I - II LANOS	9,69	15,62	PASTILLAS DE FRENOS
10210BPR	CHEVROLET ALTO IV 1.1 - DAIHATSU SIRION 07	14,90	19,39	PASTILLAS DE FRENOS
10235EQ	CORSA EVOLUTION 0209 1.4 - 1.8	10,49	17,54	PASTILLAS DE FRENOS
10265BPC	CHEVROLET OPTRA ADVANCED / EPICA 08... TRAS (INC 10265)	16,07	25,00	PASTILLAS DE FRENOS
10265BPC-AL	CHEVROLET OPTRA ADVANCED / EPICA 08... TRAS (INC 10265)	22,32	31,25	PASTILLAS DE FRENOS
10265BPTC	CHEVROLET OPTRA ADVANCED / EPICA 08... TRAS (INC 10265)	15,80	21,05	PASTILLAS DE FRENOS
3564BPR	PF CHEV SPARK GT - (10313)	18,80	26,79	PASTILLAS DE FRENOS
3568BPR	CHEVROLET SAIL RACING	16,10	25,00	PASTILLAS DE FRENOS
3568BPTC	CHEVROLET SAIL 2011...	22,77	30,36	PASTILLAS DE FRENOS
3568EQ	CHEVROLET SAIL 2011...	10,49	17,54	PASTILLAS DE FRENOS
3604BPH	PF CHEVROLET SAIL 2017...TITANIUM	28,90	37,50	PASTILLAS DE FRENOS
7070BP-AL	CHEVROLET MINI-BLAZER 95...97 / CELEBRITY (7480A)	16,80	28,00	PASTILLAS DE FRENOS
7253BP	CHEV LUV 2300 2.2I 4 X 4, RODEO 91...95, TROOPER	16,50	22,32	PASTILLAS DE FRENOS
7253EQ	CHEV LUV 2300 2.2I 4 X 4, RODEO 91...95, TROOPER	12,95	17,86	PASTILLAS DE FRENOS
7260BPC-AL	PF CHEV CHEYENNE 1500-3500 / SUBURBAN / C-30 CHEVROLET C 210, K 20, C 30 CHEVROLET TAHOE 96-97, C-17	31,50	49,11	PASTILLAS DE FRENOS
7305BP	CHEVROLET VITARA 3 PUERTAS	14,95	23,21	PASTILLAS DE FRENOS
7305BPTC	CHEVROLET VITARA 3 PUERTAS 89...	18,75	26,79	PASTILLAS DE FRENOS
7331BP-AL	CHEVROLET SWIFT 1.3 / TATA INDICA	16,07	20,53	PASTILLAS DE FRENOS
7435BPC	CHEVROLET GRAN VITARA 3P ...2014 * VITARA 5P 91...00	16,50	25,00	PASTILLAS DE FRENOS
7459BP	CHEV LUV V-6 4X4 2003 / RODEO 01 TROOPER 960 ...	19,46	32,14	PASTILLAS DE FRENOS
7459BP-AL	CHEV LUV V-6 4X4 2003 / RODEO 01 ... TROOPER 960	18,75	26,79	PASTILLAS DE FRENOS
7459BPH	PF CHEV LUV V-6 4X4 2003 / RODEO 01 TROOPER 960 ...	28,95	37,50	PASTILLAS DE FRENOS

7557BP AL	CHEVROLET STEEM 1600 * 1300 * 91...99	17,50	23,21	PASTILLAS DE FRENOS
7557BPC	CHEVROLET STEEM 1600 * 1300 *	17,40	24,00	PASTILLAS DE FRENOS
7559BP-AL	CHEVROLET GRAND VITARA 5P XL-7 D680	13,62	19,64	PASTILLAS DE FRENOS
7559BPTC	CHEVROLET GRAND VITARA 5P XL-7 D-680	20,45	28,57	PASTILLAS DE FRENOS
7559EQ	CHEV. GRAND VITARA 5P	12,46	18,75	PASTILLAS DE FRENOS
7563BP-AL	CHEV CORSA 1.0 / 1.3 (DIESEL 2003/) D-688	14,28	19,64	PASTILLAS DE FRENOS
7593BP-AL	CHEVROLET MINIBLAZER 98.. S10	23,21	32,14	PASTILLAS DE FRENOS
7596BP AL	CHEVROLET BLAZER 98.. TRAS MINI	21,25	28,57	PASTILLAS DE FRENOS
7605BP AL	CHEVROLET ZAFIRA * SKODA OCTAVIA / ELEGANCE 1.8 TU	20,54	28,57	PASTILLAS DE FRENOS
7652BP	CHEVROLET SILVERADO 4X2 01...02 HUMMER H2 2000...	28,00	40,00	PASTILLAS DE FRENOS
7652BPC-AL	CHEV SILVERADO 4X2 01...02 HUMMER H2 2000...	25,00	35,71	PASTILLAS DE FRENOS
7653BPC-AL	CHEVROLET SILVERADO 4X4 02....(DEL) HUMMER H2 2000... (TRAS)	48,24	65,79	PASTILLAS DE FRENOS
7662BP-AL	CHEV CHEYENNE 1500 * SILVERADO TRAS 2002...	18,50	27,70	PASTILLAS DE FRENOS
7667BP	CHEV AVEO 1.4 1.6 EMOTION - OPTRA - NUBIRA - LEGANZA - TACUMA	16,65	24,11	PASTILLAS DE FRENOS
7667BP-AL	CHEV VIVANT - AVEO 1.4 1.6 EMOTION - OPTRA - NUBIRA - LEGANZA - TACUMA	13,84	18,75	PASTILLAS DE FRENOS
7667BPR	CHEV AVEO 1.4 1.6 EMOTION - OPTRA - NUBIRA - LEGANZA - TACUMA	17,86	26,79	PASTILLAS DE FRENOS
7667BPTC	CHEVROLET OPTRA - AVEO - DAEWOO NUBIRA	22,68	31,25	PASTILLAS DE FRENOS
7667EQ	CHEVROLET OPTRA - AVEO - VIVANT - DAEWOO NUBIRA	10,13	14,47	PASTILLAS DE FRENOS
7759BP AL	CHEVROLET TRAIL- BLAZER DEL 02...03 CERAMIC	21,61	32,14	PASTILLAS DE FRENOS
7759BPH	CHEVROLET TRAIL- BLAZER DEL 02...	32,10	41,96	PASTILLAS DE FRENOS
7760BPTC	CHEVROLET TRAIL- BLAZER / ENVOY C1500 07? TRAS	24,50	30,36	PASTILLAS DE FRENOS
7788BPC-AL	CHEV SILVERADO 3500 * GMC 3500 SIERRA	35,71	46,43	PASTILLAS DE FRENOS
7939BPTC	CHEVROLET OPTRA / EPICA TRASERA 04 ...	18,90	25,44	PASTILLAS DE FRENOS
7943BP	CHEVROLET LUV D-MAX 2.4 * 3.5 V6 05 ... WINGLE PICK UP * HAVAL H3 H5	20,98	28,57	PASTILLAS DE FRENOS
7943BP AL	CHEVROLET LUV D-MAX 2.4 * 3.5 V6 05 ... WINGLE PICK UP * HAVAL H3 H5	21,50	26,79	PASTILLAS DE FRENOS
7943BPH	CHEVROLET LUV D-MAX 2.4 * 3.5 V6 05 ... WINGLE PICK UP * HAVAL H3 H5	28,50	45,61	PASTILLAS DE FRENOS
7943EQ	CHEVROLET LUV D-MAX 2.4 * 3.5 V6 05 ... WINGLE PICK UP * HAVAL H3 H5	13,57	19,64	PASTILLAS DE FRENOS
8270BPTC	PF CHEVROLET HHR 2.4 MPV/ 2007 - 2009 /	28,50	40,18	PASTILLAS DE FRENOS

8282BP-AL	CHEVROLET TRAIL BLAZER DEL 2006 ..	23,66	40,18	PASTILLAS DE FRENOS
8307BP	CHEVROLET GRAND VITARA SZ 2006 ...	20,96	29,46	PASTILLAS DE FRENOS
8307BPCAL	CHEVROLET GRAND VITARA SZ 2006	36,50	49,11	PASTILLAS DE FRENOS
8307BPSD-AL	CHEVROLET GRAND VITARA SZ 2006	25,89	33,93	PASTILLAS DE FRENOS
8307BPTC	CHEVROLET GRAND VITARA SZ 2006	28,66	42,98	PASTILLAS DE FRENOS
8307EQ	CHEVROLET GRAND VITARA SZ 2006 ...	13,39	20,98	PASTILLAS DE FRENOS
8344BP	CHEVROLET ALTO IV 1.1 - DAIHATSU SIRION 07	15,50	24,56	PASTILLAS DE FRENOS
8381BP	CHEVROLET CAPTIVA	22,90	33,93	PASTILLAS DE FRENOS
8381BPTC	PF CHEVROLET CAPTIVA - SUZUKI GRAND VITARA XL7 07..09 - PONTIAC VIVE 09..10 - SATURN VUE 08..10	33,48	46,43	PASTILLAS DE FRENOS
8391BP	CHEVROLET CAPTIVA 07 TRAS / HYUNDAI TERRACAN 16V 2.5 4WD / PONTIC TORREN / SUZUKI XLE 07..09 / SS	18,75	28,30	PASTILLAS DE FRENOS
8667-1467BP	PF CHEVROLET TRACKER - ORLANDO 12...13 DEL	20,54	34,82	PASTILLAS DE FRENOS
8667EQ	PF CHEVROLET TRACKER - ORLANDO 12...13 DEL	14,73	21,43	PASTILLAS DE FRENOS
8668BP-AL	CHEVROLET CRUZE 1.6 1.8 2.0 * ORLANDO 11... ASTRA 1.6 09 ... TRAS	19,25	33,93	PASTILLAS DE FRENOS
8668BPC	CHEVROLET CRUZE 1.6 1.8 2.0 * ORLANDO 11... ASTRA 1.6 09 ... TRAS	21,50	37,50	PASTILLAS DE FRENOS
8668BPC-AL	CHEVROLET CRUZE 1.6 1.8 2.0 * ORLANDO 11... ASTRA 1.6 09 ... TRAS	39,29	55,36	PASTILLAS DE FRENOS
8697-1497BPTC	CHEVROLET CRUZE 1.8 - 2.0 - ORLANDO 2.0 2.4 11... 300 MM ROTORS DEL CARBON	39,60	62,50	PASTILLAS DE FRENOS
8697BP-AL	CHEVROLET CRUZE 1.8 - 2.0 - ORLANDO 2.0 2.4 11... 300 MM ROTORS DEL CARBON	26,34	35,71	PASTILLAS DE FRENOS
8730BP	CHEVROLET CRUZE 11...14 - ORLANDO - SONIC 13...14 - ASTRA 09. - ORLANDO 12... DEL APLICA A CHEVROLE)	23,90	33,93	PASTILLAS DE FRENOS
8730BP-AL	CHEVROLET CRUZE 11...14 - ORLANDO - SONIC 13...14 - ASTRA 09. - ORLANDO 12... DEL APLICA A CHEVROLE)	33,93	51,34	PASTILLAS DE FRENOS
8926BPR	PF CHEVROLET SONIC 2012....	20,50	30,36	PASTILLAS DE FRENOS
9072-1844BPH	PF CHEVROLET CRUZE 16... - VOLT 16...	29,80	43,75	PASTILLAS DE FRENOS
9085-1857BPH	PF CHEVROLET CRUZE 16... - VOLT 16... TRAS	23,60	34,82	PASTILLAS DE FRENOS
9105BP	CHEV LUV D-MAX 2.4 3.0 DIESEL * GASOLINA 09 ... CARBON	23,66	32,14	PASTILLAS DE FRENOS
9105BP AL	CHEV LUV D-MAX 2.4 3.0 DIESEL * GASOLINA 09 ... CARBON	19,50	30,36	PASTILLAS DE FRENOS
9105BPH	CHEV LUV D-MAX 2.4 3.0 DIESEL * GASOLINA 09 ... CARBON	29,91	42,86	PASTILLAS DE FRENOS
9105EQ	CHEV LUV D-MAX 09... DIESEL + GASOLINA	13,57	18,75	PASTILLAS DE FRENOS
E325BP	CHERY VAN PASS CARGO * CINASCAR * LIFAN X60	19,20	26,79	PASTILLAS DE FRENOS
F357	PF ISUZU NKR 3.0 3.5 TON 98...01 NKS 2.8	76,50	89,47	PASTILLAS DE FRENOS

93740555	PM CHEVROLET AVEO Ø 52 X 49 MM	21,87	28,07
PM1002	CHEV SAN REMO * CHEVETTE 48 X 28.8 MM	9,37	13,39
PM1006	PISTON SWIFT 1.6 51,44MM	11,00	16,07
CF-0022	TF CHEVROLET SPARK 7.24 - Ø 180 MM 4H / DAEWOO MAZTIZ (BP-8898)	25,45	32,14
CF-0025	CF CHEV LUV D-MAX 2.5 - 3.0 DIESEL Ø 295 MM 6H BOCIN 101 MM D-MAX 4X2 2.3 4X2 4X4 LUV 2300 -	46,50	62,50
CF-0032	TF CHEVROLET AVEO - SPARK GT 200 MM 4H (BP-0814)	25,45	32,14
CF-0033	TF CHEV CORSA EVOLUTION 1.4-1.8 Ø 200 MM 4H (BP-1007)	25,80	33,48
CF-0118	TF CHEVROLET LUV 2300 4X2-4X4 - 2.2 4X2 - WFR - DMAX 2.4-2.5-2.8 4X2 DIESEL (BP-4452 / BP-3378)	36,61	55,36
TF-078	TF CHEV NHR DEL 11" 6H* 9/16 BANDA 2 1/2" POST	48,90	69,64
TF-078D	TF CHEV NHR JMC DEL 11" 6H* 9/16 BANDA 2 1/2" DEL	49,10	69,64
TF-1045	TF DAEWOO CIELO LANOS NUBIRA - CHEV SAN REMO / CONDOR 200 MM 4H - MONZA - ASTRA - VECTRA	24,11	37,50
TF-1049	CHEV ASTRA 1.8 2.0 * VECTRA 2.0 * ZAFIRA 2.0 99...11 230 MM 4H	37,50	47,32
TF-1106	TF CHEV GRAN VITARA 3P * VITARA 5P 1.6 2.0 262 MM 5H	49,55	62,50
TF-1241	TF CORSA 1.4 - 1.6 - Ø 200 MM 4H	32,50	43,75
TF-1242	TF CORSA EVOLUTION 1.4 * 1.8 * Ø 200 MM 4H	28,12	42,11
TF-1492	TF SUSUKI FORZA 2 * SWIFT 1.0 180MM 4H XA RULIMAN	33,48	42,86
TF-1493	TF SUSUKI FORZA 1* CHEV SPRINT 180 MM 4H	31,25	40,18
TF-1613	TF CHEV AVEO 1.4 - CHEV SAIL 200 MM 4H	34,82	46,88
TF-1615	TF CHEVROLET VAN N-300 Ø 240 MM 4H	41,07	49,11
TF-1616	TF CHEV AVEO - SAIL 1.6 - 1.4 200 MM 4H BANDA 40 MM BOCIN 57 MM + MANZANA BOCIN Ø 57 MM	33,04	43,75
TF-1636	TF CHEV LUV 1600 10" 6H ANCHO BANDA 2"	27,23	35,71
TF-1638	TF CHEV LUV 2300 D-MAX 2.4 2.5 3.0 254 MM 6H BOCIN 101 MM RODEO 10" ANCHO BANDA 2"	39,80	50,00
TF-1638A	TF CHEV LUV 2300 DIMAX 2.4 2.5 254 MM 6H BOCIN 101 MM RODEO 10" ANCHO BANDA 2"	76,50	93,75
TF-1828	TF CHEV LUV 2.3 D-MAX 2.4 4X2 3.0 07... TROOPER 4X2 4X4 86... 94 254 MM 6H MM = TF-1639	37,28	53,57
TF-4804	TF CHEV GRAN VITARA 3 Y G.VITARA 5P 220 MM 5H	37,50	51,79
TF-6033	TF CHEV SPARK 1.0 02... - DAEWOO MATIZ 180 MM 4H	25,45	36,61

ZAPATAS

ZAPATAS

ZAPATAS

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

TAMBORES DE FRENO

Apéndice C. Presupuesto requerido para productos publicitarios

Tabla C1.

Presupuesto requerido para productos publicitarios

Cantidad	Detalle	Precio unitario incluye IVA	Total
5000	Flyers	0,03	150,00
1000	Esferos	0,20	200,00
100	Camisetas	5,00	500,00
10	Rollos de facturas con logo	60,00	600,00
10	Blocks de notas de pedido x 100	4,50	45,00
1000	Fundas de basura reusable	0,40	400,00
2000	Tarjetas de presentación	0,03	60,00
1	Rótulo tipo Valla	550,00	550,00
10	Pancartas para interior	6,00	60,00
Total			2.565

Apéndice D. Tabla de amortización

Tabla D1.

Tabla de amortización

Tabla de amortización				
DATOS:				
PRESTAMO:	15.000,00			
PLAZO:	3 años			
TASA ANUAL:	10,75%	TASA MENSUAL:	0,90%	
CUOTA MENSUAL:	489,31			
PERIODOS	INTERES	PAGO MENSUAL	PAGO CAPITAL	SALDO INSOLUTO
0				15.000,00
1	134,38	489,31	354,93	14.645,07
2	131,20	489,31	358,11	14.286,96
3	127,99	489,31	361,32	13.925,64
4	124,75	489,31	364,56	13.561,08
5	121,48	489,31	367,82	13.193,26
6	118,19	489,31	371,12	12.822,14
7	114,87	489,31	374,44	12.447,70
8	111,51	489,31	377,80	12.069,90
9	108,13	489,31	381,18	11.688,72
10	104,71	489,31	384,60	11.304,13
11	101,27	489,31	388,04	10.916,09
12	97,79	489,31	391,52	10.524,57
13	94,28	489,31	395,02	10.129,55
14	90,74	489,31	398,56	9.730,98
15	87,17	489,31	402,13	9.328,85
16	83,57	489,31	405,74	8.923,11
17	79,94	489,31	409,37	8.513,74
18	76,27	489,31	413,04	8.100,71
19	72,57	489,31	416,74	7.683,97
20	68,84	489,31	420,47	7.263,50
21	65,07	489,31	424,24	6.839,26
22	61,27	489,31	428,04	6.411,22
23	57,43	489,31	431,87	5.979,35
24	53,56	489,31	435,74	5.543,61
25	49,66	489,31	439,65	5.103,96
26	45,72	489,31	443,58	4.660,38
27	41,75	489,31	447,56	4.212,82
28	37,74	489,31	451,57	3.761,25
29	33,69	489,31	455,61	3.305,64
30	29,61	489,31	459,69	2.845,95
31	25,49	489,31	463,81	2.382,13
32	21,34	489,31	467,97	1.914,17
33	17,15	489,31	472,16	1.442,01
34	12,92	489,31	476,39	965,62
35	8,65	489,31	480,66	484,96
36	4,34	489,31	484,96	0,00

Apéndice E. Imágenes de los elementos publicitarios




Figura E1. Imagen del rótulo tipo valla




Figura E2. Imagen página Web

Esta página web se desarrolló con la plataforma **WIX.com**. [Comenzar ya](#)




Disponibles de repuestos




Repuestos al mejor precio

REPUES TO DE FRE NOS DE VE HÍCUL OS


Repuestos




Disco de freno
\$14.79



Disco
\$54.79




Mortero
\$19.79




Pastillas
\$27.99

Esta página web se desarrolló con la plataforma **WIX.com**. [Comenzar ya](#)



Inicio | Mapa | FAQ | Contacto
Teléfono: 018 0507 8084 - 02 2 916254



Contamos con amplio stock de repuestos en la línea de frenos para su vehículo Chevrolet.

Figura E3. Imagen página Web



Figura E4. Imagen pancarta para el interior del almacén

Cilindros de Freno
\$ 14,78

Repuestos Automotrices

CHEVIFRENOS

Importadores de repuestos al mejor precio y en menor tiempo.

Contamos con amplio stock de repuestos en la línea de frenos para su vehículo Chevrolet.

- Cilindros
- Discos
- Mordazas
- Pastillas
- Pistones
- Tambores

Calle Mochala y Sabanilla
098 8587 8584 - 02 2 896234
chevifrenos@gmail.com
www.chevifrenos.com
Quito - Ecuador

Figura E5. Imagen pancarta para el interior del almacén



Figura E6. Imagen camiseta



Figura E7. Imagen esferos



Figura E8. Imagen tarjeta de presentación



Figura E9. Imagen fundas para basura reusables



Figura E10. Imagen rollo de facturas

Bloc de pedidos

FECHA



Nº 0-001

NOMBRE: RUC:

CANT.	DESCRIPCION	P.UNIT	TOTAL

NO VALIDO COMO FACTURA

TOTAL \$

Figura E11. Imagen blocks de notas de pedido

**Apéndice F. Evidencia fotográfica del análisis cualitativo y cuantitativo del estudio
de mercado**

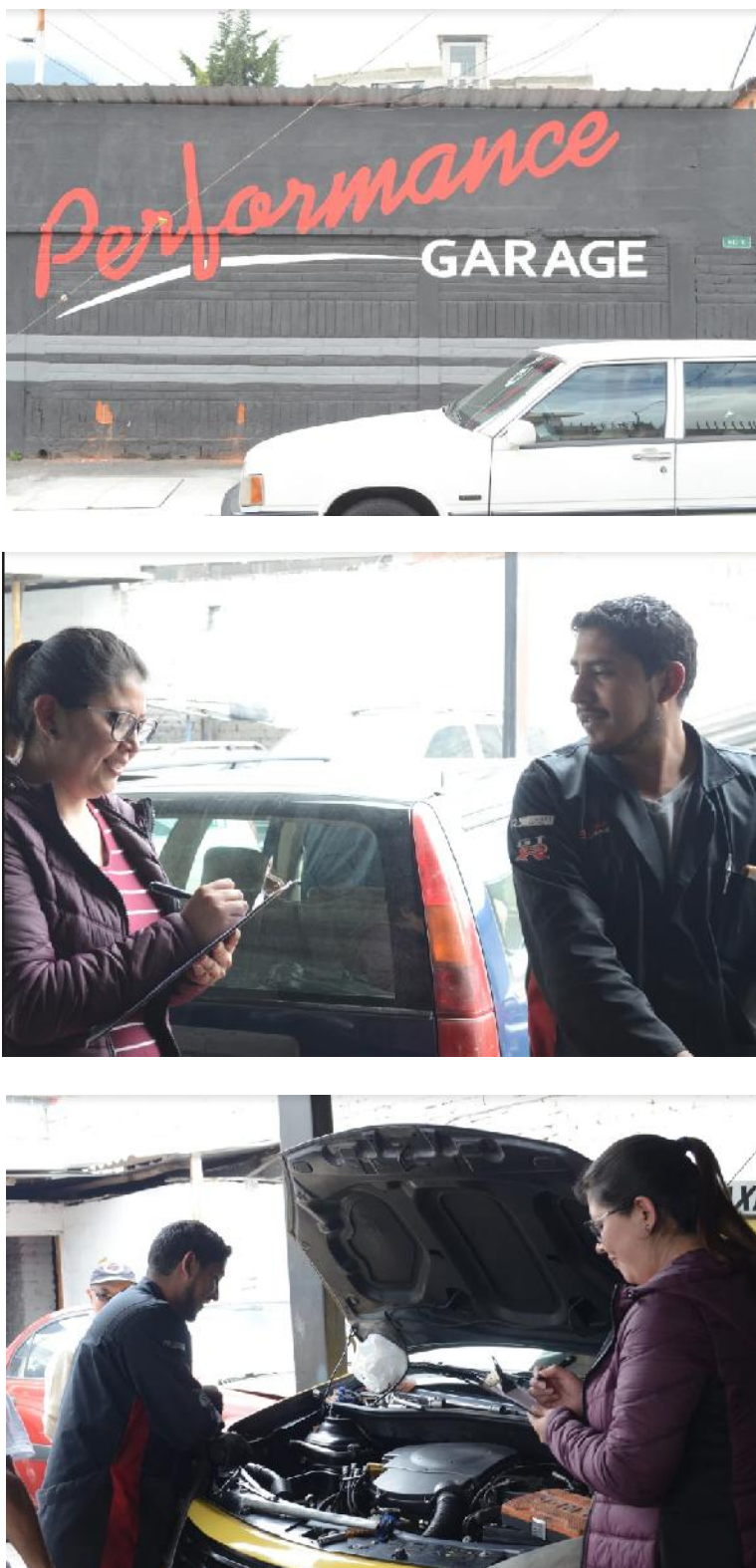


Figura F1. Evidencia fotográfica de la entrevista realizada al Ing. Milton Álvarez propietario de Performance Garage



Figura F2. Evidencia fotográfica de la encuesta aplicada a propietaria de vehículo Chevrolet en sector aledaño al Condado Shopping



Figura F3. Evidencia fotográfica de la encuesta aplicada a propietarios de vehículos Chevrolet en el parqueaderos de centros comerciales del norte de Quito

PRECIO	descuentos a los clientes.	<p>sus compras en efectivo.</p> <p>Ofrecer a los autoservicios y clientes comerciales precios diferenciados. Además, premios por cada cliente referido que efectivice una compra.</p>	Gerencia / Vendedor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		<p>Entregar material publicitario (esferos, fundas, camisetas) por cada compra. **</p>	Vendedor / Cajero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		<p>Usar testimonios de clientes satisfechos.</p>	Gerencia	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		
		<p>Mantener precios competitivos respetando la lista sugerida por los importadores.</p> <p>Contar con listas de precios actualizadas. Una para clientes particulares y otra para comerciales.</p>	Gerencia							X							X																X							
		<p>Abastecerse directamente de los importadores.</p>	Gerencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		<p>Comprar mayor cantidad de productos de alta rotación para contar con descuentos especiales que permitan dar descuentos a los clientes.</p>	Gerencia			X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		
		<p>Vender productos importados de alta calidad a precio competitivo.</p>	Gerencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		<p>Ofrecer packs de productos a menor precio en relación a la suma individual de cada uno.</p>	Vendedor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	DISTRIBUCIÓN Y COBERTURA	<p>Mantener la organización, el orden y la limpieza del almacén para impulsar la marca.</p> <p>Disponer los productos en las perchas de forma ordenada y debidamente clasificada para encontrarlos de forma ágil.</p>	Vendedor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		<p>Mantener un inventario actualizado de los productos que se ofrecen para realizar los pedidos a tiempo y contar con un</p>	Gerencia / Vendedor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Número de descuentos aplicados en el semestre.

2.765,00 Número de artículos publicitarios distribuidos a los clientes en el mes.

Número de testimonios publicados semanalmente.

576,00 Número de listas actualizadas en el año.

Número de proveedores que son importadores directos.

Número de compras que aplican descuentos en el semestre.

Número de ventas con descuentos en el semestre.
Número de packs vendidos en el mes.

Número de productos clasificados en el semestre.

Número de pedidos a proveedores en el mes.

