



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE VEHÍCULOS USADOS
EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

Trabajo de integración curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR:

ANTHONY DARIO MOYOLEMA PILCO

Riobamba-Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE VEHÍCULOS USADOS
EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

Trabajo de integración curricular:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: ANTHONY DARIO MOYOLEMA PILCO

DIRECTOR: ABG. ROBERTO FABIÁN SÁNCHEZ CHÁVEZ

Riobamba-Ecuador

2022

©2022, Anthony Dario Moyolema Pilco

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Anthony Darío Moyolema Pilco, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 18 de abril del 2022

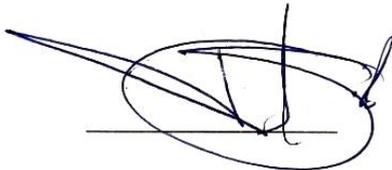
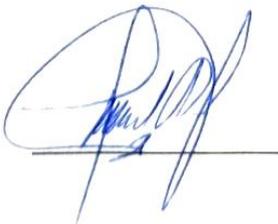


Anthony Darío Moyolema Pilco

C.C: 060544618-6

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE VEHÍCULOS USADOS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por el señor: **ANTHONY DARÍO MOYOLEMA PILCO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Emma Lucia Ríos Sanipatin PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022/04/18
Abg. Roberto Fabián Sánchez Chávez DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN		2022/04/18
Mgs. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022/04/18

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico a mi padre José Moyolema quien con su ejemplo supo formarme sabiamente me ha enseñado a no rendirme y ser perseverante, gracias por su amor, motivación y cada gesto de cariño, a mi madre Margarita Pilco por siempre creer y apoyarme en mis sueños, sus palabras de aliento cuando más lo necesitaba siempre ha sido una motivación para no rendirme y seguir adelante con mi vida. A mis hermanos Cristian y José por su apoyo incondicional durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Anthony

AGRADECIMIENTO

Agradezco eternamente a Dios, por permitirme cumplir mi sueño y por su bendición de encaminarme hacia el éxito, cuidándome en todo lugar y momento. Mi profundo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en especial a la escuela de Administración de Empresas por haberme formado como profesional, a sus docentes quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como persona, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad. Finalmente, agradezco al Mgs. Leonardo Efraín Cabezas y al Abg. Roberto Sánchez por guiarme y apoyarme en el desarrollo de este trabajo.

Anthony

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I	
1. Marco teórico referencial	2
1.1. Antecedentes de Investigación	2
1.2. Marco teórico.....	5
1.2.1. ¿Qué es un plan?	5
1.2.2. Definición del negocio	5
1.2.3. Plan de negocio	5
1.2.3.1. Importancia del plan de negocio.....	6
1.2.4. Tipos de planes de negocio	6
1.2.4.1. Plan de negocios para empresas en marcha.....	6
1.2.4.2. Plan de negocios para nuevas empresas.....	6
1.2.4.3. Plan de negocios para posibles inversionistas	7
1.2.4.4. Plan de negocios para posibles administradores	7
1.2.5. Fases del plan de negocio	7
1.2.5.1. Inicio	7
1.2.5.2. Planeación	8
1.2.5.2. Ejecución	8
1.2.5.3. Control.....	8
1.2.5.4. Conclusión.....	8
1.2.6. Modelos de planes de negocios Bussiness Model Canvas	9
1.2.7. Modelo de plan de negocios CFN.....	11
1.2.8. Modelo del plan de negocio Longenecker, Moore y Petty	12
1.2.8.1. Estructura y contenido del plan de negocio Longenecker, Moore y Petty	13
1.2.8.2. Utilidades del plan de negocio	15
1.2.9. Análisis FODA	16
1.2.9.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	17

1.2.10.	Plan de marketing	19
1.2.10.1.	<i>Marketing mix</i>	19
1.2.10.2.	<i>Marketing estratégico</i>	20
1.2.10.3.	<i>Características del marketing estratégico</i>	21
1.2.10.4.	<i>Estudio de mercado</i>	21
1.2.10.5.	<i>Posicionamiento en el mercado</i>	21
1.2.9.	Plan administrativo	22
1.2.9.1.	<i>Organización</i>	22
1.2.9.2.	<i>Organigrama</i>	23
1.2.9.3.	<i>Organigrama estructural</i>	24
1.2.9.4.	<i>Manual de funciones</i>	24
1.2.10.	Plan operacional	25
1.2.10.1.	<i>Estudio técnico</i>	25
1.2.10.1.1.	<i>Objetivos del estudio técnico</i>	25
1.2.10.2.	<i>Componentes del estudio técnico</i>	25
1.2.11.	Plan económico financiero	26
1.2.11.1.	<i>Componentes del estudio económico-financiero</i>	26
1.3.	Marco legal	28

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	30
2.1.	Enfoque de investigación	30
2.1.1.	<i>Enfoque Cualitativo</i>	30
2.1.2.	<i>Enfoque Cuantitativo</i>	30
2.2.	Nivel de Investigación	30
2.2.1.	<i>Descriptiva</i>	30
2.2.2.	<i>Bibliográfica</i>	31
2.3.	Diseño de investigación	31
2.3.1.	Según la manipulación de la variable	31
2.3.2.	Según la intervención en el trabajo	31
2.3.2.1.	<i>Diseño transversal</i>	31
2.4.	Tipo de estudio	32
2.4.1.	<i>Campo</i>	32
2.5.	Población y muestra	32
2.5.1.	Población	32
2.5.2.	Muestra	32

2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	33
2.6.1.1.	<i>Método Analítico</i>	33
2.6.1.2.	<i>Método deductivo</i>	33
2.6.2.	Técnicas de investigación	33
2.6.2.3.	<i>Encuesta</i>	34
2.6.2.4.	<i>Instrumentos</i>	34
2.6.3.	Interrogantes de estudio	34
2.6.3.1.	<i>Idea a defender</i>	34

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
3.1.	Análisis e interpretación de resultados	35
3.1.1.	Resultados de la encuesta	35
3.1.1.1.	<i>Encuesta a los potenciales clientes</i>	35
3.1.1.2.	<i>Encuesta para ofertantes</i>	45
3.3.	Propuesta	53
3.3.1.	Elementos de portada	54
3.3.1.1.	<i>Datos generales de la empresa</i>	54
3.3.1.2.	<i>Logotipo</i>	54
3.3.2.	Resumen Ejecutivo	55
3.3.3.	Filosofía organizacional	56
3.3.3.1.	<i>Misión</i>	56
3.3.3.2.	<i>Visión</i>	56
3.3.3.3.	<i>Objetivos estratégicos</i>	56
3.3.3.4.	<i>Principios institucionales</i>	56
3.3.3.5.	<i>Panorama general de la compañía</i>	57
3.3.4.	Plan de productos o servicios	60
3.3.5.	Plan marketing	64
3.3.5.1.	<i>Análisis FODA</i>	64
3.3.5.2.	<i>Matriz de prioridades internas</i>	65
3.3.5.3.	<i>Matriz de prioridades externas</i>	67
3.3.5.4.	<i>Matriz Interna Externa</i>	68
3.3.5.5.	<i>Análisis del Mercado Automovilístico: Las 5 Fuerzas de Porter</i>	68
3.3.5.5.	<i>Objetivos del plan de marketing</i>	72
3.3.5.6.	<i>Estrategia de producto</i>	72
3.3.5.7.	<i>Estrategia de precio</i>	73

3.3.5.8.	<i>Estrategia plaza</i>	74
3.3.5.9.	<i>Estrategia de promoción</i>	74
3.3.6.	Plan operacional	75
3.3.6.5.	<i>Ciclo operativo</i>	75
3.3.6.5.1.	<i>Adquisición del vehículo</i>	76
3.3.6.5.2.	<i>Transporte del vehículo</i>	76
3.3.6.5.3.	<i>Restauración</i>	77
3.3.6.5.4.	<i>Exposición</i>	77
3.3.6.5.5.	<i>Proceso de venta</i>	77
3.3.6.5.6.	<i>Venta del vehículo</i>	78
3.3.6.5.7.	<i>Servicio de posventa</i>	79
3.3.6.6.	<i>Distribución en planta</i>	79
3.3.6.7.	<i>Estudio técnico</i>	81
3.3.6.7.1.	<i>Tamaño del proyecto</i>	82
3.3.6.7.2.	<i>Localización del proyecto</i>	82
3.3.6.7.3.	<i>Macro localización</i>	82
3.3.6.7.4.	<i>Micro localización</i>	82
3.3.7.	Plan administrativo	83
3.3.7.1.	<i>Organización</i>	83
3.3.7.2.	<i>Organigrama estructural de la empresa</i>	83
3.3.7.3.	<i>Descripción</i>	84
3.3.7.4.	<i>Manual orgánico funcional</i>	84
3.3.8.	Estudio económico financiero	92
3.3.8.1.	<i>Uso del recurso económico</i>	93
3.3.8.2.	<i>Inventario de vehículo usados</i>	94
3.3.8.3.	<i>Propiedad planta y equipo</i>	94
3.3.8.4.	<i>Depreciación de los activos fijos</i>	96
3.3.8.5.	<i>Amortización</i>	98
3.3.8.6.	<i>Gastos</i>	99
3.3.8.7.	<i>Presupuesto de gastos</i>	103
3.3.8.8.	<i>Presupuesto de ingresos</i>	104
3.3.8.9.	<i>Estado de resultados</i>	105
3.3.8.10.	<i>Estado de flujo de efectivo</i>	105
3.3.8.11.	<i>Valor actual neto</i>	106
3.3.8.12.	<i>Tasa interna de retorno</i>	107
3.3.8.13.	<i>Periodos de recuperación</i>	108
3.3.8.14.	<i>Punto de equilibrio</i>	108

CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	110
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Antecedentes Investigativos	3
Tabla 1-3:	¿Quisiera usted adquirir un vehículo?	35
Tabla 2-3:	¿Estaría dispuesto a adquirir un vehículo usado?	36
Tabla 3-3:	¿En qué rango salarial se encuentra su sueldo?	37
Tabla 4-3:	¿Usted dónde prefiere adquirir un vehículo?	38
Tabla 5-3:	¿Al momento de comprar un vehículo que es lo principal que usted ve?	39
Tabla 6-3:	¿Cuál es el presupuesto que posee para adquirir un vehículo?	43
Tabla 7-3:	Facilidades de pago en concesionarias	41
Tabla 8-3:	¿De qué manera le gustaría pagar la compra de su vehículo?	42
Tabla 9-3:	¿Le gustaría que la empresa ofrezca promociones?	43
Tabla 10-3:	¿Porque medio publicitario le gustaría informarse sobre nuestros vehículos?	44
Tabla 11-3:	¿Porque medio publicitario le gustaría informarse sobre nuestros vehículos?	45
Tabla 12-3:	¿Cuál es la cantidad de vehículos que vende usted mensualmente?	46
Tabla 13-3:	¿Qué tipo de vehículo es el más vendido en el mercado?	47
Tabla 14-3:	¿Cuál es la marca más comerciable en el mercado?	48
Tabla 15-3:	¿Qué forma de pago prefieren sus clientes?	49
Tabla 16-3:	¿A través de que medio publicitario comercializa sus vehículos?	50
Tabla 17-3:	¿Cuál es la comisión mínima que usted tiene por cada vehículo?	51
Tabla 18-3:	Datos generales de la empresa.....	54
Tabla 19-3:	Permisos de funcionamiento.....	58
Tabla 20-3:	Descripción del proceso de compra de vehículos usados	60
Tabla 21-3:	Descripción del proceso de venta de vehículos usados	61
Tabla 22-3:	Descripción del proceso de contrato por consignación	63
Tabla 23-3:	Análisis FODA	65
Tabla 24-3:	Matriz de prioridades internas	66
Tabla 25-3:	Matriz de prioridades externas	67
Tabla 26-3:	Matriz Interna Externa.....	68
Tabla 27-3:	Nivel jerárquico	84
Tabla 28-3:	Manual de funciones Gerente General	85
Tabla 29-3:	Manual de funciones Secretaria.....	86
Tabla 30-3:	Manual de funciones Contadoro.....	87
Tabla 31-3:	Manual de funciones Jefe Comercial.....	88
Tabla 32-3:	Manual de funciones Jefe de Marketing.....	89
Tabla 33-3:	Manual de funciones Jefe Financiero	90

Tabla 34-3: Manual de funciones Jefe de Talento Humano	91
Tabla 35-3: Capital de trabajo.....	92
Tabla 36-3: Uso del recurso económico	93
Tabla 37-3: Inventario de vehículo usados	94
Tabla 38-3: Terreno	94
Tabla 39-3: Edificio	95
Tabla 40-3: Equipo de computo.....	95
Tabla 41-3: Equipo de oficina.....	95
Tabla 42-3: Muebles y enseres.....	96
Tabla 43-3: Depreciación de los activos fijos	97
Tabla 44-3: Tabla de amortización Ban Ecuador.....	98
Tabla 45-3: Tabla de amortización Banco Pichincha	98
Tabla 46-3: Tabla de amortización Banco del Pacífico	99
Tabla 47-3: Sueldos a los empleados.....	100
Tabla 48-3: Beneficios sociales a los trabajadores	101
Tabla 49-3: Gasto suministro de limpieza	102
Tabla 50-3: Gasto servicios básicos.....	102
Tabla 51-3: Gasto publicidad.....	102
Tabla 52-3: Gasto suministros de oficina	103
Tabla 53-3: Presupuesto de gastos	104
Tabla 54-3: Presupuesto de ingresos.....	104
Tabla 55-3: Estado de resultados	105
Tabla 56-3: Estado de flujo de efectivo	106
Tabla 57-3: Tasa de descuento.....	106
Tabla 58-3: Valor actual neto.....	107
Tabla 59-3: Tasa interna de retorno	107
Tabla 60-3: Periodos de recuperación.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Modelo de plan de negocios Bussiness Model Canvas.....	9
Figura 2-1: Bussiness Model Canvas.....	10
Figura 3-1: Modelo de plan de negocios CFN.....	11
Figura 4-1: Modelo del plan de negocio.....	12
Figura 5-1: Análisis FODA.....	16
Figura 6-1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	17
Figura 1-3: Logotipo de la empresa.....	55
Figura 2-3: Ciclo operativo.....	75
Figura 3-3: Distribución de planta.....	81
Figura 4-3: Ubicación de la distribución en planta.....	81
Figura 5-3: Macrolocalización.....	82
Figura 6-3: Microlocalización.....	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Desea adquirir un nuevo vehículo	35
Gráfico 2-3:	¿Estaría dispuesto a adquirir un vehículo usado?.....	36
Gráfico 3-3:	¿En qué rango salarial se encuentra su sueldo?	37
Gráfico 4-3:	¿Usted dónde prefiere adquirir un vehículo?.....	38
Gráfico 5-3:	¿Al momento de comprar un vehículo que es lo principal que usted ve?	39
Gráfico 6-3:	¿Cuál es el presupuesto que posee para adquirir un vehículo?.....	40
Gráfico 7-3:	Facilidades de pago en concesionarias	41
Gráfico 8-3:	¿De qué manera le gustaría pagar la compra de su vehículo?	42
Gráfico 9-3:	¿Le gustaría que la empresa ofrezca promociones?	43
Gráfico 10-3:	¿Porque medio publicitario le gustaría informarse sobre nuestros vehículos?.	44
Gráfico 11-3:	¿Porque medio publicitario le gustaría informarse sobre nuestros vehículos?.	45
Gráfico 12-3:	¿Cuál es la cantidad de vehículos que vende usted mensualmente?	46
Gráfico 13-3:	¿Qué tipo de vehículo es el más vendido en el mercado?	47
Gráfico 14-3:	¿Cuál es la marca más comerciable en el mercado?.....	48
Gráfico 15-3:	¿Qué forma de pago prefieren sus clientes?	49
Gráfico 16-3:	¿A través de que medio publicitario comercializa sus vehículos?	50
Gráfico 17-3:	¿Cuál es la comisión mínima que usted tiene por cada vehículo?.....	51
Gráfico 18-3:	Diagrama de flujo compra de autos.....	61
Gráfico 19-3:	Diagrama de flujo venta de autos	62
Gráfico 20-3:	Diagrama de flujo contrato de consignación	64
Gráfico 21-3:	Organigrama estructural de la empresa	84

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS POTENCIALES CLIENTES

ANEXO B: ENCUESTA A LA COMPETENCIA

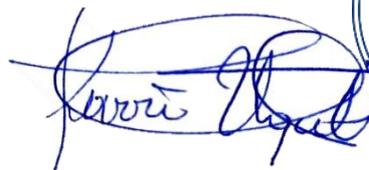
ANEXO C: RESTAURACIÓN EXTERNA

ANEXO D: RESTAURACIÓN INTERNA

RESUMEN

El presente Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada a la compra y venta de vehículos usados en la ciudad de Riobamba, tuvo como objetivo principal describir los elementos necesarios para poner en marcha la nueva organización y determinar su viabilidad con los lineamientos propuestos. Para el desarrollo de la investigación se aplicaron dos encuestas, una direccionado hacia los potenciales clientes del mercado y la otra dirigida a los comerciantes de vehículos del sector para evaluar la oferta y la demanda del sector, la metodología de investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto y con un nivel de investigación descriptiva y transversal puesto fue necesario desarrollar de manera explícita las medidas necesarias para crear a la empresa incluyendo los diversos planes para su funcionamiento, fue importante realizar un análisis FODA para conseguir información sobre el mercado en el que se va actuar, para determinar las mejores estrategias que se van a aplicar, con la información obtenida se procedió a realizar el levantamiento y tabulación de datos, de modo que se logró desarrollar cada uno de los elementos que comprende el plan de negocios. De esta manera al conocer la situación interna y externa del mercado se podrán aprovechar las fortalezas y oportunidades para convertir las debilidades y amenazas en estrategias de mercado aprovechando las situaciones del mercado para determinar cómo actuar ante cada situación. Con el plan de negocios se pudo definir con claridad la oportunidad de negocio y aportar con información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento del producto, con lo que se pudo determinar con certeza la viabilidad económica del proyecto. Se recomienda al propietario de la idea de negocio presentar al inversor y permitirle evaluar todos los elementos propuestos en este plan de negocios, pues se detalla de manera específica los requerimientos para su puesta en marcha y su factibilidad por lo que a través de este documento el inversor podrá decidir si desea ser partícipe en este proyecto con lo que se busca obtener mayor financiamiento posible.

Palabras clave: <PLAN DE NEGOCIOS>, <OFERTA Y DEMANDA>, <INVESTIGACIÓN TRANSVERSAL>, <FODA>, <METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN>, <VIABILIDAD ECONÓMICA>, <INVERSOR>, <FACTIBILIDAD>.



05-05-2022

0820-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The main objective of this Business Plan for the creation of a company dedicated to the purchase and sale of used vehicles in the city of Riobamba was to describe the necessary elements to start up the new organization and determine its capacity with the guidelines proposed. For the development of the research, two surveys were applied, one aimed at potential market customers and the other aimed at vehicle dealers in the sector to evaluate the supply and demand of the sector, the research methodology began under a mixed approach and with a descriptive and transversal level of research, it was necessary to clearly develop the necessary measures to create the company, including the various plans for its operation, it was important to carry out a SWOT analysis to obtain information about the market in which it is going to act. , to determine the best strategies to be applied, with the information obtained, the data was collected and tabulated, so that each of the elements that comprise the business plan will be developed. In this way, by knowing the internal and external situation of the market, it will be possible to take advantage of the strengths and opportunities to convert the weaknesses and threats into market strategies, taking advantage of market situations to determine how to act in each situation. With the business plan, it was possible to clearly define the business opportunity and provide the information required to carry out a correct positioning of the product, with which the economic viability of the product could be determined with certainty. The owner of the business idea is recommended to present to the investor and allow him to evaluate all the elements proposed in this business plan, since the requirements for its implementation and its feasibility are specifically detailed, so through this document. The investor will be able to decide if he wishes to be a participant in this project with which he seeks to obtain the greatest possible financing.

Keywords: <BUSINESS PLAN>, <SUPPLY AND DEMAND>, <CROSS-CUTTING RESEARCH>, <SWOT>, <RESEARCH METHODOLOGY>, <ECONOMIC VIABILITY>, <INVESTOR>, <FEASIBILITY>.



Lic. Viviana Yanez Ms.

C.I. 0201571411

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el emprendimiento ha surgido como una oportunidad de negocio esto resulta atractivo y rentable si se consigue adaptar al mercado cambiante, es importante tener en cuenta que emprender implica asumir grandes retos, y uno de ellos es corresponde al factor económico siendo este recurso el más difícil de conseguir y el más necesario para su posible ejecución.

El sector automotriz tiene un rol importante dentro de la economía del país debido a que su desarrollo genera ingresos fiscales para el estado a través de aranceles e impuestos, además crea fuentes de empleo durante los procesos de producción, mantenimiento y las actividades relacionadas al comercio del mismo.

Los vehículos usados se valorizaron en el año 2020 pese a la pandemia por COVID-19, considerándolo como una oportunidad de negocio para los próximos meses. Hoy en día, la comercialización de estos autos es una gran oportunidad para muchas personas. Por tal razón surgió la idea de elaborar un trabajo de investigación correspondiente a un plan de negocios para una empresa que se dedique a la compra y venta de automóviles usados, mismo que sustente todos los aspectos necesarios para su creación y permanencia en el mercado.

En el capítulo I se exponen los antecedentes de investigación y el marco teórico referencial, aspectos que permitieron fundamentar teóricamente el tema en cuestión, de igual manera esta información se utilizó como fuente de consulta para la elaboración del presente trabajo de titulación.

En el capítulo II se presenta el marco metodológico de investigación aplicado al trabajo de titulación, mismo que detalla el enfoque, tipo, nivel y diseño de investigación utilizado, así mismo se observa el tamaño de la población de estudio y la muestra obtenida, por último, se presenta la idea a defender y los instrumentos y técnicas utilizadas en la recolección de datos.

En el capítulo III se detallan los resultados obtenidos en la tabulación de datos, la discusión de la información y la propuesta formulada acorde a los lineamientos del modelo de negocios propuesto por Longenecker, Moore y Petty presentando y describiendo el plan de negocios que deberá ejecutar la empresa comercializadora de vehículos usados para su posterior creación.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico referencial

1.1. Antecedentes de Investigación

Previo al desarrollo del trabajo de titulación es necesario investigar en diferentes fuentes bibliográficas temas relacionados al título en cuestión, que sirva como guía para elaborar el plan de negocio acorde a los lineamientos requeridos por la institución, una vez obtenida información referente al tema en trabajos de investigación, revistas, libros, se procedió a elaborar un cuadro en el que se exponen a continuación: el título del tema, autor, año de publicación, institución donde fue desarrollada y una conclusión general.

Tabla 1-1: Antecedentes Investigativos

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS				
TÍTULO	AUTORES	AÑO DE PUBLICACIÓN	INSTITUCIÓN	CONCLUSIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PLAN DE NEGOCIOS PARA CONCESIONARIA TOYOTA DE LA CIUDAD DE CORDOBA	Liksenberg, Diego Esteban	2011	Universidad Católica de Córdoba	Poner en marcha un nuevo emprendimiento es una tarea compleja que requiere normalmente un importante empeño y dedicación. Sin embargo, incorporar una nueva unidad de negocios a una empresa que ya se encuentra en funcionamiento, con características diferentes respecto de las condiciones tradicionales en las que trabaja la compañía, puede ser en ciertas ocasiones aún más difícil, ya que si bien se pueden emplear recursos que ya se encuentran disponibles y capacidades ya desarrolladas, en muchas ocasiones la resistencia al cambio y la readaptación a nuevos procesos puede requerir de un esfuerzo destacado.
“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS CHINOS, CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2014”	Solórzano Segovia, Elsa María	2015	Universidad Estatal de Quevedo	El estudio de mercado efectuado a la Población Económicamente Activa del Cantón Quevedo demostró que al 76,96% sí les gustaría que se cree un Concesionario de Vehículos Chinos, esto se debe a que los consideran de bajo costo, de calidad y modernos, porque así podrán adquirir en algún momento un vehículo de su preferencia. Considerar los resultados del estudio de mercado descritos en este documento, porque brindan una mayor apreciación de las necesidades y demandas por parte de los habitantes quienes señalaron estar a favor del proyecto.
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS EN EL CONCESIONARIO AUTO DELTA DE LA CIUDAD DE QUITO A PARTIR DEL AÑO 2016	Macias Veloz, Johanna Marisol	2016	UIDE	Cada vez que la empresa desee emprender nuevos negocios, es necesario que se realice una Planeación Estratégica, de esta manera podrá medir claramente su factibilidad, y con ello se logrará que la toma de decisiones sea lo más acertada posible. El análisis Financiero en un emprendimiento es sumamente importante, los datos obtenidos, ayudan a tomar una decisión con una menor posibilidad de equivocarse.
	Cerda Valdebenito, David	2009	Universidad de Chile	El presente trabajo de título tuvo como objetivo definir estratégicamente una empresa automotriz mediante un plan de negocio, para asegurar su funcionamiento

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA VENTA DE VEHÍCULOS DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ.				y mejoramiento de los estándares de servicio y rentabilidad. La justificación del proyecto surge producto de la importante disminución de actividad en la industria, tanto a nivel nacional como internacional, producto de la fuerte crisis económica mundial.
"PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA CONCESIONARIA DE VEHÍCULOS USADOS EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO"	Medina Mawyin, Gabrielle Lourdes	2016	Universidad Nacional de Loja	El sector automotor tiene una participación importante en la economía del país debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que involucra. Sólo en el caso de impuestos se estima que son de alrededor de USD 400 millones. El tema planteado tendrá una orientación a la activación del aparato productivo, culturizar a la población para que se acerque a concesionarios certificados y generar fuentes de empleo, ya que actualmente las condiciones del mercado no son las más deseables.
"PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS EN EL SECTOR AURORA – SAMBORONDON"	Mera Quintana, Jacinto Joel; Ortega Garrido, Betzaida Tamara	2018	Universidad de Guayaquil	En Ecuador el sector automotriz es muy importante para la economía, crea plazas de trabajo para las personas directa e indirectamente, además de ayudar con una gran aportación en forma de impuestos y contribuye con una gran cantidad de aranceles. El sector automotriz es el que se ocupa del diseño, producción y ventas de automóviles, así como de sus partes y recambios o repuestos, que es el sector en el que se enfoca BETJO S.A

Elaborado por: Moyolema, A. 2022.

1.2. Marco teórico

1.2.1. ¿Qué es un plan?

Un plan es una lista de pasos con detalles de tiempo y recursos, utilizados para lograr un objetivo de hacer algo. Generalmente se entiende como un conjunto temporal de acciones previstas a través de las cuales se espera lograr un objetivo. Cuanto más estructurado sea el plan, se obtienen mejores resultados. Los planes pueden ser formales o informales. En este post te orientaremos para que puedas saber qué es el plan (Olivares, 2019).

1.2.2. Definición del negocio

Un negocio consiste en un sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de productos o servicios. Se llama también negocio a la actividad comercial o social que se ha pensado y que se desea desarrollar. En síntesis, todo negocio consiste en una transacción mediante la cual dos o más partes intercambian bienes y servicios por un precio determinado o determinable. El intercambio de un bien o servicio por otro se denomina trueque. Desde un punto de vista jurídico, todo negocio se formaliza a través de un contrato, siendo el de compra-venta, el negocio jurídico por excelencia (Kontz, 2020).

1.2.3. Plan de negocio

Un plan de negocio es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y se evalúa la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio (Olivares, 2019).

Un plan de negocios (también conocido como proyecto de negocio o plan de empresa) es un documento en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con este. Hacer un plan de negocios nos permite conocer la viabilidad y rentabilidad de un negocio antes de ponerlo en marcha, nos sirve de guía para ponerlo en marcha y posteriormente operarlo y, en caso de buscar financiamiento, nos ayuda a conseguirlo (Kontz, 2020).

También, (Rodríguez, Parra, & Romero, 2013) manifiestan que el plan de negocios es de vital importancia para la persona que va emprender debido a que contiene diferentes dimensiones para analizar las alternativas para llevar adelante el negocio, evaluando la factibilidad técnica.

1.2.3.1. Importancia del plan de negocio

El plan de negocios es una guía para la acción. Nos indica qué hacer y el cómo, para evitar improvisaciones sobre la marcha. La función de un plan de empresa, es la de analizar pormenorizadamente la idea de negocio, examinando tanto la viabilidad técnica, como la económica y financiera, social y medioambiental. Igualmente se describirán los procedimientos, estrategias y demás actuaciones para que la idea de negocio pueda convertirse en una empresa real.

- Permite conocer la viabilidad y rentabilidad de un negocio.
- Sirve de guía para poner en marcha y operar un negocio.
- Es un medio para conseguir financiamiento (Kontz, 2020).

1.2.4. Tipos de planes de negocio

El objetivo esencial de un plan de negocio es presentar diferentes oportunidades de negocio, en el cual se acumule información de gran importancia a terceros, es decir, a inversionistas; y además los planes sirven como una guía de instrucciones para iniciar una empresa o mejorar un sistema que se considere ineficiente. Dependiendo del objetivo de los altos directivos de la empresa existe diferentes tipos de plan de negocios, haciendo notar cuatro grandes grupos según (Moreno, 2017, págs. 52-53) son:

1.2.4.1. Plan de negocios para empresas en marcha

Se debe realizar una evaluación de la nueva unidad de negocio libremente, así mismo, los costos fijos de toda la empresa deberán ser distribuidos entre cada una de las unidades de negocio existentes, esto también incluye la nueva. Este proyecto también muestra las fortalezas y debilidades, donde igualmente se pone a prueba la capacidad de gestión (Moreno, 2017, págs. 52-53).

1.2.4.2. Plan de negocios para nuevas empresas

Esta clase de proyecto pertenece a los más enteros ya que se debería detallar de forma clara la iniciativa de comercio, las metas que este proyecto debería conseguir, las tácticas, procedimientos, planes, aparatos, entre otros, a ser aplicadas y los planes de acción y de contingencia respectivos para alcanzar la sustentabilidad de la misma (Moreno, 2017, págs. 52-53).

1.2.4.3. Plan de negocios para posibles inversionistas

Se realiza con el objetivo de obedecer el interés de los inversionistas. Debe ser una presentación inmediata, la cual contenga información elemental sobre la iniciativa u organización en marcha, y más que nada se debería destacar la factibilidad financiera del mismo y el retorno de la inversión que este puede llegar a tener en un tiempo predeterminado dentro del proyecto (Moreno, 2017, págs. 52-53).

1.2.4.4. Plan de negocios para posibles administradores

Se debería detallar las diversas tácticas a llevar a cabo en la compañía, más que nada debería especificar la forma en que el proceso a modificar o mejorar, optimizará las otras superficies funcionales de la organización.

Estos diferentes planes de negocios poseen una exclusiva finalidad que es mejorar una organización o iniciarla, sin embargo, para eso en la misma se debería detallar la manera en que se lo hará, dependiendo de lo cual la compañía ocupe, el delegado de llevar a cabo el proyecto de negocios debería hacer una indagación a profundidad, verificando que cada detalle que tenga sobre la organización sea veraz y confiable (Moreno, 2017, págs. 52-53).

1.2.5. Fases del plan de negocio

Se le llama Gestión de Proyectos PMBOK al conjunto de prácticas sugeridas por el PMI (Project Management Institute) en el manual Project Management Body of Knowledge (PMBOK por sus iniciales). Según el PMBOK (Project management Body of Knowledge), todo plan de negocio posee las siguientes fases:

1.2.5.1. Inicio

En esta fase se efectúa el establecimiento de las metas del plan de negocios. Durante esta etapa, el proyecto no está realmente aprobado o en marcha, sino que en esta fase se define el proyecto desde una perspectiva amplia para determinar antes de nada si el plan de negocio merece la pena de continuarlo.

1.2.5.2. Planeación

La planeación se sustenta en técnicas, prácticas o modelos que más pueden aproximarse a esa realidad futura que se desea, es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación (Torres, 2014, pág. 17).

En esta fase ocurre gran parte de la magia de la gestión de proyectos consiste en:

- Fijar los objetivos.
- Especificar los entregables, formato y requisitos de cada uno.
- Elaborar un plan de comunicación.
- Formular estándares de calidad.

1.2.5.2. Ejecución

En esta fase, es donde se realiza gran parte del trabajo. Se coordina y se orienta a los integrantes del equipo del plan de negocio, para la ejecución del trabajo, conforme está establecido en el plan de negocios. así que el proceso de ejecución involucra actividades de refuerzo:

- Motivar el equipo de trabajo.
- Liderar a los participantes.
- Velar por la suficiencia de recursos.

1.2.5.3. Control

Es la etapa de la medición, verificación y aceptación/corrección del trabajo que los involucrados en el desarrollo del plan de investigación han estado haciendo. Esta fase se evalúa el avance del trabajo para alcanzar los objetivos propuestos, durante esta fase el encargado del plan negocios debe buscar las alternativas necesarias para la solución de problemas encontrados en el desarrollo.

1.2.5.4. Conclusión

La última etapa en la gestión de proyectos PMBOK es el cierre. Para dar por concluido un proyecto, primero tiene que haber un proceso de aceptación final que certifique el cumplimiento de los objetivos. Es la fase final del plan de negocio. Significa que hay que mantener a la gente

participando en la conclusión del plan de negocio, aun cuando estos puedan estarse moviendo hacia nuevas iniciativas.

1.2.6. Modelos de planes de negocios Business Model Canvas

El Business Model Canvas constituye una herramienta esencial para crear modelos de negocios, describiendo diferentes aspectos de tu idea de negocio necesarios para el correcto funcionamiento de tu proyecto. El modelo canvas permite contar con un documento sencillo que explique la idea de negocio de forma estructurada, un paso de gran utilidad para comprender el negocio y tener la capacidad de aterrizarlo en un posterior plan de negocio (UNIR, 2021).

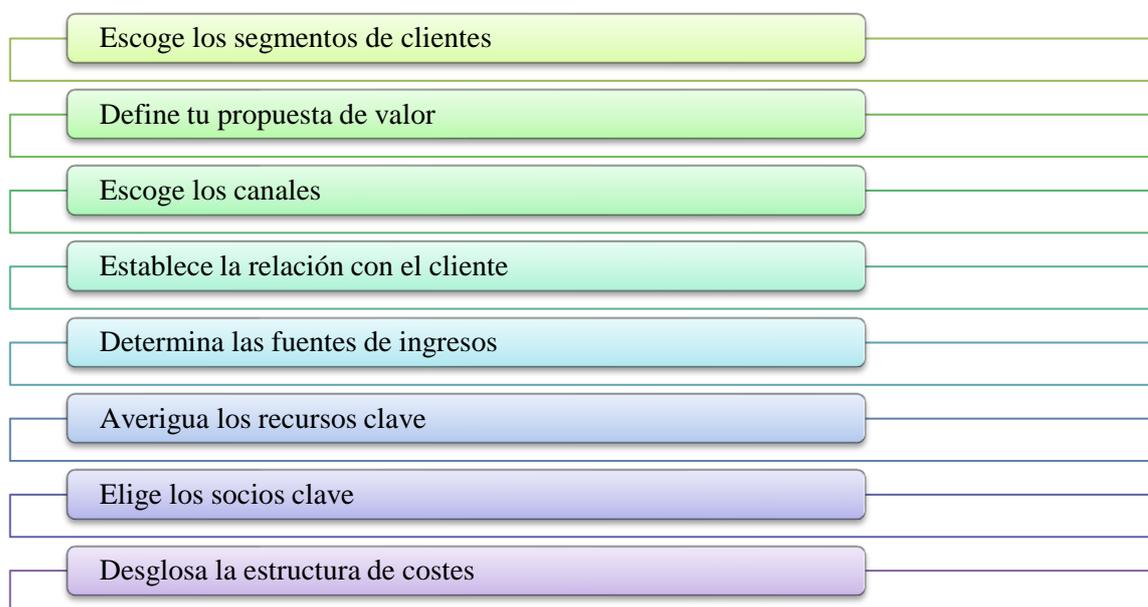


Figura 1-1: Modelo de plan de negocios Business Model Canvas

Elaborado por: Moyolema, A. 2022.

El modelo CANVAS divide el negocio en nueve bloques que agrupan las características fundamentales de la empresa que se va a crear:

Segmentos de mercado y clientes: a los que se dirige el producto o servicio.

Propuesta de valor: aquello que hace diferente tu producto o servicio del de la competencia.

Canales de distribución: del producto o servicio.

Relación con los clientes: las vías y la atención que se proporcionará a los clientes, siempre en línea con los valores de la marca.

Ingresos: equilibrio entre el precio al que deseas vender y el que está dispuesto a pagar el cliente al que se dirige el producto o servicio. Debe apuntar a la rentabilidad del negocio.

Recursos: además de los recursos financieros, serán necesarios recursos humanos y materiales para el desarrollo y ejecución de las iniciativas del negocio.

Actividades fundamentales: aquellas necesarias para lograr la propuesta de valor que se ha definido para el producto, desde su diseño, desarrollo y comercialización del producto o servicio. Socios estratégicos que permitirán obtener los recursos e impulsar el negocio.

Estructura de costes: definición de la proporción de costes que irá dirigida a cada actividad (desarrollo del producto, acciones de marketing, servicios al cliente). (UNIR, 2021)

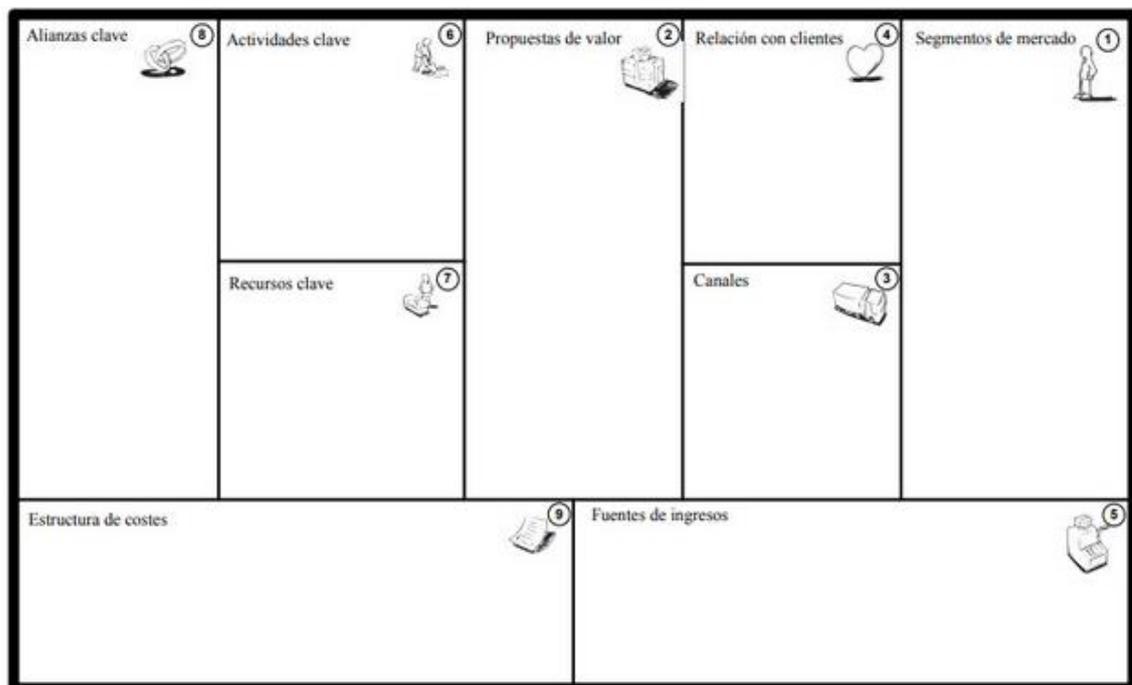


Figura 2-1: Bussiness Model Canvas

Elaborado por: Moyolema, A. 2022.

1.2.7. Modelo de plan de negocios CFN

La Corporación Financiera Nacional se encuentra empeñada en crear una cultura de elaboración de Plan de Negocios o Proyectos, a fin de que el potencial cliente desarrolle los escenarios más probables con todas sus variables, facilitándole para esto herramientas que faciliten un análisis integral y una presentación a otras entidades involucradas en el negocio como son: los inversionistas, bancos, proveedores, clientes, etc (CFN, 2016).

El Plan de Negocios es aquel documento que esquematiza de manera clara la información necesaria para conocer si el nuevo negocio o la ampliación de la actividad productiva va ser exitosa y rentable. El cliente deberá contar con una idea clara de proyecto y la determinación de invertir, talento, tiempo y recursos, para llevarla a cabo en forma exitosa. De ahí la necesidad para los micro y pequeños empresarios de contar con un plan básico y un proyecto de inversión. Existen siete pasos para hacerlo, aunque éstos pueden ajustarse según la complejidad de cada unidad de negocio.



Figura 3-1: Modelo de plan de negocios CFN

Elaborado por: Moyolema, A. 2022.

1.2.8. Modelo del plan de negocio Longenecker, Moore y Petty

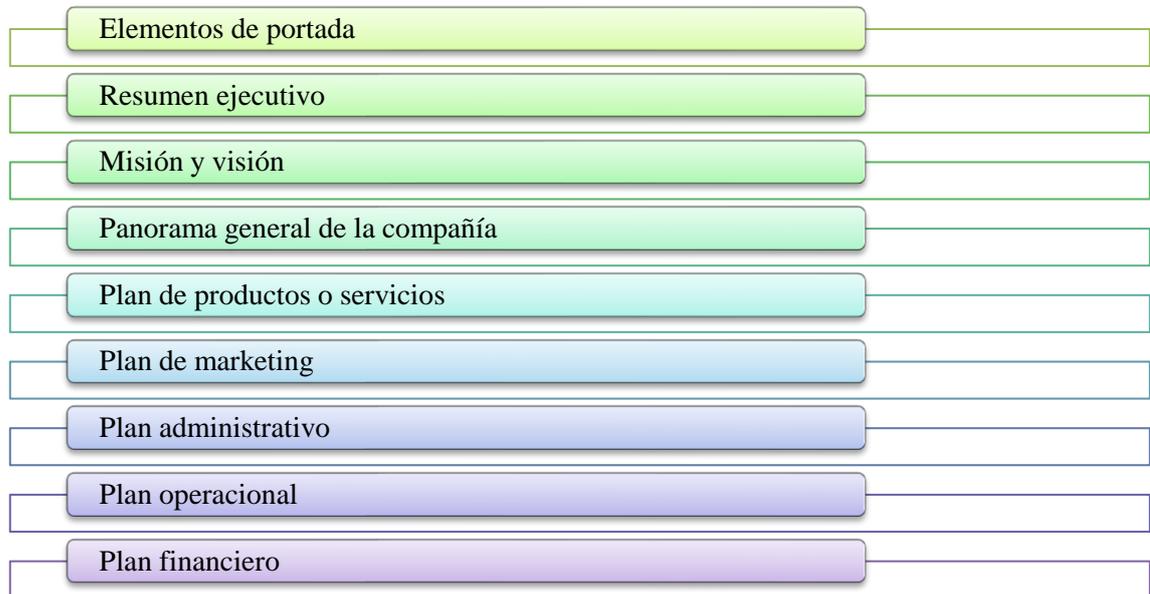


Figura 4-1: Modelo del plan de negocio

Elaborado por: Moyolema, A. 2022.

1.2.8.1. Estructura y contenido del plan de negocio Longenecker, Moore y Petty

Elementos de portada

Longenecker inicia el plan de negocios definiendo los elementos de portada, los están integrados por datos generales de la empresa, logotipo de la compañía, datos de los socios y ejecutivos, fecha de emisión del plan de negocios y número de personas que preparan el plan.

Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo sintetiza todo el proyecto de negocios. En el mismo debe aparecer siempre una breve descripción del negocio, las razones que nos impulsan a ponerlo en marcha, el equipo de trabajo, la inversión requerida y la viabilidad del proyecto, básicamente debemos aclarar si es rentable o no. Los datos básicos del negocio: el nombre del negocio que se va a realizar, su ubicación, el tipo de empresa y el tipo de actividad económica.

- La descripción del negocio.
- Las características diferenciadoras.
- La visión y la misión.
- Los objetivos y estrategias del negocio.
- El equipo de trabajo.
- La inversión requerida y la rentabilidad del negocio (Kontz, 2020).

Misión y visión

En esta parte del plan de negocio Longenecker menciona que la misión es la descripción escrita y concisa de la filosofía de una empresa. La visión es la capacidad de imaginar nuevas y mejores condiciones, así como los medios para alcanzarlos. Todo con el propósito de describir el curso de la futura empresa.

Según (Serna, 2008) la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones.

Según (Serna, 2008) la visión señala rumbo de dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente y el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía.

Panorama general de la compañía

Como su propio nombre indica, la definición del negocio sirve para describir qué productos o servicios vamos a ofrecer, incluyendo el nombre y la ubicación del proyecto. Además, debemos dejar claros los objetivos que tenemos en mente y cómo los vamos a intentar conseguir. Es decir, las estrategias que vamos a utilizar.

- El nombre del negocio: El nombre que tendrá el negocio.
- La ubicación del negocio: El lugar físico en donde estará ubicado el negocio.
- El tipo de empresa: El tipo de empresa bajo el cual será constituido legalmente el negocio (por ejemplo, si será una E.I.R.L., una S.C., una S.A., etc.).
- El tipo de actividad económica: El tipo de actividad económica al que se dedicará el negocio (producción, comercialización o prestación de servicios).
- La descripción del negocio: La descripción del negocio que se va a realizar, así como del producto o servicio que se va a ofrecer.

Plan de producto o servicio

Se identifica cualquier característica innovadora y especial con claridad del producto que se va a ofrecer, además se debe detallar el servicio que dará la empresa resaltando las cualidades y características importantes.

Plan de marketing

Se describe el mercado objetivo, es decir los clientes a donde está dirigido el negocio, así también se realiza un análisis de competencias y una investigación de mercados, en este estudio se debe definir el público objetivo, así como sus principales características. También debemos analizar a la futura competencia desarrollando en el mismo paquete el pronóstico de la demanda y el plan de comercialización, los elementos del plan de marketing son los siguientes:

- Perfil del consumidor.
- Análisis completo de las utilidades del bien o servicio.
- Competencia.
- Estrategias de mercado.
- Plan de distribución.
- Plan de precios.

Plan operativo

Estudio técnico: El estudio técnico sirve para describir los requerimientos físicos que hacen falta para el funcionamiento del negocio, el proceso productivo, la infraestructura y el tamaño del local, la capacidad de producción y la disposición de planta.

Plan financiero

Abarca tres elementos principales, los cuales se definen de la siguiente manera:

Estudio de los ingresos y gastos: Esta parte es una simulación de los ingresos y gastos del negocio. En los mismos debe aparecer el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.

Evaluación del proyecto: Es la última parte. En la misma debe aparecer un plan financiero del futuro negocio, en el que debe aparecer cuándo vamos a ser capaces de recuperar la inversión, así como los indicadores de rentabilidad que hemos empleado.

Estudio de la inversión y financiamiento: Esta sección nos va a detallar qué inversión exacta vamos a necesitar para que arranque el negocio y que funcione. También, tal y como aparece en el título de este epígrafe, se explica la necesidad de financiación exterior en caso de que sea necesaria.

Plan administrativo

La organización supone detallar la estructura jurídica y orgánica del negocio. Se trata de desmenuzar y explicar cómo va a funcionar nuestro negocio. Las áreas o departamentos, los cargos y funciones, el requerimiento de personal, los gastos de personal y los sistemas de información están incluidos en este sector.

1.2.8.2. Utilidades del plan de negocio

- Constituye una herramienta para planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Facilita la obtención de la financiación bancaria. Contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia, por lo que puede ser muy útil en esta dirección.

- Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permiten controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa (Gestiopolis, 2020).

1.2.9. Análisis FODA

El análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desenvolverse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación de sus competidores está la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito.

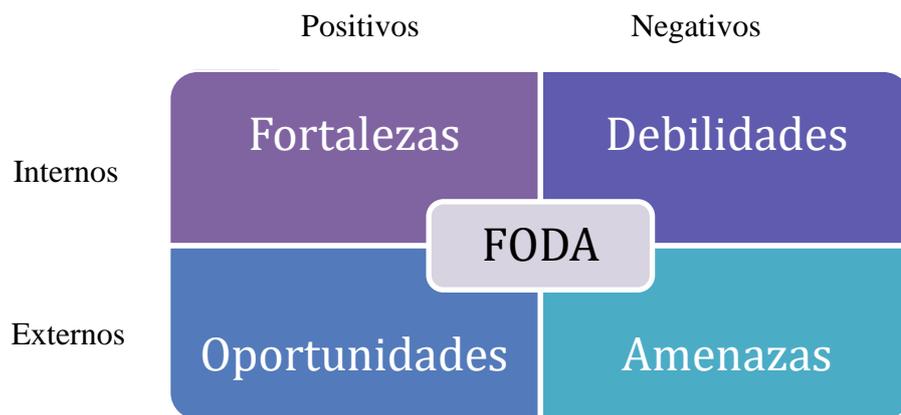


Figura 5-1: Análisis FODA

Fuente: Roncancio, 2018.

Elaborado por: Moyolema, A. 2022.

También conocido como el análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, weaknesses, opportunities, threats) es una herramienta de análisis de una organización que se basa en sus características internas (Debilidades y fortalezas) y sus características externas (Amenazas y oportunidades). A partir de la evaluación de estas características, el análisis DOFA permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a plantear la estrategia futura (Roncancio, 2018).

Modelo DAFO: Es un clásico que no podemos dejar de lado. Como hemos mencionado en otros especiales en Muypymes, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) y es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una empresa, por lo que puede ser de gran utilidad en este aspecto (Olivares, 2019).

1.2.9.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Figura 6-1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Elaborado por: Moyolema, A. 2022.

Fuente: Roncancio, 2018.

Es un modelo estratégico que constituye un marco para evaluar el nivel de competencia dentro de una industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Para este análisis se articulan cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y la rivalidad en la industria. Las cinco fuerzas son:

Poder de negociación de los compradores o clientes: Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales (MBA Bussiness School, 2020).

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Mejorar los canales de venta.
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.
- Proporcionar un nuevo valor añadido.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores: Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos (MBA Bussiness School, 2020).

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores.
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado (MBA Bussiness School, 2020).

Para hacer frente a esta amenaza podemos:

- Mejorar/aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

Amenaza de productos sustitutos: Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización (MBA Bussiness School, 2020).

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta.
- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste.

- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

Rivalidad entre competidores: Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos (Roncancio, 2018).

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto.
- Rebajar nuestros costes fijos.
- Asociarse con otras organizaciones.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes.
- Mejorar la experiencia de usuario.

1.2.10. Plan de marketing

Un plan de marketing es un documento (en formato texto o presentación) donde se recoge el análisis de la situación de la empresa, los objetivos que busca conseguir y los pasos a seguir para conseguirlos. Existen muchas razones para elaborar un plan detallado: ayuda a conseguir los objetivos de la empresa, refuerza el compromiso de la dirección y los trabajadores, ayuda a definir una visión a largo plazo, mejora las eficiencias e incluso puede ayudar a prevenir errores (y a solucionarlos rápidamente cuando se producen) (Cyberclick, 2020).

Un plan de marketing bien elaborado y estructurado es la base para cualquier departamento de marketing, pero también para toda la compañía en general, puesto que las campañas que llevamos a cabo y el propósito de cada una de ellas repercuten en todos los demás aspectos, no solo en el área de la comunicación y la publicidad (Minarro, 2020).

1.2.10.1. Marketing mix

El marketing mix es la forma en como lanzas un nuevo producto o servicio al mercado. Una estrategia de marketing mix te ayuda a definir tus opciones en cuanto a producto (Product),

distribución (Place), precio (Price) y promoción (Promotion). De esta forma, cubriendo los diferentes elementos del marketing mix, te aseguras de que estás ofreciendo un producto o servicio que encaja con una necesidad concreta de tu cliente objetivo. La estrategia funcional está formada por las estrategias de marketing mix o también llamada las 4Ps del marketing, son las variables imprescindibles con las que cuenta una empresa para conseguir sus objetivos comerciales.

Producto: El producto se ha diseñado para satisfacer las necesidades de los potenciales consumidores, por lo que debe de estar perfectamente estudiado y elaborado: se deben hacer estudios de mercado, pensar y trabajar la marca, elaborar servicios de venta relacionados, servicios de ayuda.

Precio: Se trata de la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para tener acceso al producto o servicio. En marketing es sumamente importante decidir un buen valor para lo que se pretende vender, ya que es el elemento en el que más suele fijarse quien compra. Realizar estudios sobre cuánto están pagando los consumidores a la competencia o sobre los beneficios netos que se podrían obtener son tareas prácticamente obligatorias.

Distribución: Dependerá en gran parte del tipo de producto que se esté comercializando, ya que podría tener diferentes canales de distribución, tratándose de un producto físico o online.

Comunicación: Las vías para ejercer una buena promoción son realmente amplias: las empresas cuentan hoy en día con muchísimas herramientas y medios para llegar a sus potenciales clientes, ya sea online o offline, así como a nivel nacional o internacional. En este punto se debe estudiar qué vía es la óptima para llegar a tu objetivo, teniendo en cuenta variables tradicionales como la edad, población, sexo o hábitos del público al que quieres llegar (Espinoza, 2015).

1.2.10.2. Marketing estratégico

El marketing estratégico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de competidores. El objetivo del marketing estratégico es satisfacer necesidades no cubiertas que supongan oportunidades económicas rentables para la empresa (Espinoza, 2016).

El marketing estratégico se orienta a detectar las oportunidades que hay en el mercado para que tu negocio consiga un crecimiento rentable creando valor para tus clientes. La estrategia es una

parte de la metodología del marketing que se centra en el análisis del consumidor, la empresa y el entorno para crear una propuesta de valor que te diferencie como marca y sea una fuente de beneficios a medio y largo plazo (Andres, 2019).

1.2.10.3. Características del marketing estratégico

El marketing basado en la estrategia busca oportunidades, se anticipa para detectar qué es importante para el público objetivo de la marca y ofrece soluciones adaptadas a sus circunstancias.

Una estrategia de marketing se construye sobre 5 pilares básicos:

- Definición del público objetivo = Quién es mi cliente.
- Análisis de la empresa = Quién soy yo.
- Investigación del mercado = Quién es mi competencia y qué está haciendo.
- Posicionamiento = Cómo me diferencio.
- Estrategia competitiva = Cómo compito (Andres, 2019).

1.2.10.4. Estudio de mercado

Un estudio de mercado es una investigación para analizar la viabilidad comercial y económica de una idea, un proyecto empresarial, un producto o un servicio. Se trata fundamentalmente de anticipar la respuesta de los clientes potenciales y la competencia ante un producto o servicio concreto, bien de cara a su lanzamiento, bien de cara a su reposicionamiento en el mercado. En la sociedad actual, más competitiva, digital y cambiante que nunca, el estudio de mercado tiene mucha importancia ya que nos ayuda a saber en todo momento como están evolucionando nuestros clientes y competidores (Infoautonomos, 2021).

Un estudio de mercado consiste en analizar y estudiar la viabilidad de un proyecto empresarial. Se trata de un proceso largo y de gran trabajo, durante el cual se recopila una gran cantidad de información relativa a clientes, competidores, el entorno de operación y el mercado en concreto. De esta manera, a través del estudio de mercado, la persona que tiene la idea de emprender, puede diseñar un buen plan de negocio al que acogerse, ya sea para lanzar dicha nueva idea o para ofertar un nuevo producto, por ejemplo (Nuño, 2017).

1.2.10.5. Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento se requiere cuando hay muchas alternativas de productos y marcas, muchos anuncios publicitarios, cuando la competencia ataca, cuando el producto entra al mercado. El

posicionamiento actúa sobre la mente para que ésta jerarquice, seleccione y clasifique el concepto, desarrollo y evolución del producto o servicio y todos los elementos de información de la respectiva campaña publicitaria (Prieto, 2009).

1.2.9. Plan administrativo

1.2.9.1. Organización

Se puede definir a la organización “como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”. La definición más común para entender qué es una organización es interpretarla como una institución formada por una serie de personas que de manera voluntaria han decidido coordinar sus esfuerzos y capacidades para alcanzar objetivos en común por medio de estas estructuras organizacionales. El mínimo de personas que deben estar unidas en esta figura es de al menos 2 seres vivos, de forma que pueda existir una cooperación entre las partes.

Según sus fines: Esta es la división más conocida y se pueden subdividir en dos grupos, organizaciones con fines de lucro o sin fines de lucro. En el primero de los casos son aquellas instituciones formadas con el fin de generar o aportar alguna ganancia a sus propietarios, lo cual se puede dar de diversas formas, mientras en el segundo caso son organismos que desempeñan sus labores sin la intención de sus dueños de obtener remuneración a cambio, estos son aspectos que dependen principalmente de la organización empresarial (Luna, 2015).

Según su grado de centralización: Estas también se suelen dividir en dos, organizaciones centralizadas y no centralizadas; en el caso de las primeras la toma de decisiones y la autoridad recae en las jerarquías superiores que componen la institución, mientras en las segundas se puede delegar la toma de decisiones tanto como sea necesario (Luna, 2015).

Según su formalidad: En estas las divisiones principales son dos y una de ellas se subdivide, ese es el caso de las organizaciones formales, las cuales poseen un sistema definido para la toma de decisiones y se pueden subdividir en funcional, lineal y línea-staff. También se pueden separar como organizaciones informales las cuales no poseen una estructura definida para la toma de decisiones, en cambio poseen mecanismos de comunicación que permiten la toma de decisiones (Luna, 2015).

1.2.9.2. Organigrama

La estructuración de la plantilla de una compañía tiene una importancia estratégica tanto para Recursos Humanos, como para cada uno de los empleados de la organización. Seleccionar el modelo de organigrama de empresa adecuado, cómo diseñarlo y realizar su despliegue son aspectos vitales. Especialmente para grandes organizaciones, cuyos modelos deben ser escalables (Employer branding, 2020).

Entonces el organigrama de una empresa es una representación visual ordenada de las estructuras organizacionales que componen la entidad. Siguiendo los criterios establecidos por la dirección y por las políticas de RRHH, el organigrama posibilita identificar las cadenas de mando, cómo se agrupan las personas, bajo qué área o departamento y las funciones y vinculaciones jerárquicas de la plantilla.

Los distintos modelos de organigrama están sujetos a la perspectiva de la compañía, por lo que es necesario realizar una evaluación de las necesidades organizativas para seleccionar la opción más adecuada en cada caso. Los modelos de organigrama de empresas son los siguientes:

Organigrama funcional o estructural: Es un organigrama vertical que configura la estructura organizativa a partir de las funciones.

Organigrama matricial: Esta estructura combina distribuciones verticales y horizontales. Por un lado, los puestos de trabajo y departamentos se dividen según las funciones. Y, por otro lado, se encuentran las divisiones de la organización. La jerarquía se divide en dos líneas independientes que cuentan con los mismos derechos.

Organigrama lineal o vertical: Se considera el organigrama más clásico. Representa la estructura de arriba hacia abajo, el CEO o líder está en la parte superior y subordina el resto de las áreas y empleados. Es una estructura algo más rígida en cuanto a autoridad y responsabilidad.

Organigrama horizontal: El organigrama horizontal se despliega de izquierda a derecha: las personas con mayor jerarquía aparecen en el extremo izquierdo y las siguientes escalas jerárquicas se van desplegando hacia la derecha.

Organigrama mixto: El organigrama mixto fusiona el organigrama horizontal y el vertical. Parte de un área principal que actúa como líder y se despliega de arriba hacia abajo con las diferentes áreas. De forma horizontal se despliegan los departamentos que componen cada área.

Organigrama circular: El organigrama circular tiene como eje de la estructura a la persona o departamento de mayor jerarquía. Y en torno a este se despliegan los demás componentes, de dentro hacia afuera. Esta estructura evita las jerarquías directas y favorece la integración entre áreas (Employer branding, 2020).

1.2.9.3. Organigrama estructural

Para la presente idea de negocio se utilizará el organigrama vertical que configura la estructura organizativa a partir de las funciones. Parte de un CEO o líder y, posteriormente, se divide en áreas o departamentos. Por ejemplo, el departamento Comercial agrupa a todos los especialistas en el departamento. Se plasma gráficamente de manera vertical.

Se ordena según las capacidades de cada empleado con el objetivo de que todas las áreas funcionen bajo el enfoque global de la empresa y evitar inconvenientes que afecten a la productividad. Si una compañía, no obstante, busca dinámicas laborales integradas, este organigrama no es la mejor opción debido a que, por su estructura marcada y jerárquica, existen ciertas barreras entre los departamentos y equipos.

1.2.9.4. Manual de funciones

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo (MINSA, 2015).

Utilidad del manual de funciones.

- Determina las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo.
- Proporciona información a los directivos y personal sobre sus funciones y ubicación en la estructura orgánica de la entidad.
- Facilita el proceso de inducción del personal nuevo y de orientación al personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad las funciones y responsabilidades del cargo o puesto de trabajo al que han sido asignados, así como la aplicación de programas de capacitación.

1.2.10. Plan operacional

1.2.10.1. Estudio técnico

El estudio técnico comprende todo aquello que tiene relación con el funcionamiento y operatividad del proyecto en el que se verifica la posibilidad técnica de fabricar el producto o prestar el servicio, y se determina el tamaño, localización, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para realizar la producción (Osorio, 2018).

1.2.10.1.1. Objetivos del estudio técnico

- Determinar la localización más adecuada en base a factores que condicionen su mejor ubicación.
- Mostrar la distribución y diseño de las instalaciones.
- Especificar el presupuesto de inversión, dentro del cual queden comprendidos los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación.
- Enunciar la estructura legal aplicable al proyecto.
- Comprobar que existe la viabilidad técnica necesaria para la instalación del proyecto en estudio (Gómez, 2015).

1.2.10.2. Componentes del estudio técnico

Localización: El objetivo general de este punto es, llegar a determinar el sitio donde se instalará la planta. En la localización óptima del proyecto se encuentran dos aspectos: la Macro localización (ubicación del mercado de consumo; las fuentes de materias primas y la mano de obra disponible) y la Micro localización (cercanía con el mercado consumidor, infraestructura y servicios) (Baca, 2010).

Distribución y diseño de las instalaciones: Su objetivo es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta, desde la descripción del proceso, adquisición del equipo y la maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva. En síntesis, resuelve todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta (Baca, 2010).

Estructura legal: La estructura legal se refiere a una serie de reglas y códigos de normatividad que en materia fiscal, sanitaria, civil y penal debe sujetarse todo proyecto de inversión y actividad empresarial, por encontrarse incorporado a un determinado marco jurídico. Por esa razón este

aspecto en especial, es de vital importancia para la realización de un proyecto de inversión ya que en ella se toma en cuenta el marco jurídico al que habrá que acatarse para el mejor aprovechamiento de los recursos de que se dispone, evitando en lo más posible futuras complicaciones de esta índole (Gómez, 2015).

1.2.11. Plan económico financiero

El estudio económico-financiero debe informar sobre las siguientes cuestiones:

- Los fondos necesarios para desarrollar el plan de negocio. Por un lado, la inversión inicial necesaria para el proyecto, y por otro, las necesidades financieras para acometer la actividad una vez puesta en marcha la empresa.
- Búsqueda y obtención de capital: Diferentes fuentes de financiación posibles para llevar a cabo la iniciativa empresarial.
- Determinación de la estructura financiera de la empresa. Deberá describir qué parte del capital estará en poder del promotor (recursos o fondos propios) y qué parte corresponderá a terceros (recursos o fondos ajenos).
- Rentabilidad de la empresa, que se traducirá en el reparto de dividendos para los propietarios de los recursos y/o en la acumulación de reservas (Edufiemp, 2015).

1.2.11.1. Componentes del estudio económico-financiero

- **Determinación de inversiones**

Inversión fija. - La inversión fija del proyecto contempla la inversión en activos fijos tangibles, tales como terreno, obras físicas; así como la adquisición de mobiliario y equipo, entre otros, para su inicio de operación.

Inversión diferida. - Este tipo de inversión se refiere a las inversiones en activos intangibles, los cuales se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Capital de trabajo. - La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto, cuya función consta en financiar el desfase que

se produce entre los egresos y la generación de ingresos de la empresa, o bien, financiar la primera producción antes de percibir ingresos (Gómez, 2015).

- **Presupuesto de ingresos y egresos**

El presupuesto de ingresos y egresos se refiere a la información de carácter monetario que resulta de la operación de una empresa en determinado periodo de tiempo. Ambos presupuestos proporcionan una estimación de entrada y salida de efectivo; útil para la realización del Estado de Resultados (Estado de Pérdidas y Ganancias) y Punto de Equilibrio, para posteriormente dar paso a la Evaluación Económica del proyecto en sí (Gómez, 2015).

- **Depreciación y amortización**

Otro costo que debe ser tomado en cuenta como parte de los egresos del proyecto, aunque en este caso, de manera independiente; es el referente a la depreciación y amortización de activos. El primero aplicado solamente a la inversión en obra física y al equipamiento como un costo contable que será de utilidad para un pago menor de impuestos y como una forma de recuperación de la inversión por los activos fijos mencionados (Gómez, 2015).

- **Análisis de costos y gastos**

Este apartado tiene como propósito mostrar el monto total anual de costos y gastos que implicaría la operación normal del proyecto durante un periodo de cinco años, tiempo considerado como horizonte de planeación, mediante la clasificación y valoración de cada una de las partidas que conforman los costos y gastos del proyecto, que serán de mucha utilidad para complementar la información económica de este capítulo (Gómez, 2015).

- **Estado de resultados**

El estado de resultados, conocido también como estado de ganancias y pérdidas o cuenta de pérdidas y ganancias, es un estado financiero plasmado en un documento en el cual se muestran de manera detallada y minuciosa todos los ingresos, gastos, así como el beneficio o pérdida que se genera en una empresa durante un período de tiempo determinado (por ejemplo, un trimestre o un año) (Nuño, 2017).

- **Balance general**

El balance general o balance de situación es un instrumento financiero que adopta la forma de un cuadro en dos columnas, el cual viene a alimentar las cuentas anuales de una empresa. Este refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado, presentando el activo, el pasivo y el patrimonio neto. El balance general o balance de situación financiera es un cuadro elaborado a partir de los registros contables anuales de una empresa e integrado en el paquete fiscal (Aguirre, 2021).

- **Flujo neto de efectivo**

El flujo neto de efectivo es un término de contabilidad que describe los movimientos de efectivo (ingresos y gastos) en un periodo determinado.

Valor actual neto: Generalmente, calculamos el VAN para decidir si la empresa debe invertir en un proyecto o no. Si el resultado del cálculo del VAN es positivo (mayor que cero) entonces a la empresa le conviene realizar el proyecto y, al contrario, si es negativo no le conviene. Si para la empresa, el valor actual de los flujos futuros es superior al valor de la inversión (por tanto, VAN positivo), significará que el proyecto le conviene, al contrario, si el valor actual de lo que recibirá es inferior a lo que debe invertir, entonces el proyecto no es el conveniente (Solórzano, 2014).

Tasa interna de retorno: La Tasa Interna de Retorno es uno de los métodos de evaluación de proyectos de inversión más utilizados en empresas. Sirve para determinar la viabilidad a la hora de encarar alternativas de inversión (Solórzano, 2014).

1.3. Marco legal

El marco jurídico o legal se refiere al conjunto de leyes, reglas, legislaciones y cualquier otro instrumento con rango y de carácter legal, que son utilizados de forma secuencial y coherente, los cuales una vez aplicados permiten sustentar todas las actuaciones y actividades en materia legal.

Ley de Compañías

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil (Congreso Nacional, 2014).

Art. 3.- Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad (Congreso Nacional, 2014).

Art. 19.- La inscripción en el Registro Mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto, queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías en el libro de matrículas de comercio (Congreso Nacional, 2014).

Art. 37.- El contrato de compañía se celebrará por escritura pública. Entre los socios no se puede admitir declaraciones de testigos para probar contra lo convenido, o más de lo convenido en la escritura de constitución de la compañía, ni para justificar lo que se hubiere dicho antes, al tiempo o después de su otorgamiento (Congreso Nacional, 2014).

Art. 38.- La escritura de formación de una compañía será aprobada por el juez de lo civil, el cual ordenará la publicación de un extracto de la misma, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y su inscripción en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura de constitución de la compañía contendrá:

1. El nombre, nacionalidad y domicilio de los socios que lo forman;
2. La razón social, objeto y domicilio de la compañía;
3. El nombre de los socios autorizados para obrar, administrar y firmar por ella;
4. La suma de los aportes entregados, o por entregarse, para la constitución de la compañía; y,
5. El tiempo de duración de ésta (Congreso Nacional, 2014).

Art. 43.- El capital de la compañía se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar (Congreso Nacional, 2014).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Enfoque Cualitativo*

Esta investigación se llevó a cabo a través de un enfoque cualitativo ya que permitió observar el crecimiento del mercado dedicado a la compra y venta de vehículos usados determinando la viabilidad de incursionar en este sector para aprovechar la oportunidad de negocio. El diagnóstico permitió emitir criterios y opiniones a raíz de los diálogos con los comerciantes de vehículos que manifestaban la necesidad de los consumidores por adquirir un vehículo usado los cuales generaron puntos de vista que permitieron dar continuidad al desarrollo del trabajo.

2.1.2. *Enfoque Cuantitativo*

Está orientada a través de un enfoque cuantitativo porque se examinaron valores numéricos evaluando a través de ellos resultados que permitieron desarrollar el plan de negocios para la creación de la empresa dedicada a la compra y venta de vehículos usados en la ciudad de Riobamba.

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. *Descriptiva*

La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema. Como dice su propio nombre, esta forma de investigar “describe”, no explica (Mejía, 2020).

Esta investigación analizó diversos aspectos tras la obtención de datos se describió de manera detallada los elementos del modelo de negocio que se va a utilizar aplicando cada uno de los parámetros requeridos para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

2.2.2. Bibliográfica

En el desarrollo del proyecto de investigación referente al plan de negocios para la empresa dedicada a la compra y venta de vehículos usados, se recurrió a fuentes bibliográficas referentes al tema los cuales permitieron recabar información para tener mejor entendimiento, se utilizaron libros, revistas, trabajos de titulación de los repositorios, entre otros documentos que fueron de gran utilidad para sustentar y elaborar un correcto plan de negocios.

2.3. Diseño de investigación

Esta investigación se basó en la observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, es decir se analizó cómo se desenvuelve el mercado de la compra y venta de automóviles usados, información que es importante para conocer el funcionamiento del sector.

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

Investigación no experimental: “Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (Fernández, Baptista, & Hernández, 2014).

El diseño de investigación fue no experimental porque se observó cómo se desenvuelve el mercado de la comercialización de vehículos tal y como se presentó en su contexto natural, de manera que una vez analizada esta información se desarrolló el modelo de negocios para la creación de la empresa.

2.3.2. Según la intervención en el trabajo de campo

2.3.2.1. Diseño transversal

Este trabajo de investigación se basó en un diseño transversal debido a que se estudió y evaluó a los potenciales clientes por un periodo de tiempo determinado, es decir una sola vez de manera que se pudo determinar sus exigencias, nivel de adquisición, capacidad de pago, entre otros factores, que permitieron describir correctamente los elementos del plan de negocios, con esta información se pudo determinar el comportamiento del mercado para el desarrollo del trabajo de investigación.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Campo

Este tipo de estudio se utilizó gracias al diálogo frecuente con los comerciantes informales y la perspectiva obtenida de las empresas comercializadoras de vehículos para identificar las preferencias de los potenciales clientes, por tanto la información obtenida de las encuestas ha sido útil e importante para elaborar el presente trabajo de investigación.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de vehículos usados en la ciudad de Riobamba lo cual permitió evaluar a través del modelo de plan de negocios los medios necesarios para su ejecución, los beneficiarios directos de este trabajo de investigación será la población de la ciudad de Riobamba quienes a través de esta nueva empresa podrán acceder de manera segura y económica en la adquisición de un vehículo usado.

2.5.2. Muestra

Debido a que la población de Riobamba es de 264.048 habitantes, se procedió a realizar la técnica del muestreo para la población económicamente activa que es de 193.315 habitantes.

Dónde:

$$n = \frac{Z^2 * pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 * pq}$$

n	Tamaño de la muestra.	193115
Z	Nivel de confianza; para el 95%, Z	1,96
p	Posibilidad de ocurrencia de un evento, (en caso de no existir investigaciones previas o estudios piloto, se utiliza p = 0,5)	0.5
Q	Posibilidad de no ocurrencia de un evento	0.5

E Error 5%

$$n = \frac{1,96 * (0,5 * 0,5 * 193115^2)}{0,05^2(193115 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 384$$

Luego de calcular la muestra, se aplicaron 384 encuestas dirigidas a la población del cantón Riobamba.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos de investigación

2.6.1.1. Método Analítico

El método que se utilizó en la presente investigación fue el analítico el cual consiste en analizar de lo general a lo conciso, al realizar tener una visión y obtener un análisis del comportamiento del mercado de compra y venta de vehículos usados en la ciudad de Riobamba permitió elaborar cada uno de los elementos del plan de negocios propuesto.

2.6.1.2. Método deductivo

El método deductivo consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas (Westreicher, Economipedia, 2020). Es decir el método deductivo parte de lo general a lo particular, con esto se extraen conclusiones lógicas y validas de acuerdo a la observación y el análisis.

Se tomó como referencia el modelo del plan de negocios aplicado a otras empresas con la misma actividad comercial, por lo que el método utilizado consistió en observar desde un punto de vista general el crecimiento del mercado y la oportunidad de negocio que genera este sector, por lo que su posible incursión resultaría beneficiosa, con estos elementos se procedió a desarrollar de manera específica el plan de negocios tomando en cuenta los requerimientos y exigencias del sector.

2.6.2. Técnicas de investigación

2.6.2.1. Encuesta

Según el autor (Westreicher, Economipedia, 2020) la encuesta es un instrumento que se utiliza para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos serán procesados con métodos estadísticos.

Para la realización de este trabajo de investigación se utilizó la encuesta, direccionada a los potenciales clientes y a la competencia, lo cual permitió tener un enfoque desde otra perspectiva para obtener mayor información y desarrollar con éxito el plan de negocios propuesto.

2.6.2.2. Instrumentos

Para la aplicación de la encuesta se utilizó como instrumento de investigación dos modelos de cuestionarios, que consta de un banco de preguntas ordenadas que tienen como objetivo obtener información, los cuestionarios se utilizaron en las encuestas aplicadas a los potenciales clientes y a la competencia (Comerciantes informales y empresas comercializadoras de vehículos). (Ver Anexo A y B)

2.6.3. Interrogantes de estudio

2.6.3.1. Idea a defender

¿Con el desarrollo del plan de negocios se podrá determinar la viabilidad de crear una empresa que se dedique a la compra y venta de vehículos usados en la ciudad de Riobamba conforme a los lineamientos propuestos?

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis e interpretación de resultados

3.1.1. Resultados de la encuesta

3.1.1.1. Encuesta a los potenciales clientes

Encuestas aplicadas en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; para conocer preferencias y gustos de los clientes; respecto a la compra de vehículos usados.

1. ¿Quisiera usted adquirir un vehículo?

Tabla 1-3: ¿Quisiera usted adquirir un vehículo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	371	97%
No	13	3%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los habitantes de Riobamba

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

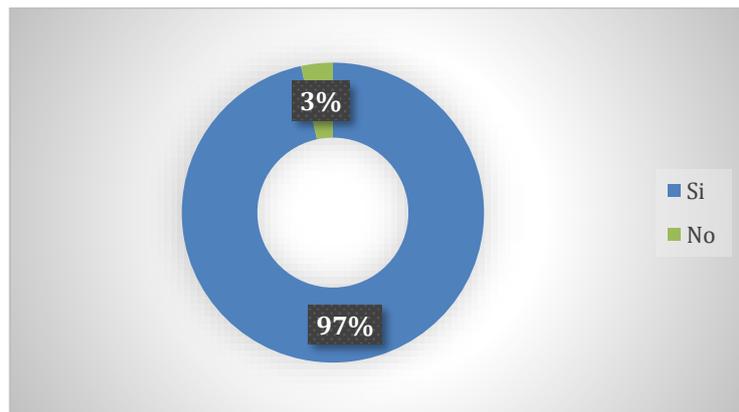


Gráfico 1-3: Desea adquirir un nuevo vehículo

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

De la totalidad de las personas encuestadas, el 3,39% manifiesta que no desea un vehículo, el 96.61% manifiesta que, si desearían adquirir un vehículo ya que para muchas personas más que un lujo se ha convertido en una herramienta de trabajo.

2. ¿Estaría dispuesto a adquirir un vehículo usado?

Tabla 2-3: ¿Estaría dispuesto a adquirir un vehículo usado?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	352	92%
No	32	8%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los habitantes de Riobamba

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

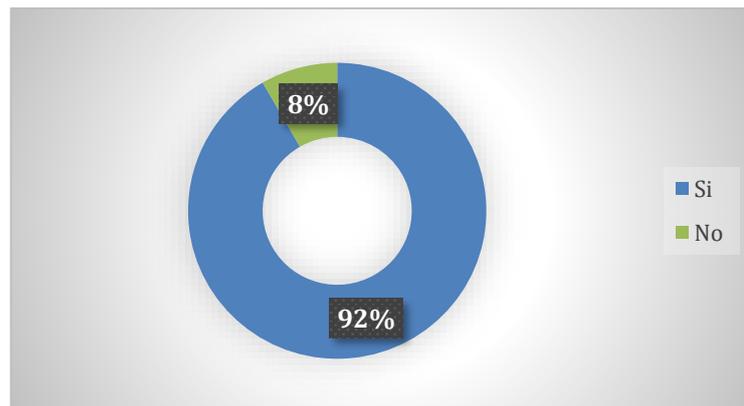


Gráfico 2-3: ¿Estaría dispuesto a adquirir un vehículo usado?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

Con respecto a la disposición de adquirir un vehículo usado, el 8% manifiesta que no adquiriría un vehículo usado, el 92% manifiesta que, si adquirirá un vehículo usado, por lo cual es un factor importante para nuestra investigación

3. ¿En qué rango salarial se encuentra su sueldo?

Tabla 3-3: ¿En qué rango salarial se encuentra su sueldo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mayor a 1500	75	20%
700,00 a 1500,00	92	24%
Sueldo básico (400,00\$)	135	35%
Menor a 400,00	82	21%
Total	384	100%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

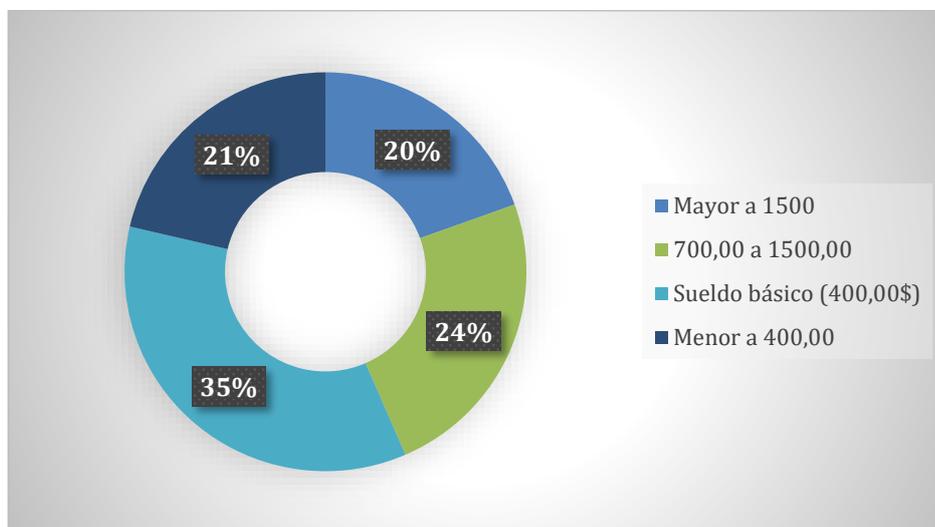


Gráfico 3-3: ¿En qué rango salarial se encuentra su sueldo?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

El 20% de los encuestados indica que tienen un sueldo mayor a \$1500 dólares, el 21% manifiesta que su sueldo es menor de \$400 dólares, el 35% señala que su sueldo es de \$700 a \$500 dólares, el 24% menciona que su sueldo es entre los \$700 y \$1500 dólares. Es importante considerar a las personas que tienen un sueldo mayor al sueldo básico ya que tienen mayor posibilidad de comprar un vehículo.

4. ¿Usted dónde prefiere adquirir un vehículo?

Tabla 4-3: ¿Usted dónde prefiere adquirir un vehículo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Feria de carros	168	44%
Concesionaria	147	38%
Internet	69	18%
Total	384	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

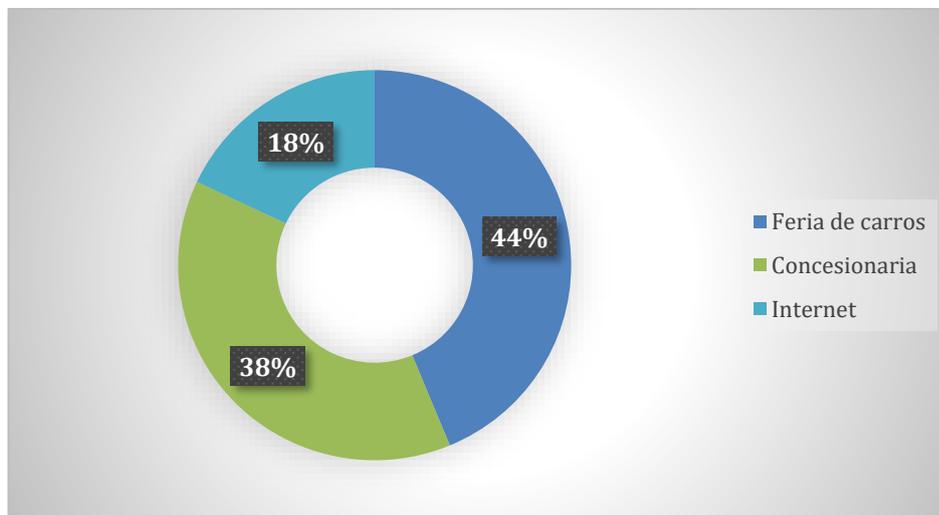


Gráfico 4-3: ¿Usted dónde prefiere adquirir un vehículo?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

De las 384 personas encuestadas el 18% manifiesta que prefiere adquirir un vehículo en internet, el 38% dice que prefiere adquirir en una feria de carros, el 44% indica que prefiere adquirir en una concesionaria de vehículos. Es importante destacar que la mayoría de las personas optan también por una concesionaria debido a la seguridad y la garantía que ofrecen.

5. ¿Al momento de comprar un vehículo que es lo principal que usted ve?

Tabla 5-3: ¿Al momento de comprar un vehículo que es lo principal que usted ve?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estado mecánico	187	49%
Año de fabricación	83	22%
Motor	32	8%
Modelo	82	21%
Total	384	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

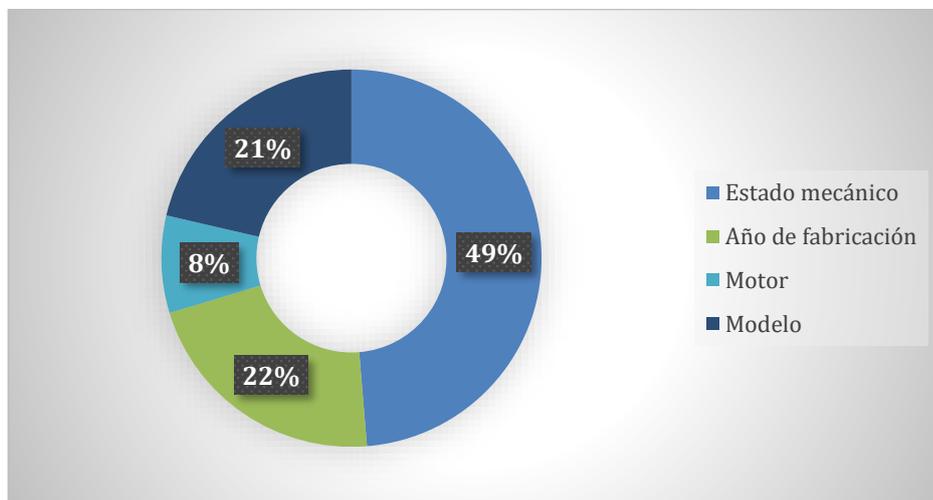


Gráfico 5-3: ¿Al momento de comprar un vehículo que es lo principal que usted ve?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

El 49% de los encuestados indican que lo principal que ellos ven es el estado mecánico del vehículo, el 22% dice que lo relevante es el año de fabricación, el 8% de señala que se enfocan más en el motor y el 21% menciona que el modelo del vehículo es lo relevante al momento de adquirir un vehículo. Por lo tanto, hay que tener en cuenta estos aspectos principales para los futuros clientes en este caso el estado mecánico, año de fabricación y modelo.

6. ¿Cuál es el presupuesto que posee para adquirir un vehículo?

Tabla 6-3: ¿Cuál es el presupuesto que posee para adquirir un vehículo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
\$ 7.000,00 a \$ 9.000,00	153	40%
\$ 9.000,00 a \$ 12.000,00	116	30%
\$ 12.000,00 a \$ 15.000,00	64	17%
\$ 15.000,00 a \$ 18.000,00	51	13%
Total	384	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

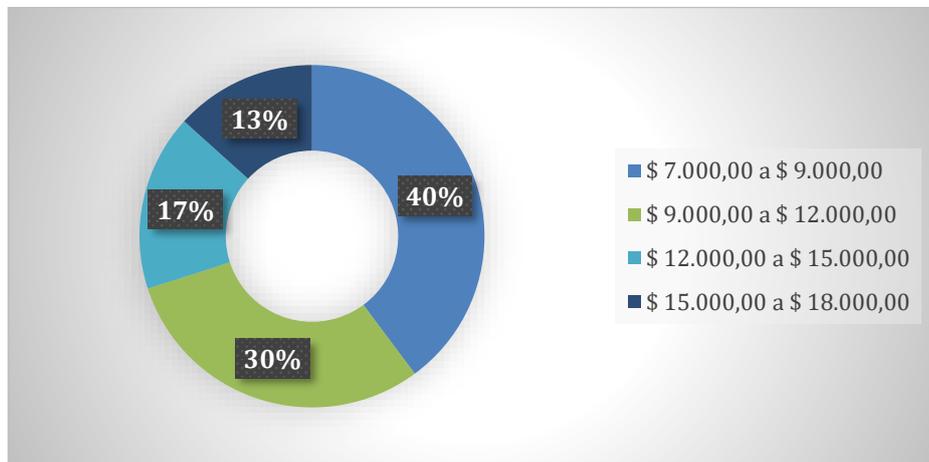


Gráfico 6-3: ¿Cuál es el presupuesto que posee para adquirir un vehículo?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

Entre el rango del presupuesto que poseen los encuestados, el 40% indica que invirtió de 7000 a 9000 dólares, el 30% señala que invirtió de 9000 a 12000 dólares, el 17% manifiesta que invirtió de 12000 a 15000 dólares, el 13% invirtió de 15000 a 18000 dólares. Por lo cual, los clientes al momento de invertir en un vehículo prefieren optar por los económicos, solamente el 13% de los encuestados prefieren invertir en vehículos de alta gama.

7. ¿Si una concesionaria de carros usados le ofrece facilidades de pagos y mayor seguridad, estaría dispuesto adquirir un vehículo?

Tabla 7-3: Facilidades de pago en concesionarias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	352	92%
No	32	8%
Total	384	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

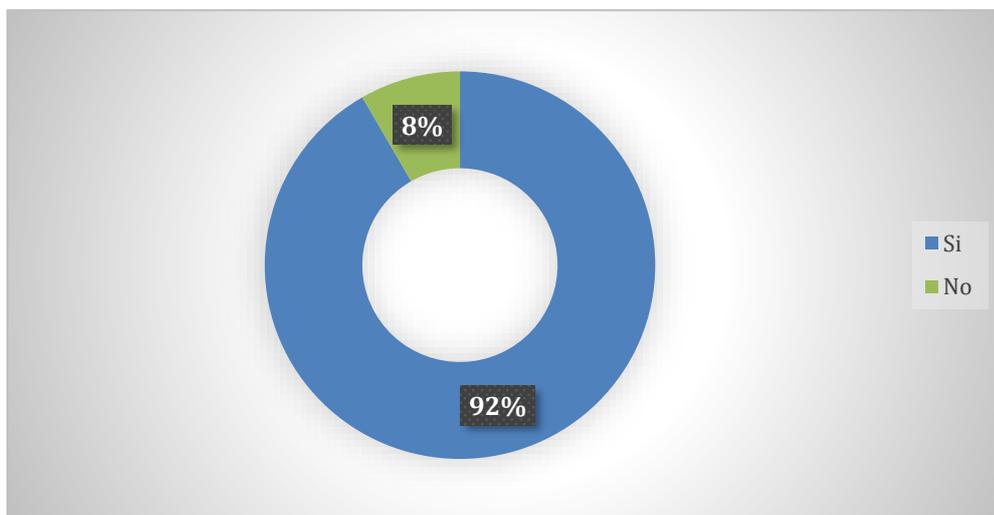


Gráfico 7-3: Facilidades de pago en concesionarias

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

De todas las personas encuestadas el 92% indica que comprarían un vehículo si les ofrecen facilidades de pago y seguridad, el 8% señalo que no adquirirían un vehículo así tenga estas facilidades. Por lo cual es conveniente establecer los diferentes métodos de financiamiento que sean acorde a las capacidades de pago del cliente.

8. ¿De qué manera le gustaría pagar la compra de su vehículo?

Tabla 8-3: ¿De qué manera le gustaría pagar la compra de su vehículo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Contado	186	48%
Crédito banco	92	24%
Financiamiento concesionaria	106	28%
Total	384	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

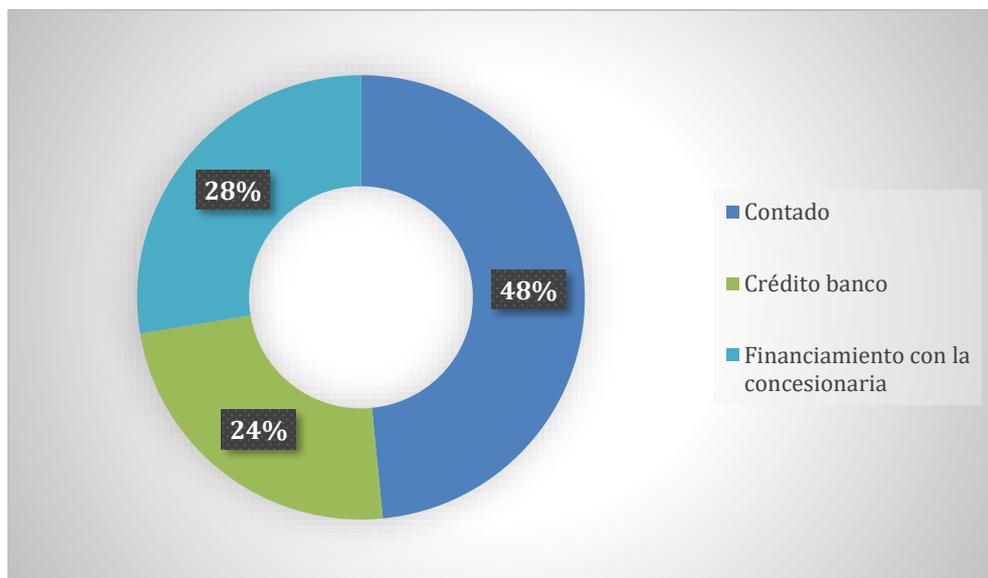


Gráfico 8-3: ¿De qué manera le gustaría pagar la compra de su vehículo?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

El 48% de las personas manifiesta que prefiere pagar de contado, el 24% indica que prefiere pagar a través de un crédito bancario, el 28% señala que desearían un financiamiento directo con la concesionaria. Por lo cual, en el mayor número de personas predomina es el pago de contado lo cual es importante ya que ese dinero puede reinvertirse a diferencia de un crédito bancario o el financiamiento con la concesionaria, que tardara más en reunir todo el capital del vehículo.

9. ¿Le gustaría que nuestra empresa ofrezca promociones?

Tabla 9-3: ¿Le gustaría que la empresa ofrezca promociones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	361	94%
No	23	6%
Total	384	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

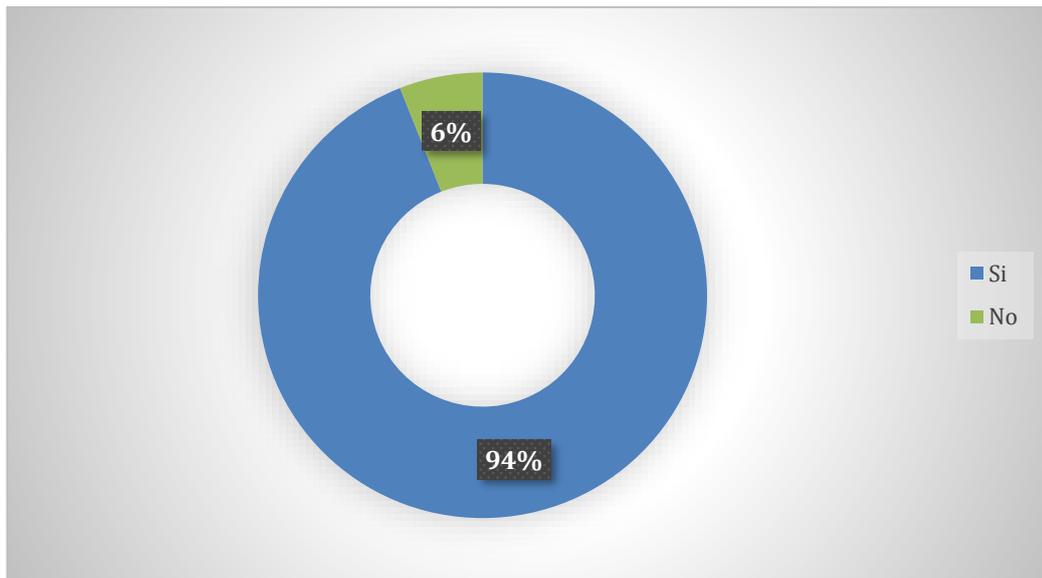


Gráfico 9-3: ¿Le gustaría que la empresa ofrezca promociones?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

Con respecto a las promociones que ofrecerá nuestra empresa, el 94% manifiesta que, si está de acuerdo, el 6% indica que no está de acuerdo. Por lo tanto, es importante diseñar diferentes estrategias para poder alcanzar a más clientes, específicamente en promociones como indican nuestros encuestados.

10. ¿Porque medio publicitario le gustaría informarse sobre nuestros vehículos?

Tabla 10-3: ¿Porque medio publicitario le gustaría informarse sobre nuestros vehículos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Periódico	37	10%
Redes sociales	246	64%
Radio	52	13%
Vallas	49	13%
Total	384	100%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

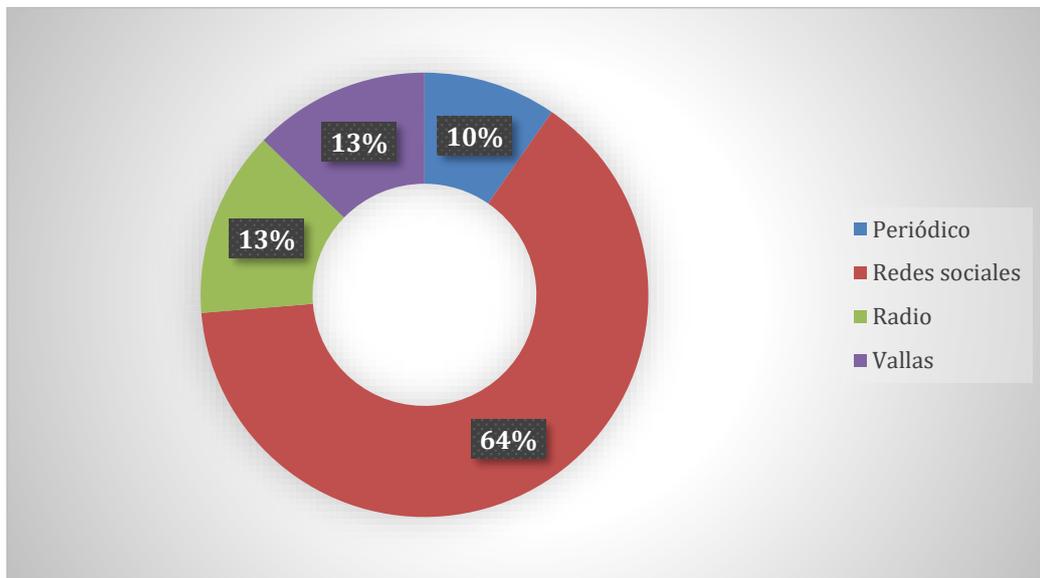


Gráfico 10-3: ¿Porque medio publicitario le gustaría informarse sobre nuestros vehículos?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

De acuerdo con los resultados, el 10% indica que prefiere que se difunda información de nuestra empresa a través de la prensa, el 13% por medio de vallas publicitarias, el 13% a través de la radio y el 64% le gustaría informarse a través de redes sociales. Por lo cual la mayoría de encuestados indican que lo más adecuado sería a través del internet ya que a través del tiempo todos han tenido que acostumbrarse a las tics, esto se da por su versatilidad y facilidad para usarlo.

3.1.1.2. Encuesta para ofertantes.

Debido a la situación por la que atraviesa el país no todos los ofertantes aceptaron realizar la encuesta por diversos motivos, sin embargo, existe un total de 5 encuestados donde consta dos concesionarias de compra y venta de vehículos usados, y tres comerciantes informales de vehículos, por lo cual esta información es importante para conocer diferentes aspectos de nuestra competencia.

1. ¿Usted en qué estado vende los vehículos?

Tabla 11-3: ¿Porque medio publicitario le gustaría informarse sobre nuestros vehículos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nuevos	0	0,00%
Usados	4	80,00%
Nuevos y usados	1	20,00%
Total	5	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

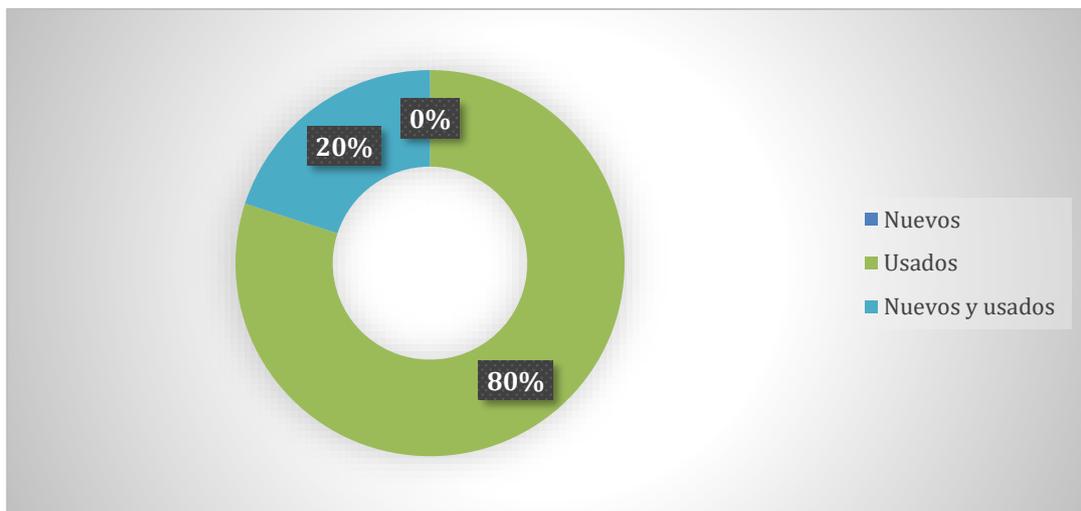


Gráfico 11-3: ¿Porque medio publicitario le gustaría informarse sobre nuestros vehículos?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

El 80% de los encuestados señala que los vehículos que venden son usados, el 20% indican que venden vehículos nuevos y usados. Por lo cual, es evidente que la venta de carros usados es conveniente para muchos comerciantes, ya que muchos clientes no cuentan con el dinero suficiente para comprar un vehículo nuevo.

2. ¿Cuál es la cantidad de vehículos que vende usted mensualmente?

Tabla 12-3: ¿Cuál es la cantidad de vehículos que vende usted mensualmente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
0 a 1 vehículo	0	0,00%
2 a 3 vehículos	4	80,00%
3 a 4 vehículos	1	20,00%
Más de 5 vehículos	0	0,00%
Total	5	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

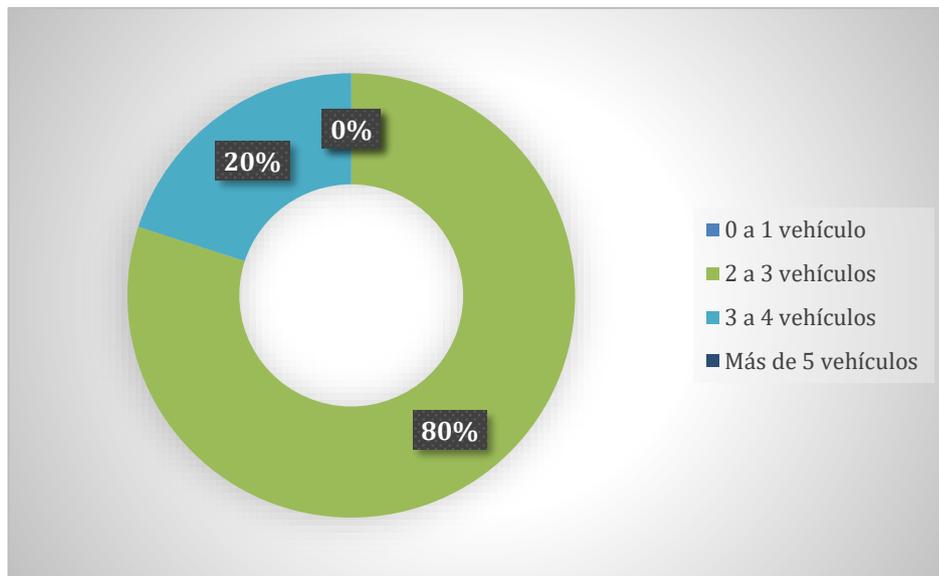


Gráfico 12-3: ¿Cuál es la cantidad de vehículos que vende usted mensualmente?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

De acuerdo con los resultados, el 80% indica que mensualmente vende de 2 a 3 vehículos, el 20% señala que vende de 3 a 4 vehículos. Como se puede observar existe un rango de 2 a 4 vehículos que se venden cada mes, por lo cual se puede observar que existe dinamismo en el mercado.

3. ¿Qué tipo de vehículo es el más vendido en el mercado?

Tabla 13-3: ¿Qué tipo de vehículo es el más vendido en el mercado?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Automóvil	2	40,00%
Camioneta	2	40,00%
4x4	1	20,00%
Deportivo	0	0,00%
Furgoneta	0	0,00%
Camión	0	0,00%
Total	5	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

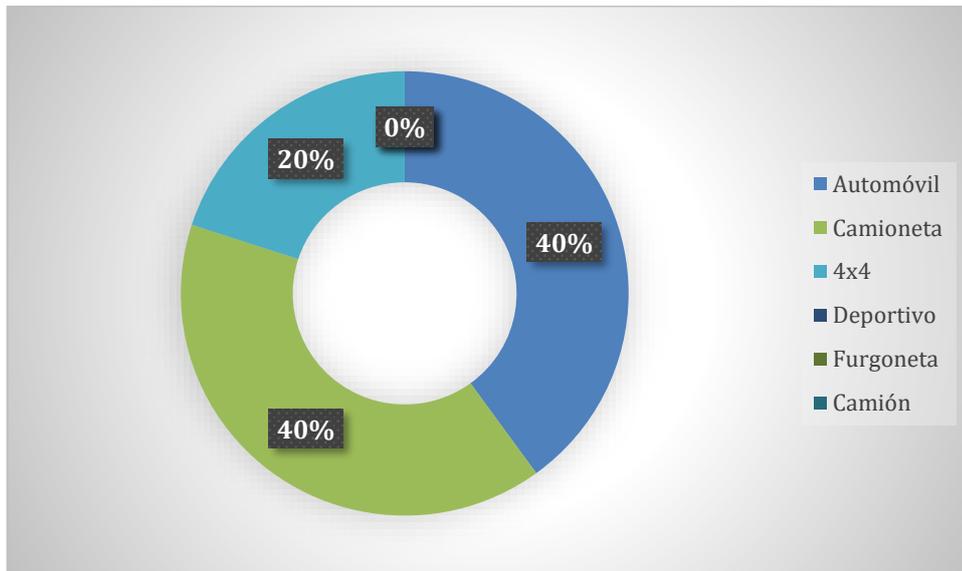


Gráfico 13-3: ¿Qué tipo de vehículo es el más vendido en el mercado?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

El 40% manifiesta que los vehículos más vendidos son los automóviles, el 40% indica que los vehículos más vendidos son las camionetas, el 20% señala que los vehículos tipo 4x4 son los que se venden más. Por lo cual podemos determinar que los más dominantes del mercado son los automóviles y camionetas, esto es por esto que se recomienda comercializar más este tipo de vehículos.

4. ¿Cuál es la marca más comerciable en el mercado?

Tabla 14-3: ¿Cuál es la marca más comerciable en el mercado?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Chevrolet	3	60,00%
Toyota	1	20,00%
Hyundai	1	20,00%
Mazda	0	0,00%
Ford	0	0,00%
Otros	0	0,00%
Total	5	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

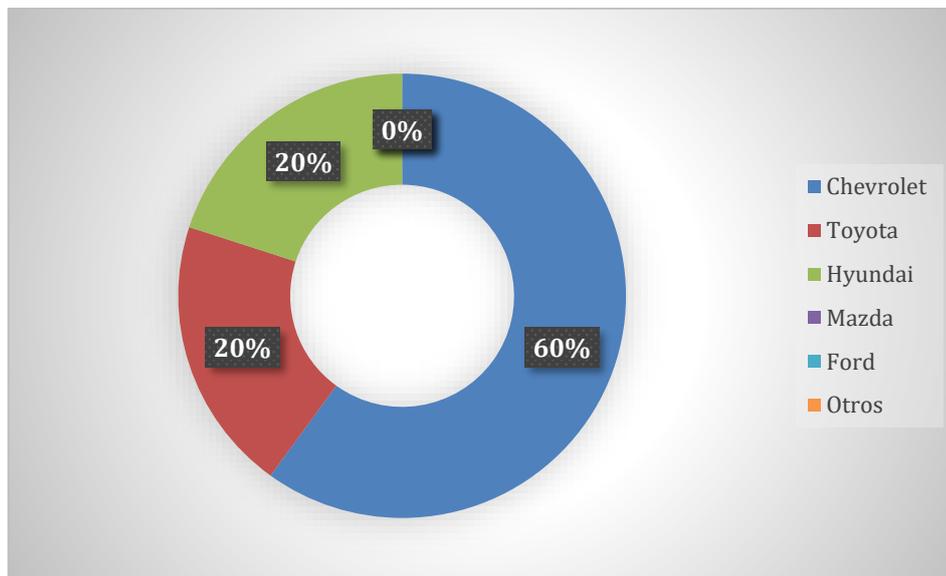


Gráfico 14-3: ¿Cuál es la marca más comerciable en el mercado?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

El 60% de los vehículos que más se comercializan son de la marca Chevrolet, el 20% es Toyota, el 20% es Hyundai. Es evidente que la marca Chevrolet es la más comercializada en el mercado esto se da por lo accesible que son sus precios, igualmente los repuestos son fáciles de encontrar en comparación con otras marcas.

5. ¿Qué forma de pago prefieren sus clientes?

Tabla 15-3: ¿Qué forma de pago prefieren sus clientes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	4	80,00%
Crédito bancario	1	20,00%
Crédito concesionario	0	0,00%
Tarjeta de crédito	0	0,00%
Total	5	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

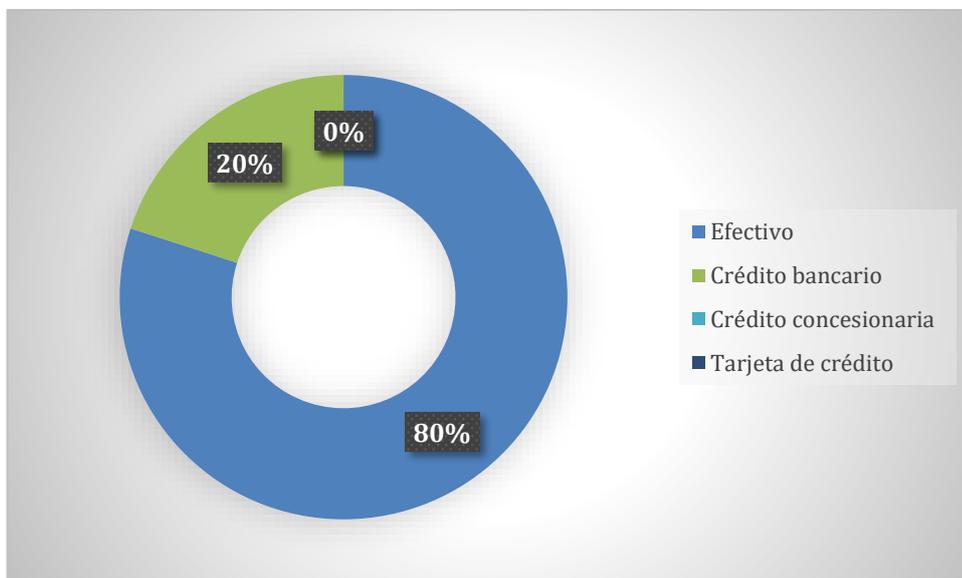


Gráfico 15-3: ¿Qué forma de pago prefieren sus clientes?

Realizado por: Moyolema, A. 2022

Análisis e interpretación.

El 80% de los clientes prefieren pagar en efectivo, el 20% indica que prefieren a través de un crédito bancario. Por lo cual a la empresa le convendría pagos de contado ya que, al no tener suficiente capital, ese dinero se puede reinvertir en otros automóviles para posteriormente revenderlos.

6. ¿A través de que medio publicitario comercializa sus vehículos?

Tabla 16-3: ¿A través de que medio publicitario comercializa sus vehículos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	5	100,00%
Periódico	0	0,00%
Radio	0	0,00%
Vallas	0	0,00%
Total	5	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

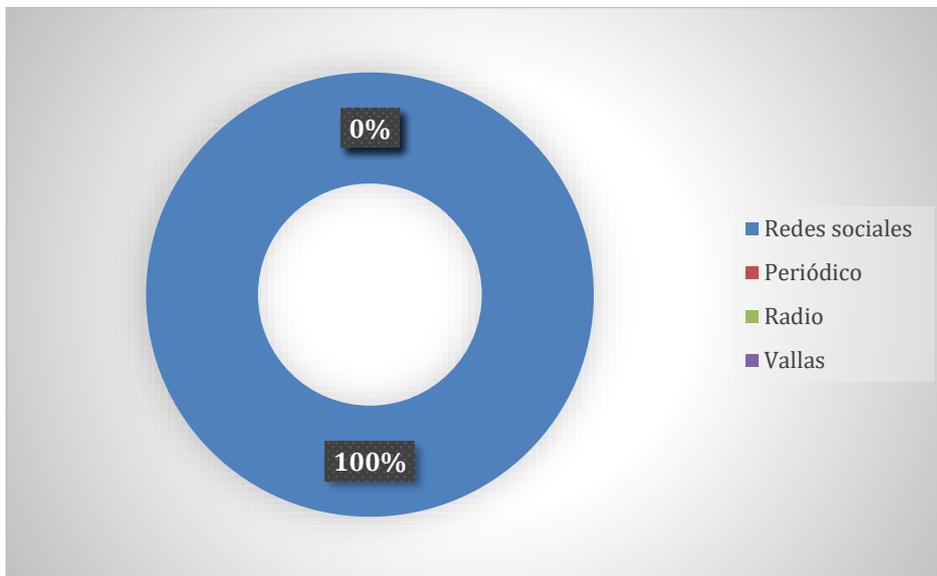


Gráfico 16-3: ¿A través de que medio publicitario comercializa sus vehículos?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

El 100% de los encuestados indica que comercializa sus vehículos mediante las redes sociales. Esto nos hace profundizar en el gran impacto que ha tenido el internet a través del tiempo, es el medio más utilizado por ser económico y accesible para cualquier persona.

7. ¿Cuál es la comisión mínima que usted tiene por cada vehículo?

Tabla 17-3: ¿Cuál es la comisión mínima que usted tiene por cada vehículo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
\$500,00 a \$800,00	1	20,00%
\$800,00 a \$1.000,00	3	60,00%
\$1.000,00 a \$1500,00	0	0,00%
Mayor a \$1500,00	1	20,00%
Total	5	100,00%

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

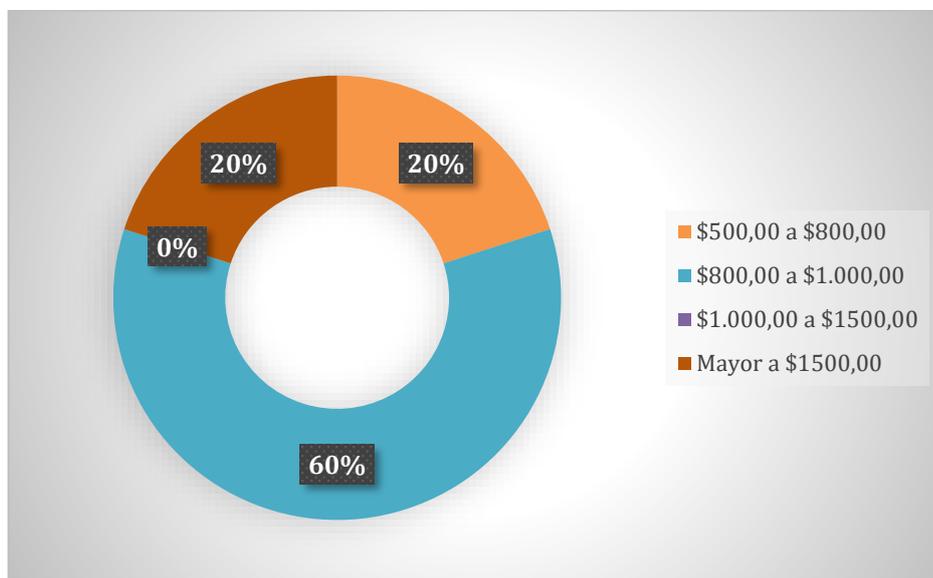


Gráfico 17-3: ¿Cuál es la comisión mínima que usted tiene por cada vehículo?

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Análisis e interpretación.

El 20% manifiesta que tienen comisiones desde \$500,00 a \$800,00, el 60% señala entre \$800,00 a \$1.000,00, y el 20% indica que su comisión es mayor a \$1500,00 dólares. Por lo tanto, se puede observar que es un negocio rentable.

3.2. Discusión de resultados

La investigación tiene como objetivo general, elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la compra y venta de vehículos usados en la ciudad de Riobamba, los resultados obtenidos en la tabla 2 evidencia que las personas si están dispuestas a adquirir un vehículo usado, demostrando que existe una gran demanda en la comercialización de vehículos usados, datos que se relacionan con el estudio realizado por (Medina, 2016) “Proyecto de factibilidad para la creación de una concesionaria de vehículos usados en el sector norte del distrito metropolitano de Quito” quien concuerda que es factible crear una concesionaria para la comercialización de vehículos usados, considerando las tendencias de los potenciales compradores, con estos resultados se concluye que es significativo diseñar un plan de negocios para tener una directriz clara de nuestro proyecto, además (Rodríguez, Parra & Romero, 2013) apuntan que el plan de negocios es fundamental para el emprendedor ya que contiene diferentes dimensiones para analizar las alternativas para llevar adelante el negocio, evaluando la factibilidad técnica.

Según el objetivo específico estructurar la fundamentación teórica del plan de negocios que permita comprender y desarrollar el trabajo de investigación, la información recopilada en toda la investigación permitió identificar diferentes antecedentes que existe con relación a lo que se va indagar, sirviéndonos como guía para desarrollar nuestro plan de negocios, que al ser comparado con la definición que (Barrera, 2008) manifiesta; la fundamentación teórica implica el desarrollo organizado y sistemático del conjunto de ideas, conceptos, antecedentes y teorías que permiten sustentar la investigación y comprender la perspectiva o enfoque desde el cual el investigador parte, y a través del cual interpreta sus resultados. Con estos resultados se puede afirmar que es elemental contar con un marco teórico ya que aporta a la elaboración del trabajo de titulación, además, (Fernández, Baptista, & Hernández, 2014) indica que un marco teórico es “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio.

De acuerdo al segundo objetivo específico, efectuar un diagnóstico situacional del sector y del mercado, para tener una idea clara de la situación actual del mercado, los resultados obtenidos en la tabla 3-3 evidencia que existen factores positivos y negativos, ya que la mayoría de la población tiene un sueldo básico, lo cual no es favorable para el sector automotriz por el nivel de adquisición que se requiere, y positivo puesto que la tabla 6-3 indica que la población invierte entre \$7.000,00 a \$18.000,00 dólares al momento de adquirir un vehículo, datos que son importantes para el análisis y diagnóstico de la empresa, que al ser comparados con (Velázquez, 2009) quien manifiesta que el principal objetivo del diagnóstico situacional es el de proporcionar información específica

y fidedigna para así poder aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso. Con estos resultados vemos la importancia de un diagnóstico situacional para estar anticipados ante cualquier adversidad además (Kubr, 2002) menciona que el diagnóstico es una herramienta básica para prever y adelantarse a acontecimientos futuros porque ayuda a identificar aspectos troncales, para que éstos sean evaluados y valorados en su real dimensión en bien de la organización.

Para finalizar el último objetivo específico, diseñar y presentar la propuesta del plan de negocio para la creación de la empresa, por los resultados obtenidos en la investigación, demuestra que existen varios riesgos al momento de emprender un nuevo negocio por el cual tener una planificación adecuada al momento de la ejecución del proyecto será trascendental, información que al comparar con (Lixenberg, 2011) quien en su tesis “Plan de negocios para concesionaria Toyota de la ciudad de Córdoba” concluye que poner en marcha un nuevo emprendimiento es una tarea compleja que requiere normalmente un importante empeño y dedicación, con estos resultados se afirma la importancia de diseñar y crear un plan de negocios antes de ponerlo en ejecución además, (Fleitman, 2000) menciona que un plan de negocio es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios, ya que cuenta con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

3.3. Propuesta

Para la elaboración del plan de negocios seleccionamos el modelo de negocio de los autores Longenecker, Moore y Petty, el cual se estructura de la siguiente manera.

- Elementos de portada
- Resumen ejecutivo
- Misión visión
- Panorama general de la compañía
- Plan de productos o servicios
- Plan de marketing
- Plan administrativo
- Plan operacional
- Plan financiero

3.3.1. Elementos de portada

Su principal objetivo es proporcionar información general de la empresa Rio Motors a continuación, se describirá dicha información.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE VEHÍCULOS USADOS EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

3.3.1.1. Datos generales de la empresa

Tabla 18-3: Datos generales de la empresa

Nombre:	Rio Motors
E-mail:	riomotors@gmail.com
ACTIVIDAD	
Rama:	Industria automotriz
Sub rama:	Venta de vehículos
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA COMPAÑÍA	
País:	Ecuador
Región:	Sierra
Provincia:	Chimborazo
Ciudad:	Riobamba
Dirección:	Vía Macas y las palmeras

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

3.3.1.2. Logotipo

Riomotors va a requerir un logotipo que represente a la empresa y aporte identidad. Además, este va a permitir distinguir la marca del resto de puntos de compraventa que formen la competencia esto permitirá que los clientes se familiaricen y se memoricen la marca. Para ello, se ha llevado a cabo el diseño de un logotipo haciendo énfasis en el color rojo uno de los colores primarios, y símbolo universal de la pasión y el entusiasmo, que quedará de la siguiente manera:



Figura 1-3: Logotipo de la empresa

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

3.3.2. *Resumen Ejecutivo*

Rio Motors es una empresa que se dedicará a la comercialización de vehículos usados en diferentes modelos, siendo esta su actividad principal de manera que pueda satisfacer las necesidades del consumidor, en términos de costo, garantía, seguridad y confort. Por esta razón surge la necesidad de elaborar un plan de negocios que permita analizar desde el estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico financiero de manera que logre garantizar la optimización de los recursos, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la rentabilidad y sostenibilidad de la organización.

En este contexto, el plan de negocio se encuentra sustentada en propuestas estratégicas, de marketing, de operaciones, de recursos humanos y de aspectos económicos y financieros, de modo que demuestra la factibilidad de aprovechar las oportunidades del entorno para encaminar a la empresa a obtener ventajas competitivas. Este modelo destaca como un instrumento de control que indica el rumbo de cada acción que se debe realizar, qué decisión se debe tomar y cómo afrontar posibles cambios en el futuro, además de ser un punto de referencia para posteriores proyectos que surjan a medida que Rio Motors vaya evolucionando.

3.3.3. Filosofía organizacional

3.3.3.1. Misión

Ser una empresa especialista en la comercialización de vehículos usados. Contar con el talento humano cualificado e instalaciones que garanticen un servicio completo de máxima calidad, cumpliendo con las normas ambientales, los estándares de las marcas, trabajar por el bienestar y crecimiento de nuestros colaboradores.

3.3.3.2. Visión

Ser la empresa referente en el sector automotriz, con tecnología, calidad, talento humano infraestructura, solidez financiera y rentabilidad, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes, proveedores y empleados. Mantener una posición de liderazgo en el mercado, obteniendo estándares altos que proporcionen la continuidad de la misma.

3.3.3.3. Objetivos estratégicos

La empresa “RIO MOTORS” de la ciudad de Riobamba, tiene plasmado los siguientes objetivos:

- Comercializar las diferentes marcas de vehículos a nivel local, regional y nacional para garantizar un desarrollo en la economía del país.
- Aumentar el nivel de ventas de los productos de la empresa “Rio Motors” para alcanzar ventaja competitiva en el mercado.
- Impulsar mecanismos de gestión para asegurar el cumplimiento de la comercialización de acuerdo a la demanda del mercado.
- Identificar y seleccionar a los vehículos que se encuentren en mejor estado, para garantizar nuestros productos a nuestros clientes.
- Establecer canales o servicio de comercialización seguros para garantizar una compra segura y la demanda del mercado.

3.3.3.4. Principios institucionales

Responsabilidad social: Cumplimiento de los parámetros que necesita la sociedad en general para fortalecer el buen vivir, estableciendo acciones que contribuyan a mejorar el nivel de bienestar social.

Transparencia y acceso a la Información: Representa la obligación moral de la empresa por informar de manera fidedigna y oportuna a la sociedad y al Estado los resultados obtenidos del ejercicio de su función, así como el libre acceso a la información.

Compromiso con el Medio Ambiente: Consciente de su compromiso con un medio ambiente sostenible, la institución promoverá una cultura de preservación, respeto y sensibilidad encaminando el uso eficiente de los recursos y reduciendo al mínimo el impacto hacia el ambiente.

3.3.3.5. *Panorama general de la compañía*

Característica de la empresa

La compañía se conformará como una sociedad de hecho ya que se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social y estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre ellos los beneficios que provengan del comercio, esta sociedad adquiere la personería jurídica, la razón social es RIO MOTORS, el nombre quiere expresar Automotrices de Riobamba.

En las deliberaciones de los socios que tengan derecho a votar, este se decidirá por mayoría de votos computadas según el contrato; y si en el documento no se hubiera establecido algo sobre esto, se decidirá la mayoría numérica de los socios. No existiría tal sociedad, si cada uno de los socios no pone alguna cosa en común, sea dinero o sus efectos, ya en una industria, servicio o trabajo considerado como dinero.

Tampoco hay sociedad sin no existe la participación de beneficios y no se entiende por beneficio el tema netamente moral, sino solo el apreciable en dinero. Se considera a Rio Motors como sociedad comercial puesto que ellas conforman para negocios que la ley califica como actos de comercio.

Nombre comercial: Rio Motors es una empresa que se dedicará a la comercialización de automóviles usados en la Ciudad de Riobamba, teniendo como producto estrella los vehículos pequeños.

Domicilio: Rio Motors estará ubicada en el Sector La Libertad, Parroquia San Luis de la Provincia de Chimborazo en la vía Macas- Riobamba.

Permisos de funcionamiento: En el Ecuador se existen una serie de requisitos legales que son indispensables para que un establecimiento pueda entrar en funcionamiento, Rio Motors no se encuentra exenta de ellos, por tal razón se han tomado en consideración todos los permisos correspondientes para su funcionamiento y bajo las leyes del país.

Tabla 19-3: Permisos de funcionamiento

NOMBRE DEL PERMISO	ENTIDAD QUE LO OTORGA	TIEMPO DE VALIDEZ	PERSONA QUE REQUIERE
Inscripción	Registro Mercantil	Mientras este activo el establecimiento	Persona Natural/Persona Jurídica
RUC	Servicio de Rentas Internas	Mientras este activo el establecimiento	Persona Natural/Persona Jurídica
Patente Municipal	Municipio	Anual	Persona Natural/Persona Jurídica
Bomberos	Cuerpo de bomberos	Anual	Persona Natural/Persona Jurídica
Permiso ANT	Agencia Nacional de Transito	Anual	Persona Natural/Persona Jurídica
Rótulos y publicidad	Municipio	Anual	Persona Natural/Persona Jurídica

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Prohibiciones

- Se prohíbe toda sociedad a título universal, sea de bienes presentes y venideros, o de unos u otros.
- Se prohíbe también toda sociedad de utilidades, a título universal, exceptuándose a los cónyuges.

Nota: Si se conforma una sociedad de hecho que no pueda subsistir legalmente, ni como sociedad, ni como donación, ni con contrato expreso, cada socio tendrá la facultad de pedir que se liquiden las operaciones anteriores y de sacar sus aportes sin perjuicio alguno.

La nulidad del contrato de sociedad no perjudicará a las acciones que corresponden a terceros de buena fe contra todos y cada uno de los asociados, por las operaciones de la sociedad, si existiere una sociedad de hecho.

Cláusulas de la Sociedad de Hecho

- No expresándose plazo o condición para que tenga principio la sociedad, se entenderá que principia a la fecha del mismo contrato; y no expresándose plazo o condición para que tenga fin, se entenderá contraída por toda la vida de los asociados, salvo el derecho de renuncia.
- Pero si el objeto de la sociedad es un negocio de duración limitada, se entenderá contraída por todo el tiempo que durare el negocio.
- Los contratantes pueden fijar las reglas que tuvieren por convenientes para la división de ganancias y pérdidas.
- Los contratantes pueden encomendar la división de los beneficios y pérdidas a ajeno arbitrio, y no se podrá reclamar contra éste, sino cuando fuere manifiestamente inicuo; y ni aún por esta causa se admitirá contra él reclamación alguna, si han transcurrido tres meses desde que fue conocido del reclamante, o si ha empezado a ponerse en ejecución por él. A ninguno de los socios podrá cometerse este arbitrio.
- A falta de estipulación expresa, se entenderá que la división de los beneficios debe ser a prorrata de los valores que cada socio ha puesto en el fondo social, y la división de las pérdidas a prorrata de la división de los beneficios.
- Si uno de los socios contribuyere solamente con su industria, servicio o trabajo, y no hubiere estipulación que determine su cuota en los beneficios sociales, se fijará esta cuota, en caso necesario, por el juez; y si ninguna estipulación determinare la cuota que le quepa en las pérdidas, se entenderá que no le cabe otra que la de dicha industria, trabajo o servicio.
- La distribución de beneficios y pérdidas no se entenderá ni respecto de la gestión de cada socio, ni respecto de cada negocio en particular. Los negocios en que la sociedad sufre pérdida deberán compensarse con aquellos en que reporta beneficio; y las cuotas estipuladas recaerán sobre el resultado definitivo de las operaciones sociales.
- Demás cláusulas previstas en los estatutos.

3.3.4. Plan de productos o servicios

Servicio de compra de vehículos usados: consiste en comprar vehículos de las personas que ofrecen vender a nuestra agencia, donde posteriormente la empresa hace diferentes arreglos como mecánicos, pintura, carrocería, aros, llantas, entre otros para que posteriormente nuestra agencia ofrezca esos vehículos a futuros compradores.

Tabla 20-3: Descripción del proceso de compra de vehículos usados

RIO MOTORS		
		
DEPARTAMENTO COMERCIAL		
N.º	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRA DE VEHÍCULOS USADOS	
1	El cliente llega a la empresa a ofrecer su vehículo.	
2	Un asesor comercial es el encargado de la atención al cliente.	
3	El asesor comercial envía el vehículo al departamento de mantenimiento para el respectivo diagnóstico.	
4	El encargado del diagnóstico envía un informe al asesor comercial del estado del vehículo.	
5	El asesor comercial analiza y verifica la información con el encargado del diagnóstico	
6	Se lleva a cabo una negociación del precio con el cliente.	
7	Se efectúa el respectivo contrato de compra del vehículo	
8	Se realiza el pago y firma del contrato.	
FECHA:	ELABORADO POR: ADMP	REVISADO POR:

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

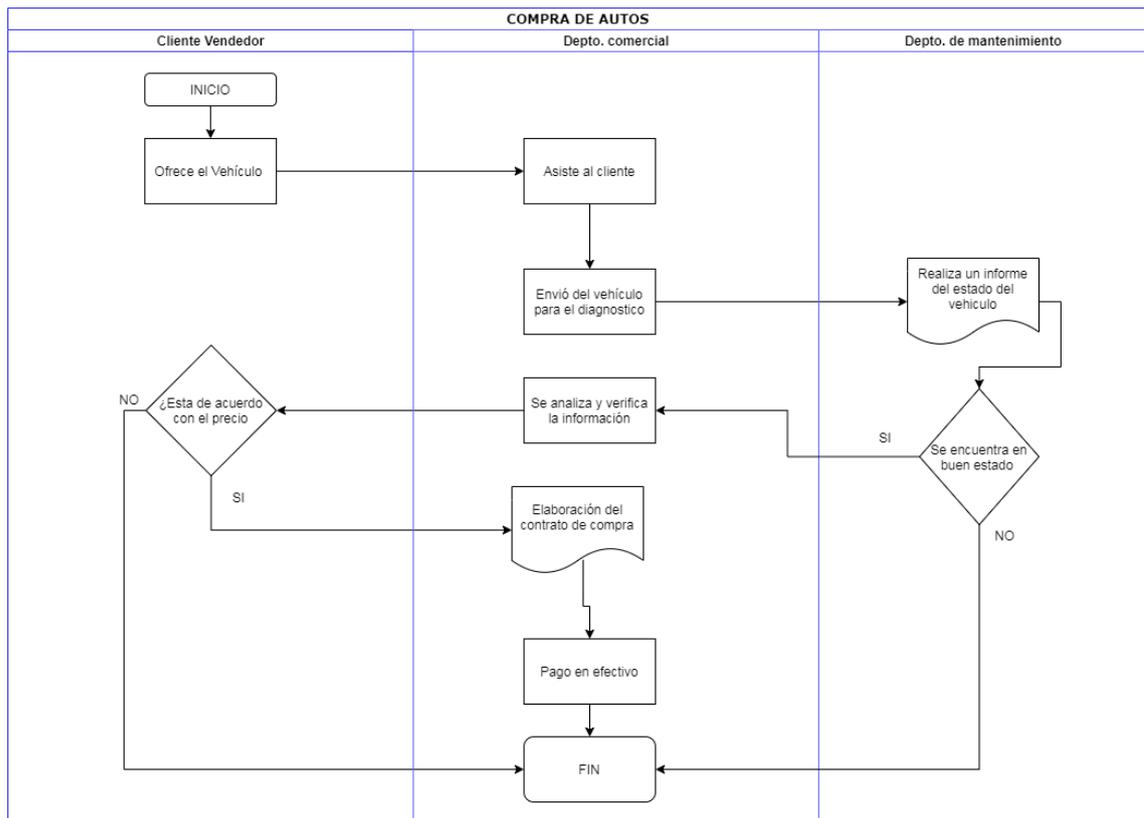


Gráfico 18-3: Diagrama de flujo compra de autos

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Servicio de venta de vehículos usados: consiste en ofrecer y vender a los clientes nuestros vehículos usados totalmente garantizados, a través de un agente vendedor de la empresa quien detallara y explicara las especificaciones del vehículo.

Tabla 21-3: Descripción del proceso de venta de vehículos usados

	
DEPARTAMENTO COMERCIAL	
N.º	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE VENTA DE VEHÍCULOS USADOS
1	El cliente llega a la empresa a buscar un vehículo.
2	Un asesor comercial es el encargado de la atención y análisis de las necesidades del cliente.
3	El asesor comercial debe darle las opciones posibles de acuerdo a las expectativas del cliente.

4	Se envía el vehículo al departamento de mantenimiento para el diagnóstico y se procede a una prueba de manejo.
5	El encargado del diagnóstico envía un informe al asesor comercial del estado del vehículo.
6	El cliente analiza y verifica la información del vehículo.
7	Se lleva a cabo la negociación del precio con el cliente.
8	Se efectúa el respectivo contrato de compra del vehículo
9	Se realiza el pago y firma del contrato.
FECHA:	ELABORADO POR: ADMP
	REVISADO POR:

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

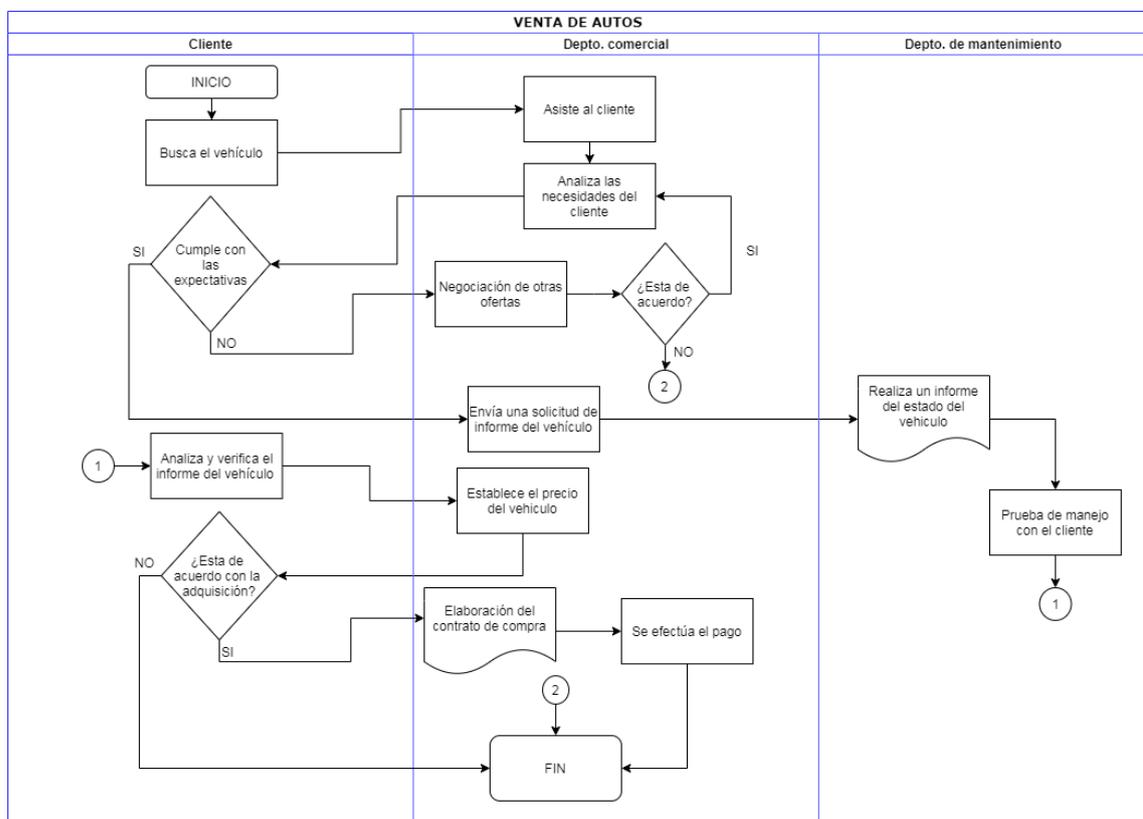


Gráfico 19-3: Diagrama de flujo venta de autos

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Servicio de venta de vehículos por consignación: este servicio consiste en que el cliente deja a la venta su vehículo en nuestra agencia y una vez que exista un posible interesado en comprar el vehículo nos ponemos en contacto con el dueño para concretar la venta, todo esto se realiza mediante un contrato de consignación.

Tabla 22-3: Descripción del proceso de contrato por consignación

		
DEPARTAMENTO COMERCIAL		
N.º	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATO POR CONSIGNACIÓN	
1	El cliente llega a la empresa a ofrecer su vehículo.	
2	Un asesor comercial es el encargado de la atención al cliente.	
3	El asesor comercial envía el vehículo al departamento de mantenimiento para el respectivo diagnóstico.	
4	El encargado del diagnóstico envía un informe al asesor comercial del estado del vehículo.	
5	El asesor comercial verifica la información con el encargado del diagnóstico	
6	Firma y análisis del contrato de consignación con el cliente	
8	La empresa se encarga de promocionar y buscar futuros compradores	
9	Se concreta la venta del vehículo en contacto con el dueño del vehículo	
10	Se realiza el pago y firma del contrato.	
11	Repartición de la comisión entre la empresa y el dueño del vehículo	
FECHA:	ELABORADO POR: ADMP	REVISADO POR:

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

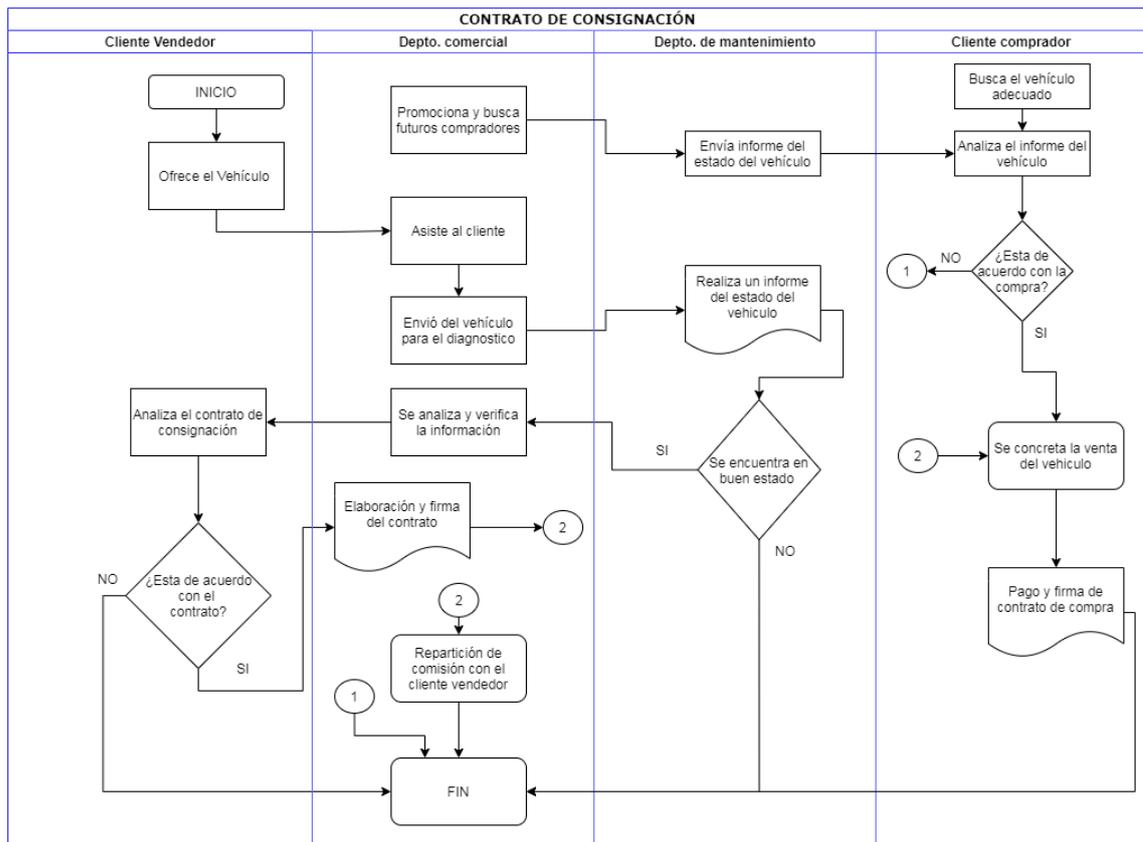


Gráfico 20-3: Diagrama de flujo contrato de consignación

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

3.3.5. Plan marketing

La elaboración de un buen plan de marketing proporcionara un mejor enfoque y dirección, identificando mejores oportunidades y una anticipación ante futuras amenazas, se sugiere que la empresa Rio Motors aplique la propuesta denominada marketing mix, la cual consiste en el estudio e implementación de las estrategias basadas en el producto, precio, plaza y promoción. Esto nos permitirá identificar al público objetivo, planificar y crear acciones de marketing más eficaces, conocer los deseos y necesidades de nuestros clientes.

3.3.5.1. Análisis FODA

Una vez evaluado el entorno en donde se espera crear la empresa se logró determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. A continuación, se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 23-3: Análisis FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Talento Humano capacitado para desempeñar eficientemente sus tareas y responsabilidades.	D1	Desconocimiento de la empresa por ser de reciente creación.
F2	Seguimiento y acciones de clientes insatisfechos a través del buzón de quejas.	D2	Incursión a un nuevo mercado.
F3	Comercialización de vehículos de diversas marcas para mayor atracción.	D3	Limitado acceso al financiamiento.
F4	Contratación de profesionales en ventas con trayectoria en concesionarias.	D4	Desacuerdos entre la directiva y mandos medios.
F5	Facilidad para realizar cambios debido al número de personas con el que cuenta la empresa, por tanto, la comunicación es más efectiva y rápida.	D5	Desconocimiento de la población sobre el beneficio de adquirir vehículos usados, podría disminuir la cantidad de ventas potenciales.
F6	Involucramiento de la gerencia general en los temas de ventas, servicio al cliente y toma de decisiones.	D6	Poca investigación del mercado y de la competencia.
F7	Sistemas informáticos adecuados para cubrir los requerimientos del área comercial.	D7	Poca disponibilidad de parqueaderos para el área comercial.
Oportunidades		Amenazas	
O1	Demanda moderada en la adquisición de vehículos usados debido a su bajo costo.	A1	Eliminación de los subsidios paulatinamente amenaza con la disminución de ventas en este sector.
O2	Nuevos nichos de mercados nacionales sin presencia de empresas consolidadas.	A2	La competencia se preocupa cada vez más por mejorar la satisfacción al cliente.
O3	La creación de empresas lejanas a las vías principales ha motivado al público a comprar automóviles debido a la necesidad de movilizarse.	A3	Introducción de vehículos usados más económicos y en mal estado (dañados, robados, etc) provocan inseguridades al momento de adquirir un vehículo usado.
O4	La inflación es un flagelo que impacta en el bolsillo de la población, hoy en nuestro país la necesidad de mantener el poder adquisitivo ha influenciado en la compra de bienes (vehículos).	A4	Baja calificación en la satisfacción del servicio al cliente por la falta de autos y la presión al cliente.
O5	El cambio de la matriz productiva debido a las reformas actuales con el nuevo presidente.	A5	El lanzamiento al mercado de nuevos modelos y versiones de otras marcas de alguna manera afectan a la empresa, al intentar seducir la nueva tecnología y sus diseños.
		A6	Normativa tributaria cambiante.

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

3.3.5.2. Matriz de prioridades internas

Con base a la Matriz Foda, se evaluó el grado de importancia de los factores internos mediante una calificación de 5 para aspectos esenciales, 3 para aspectos significativos y 1 para aspectos

necesarios, de manera que se logre neutralizar o disminuir deficiencias empresariales. A continuación, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 24-3: Matriz de prioridades internas

Factores internos		Grado de importancia	Calificación	Total
Fortalezas				
F1	Talento Humano capacitado para desempeñar eficientemente sus tareas y responsabilidades.	9%	3	0,27
F2	Seguimiento y acciones de clientes insatisfechos a través del buzón de quejas.	10%	5	0,50
F3	Comercialización de vehículos de diversas marcas para mayor atracción.	10%	5	0,50
F4	Contratación de profesionales en ventas con trayectoria en concesionarias.	5%	3	0,15
F5	Facilidad para realizar cambios debido al número de personas con el que cuenta la empresa, por tanto, la comunicación es más efectiva y rápida.	8%	3	0,24
F6	Involucramiento de la gerencia general en los temas de ventas, servicio al cliente y toma de decisiones.	5%	3	0,15
F7	Sistemas informáticos adecuados para cubrir los requerimientos del área comercial.	4%	3	0,12
Debilidades				
D1	Desconocimiento de la empresa por ser de reciente creación.	6%	3	0,18
D2	Incursión a un nuevo mercado.	10%	5	0,50
D3	Limitado acceso al financiamiento.	8%	5	0,40
D4	Desacuerdos entre la directiva y mandos medios.	5%	3	0,15
D5	Desconocimiento de la población sobre el beneficio de adquirir vehículos usados, podría disminuir la cantidad de ventas potenciales.	7%	5	0,35
D6	Poca investigación del mercado y de la competencia.	5%	3	0,15
D7	Poca disponibilidad de parqueaderos para el área comercial.	8%	3	0,24
Total		100%	42	3,90

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Una vez evaluada la matriz de factores internos de la empresa, se determinó que sus fortalezas se concentran en la disponibilidad de una amplia línea de automóviles a comercializar a bajo costo y en el servicio postventa, en contra parte su mayor debilidad es el desconocimiento de la población sobre el beneficio de adquirir vehículos usados por lo que la organización para incrementar el nivel de utilidad deberá implementar estrategias de promoción y ventas

direccionados a brindar información sobre los productos y beneficios que la empresa ofertará buscando fidelizar al cliente.

3.3.5.3. Matriz de prioridades externas

Con base a la Matriz FODA realizado a la empresa se evaluó el grado de importancia de los factores externos, a través de una calificación de 5 para aspectos primordiales, 3 para aspectos significativos y 1 para aspectos necesarios. A continuación, se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 25-3: Matriz de prioridades externas

Factores externos		Grado de importancia	Calificación	Total
Oportunidad				
O1	Demanda moderada en la adquisición de vehículos usados debido a su bajo costo.	10%	5	0,50
O2	Nuevos nichos de mercados nacionales sin presencia de empresas consolidadas.	10%	3	0,30
O3	La creación de empresas lejanas a las vías principales ha motivado al público a comprar automóviles debido a la necesidad de movilizarse.	9%	5	0,45
O4	La inflación es un flagelo que impacta en el bolsillo de la población, hoy en nuestro país la necesidad de mantener el poder adquisitivo ha influenciado en la compra de bienes (vehículos).	9%	3	0,27
O5	El cambio de la matriz productiva debido a las reformas actuales con el nuevo presidente.	10%	5	0,50
Amenazas				
A1	Eliminación de los subsidios paulatinamente amenaza con la disminución de ventas en este sector.	10%	5	0,50
A2	La competencia se preocupa cada vez más por mejorar la satisfacción al cliente.	9%	5	0,45
A3	Introducción de vehículos usados más económicos y en mal estado (dañados, robados, etc) provocan inseguridades al momento de adquirir un vehículo usado.	8%	3	0,24
A4	Baja calificación en la satisfacción del servicio al cliente por la falta de autos y la presión al cliente.	9%	3	0,27
A5	El lanzamiento al mercado de nuevos modelos y versiones de otras marcas de alguna manera afectan a la empresa, al intentar seducir la nueva tecnología y sus diseños.	9%	3	0,27
A6	Normativa tributaria cambiante.	7%	3	0,35
Total		100%	33	4,10

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Los resultados obtenidos de la evaluación de los factores externos de la empresa, permitieron determinar que las oportunidades que la organización puede explorar son: la demanda moderada

en la adquisición de vehículos usados y la creación de empresas lejanas a la urbanidad, mientras que, las amenazas que enfrenta la organización son la eliminación de los subsidios, la competencia desleal y la normativa tributaria cambiante por lo que la organización debe estar al pendiente de las reformas legales implementadas y sobre ellas plantear estrategias que le permitan afrontar estos cambios.

3.3.5.4. Matriz Interna Externa

Tabla 26-3: Matriz Interna Externa

		TOTALES PONDERADOS EFI		
		Fuerte De 3.0 a 4.0	Promedio De 2.0 a 2.9	Débil De 1.0 a 1.9
TOTALES PONDERADOS EFE	4.10 Alto De 3.0 a 4.10	3.0 PRODUCTO Celda I	2.0 Celda II	1.0 Celda III
	Media De 2.0 a 2.9	Celda IV	Celda V	Celda VI
	Bajo De 1.0 a 1.9	Celda VII	Celda VIII	Celda IX

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Para concluir este análisis, al revisar los resultados obtenidos en la matriz EFE y EFI, podemos notar que las debilidades tienen una ponderación mayor a las fortalezas, al igual que las amenazas tienen una ponderación más alta que las oportunidades, esto se debe a que la empresa es nueva y empieza de cero por lo que tiene grandes retos que asumir, pero si aprovecha de manera óptima puede alcanzar grandes resultados.

3.3.5.5. Análisis del Mercado Automovilístico: Las 5 Fuerzas de Porter

Previo a realizar el análisis de todo lo concerniente a la gestión de Marketing que debe llevarse a cabo en la empresa con motivo de la creación de la Empresa Comercializadora de Automóviles Rio Motors, es necesario diagnosticar previamente el mercado y las fuerzas competitivas a las que deberá enfrentarse la organización.

Para ello, se procederá a emplear una herramienta muy útil para estos fines como lo es el Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter, quien explica que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, sector o empresa. La idea es que Rio

Motors debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia automovilística. En el siguiente gráfico pueden observarse esquemáticamente el modelo de Porter:

Rivalidad dentro de la industria (Competencia actual)

La venta de vehículos seminuevos o usados también participó del dinamismo de todo el sector automotriz. En 2021, se experimentó un crecimiento del 25,53%, lo que representa un promedio de 118 unidades comercializadas al mes y un movimiento económico de alrededor de \$16 millones, por lo que es muy apetecible para la comercializadora incursionar en este segmento con las diferentes marcas de automóviles más reconocidas para lograr posicionar a la institución y obtener mejores cuotas de mercado. En este sentido, las ventas del sector presentaron un crecimiento en el segundo periodo del año, el cual es liderado por los vehículos de más baja gama, lo que ha generado el interés de diferentes automotrices de incursionar en estos segmentos, como lo están haciendo los diferentes patios de carros, lo cual ha potenciado la competencia.

En el caso de las concesionarias, las mismas intentan resaltar las virtudes de los vehículos y las marcas que comercializan, pero al mismo tiempo emplean otras estrategias que permitan diferenciarse y seducir al cliente, como por ejemplo acuerdos con bancos para financiar la compra de unidades a tasas convenientes, etc., pero en el caso de Rio Motors los precios accesibles, la seguridad y confianza que la empresa brindará al cliente serán el plus de la organización.

Aquí es importante destacar que la rivalidad que deberá enfrentar Rio Motors se puede analizar desde 2 perspectivas, es decir, considerar como rivales a las concesionarias de vehículos nuevos que ofrecen los mismos modelos de vehículos que oferta la empresa, pero a mayor costo o bien a las diferentes organizaciones del sector que comercializan en el mercado vehículos usados objeto de este trabajo.

Amenaza de nuevos competidores

El mercado automotriz es uno de los pilares del crecimiento de nuestra economía, puesto que es uno de los sectores que constantemente se encuentra en crecimiento durante los últimos años, factor que impulsa las posibilidades de que nuevos emprendedores deseen incursionar e incorporarse a este negocio, toda competencia es sana, siempre y cuando sea de buena fe, porque eso obliga a las empresas a superarse y ser mejores.

En este sentido, se observa no solo que marcas reconocidas que nunca participaron en el segmento de autos usados en la actualidad comiencen a analizar dicha posibilidad e incluso que ya hayan iniciado la comercialización de unidades en este nicho, observándose en la actualidad los diversos patios de carros usados que podemos encontrar en la ciudad de Riobamba, siendo el más representativo Automotores Rolando Naranjo y a nivel regional Patio Tuerca, siendo esta última, la empresa que más mercado abarca debido a sus diferentes sucursales.

En los últimos años a excepción de la pandemia se ha observado muy atractiva y rentable la comercialización de vehículos a bajo costo, a pesar de que estos ya lleven tiempo en circulación, estos automóviles son evaluados a través del kilometraje, número de choques, manipulación de motores, radiadores y otros factores importantes que son revisados previo a adquirirlos, si se encuentran en condiciones óptimas o en rangos normales la compra de estos vehículos es exitosa, entonces la empresa que se encargue de verificar de manera óptima la ficha técnica tendrá ventaja competitiva sobre las demás comercializadoras.

Poder de negociación de los proveedores

En este punto el nivel de atractividad del segmento podría considerarse alta, debido a que los proveedores de automóviles usados son ilimitados por ende el poder de negociación de las concesionarias puede resultar beneficiosa. Sin embargo, para el caso de Rio Motors no se puede dejar de lado la importancia de buscar ser una de las comercializadoras de vehículos usados más importantes de la ciudad de Riobamba. Entre los principales proveedores de los vehículos están las ferias de carros, concesionarias, negocios de compra/venta de garaje y los negocios individuales.

En este sector de la economía, es importante conocer todo lo relativo al producto a comercializar, la zona donde se lo puede ofertar, precio de compra, plazo de pago de las mismas, precio de venta sugerido, procedimientos a seguir y cumplir en materia de procesos comerciales y de posventa, reportes periódicos de información, etc. En definitiva, es importante definir estas condiciones y decisiones puesto que de ello depende la ganancia y rentabilidad de la empresa.

Poder de negociación de los clientes

El poder de los clientes en la actualidad podría considerarse como media con tendencia hacia la baja. Esto se debe principalmente a la existencia de una gran cantidad de modelos y marcas dentro del segmento de vehículos usados lo cual genera una fuerte competencia, permitiendo a los clientes evaluar las virtudes de cada marca y versión, para posteriormente negociar con las

concesionarias para que en la medida de lo posible aquel modelo que más le interese tenga los mejores beneficios del mercado, tales como mejor precio, mayor financiación, seguridad, nuevos accesorios, etc.

En la actualidad se puede observar la gran demanda que existe hoy en el sector, tomando impulso en favor gracias al Covid19 y a la creación de empresas que subsistieron y se empoderaron a raíz de la pandemia han visto la necesidad de adquirir un vehículo que les permita movilizarse, transportar carga y sobre todo que el costo sea accesible, en muchos casos esta gran demanda produce un exceso por sobre la oferta, generando listas de espera, factor que otorga a las concesionarias la posibilidad de no tener que salir a captar clientes, ya que muchos de ellos se dirigen directamente a las empresas a adquirir los productos bajo sus condiciones, el poder de negociación es relativamente menor para el cliente, sobre todo en aquellos modelos y marcas que se encuentren altamente demandados, como son los autos pequeños, siendo este el producto estrella por excelencia del mercado automotriz hoy en día. Esta situación evidentemente le otorga un fuerte atractivo al sector ya que les permite a las comercializadoras que participan en el mismo mercado fijar la mayoría de las condiciones con que se realizan las transacciones.

Disponibilidad de Sustitutos

Hoy en día, acceder a un vehículo propio es cada vez más fácil de lograr, principalmente por las diversas formas de financiamiento existentes en la actualidad además de las modalidades de pago que se aceptan en el mercado. Esto implica que más allá de la existencia de sustitutos (Motocicletas, Autobuses, etc.), esta amenaza no tiene la fuerza necesaria como para preocupar a las comercializadoras y a toda su red de concesionarias en el país.

La principal fortaleza de los productos sustitutos antes mencionados como se explicó anteriormente recae en el costo de compra y empleo de los mismos respecto a los automóviles. Se puede observar una importante cantidad de personas que utilizan diariamente para movilizarse autobuses, taxis, motocicletas, bicicletas, etc. Sin embargo, más allá de esta situación, la demanda de vehículos sigue siendo muy grande y cada vez mayor, lo que genera tal y como se manifestó previamente, supere a la oferta existente. Por lo tanto, estos productos sustitutos no tienen la importancia necesaria como para afectar de manera significativa la rentabilidad del sector.

3.3.5.5. Objetivos del plan de marketing.

Este plan de marketing tiene tres objetivos primordiales. Expandir la notoriedad del concesionario, aumentar el número de ventas y aumentar el número de vehículos adquiridos en Riomotors para una posterior venta. Con este plan, buscamos que el negocio alcance una imagen relevante y una notoriedad para aquellas personas que estén pensando en comprar un vehículo de segunda mano, también que la empresa sea un sitio de referencia para la gente de la zona que busque un vehículo usado, para esto es indispensable que contemos con un lugar amplio de exhibición como también vehículos en un buen estado.

Procuraremos mejorar la imagen empresarial tanto en el negocio físico como en el apartado online se buscará mejorar todos los procesos del camino que recorre el cliente hasta adquirir el vehículo e incluso después de hacerlo, en cuanto a redes sociales, analizaremos en cuales debemos tener presencia y realizaremos planes de contenido orgánico y promocionado, sin olvidarnos de las reseñas que nuestros clientes dejan en Google. Además de campañas publicitarias, trataremos de hacer más atractivo la atención al cliente para tener una buena referencia y generar una gran cartera de clientes, donde se generen futuros compradores, así como proveedores de autos para la empresa Riomotors.

3.3.5.6. Estrategia de producto.

Los vehículos que se adquieran o se comercialicen en la empresa contarán con todas las garantías que representa un vehículo nuevo a pesar de no serlo. Estos activos requerirán un proceso de mantenimiento que les permitirá el buen funcionamiento del mismo, garantizando la seguridad de los futuros clientes o nuevos propietarios. En las estrategias basadas en producto la garantía de los vehículos se basa en su mayor parte de las circunstancias que se encuentre en buen estado, es por estas razones que aplicaran tácticas que garanticen el buen funcionamiento del bien como son los siguiente:

- Los vehículos tendrán una evaluación de un profesional acerca del estado actual del bien, lo que genera una mayor satisfacción en los futuros dueños del vehículo.
- Contarán con un informe de respaldo acerca de todas las intervenciones del mantenimiento que se realizó en el vehículo
- Todos los vehículos que comercialicen o se adquieran por parte de la empresa, tendrán un estándar en su uso para su adquisición, esto permitirá que sus próximas ventas puedan comercializarse sin muchas controversias.

- Todas las gestiones documentales serán de acuerdo a los marcos legales vigentes, para evitar futuros inconvenientes en la compra y venta de vehículos.
- Todos nuestros vehículos contarán con un kit básico de herramientas (Gata, extintor, señalética, llaves, llanta de emergencia)
- La entrega del bien siempre será en presencia de los encargados de la empresa y el futuro dueño, evitando así futuros inconvenientes

3.3.5.7. Estrategia de precio

Dentro de las estrategias de precio su objetivo principal es dar a conocer a los clientes un dominante valor que nuestra competencia, es decir ofrecer los vehículos al mejor precio del mercado, siempre manteniendo la calidad adecuada que los automotores requieren, esto estará enmarcado dentro de la mejora continua de servicio y calidad para el cliente.

Analizando los resultados de las encuestas en la tabla 6-3 acerca de la asequibilidad del bien, la mayoría de los futuros propietarios se encuentran en la capacidad de pagar un valor entre \$7.000,00 a \$12.000,00 dólares. Para esto es importante tener un equilibrio entre estos precios y nuestra competitividad garantizando mayores ventas y rentabilidad a la empresa

Venta de contado: Para la empresa será importante que los primeros años venda sus vehículos mediante un pago de contado ya que es la mejor forma de seguir capitalizando el dinero y a medida que vaya vendiendo también vaya adquiriendo nuevos vehículos, con esto a través del tiempo podrá seguir aumentando el stock o el número de vehículos en la empresa.

Venta a crédito: Analizando a nuestros competidores, el mercado y las encuestas se pudo observar que las personas también optan por un crédito bancario para realizar el pago del vehículo, es importante tomar esto en cuenta para que la empresa en futuros años pueda otorgar créditos y que el cliente tenga mejores facilidades de pago, por el cual la empresa deberá contar con el suficiente capital ya que el total del vehículo será pagado en meses o años, esto también generará intereses y mayor rentabilidad para la empresa, para esto la empresa deberá estar consolidada varios años y en un futuro generar alianzas estratégicas con entidades que faciliten préstamos de dinero.

3.3.5.8. Estrategia plaza

Parte de esta estrategia hace referencia al espacio físico en la distribución de un producto para este caso la comercialización de los vehículos usados. De esta forma no se contará con ningún tipo de intermediario por la que la distribución será de forma directa en la empresa lo que permitirá tener un contacto directo con nuestros clientes generando mayor confianza.

Una de las estrategias correspondientes al lugar será la de realizar ferias de vehículos en diversos espacios públicos tales como: parques, calles principales, etc., donde se pueda generar un contacto con el cliente y se logre ofrecer los productos y servicios. Otra de las estrategias de plaza que se aplicara es la presencia de la empresa en medios tradicionales como la feria de carros que se realiza en días específicos de la semana y en diferentes ciudades del Ecuador por lo que el canal de distribución es directo.

3.3.5.9. Estrategia de promoción.

Los vehículos serán promocionados a través de diferentes canales de información, tomando en cuenta los datos de la tabla 16-3, donde la mayor de la población se manifiesta que prefieren conocer todas nuestras promociones a través de las redes sociales. A continuación, detallamos las tácticas planificadas que realizara la empresa.

Promoción en redes sociales: mediante esta plataforma se publicará contenidos diferentes como, modelos de vehículos, venta de autos efectuadas en nuestra empresa, entrega de presentes a nuestros clientes, promociones por temporadas, con esto lo que se busca es demostrar la confianza que existe entra la empresa y los clientes, fomentando mayor seguridad al momento de adquirir un nuevo auto.

Video marketing: los videos son recursos fundamentales para el marketing, estos se han convertido en una parte cotidiana de la mayor parte de la población y es indispensable promocionar nuestros productos a través de este medio, para esto existirán diferentes temáticas como, información detallada de los vehículos con el objetivo de despejar dudas en los clientes, historia de las diferentes marcas de vehículos, tutorial para verificar si el carro se encuentra en buen estado. También es importante adaptarse al constante cambio del mercado y realizar video marketing de acuerdo a la situación.

Roll up: también conocido como expositor enrollable, el cual consiste en un expositor publicitario auto sostenible formado por diferentes materiales como lona de tela, entre otros. Para que la

empresa se dé a conocer en el mercado sería importante poner estos expositores en la feria de carros tradicionales que existe en la ciudad de Riobamba, esto para que los que buscan y deseen comprar un vehículo conozcan que existe lugares más seguros para adquirir un vehículo usado.

Páginas web: es elemental contar con una página web de nuestra empresa, esta nos ayudará a tener una base de datos de nuestros clientes, nos permitirá realizar una segmentación de clientes de acuerdo gustos y preferencias para posteriormente anticiparnos en la adquisición de vehículos para la reventa.

Catálogo online: es primordial que la empresa posea un catálogo electrónico que no solo muestra los productos que ofertamos o los servicios que ofrecemos, sino que también nos presenta al cliente como empresa. Por esto mismo es muy importante que nuestro catálogo tenga un buen diseño gráfico y plasme los valores que queremos transmitir.

3.3.6. Plan operacional

En este plan se va a explicar la estructura e implementación de los diferentes procesos que van a hacer funcionar el negocio y que va a permitir llevar el producto hasta el cliente.

3.3.6.5. Ciclo operativo

En este apartado se van a explicar de forma gráfica los diferentes pasos que se siguen en todo el proceso de arreglo compra venta de los vehículos, detallando a continuación cada uno de ellos para posteriormente ver qué recursos se necesitan para que dicho proceso se lleve a cabo de la mejor manera posible.

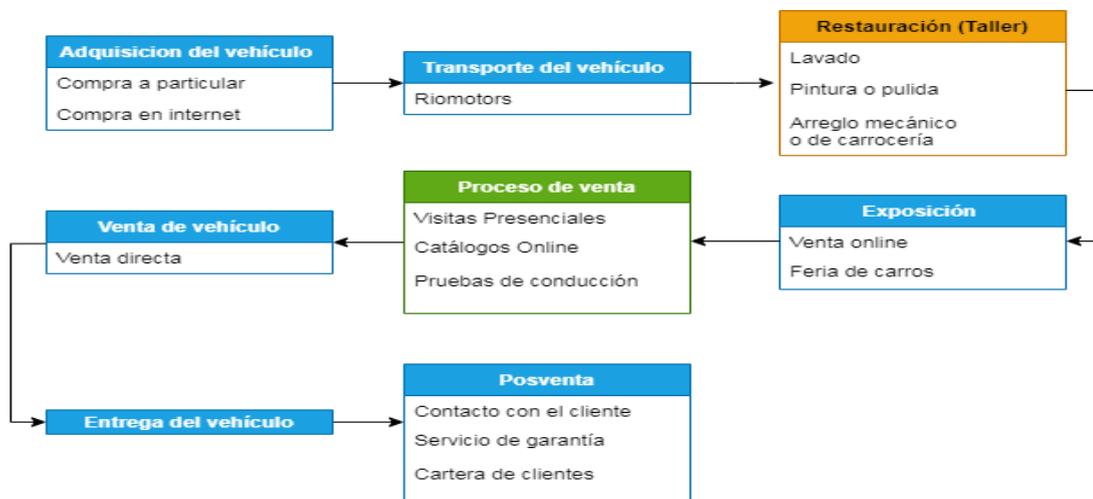


Figura 2-3: Ciclo operativo

Realizado por: Moyolema, A. 2022

Los puntos 3 y 5 están resaltados con colores diferentes en el esquema del ciclo operativo, debido a que estos dos procesos son los pilares fundamentales para la venta de los vehículos en Riomotors. La empresa va a intentar conseguir que el proceso de venta sea diferenciador respecto del que se ofrece en el resto de puntos de venta (con diferentes experiencias que acerquen al cliente a Riomotors) y, para ello, el vehículo que se le vaya a ofrecer al interesado debe estar en perfecto estado, motivo por el cual el punto 3 que es la restauración del vehículo será de vital importancia en los 3 aspectos mencionados (lavado, pintura o pulida y arreglos mecánicos o de carrocería) todo esto para garantizar el buen estado del vehículo. Además, el punto 4 también es importante ya que lo se busca es que el cliente se sienta comfortable con el vehículo de acuerdo a sus necesidades y que tenga una experiencia única ya sea manejándolo o apreciándolo físicamente el vehículo.

3.3.6.5.1. Adquisición del vehículo

Como se puede apreciar en el esquema, en un principio se podrán obtener los vehículos a través de tres medios distintos:

Compras a particulares: se contará con la opción de obtener los vehículos de aquellas personas que quieran venderlos, por esto es importante que también Riomotors ofrezca a los particulares clientes la posibilidad de comprar sus vehículos. Esta forma de adquirirlos dependerá de la capacidad de negociación tanto del vendedor como de Riomotors.

Compra en internet: la tendencia de compra online va creciendo y, aunque todavía no es muy habitual, las personas poco a poco van confiando más en las compras y ventas online, en internet podemos encontrar una gran variedad de vehículos, de todas las marcas, segmentos y gamas, y normalmente se encuentran publicaciones por parte de personas particulares que desean vender su vehículo, y esta es una gran oportunidad de comprar autos usados Riomotors, siempre hay que tener precauciones y cuidar la seguridad de los datos personales en internet.

3.3.6.5.2. Transporte del vehículo

En esta fase del proceso se trasladará los vehículos adquiridos por Riomotors hacia sus talleres para su posterior restauración que de acuerdo a cada vehículo puede ser (lavada, pulida, arreglos mecánicos o de carrocería).

3.3.6.5.3. Restauración

Esta fase del proceso es fundamental ya que gracias a la respectiva restauración el auto subirá su precio para esto es importante que el personal haga su respectivo trabajo, de acuerdo a cada vehículo las restauraciones pueden ser distintas entre ellas una lavada integral que consiste en un lavado completo del vehículo estas se clasifican en externas e internas. La externa consiste en el lavado del motor, chasis, aros y llantas. La lavada interna consiste en el lavado de todo el tapizado en este caso alfombra, asientos, techo, puertas, cinturones (Ver anexo C y D).

Una de las características principales de Riomotors será la calidad de los vehículos que vaya a tener a la venta, pese a que estos sean de segunda mano. Se va a intentar que el cliente tenga la misma sensación que si estuviese estrenando el vehículo, por lo que se deberá realizar una perfecta restauración tanto de su interior como del exterior.

Posteriormente tenemos otro tipo de restauraciones que es la pulida la cual consiste en eliminar una pequeña capa de barniz exterior de la carrocería, en este procedimiento se quita la capa deteriorada, y da paso a una capa rejuvenecida y brillante. La pintura en cambio es restaurar las partes deterioradas, permite repintar desde grandes superficies hasta pequeños retoques.

3.3.6.5.4. Exposición

Venta online: también conocido como venta en línea o venta en internet tiene la finalidad de que Riomotors pueda vender sus vehículos, no solo a la ciudad donde residen, sino que también pueden recibir clientes de diversas provincias del país; por lo que utilizarán una plataforma digital que estará funcionando durante las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

Feria de carros: la feria representa un espacio importante para los ciudadanos, que buscan adquirir o vender vehículos usados, las personas que deseen comercializar sus vehículos pueden hacer uso de estas instalaciones de manera gratuita, siendo un espacio importante para que Riomotors pueda exponer sus vehículos además de promocionar la marca y dar garantía por los vehículos que la empresa oferta.

3.3.6.5.5. Proceso de venta

En esta parte del proceso se intentará identificar las necesidades de compra que tiene el cliente y posteriormente se le ofrecerá a este la posibilidad de conocer a fondo el vehículo en que esté interesado y que tome contacto con él. Como se indica en el gráfico plan operativo, la posibilidad

de disfrutar de observaciones mediante un catálogo online le habrá facilitado una información previa para así tener una idea de qué se va a encontrar cuando llegue al punto de venta.

Además de esto, se realizarán pruebas de conducción de los vehículos, siempre con el vendedor de copiloto, para que este pueda hablarle al cliente de todas las cualidades que presenta el coche que se esté utilizando. En Riomotors el vendedor asignado será el encargado de atender durante todo el proceso. Esto se va a hacer con la intención de que se cree un vínculo de confianza comprador-vendedor, que permita así al potencial cliente sentirse en un ambiente cómodo y de confianza, y que pueda preguntar sin ningún tipo de recelo todas las dudas que puedan surgir y que tenga la tranquilidad de que si vuelve en más de una ocasión a Riomotors no habrá inconveniente en volver a despejar sus inquietudes.

3.3.6.5.6. Venta del vehículo

En esta parte del proceso, se deberán tener en regla una serie de documentos. Todos y cada uno de ellos deberán ser gestionados por Riomotors, para que el cliente no tenga que sumergirse en un proceso de contratos, pagos y documentos que sin duda le resultaría tedioso y posiblemente difícil de realizar. Al margen de esto, el cliente estará informado en todo momento de las condiciones de la venta para que no haya ningún tipo de confusiones en un futuro.

Se va a redactar el contrato de compraventa en el cual se han de identificar los siguientes datos, tanto del comprador como del vendedor: nombre, apellidos, C.I., teléfono, dirección domiciliaria, dirección de correo electrónico, así como la firma de ambos. Además, se debe especificar marca, modelo, versión, acabado, motor y extras del vehículo en cuestión, así como su matrícula, el kilometraje hasta la fecha y el número de chasis. Finalmente, se deberá indicar el precio de venta acordado.

Este documento deberá ser redactado por Riomotors de manera clara y concisa, informando al comprador de todas las partes con detalle para que sepa en todo momento los datos del vehículo que está adquiriendo y no haya confusiones en un futuro. Además, se deberá realizar el cambio de titularidad del vehículo. Este trámite es necesario realizarlo en una notaría para legalizar la compra-venta comprador y vendedor.

Aparte de todos los trámites legales anteriormente mencionados, se le ofrecerá al cliente la posibilidad de dos tipos diferentes de pago del vehículo:

Venta directa: De esta manera, el cliente va a realizar mediante un solo pago la compra del vehículo que va a adquirir. Como parte de pago también se acepta la posibilidad de que el cliente entregue su propio automóvil teniendo en cuenta su valor. Este deberá ser tasado y se valorará su demanda en el mercado puesto que será importante darle salida lo antes posible a un precio superior al que se haya valorado. De lo contrario, esta forma de pago no interesará.

3.3.6.5.7. Servicio de posventa

Dado que el propósito de Riomotors es mantener contacto con los clientes una vez realizada la venta del vehículo, se les ofrecerá la posibilidad de realizar el mantenimiento o cualquier tipo de reparación o cambio de piezas que necesite su vehículo en el propio taller de Riomotors. Para facilitarle este servicio se deberá reservar fecha y hora en la que el cliente pueda acudir el taller para que así la espera sea mínima, pero también se podrá concertar una cita por teléfono. Con esto se evitará que se dejen en el taller vehículos a la espera de que puedan ser atendidos, puesto que ocuparían espacio y además ello supondría un mayor tiempo de espera para el cliente.

3.3.6.6. Distribución en planta

Riomotors va a requerir un espacio lo suficientemente amplio como para poder ubicar las siguientes partes del negocio:

Zona de exposición: será la zona que el cliente vea los vehículos que en ese momento se tengan disponibles ordenados por segmentos. Esto significa que, dentro de un mismo tipo de vehículo, podrá encontrarse varias marcas para que pueda comparar unas con otras y valorar cuál se adapta más a sus gustos o necesidades. Se intentará que los que interese vender antes estén a primera vista, para que atraigan la atención de los clientes.

Sala atención al cliente: esta contará con sofás y una mesa redonda, para que, en caso de que el cliente tenga que esperar por cualquier circunstancia, pueda hacerlo con la mayor comodidad posible. Esta zona de sofás también cuenta con una mesa redonda para que se ejecute el contacto cliente-vendedor para que los clientes planteen sus necesidades, sus gustos o qué es lo que tienen en mente adquirir. Desde esta parte se podrán ver todos los vehículos que se tengan disponibles en la zona de exposición, contará además con una máquina dispensadora de café, para ofrecer al cliente mientras mantiene la conversación con el cliente.

Zona de oficina: a esta parte de la zona que estará dividida en otra habitación separada de la sala de atención al cliente, se accederá en el momento en que el cliente ya haya decidido qué vehículo quiere adquirir. Será el lugar en el que vendedor y cliente acuerden el precio de venta del vehículo, así como donde se firme el contrato y se realicen todos los trámites legales que correspondan. A pesar de que sea una habitación distinta de la zona de exposición, la separación no va a ser opaca, es decir, se realizará mediante una cristalera que permita que en todo momento se vean desde allí todos los coches que se encuentren expuestos. De esta manera se va a intentar dar al cliente la sensación de estar en un espacio abierto para que se sienta algo más cómodo y relajado, y para que tenga a la vista en todo momento el vehículo que está a punto de adquirir.

Taller mecánico: en esta zona se diagnosticará el estado del vehículo, esto nos ayudará a identificar una falla en específico o situaciones anormales en el carro, este proceso se realiza con personal calificado y un conjunto de herramientas adecuadas para encontrar las fallas y anomalías dentro del vehículo automotor. De igual manera este taller nos servirá para dar atención a nuestros clientes que ya adquirieron un vehículo para cumplir con la garantía del mismo

Taller de restauración: en esta zona se pretende mejorar el estado general de carrocería y tapicería, este contará con todos los equipos necesarios para el lavado y pintura, por lo que requerirá de personal con experiencia, en esta zona implicará la restauración de los componentes de un vehículo para dejarlo lo más posible al estado que estaba de fábrica. Un esquema sencillo de cómo podrían distribuirse la zona de exposición con los vehículos, la zona de estar y los aseos podría ser la siguiente:

Local Comercial: en esta parte se exhibirá todo tipo de productos para vehículos como: ceras, franelas, silicona, brillo para llantas y tablero, también se almacenará todo el inventario de la empresa en este caso lubricantes filtros y partes mecánicas básicas de un automóvil, todo esto para que los productos en exhibición puedan ser adquiridos por el cliente, aprovechando que el local comercial está a la vía principal.

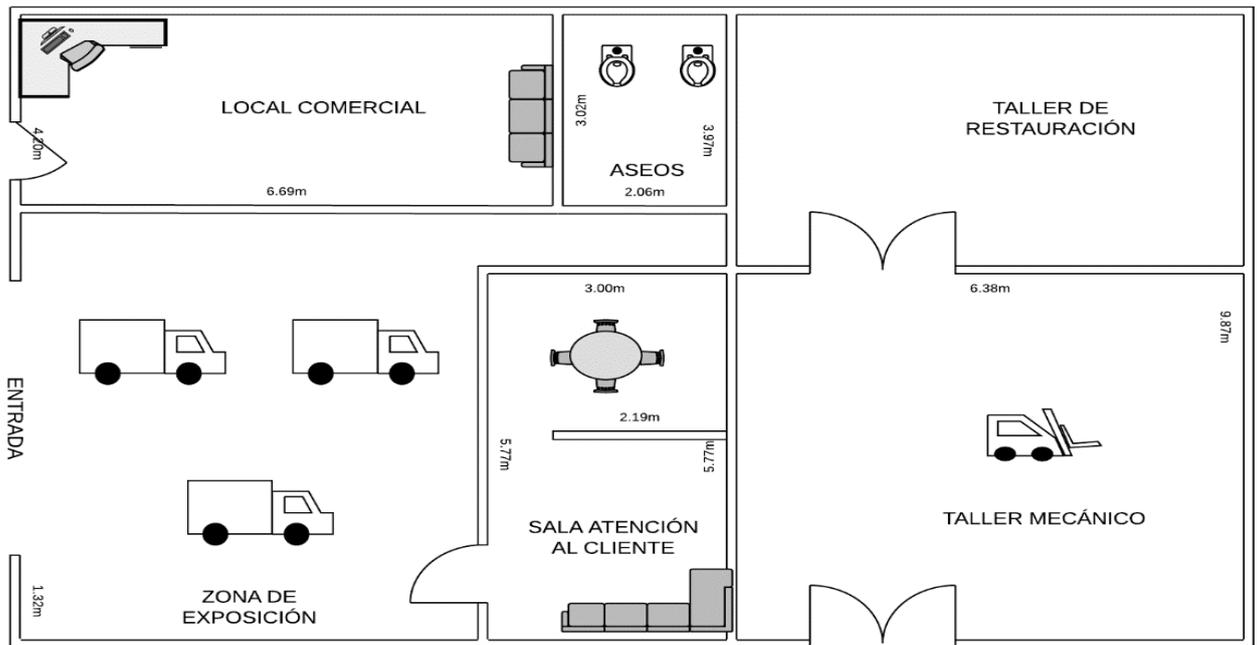


Figura 3-3: Distribución de planta

Realizado por: Moyolema, A. 2022

3.3.6.7. Estudio técnico

El estudio técnico tiene como objetivo verificar la posibilidad técnica de la creación de la empresa comercializadora de vehículos usados en la ciudad de Riobamba, parroquia San Luis, Sector La Libertad. Los recursos necesarios para la creación de la empresa son los automóviles, equipos y materiales útiles para ejercer las actividades diarias, así como el personal seleccionado, factores que estiman costos para el funcionamiento de la organización. Riomotors es una empresa que desarrollará sus actividades en la ciudad de Riobamba, en las calles: Vía Macas y las Palmeras (Barrio la Libertad).



Figura 4-3: Ubicación de la distribución en planta

Realizado por: Moyolema, A. 2022

3.3.6.7.1. *Tamaño del proyecto*

El proyecto asumirá la forma de empresa de derecho mercantil, tomando en cuenta el capital y el número de personal con el que se va a trabajar, de igual manera se encuentra regulado por la Ley de Compañías.

3.3.6.7.2. *Localización del proyecto.*

La localización del proyecto detalla la ubicación física espacial en dónde se va a asentar la empresa Rio Motors, tomando en cuenta aspectos como accesibilidad, distancia y costos.

3.3.6.7.3. *Macro localización*

Rio Motors iniciará sus actividades comerciales en el cantón Riobamba, parroquia San Luis, entre los 78° 39' 39" de longitud Occidental y 1° 42' 19" de latitud Sur, limita al norte con la ciudad de Riobamba, al sur con la Parroquia Punín, al este con el Cantón y al oeste con las parroquias Yaruquíes y Cacha, su altitudinal va desde los 2584 msnm hasta los 2839 msnm.

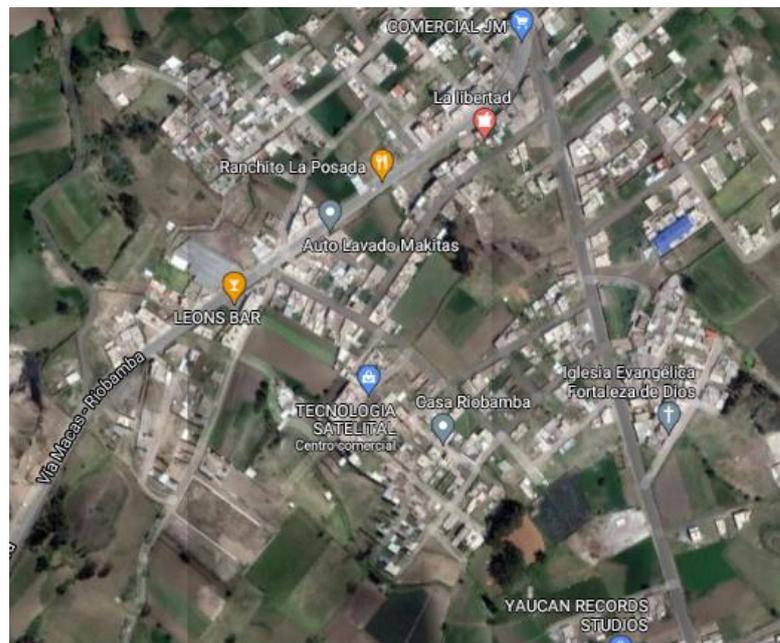


Figura 5-3: Macro localización

Fuente: Google Maps

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

3.5.6.7.4. *Micro localización*

El área geográfica donde se ejecutará el proyecto es la parroquia San Luis, Sector La Libertad en la calle las palmeras y en la panamericana vía Macas.



Figura 6-3: Microlocalización

Fuente: Google Maps

Realizado por: Moyolema, A. 2022

3.3.7. *Plan administrativo*

3.3.7.1. *Organización*

La organización para la empresa comercializadora de vehículos usados se enfocará en los requisitos técnicos, responsabilidades, funciones y tareas en cada área departamental que la organización necesita para ejecutar sus actividades de manera óptima, brindando un excelente servicio al cliente, en la ciudad de Riobamba. Es importante también tener en cuenta ideas organizativas en:

- Comunicación corporativa.
- Comunicación interna y externa.
- Desarrollar estrategias de marketing.
- Desarrollar planes de promoción e incentivos a los funcionarios de la empresa.

La organización de la empresa comercializadora de vehículos usados está presentada por el organigrama estructural y el manual orgánico funcional.

3.3.7.2. *Organigrama estructural de la empresa*

Para organizar las funciones empresariales se restructuro el organigrama de la entidad. A continuación, se presenta el siguiente:

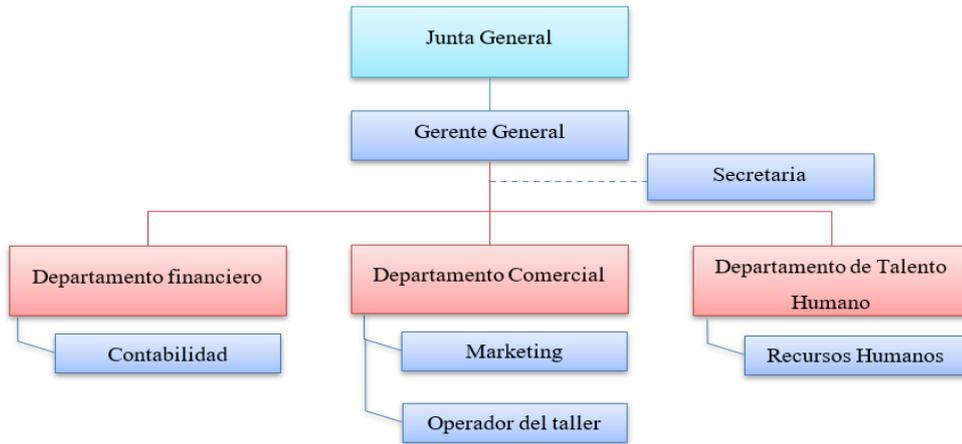


Gráfico 21-3: Organigrama estructural de la empresa

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Tabla 27-3: Nivel jerárquico

NIVEL JERÁRQUICO	CLAVE
1. Nivel ejecutivo	Autoridad 
2. Nivel auxiliar o administrativo	Auxiliar 
3. Nivel operario	Operario 

Realizado por: Moyolema, A. 2022

3.3.7.3. Descripción

La empresa iniciará como empresa de derecho mercantil, constituida de forma legal y escrita, regulada por la ley de compañías, esta organización está conformada por:

- Junta General.
- Gerente General.
- Secretaria.
- Departamento (Financiero, Comercial y Talento Humano).

3.3.7.4. Manual orgánico funcional

El Manual Orgánico Funcional de la Empresa Rio Motors, es elaborado con la finalidad de ser una herramienta de trabajo que instruya a los funcionarios sobre el desarrollo de actividades, el nivel de responsabilidad, autoridad y jerarquía que poseen, de manera que puedan asumir sus responsabilidades con mejor criterio y seguridad, mediante el conocimiento de las funciones y

procesos a su cargo y el impacto de las actividades que realicen. El formato presentado a continuación ha sido definido como el estándar de documentación aplicable a las funciones, competencias y perfiles correspondientes a cada cargo del personal de la Empresa Rio Motors.

Tabla 28-3: Manual de funciones Gerente General

			
RIO MOTORS PERFIL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Gerente General	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Dirección
Jefe inmediato:	Junta General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	Jefes departamentales	Sueldo:	
2. Describir la misión del puesto.			
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras, operativas y de negocios de empresa Rio Motors, aplicando los reglamentos y normativas vigentes en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.			
3. Describir las actividades del puesto.			
Roles o actividades del puesto			
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa de conformidad con la ley, el reglamento y el estatuto social de la organización.			
Presentar ante la Junta General el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria.			
Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la empresa.			
Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la empresa.			
Velar por el cumplimiento de los objetivos globales de la organización.			
4. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad, Derecho. Especialización en Gestión de Empresa, Recursos Humanos, Logística o afines.	Administración de Empresas / Finanzas	
5. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Gerente General	5 años	Experiencia mínima comprobable de 4 años en cargos similares.	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Tabla 29-3: Manual de funciones secretaria

			
RIO MOTORS PERFIL DEL PUESTO			
Identificación.			
Cargo:	Secretaria	Nivel:	Apoyo
Perfil:	Profesional	Rol:	Asistente
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	3 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	
Descripción del puesto.			
Ejecutar las actividades secretariales de apoyo a la gestión del Gerente General analizando y direccionando toda documentación que debe ser atendida por Gerencia.			
Actividades del puesto.			
Roles o actividades del puesto			
Redactar documentación correspondiente al área de trabajo.			
Atender, direccionar y solucionar requerimientos e inconvenientes presentes en el área.			
Receptar y enviar correspondencia interna y externa.			
Llevar a cabo la logística de las reuniones de gerencia.			
Organizar la agenda de gerencia.			
Requisitos formales requeridos			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Tecnología	Titulado en carreras técnicas de Administración, Secretaría o afines	Técnicas secretariales	
Experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Secretaria	3 a 4 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como secretaria o Asistente de Gerencia	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Anthony Moyolema		Talento Humano	Junta General
Gerencia General			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Tabla 30-3: Manual de funciones Contador

			
RIO MOTORS PERFIL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Contador	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	
2. Describir la misión del puesto.			
Ser responsable de llevar con ética y profesionalismo el registro contable de la empresa aplicando, analizando e interpretando la información contable y financiera de la institución, brindando instrumentos y mecanismos de apoyo en el proceso de Toma de decisiones.			
3. Describir las actividades del puesto.			
Roles o actividades del puesto			
Analizar, interpretar y controlar la información financiera de acuerdo al plan de cuentas.			
Proporcionar la información requerida por los organismos de control.			
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del área contable.			
Elaborar los informes respectivos en base a la gestión de sus funciones.			
Evaluar mensualmente el estado de pérdidas y ganancias y flujo de fondos prestando atención a los márgenes de utilidad.			
4. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Tercer Nivel	Titulado en Contabilidad y Auditoría		Contabilidad
5. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Contador General	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como Contador en instituciones públicas o privadas.	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
Anthony Moyolema		Junta General	
APROBADO POR:		APROBADO POR:	
Gerencia General		Gerencia General	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Tabla 31-3: Manual de funciones Jefe Comercial

			
RIO MOTORS PERFIL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Jefe Comercial	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Ejecución y supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	Marketing, Ventas, Operativo	Sueldo:	
2. Describir la misión del puesto.			
Diseñar y ejecutar la planificación operativa y financiera de la empresa, proponer estrategias de mejoramiento continuo en los productos y servicios ofertados.			
3. Describir las actividades del puesto.			
Roles o actividades del puesto			
Ser responsable de la planificación operativa del área comercial.			
Desarrollar estrategias para nuevos productos y servicios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.			
Coordinar acciones respecto a temas de marketing.			
Analizar la línea de productos y servicios que oferta la empresa.			
Presentar los informes de gestión y sus indicadores a la Gerencia y Consejos para la toma de decisiones.			
4. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Economía, Administración, Finanzas o afines.	Administración / Finanzas	
5. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Jefe Administrativo o afines	5 años	Experiencia mínima comprobable de 4 años en cargos similares.	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Anthony Moyolema		Talento Humano	Junta General
Gerencia General			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Tabla 32-3: Manual de funciones Jefe de Marketing

			
RIO MOTORS PERFIL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Jefe de Marketing	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Ejecución y supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Jefe Comercial	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	
2. Describir la misión del puesto.			
Mantener la imagen y presencia institucional de la empresa en el mercado, a través de una efectiva gestión de mercadeo, promoción y publicidad de los productos y servicios que oferta insertándose en el mercado objetivo.			
3. Describir las actividades del puesto.			
Roles o actividades del puesto			
Diseñar e implementar el plan estratégico de marketing acorde a los objetivos institucionales			
Establecer y generar una cultura organizacional de mercadeo y atención al cliente			
Realizar estudios de mercado para establecer puntos estratégicos en captación de socios y efectivo			
Realizar periódicamente campañas de publicidad y promoción			
Diseñar estrategias de penetración en los mercados donde se encuentra posicionada la agencia			
4. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Tercer Nivel	Titulado en Economía, Administración, Finanzas.		Administración de Empresas / Finanzas
5. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Marketista	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como Marketista en instituciones empresariales.	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Anthony Moyolema		Talento Humano	Junta General
Gerencia General			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Tabla 33-3: Manual de funciones Jefe Financiero

			
RIO MOTORS PERFIL DEL PUESTO			
6. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Jefe Financiero	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Ejecución y supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Gerente General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	Contador	Sueldo:	
7. Describir la misión del puesto.			
Llevar la gestión, control y análisis financiero de la empresa siendo el responsable de la planificación y ejecución financiera en el ámbito presupuestario, contable y administrativo.			
8. Describir las actividades del puesto.			
Roles o actividades del puesto			
Responder ante la Gerencia por el eficiente y eficaz uso de los recursos financieros de la empresa.			
Responder ante la Gerencia por la elaboración y presentación de los estados financieros.			
Coordinar y controlar la planificación y ejecución del presupuesto.			
Asegurar la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para la gestión de gerencia.			
Supervisar y apoyar a la empresa en todas las gestiones legales y reglamentarias.			
9. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad.	Administración de Empresas / Finanzas	
10. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Jefe financiero	5 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años como Coordinador Financiero en instituciones públicas o privadas.	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
Anthony Moyolema		Junta General	
APROBADO POR:		APROBADO POR:	
Gerencia General		Gerencia General	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Tabla 34-3: Manual de funciones Jefe de Talento Humano

			
RIO MOTORS PERFIL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Jefe Talento Humano	Nivel:	Administrativo
Perfil:	Profesional	Rol:	Ejecución y supervisión de procesos
Jefe inmediato:	Gerencia General	Experiencia:	5 años
Puesto que supervisa:	-	Sueldo:	
2. Describir la misión del puesto.			
Administrar la gestión del área de Talento Humano de la empresa, buscando el desarrollo profesional de sus funcionarios.			
3. Describir las actividades del puesto.			
Roles o actividades del puesto			
Elaborar y supervisar el plan operativo anual de Talento Humano.			
Diseñar e implementar estrategias y políticas de talento humano acorde a los valores institucionales y objetivos de la empresa.			
Diseñar y actualizar los perfiles de cargos.			
Llevar a cabo los procesos de selección, contratación y desvinculación de la empresa.			
Diseñar e implementar normas, políticas y procedimientos a seguir por el personal.			
4. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Tercer / Cuarto Nivel	Titulado en Psicología Industrial, Recursos Humanos, Administración o afines.		Administración de Empresas / Recursos Humanos o afines.
5. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Coordinador de Talento Humano	5 años	Experiencia mínima comprobable de 4 años en cargos similares.	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Anthony Moyolema		Talento Humano	Junta General
Gerencia General			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

3.3.8. Estudio económico financiero

Para iniciar un negocio es necesaria una investigación económica-financiera; esto permite estimar los costos, gastos, ganancias y retorno de la inversión, con la finalidad de asegurar el desarrollo y crecimiento del negocio. Por tanto, se realizó un estudio económico-financiero, con base al crecimiento empresarial de las concesionarias del Ecuador en el año 2021, a continuación, se detalla lo siguiente:

Tabla 35-3: Capital de trabajo

Detalle		Total
Capital de trabajo		\$ 22.500,00
Socio		
Terreno	\$ 15.000,00	
Edificios	\$ 7.500,00	
Financiamiento		\$ 85.000,00
Banco de Pichincha	\$ 25.000,00	
Banco de Pacifico	\$ 20.000,00	
BanEcuador	\$ 40.000,00	
Total de inversión		\$107.500,00

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

La creación de una empresa dedicada a la compra y venta de vehículos usados en la ciudad de Riobamba, tendrá como inversión el financiamiento de 85.000,00 dólares, los cuales, serán distribuidos de manera correcta los recursos económicos con la finalidad de tener un colchón de efectivo; mientras que, 22.500 dólares de terreno y edificios no corresponden a inversión, ya que el socio cuenta con estos inmuebles.

3.3.8.1. Uso del recurso económico

La empresa destinara su inversión en la adquisición de activos corrientes y no corrientes para ofrecer sus productos al consumidor final y generar utilidades; a continuación, se detalla lo siguiente:

Tabla 36-3: Uso del recurso económico

Rubros de inversión	Inversiones (activos)	Fuentes de financiamientos (pasivos y patrimonio)			
		Capital social	Endeudamiento		
			Banco de Pichincha	Banco de Pacifico	Banecuador
Activos corrientes					
Inventario de vehículos	\$76.000,00		\$25.000,00	\$11.000,00	\$40.000,00
Activos fijos					
Terreno	\$15.000,00	\$15.000,00			
Edificio	\$7.500,00	\$7.500,00			
Equipo de computo	\$4.800,00				
Equipo de oficina	\$90,00			\$90,00	
Muebles y enseres	\$1.110,00			\$1.100,00	
Total activos	\$104.500,00				
Otros activos					
Gastos de Constitución	\$300,00	\$300,00			
Gastos de Organización	\$350,00	\$350,00			
Gastos de Instalación	\$800,00	\$800,00			
Gastos de Investigación	\$100,00	\$100,00			
Total otros activos	\$1.550,00				
Capital de trabajo					
Capital de trabajo	\$6.260,00				
Total capital de trabajo	\$6.260,00				
Total financiamiento	\$101.240,00	\$24.050,00	\$25.000,00	\$12.190,00	\$40.000,00

Realizado por: Moyolema, A. 2022

El monto asignado para la creación de la empresa de compra y venta de vehículos usados, con respecto a los activos es 104.500,00 dólares, mientras que, financiamiento bancario para este proyecto es 85.000,00 dólares; además, el socio suscribe como capital pagado dos bienes inmuebles, que se convirtieron en activos fijos; finalmente, el representante legal cubrió con los gastos de constitución, instalación, investigación, entre otros.

3.3.8.2. Inventario de vehículo usados

La empresa se utiliza los recursos económicos de manera correcta, para iniciar las actividades económicas la organización dentro el siguiente catálogo de vehículo para ofrecer al consumidor final.

Tabla 37-3: Inventario de vehículo usados

Detalle	Cantidad	Precio	Saldo	Total
Inventario de vehículos				\$76.000,00
Chevrolet Corsa 2006	1	\$6.000,00	\$6.000,00	
Chevrolet Aveo Family 2012	1	\$6.500,00	\$6.500,00	
Chevrolet sail 2012	1	\$8.500,00	\$8.500,00	
Chevrolet sail 2014	1	\$8.800,00	\$8.800,00	
Chevrolet aveo emotion 2015	1	\$10.100,00	\$10.100,00	
Toyota una cabina Stout 2006	1	\$10.200,00	\$10.200,00	
Toyota doble cabina Hilux 2008	1	\$14.000,00	\$14.000,00	
Mazda una cabina BT50 2008	1	\$11.900,00	\$11.900,00	

Realizado por: Moyolema, A. 2022

La máxima autoridad inventará en la adquisición de vehículos aproximadamente 76.000,00 dólares, con la finalidad de ofrecer una amplia gama de carros al consumidor final.

3.3.8.3. Propiedad planta y equipo

La empresa de compra y venta de vehículos usados, tiene como activos fijos los siguientes:

Terreno: El socio inscribe un terreno de 1500m², con la finalidad garantizar las operaciones empresariales.

Tabla 38-3: Terreno

Detalle	Cantidad	Precio	Saldo	Total
Terreno				\$15.000,00
Lote 600m ²	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

El costo del terreno según el predio es de 15.000,00 dólares; el cual tiene gran superficie que permite a la empresa promociona los vehículos en el mercado.

Edificio: El socio inscribe un bien inmueble, como son las oficinas empresariales para ofrecer a los productos y/o servicios a los clientes de mejor manera.

Tabla 39-3: Edificio

Detalle	Cantidad	Precio	Saldo	Total
Edificio				\$ 7.500,00
Oficinas	3	\$ 2.500,00	\$ 7.500,00	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

El costo total de la construcción de las oficinas es de \$ 7,500.00 y estos valores permitirán al inversionista deducirse con la depreciación.

Equipo de cómputo: La empresa tiene que adquirir equipos de cómputo y/o software para agilizar los procesos de compra y venta; a continuación, se detalla lo siguiente:

Tabla 40-3: Equipo de computo

Detalle	Cantidad	Precio	Saldo	Total
Equipo de computo				\$ 4.800,00
Computadora	6	\$ 700,00	\$ 4.200,00	
Impresora	3	\$ 200,00	\$ 600,00	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

El costo de la adquisición de equipos de cómputo que se necesita es de es de 4,800.00 dólares, estas unidades permitirán realizar tareas de procesamiento de información.

Equipo de oficina: La empresa tiene que adquirir equipos de oficina para garantizar las actividades empresariales de los empleados; a continuación, se detalla lo siguiente:

Tabla 41-3: Equipo de oficina

Detalle	Cantidad	Precio	Saldo	Total
Equipo de oficina				\$ 90,00
Teléfono	3	\$ 30,00	\$ 90,00	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Las actividades empresariales demanda adquirir equipos de oficina, por ello, la máxima autoridad tiene establecido un costo de 90.00 dólares.

Muebles y enseres: Para ofrecer los productos y/o servicios, la empresa de compra y venta de vehículos usados tienes establecido los siguientes muebles y enseres.

Tabla 42-3: Muebles y enseres

Detalle	Cantidad	Precio	Saldo	Total
Muebles y enseres				\$ 1.110,00
Escritorio en L	1	\$ 200,00	\$ 200,00	
Escritorio recto	4	\$ 140,00	\$ 560,00	
Sillas	10	\$ 35,00	\$ 350,00	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

La máxima autoridad invierte en muebles y enseres en 1.110,00 dólares, con el propósito de las comodidades al empleado y cliente al momento de realizar las actividades empresariales.

3.3.8.4. Depreciación de los activos fijos

De acuerdo con la normativa tributaria la empresa de compra y venta de vehículos usados, tiene el derecho de realizar la depreciación de los activos fijos con la finalidad de deducir dicho gasto, tal como muestra la siguiente tabla:

La empresa de compra y venta de vehículos usados, por la depreciación de los activos fijos en el primer año podrá deducirse 2.116,00 dólares, este rubro incluye a: edificio, equipo de cómputo, equipo de oficina, muebles y enseres, con respecto al terreno no se deprecia sino genera plusvalía; además, la ley permite al empresario amortizar los gastos de constitución, organización, instalación e investigación durante los cinco primeros años.

Tabla 43-3: Depreciación de los activos fijos

Rubros	Vida útil	Valor de adquisición	AÑOS					Total	Valor de salvamento
			1	2	3	4	5		
Activos fijos									
Terreno	0	\$15.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$15.000,00
Edificio	20	\$7.500,00	\$375,00	\$375,00	\$375,00	\$375,00	\$375,00	\$375,00	\$7.125,00
Equipo de computo	3	\$4.800,00	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00			\$4.800,00	\$0,00
Equipo de oficina	3	\$90,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00			\$90,00	\$0,00
Muebles y enseres	10	\$1.110,00	\$111,00	\$111,00	\$111,00	\$111,00	\$111,00	\$555,00	\$555,00
Total depreciación anual			\$2.116,00	\$2.116,00	\$2.116,00	\$486,00	\$486,00		\$22.680,00
Otros activos									
Gastos de Constitución	5	\$300,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$300,00	\$0,00
Gastos de Organización	5	\$350,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$350,00	\$0,00
Gastos de Instalación	5	\$800,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00	\$800,00	\$0,00
Gastos de Investigación	5	\$100,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$100,00	\$0,00
Total amortización			\$310,00	\$310,00	\$310,00	\$310,00	\$310,00		
Total amortización anual									

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

3.3.8.5. Amortización

La empresa de compra y venta de vehículos usados cuenta con tres préstamos bancarios con diferentes instituciones bancarias; el asesor de crédito otorgó las siguientes tablas de amortización, tal como muestra las siguientes tablas:

Préstamos bancarios BanEcuador: La máxima autoridad solicito un préstamo al BanEcuador, por la siguiente cantidad:

Tabla 44-3: Tabla de amortización Ban Ecuador

Préstamo: BanEcuador
Monto: \$40.000,00
Tasa de interés: 9,76%
Tiempo: 5 Años
Método: Cuota fija

Años	Deuda	Interés	Capital	Pago anual	Saldo
1	\$40.000,00	\$3.904,00	\$8.000,00	\$11.904,00	\$32.000,00
2	\$32.000,00	\$3.123,20	\$8.000,00	\$11.123,20	\$24.000,00
3	\$24.000,00	\$2.342,40	\$8.000,00	\$10.342,40	\$16.000,00
4	\$16.000,00	\$1.561,60	\$8.000,00	\$9.561,60	\$8.000,00
5	\$8.000,00	\$780,80	\$8.000,00	\$8.780,80	\$0,00
TOTAL		\$11.712,00	\$40.000,00	\$51.712,00	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

El representante legal de la empresa de manera anual debe cancelar el interés y capital anualmente, el cual asciende a 11.904,00 dólares.

Préstamos bancario Banco de Pichincha: La máxima autoridad solicito un préstamo al Banco de Pichincha por la siguiente cantidad:

Tabla 45-3: Tabla de amortización Banco Pichincha

Préstamo : Banco de Pichincha
Monto: \$ 25.000,00
Tasa de interés: 11,23%
Tiempo: 5 Años
Método: Cuota fija

Año	Deuda	Interés	Capital	Pago anual	Saldo
1	\$25.000,00	\$2.807,50	\$5.000,00	\$7.807,50	\$20.000,00
2	\$20.000,00	\$2.246,00	\$5.000,00	\$7.246,00	\$15.000,00
3	\$15.000,00	\$1.684,50	\$5.000,00	\$6.684,50	\$10.000,00
4	\$10.000,00	\$1.123,00	\$5.000,00	\$6.123,00	\$5.000,00
5	\$5.000,00	\$561,50	\$5.000,00	\$5.561,50	\$0,00
TOTAL		\$8.422,50	\$25.000,00	\$33.422,50	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

El representante legal de la empresa de manera anual debe cancelar el interés y capital anualmente, el cual asciende a 7.807,50 dólares.

Prestamos bancario Banco de Pacífico: La máxima autoridad solicitó un préstamo al Banco de Pacífico por la siguiente cantidad:

Tabla 46-3: Tabla de amortización Banco del Pacífico

Préstamo : Banco de Pacífico
Monto: \$ 15.000,00
Tasa de interés 10,00%
Tiempo 5 Años
Método Cuota fija

Año	Deuda	Interés	Capital	Pago anual	Saldo
1	\$20.000,00	\$2.000,00	\$4.000,00	\$6.000,00	\$16.000,00
2	\$16.000,00	\$1.600,00	\$4.000,00	\$5.600,00	\$12.000,00
3	\$12.000,00	\$1.200,00	\$4.000,00	\$5.200,00	\$8.000,00
4	\$8.000,00	\$800,00	\$4.000,00	\$4.800,00	\$4.000,00
5	\$4.000,00	\$400,00	\$4.000,00	\$4.400,00	\$0,00
TOTAL		\$6.000,00	\$20.000,00	\$26.000,00	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

El representante legal de la empresa de manera anual debe cancelar el interés y capital anualmente, el cual asciende a 6.000 dólares. Con respecto, al pago final anual de los préstamos, la entidad deberá cancelar aproximadamente 25.711,5 dólares.

3.3.8.6. Gastos

Sueldos a los empleados

La empresa de compra y venta de vehículos usados, para desarrollar las actividades económicas debe contar al menos con el siguiente personal:

La empresa de compra y venta de vehículos usados, deberá contar con un monto de 20.301,38 dólares para cancelar los pagos a los trabajadores, a fin de evitar sanciones con el Ministerio de Trabajo.

Tabla 47-3: Sueldos a los empleados

Nómina	Cargo	Ingresos			Total ingresos	Descuentos		Total de descuento	Líquido a pagar
		SBU	H. Extras	Comisión		Aporte IESS	RFIR trabajador		
	D. administrativo								
	Gerente	\$523,18			\$523,18	\$49,44		\$49,44	\$473,74
	Contador	\$507,26			\$507,26	\$47,94		\$47,94	\$459,32
Sub total		\$1.030,44			\$1.030,44	\$97,38		\$97,38	\$933,06
	D. Comercial								
	Asesor Comercial	\$436,78			\$436,78	\$41,28		\$41,28	\$395,50
Sub total		\$436,78			\$436,78	\$41,28		\$41,28	\$395,50
	D. Mantenimiento								
	Mecánico	\$401,12			\$401,12	\$37,91		\$37,91	\$363,21
Sub total		\$401,12			\$401,12	\$37,91		\$37,91	\$363,21
	Total mensual	\$1.868,34	\$0,00	\$0,00	\$1.868,34	\$176,56	\$0,00	\$176,56	\$1.691,78
	Total anual	\$22.420,08	\$0,00	\$0,00	\$22.420,08	\$2.118,70	\$0,00	\$2.118,70	\$20.301,38

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

Beneficios sociales a los trabajadores

La empresa de compra y venta de vehículos usados, debe provisionar los beneficios sociales a los trabajadores; a continuación, se detalla lo siguiente:

Tabla 48-3: Beneficios sociales a los trabajadores

Nómina	Cargo	Base imponibles	Beneficios sociales adicionales					Total provisiones
			Aporte p iess	Xiii sueldo	Xiv sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	
	D. administrativo							
	Gerente	\$523,18	\$63,57	\$43,60	\$31,25	\$21,80	\$43,60	\$203,81
	Contador	\$507,26	\$61,63	\$42,27	\$31,25	\$21,14	\$42,27	\$198,56
Sub total		\$1.030,44	\$125,20	\$85,87	\$62,50	\$42,94	\$85,87	\$402,37
	D. Comercial							
	Asesor Comercial	\$436,78	\$53,07	\$36,40	\$31,25	\$18,20	\$36,40	\$175,31
Sub total		\$436,78	\$53,07	\$36,40	\$31,25	\$18,20	\$36,40	\$175,31
	D. Mantenimiento							
	Mecánico	\$401,12	\$48,74	\$33,43	\$31,25	\$16,71	\$33,43	\$163,55
Sub total		\$401,12	\$48,74	\$33,43	\$31,25	\$16,71	\$33,43	\$163,55
	TOTAL	\$1.868,34	\$227,00	\$155,70	\$125,00	\$77,85	\$155,70	\$741,24

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

La empresa de compra y venta de vehículos usados, deberá provisionar de manera mensual los beneficios sociales a los trabajadores, tales como: décimo tercero, décimo cuarto, fondo de reserva, vacaciones, entre otros; para cubrir estos rubros la organización debe contar con 741,24 dólares, a fin de evitar sanciones con el Ministerio de Trabajo.

Gasto suministro de limpieza: La empresa de compra y venta de vehículos usados, para mantener en orden las oficinas debe adquirir algunos suministros de limpieza, tal como muestra la siguiente tabla:

Tabla 49-3: Gasto suministro de limpieza

Concepto	Cantidad	Precio	Total	Sumatoria
Gasto suministro de limpieza				\$83,05
Trapeadores	3	\$1,80	\$5,40	
Escobas	3	\$1,80	\$5,40	
Detergente	5	\$4,00	\$20,00	
Jabón líquido	10	\$3,00	\$30,00	
Cloro	5	\$0,25	\$1,25	
Basureros	4	\$5,25	\$21,00	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

La máxima autoridad de manera mensual genera un gasto de 83,05 dólares en suministros de limpieza, a fin de garantizar la presentación de las oficinas.

Gasto servicios básicos: La empresa de compra y venta de vehículos usados, para promocionar sus productos debe invertir en los siguientes servicios básicos:

Tabla 50-3: Gasto servicios básicos

Concepto	Cantidad	Precio	Total	Sumatoria
Gasto servicios básicos				\$127,99
Luz	1	\$45,00	\$45,00	
Agua	1	\$15,00	\$15,00	
Internet	1	\$39,99	\$39,99	
Teléfono	1	\$28,00	\$28,00	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

La máxima autoridad de manera mensual genera un gasto de 127.99 dólares en el pago de agua, luz, internet y teléfono, servicios necesario el desarrollo empresarial y el bienestar de los empleados.

Gasto publicidad: La empresa de compra y venta de vehículos usados, para promocionar sus productos debe invertir o contratar los siguientes servicios publicitarios:

Tabla 51-3: Gasto publicidad

Concepto	Cantidad	Precio	Total	Sumatoria
Gastos publicidad				\$63,99
Facebook	1	\$30,00	\$30,00	
Volantes	1	\$15,00	\$15,00	
Página web	1	\$12,99	\$12,99	
Correo empresarial	1	\$6,00	\$6,00	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

La máxima autoridad de manera mensual genera un gasto de 63.99 dólares en el pago de publicidad mediante las plataformas de redes sociales, entrega de volantes a los posibles clientes, promocionar los productos mediante página web y correo electrónico empresarial.

Gasto suministro de oficina: La empresa de compra y venta de vehículos usados, para garantizar las operaciones empresariales debe entregar al personal los siguientes materiales o suministro de oficina:

Tabla 52-3: Gasto suministros de oficina

Concepto	Cantidad	Precio	Total	Sumatoria
Gastos suministro de oficina				\$250,15
Papel boon A4	12	\$3,50	\$42,00	
Esferos	15	\$0,25	\$3,75	
Carpetas	25	\$1,50	\$37,50	
Perforadora	3	\$4,00	\$12,00	
Engrampadora	3	\$4,00	\$12,00	
Clips	6	\$0,50	\$3,00	
Grapas	6	\$0,35	\$2,10	
Tijeras	3	\$1,25	\$3,75	
Saca grampas	3	\$0,35	\$1,05	
Separadores de hojas	10	\$1,00	\$10,00	
Calculadora	3	\$5,00	\$15,00	
Tinta de impresora	12	\$9,00	\$108,00	

Realizado por: Moyolema, A. 2022

La máxima autoridad de manera anual genera un gasto de 250.15 dólares en la adquisición de suministro de oficina.

3.3.8.7. Presupuesto de gastos

La empresa de compra y venta de vehículos usados realiza un presupuesto de gasto proyectados con base al crecimiento empresarial del 4% en las empresas concesionarias del Ecuador, información proporcionada por la Revista Ekos, en el año 2021; a continuación, se muestra la siguiente tabla:

Tabla 53-3: Presupuesto de gastos

Anos	1	2	3	4	5
Gasto de administración					
Sueldos administrativos	\$11.196,76	\$11.644,63	\$12.110,42	\$12.594,83	\$13.098,63
Prestaciones sociales	\$4.828,48	\$5.021,62	\$5.222,49	\$5.431,39	\$5.648,64
Gasto suministro de limpieza	\$83,05	\$86,37	\$89,83	\$93,42	\$97,16
Gasto servicios básicos	\$1.535,88	\$1.597,32	\$1.661,21	\$1.727,66	\$1.796,76
Gastos suministro de oficina	\$250,15	\$260,16	\$270,56	\$281,38	\$292,64
Depreciaciones	\$2.516,00	\$2.516,00	\$2.516,00	\$486,00	\$486,00
Amortizaciones	\$390,00	\$390,00	\$390,00	\$390,00	\$390,00
Total de gastos de administración	\$20.800,32	\$21.516,10	\$22.260,50	\$21.004,68	\$21.809,83
Gastos de ventas					
Sueldos	\$9.104,62	\$9.468,81	\$9.847,56	\$10.241,46	\$10.651,12
Prestaciones sociales	\$4.066,41	\$4.229,06	\$4.398,23	\$4.574,16	\$4.757,12
Publicidad y Promoción	\$767,88	\$798,60	\$830,54	\$863,76	\$898,31
Comisiones en ventas	\$50,00	\$52,00	\$54,08	\$56,24	\$58,49
Total gastos de ventas	\$13.988,91	\$14.548,47	\$15.130,40	\$15.735,62	\$16.365,05
Gastos financieros					
Intereses	\$23.182,50	\$18.546,00	\$13.909,50	\$9.273,00	\$4.636,50
Total de gastos financieros	\$23.182,50	\$18.546,00	\$13.909,50	\$9.273,00	\$4.636,50
Total de gastos	\$57.971,73	\$54.610,56	\$51.300,40	\$46.013,30	\$42.811,37

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

El presupuesto de gasto permite a los directivos que monto necesita para cubrir los egresos que tendrá la empresa, con respecto se puede observar que año tras año los gastos incrementan.

3.3.8.8. Presupuesto de ingresos

La empresa de compra y venta de vehículos usados, tiene proyecto sus ingresos en función al costo de ventas más el incremento de compras de vehículo en el año 2021, Según, el Darío el Comercio en el mes de enero a junio 2021, hubo un crecimiento del 22%; a continuación, se muestra la siguiente tabla:

Tabla 54-3: Presupuesto de ingresos

Años	1	2	3	4	5
Rubros	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso
Vehículos					
Autos	\$439.771,13	\$493.950,94	\$534.257,34	\$577.852,73	\$625.005,52
TOTAL	\$439.771,13	\$493.950,94	\$534.257,34	\$577.852,73	\$625.005,52

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

3.3.8.9. Estado de resultados

La empresa de compra y venta de vehículos usados para medir la rentabilidad debe elaborar un estado de resultados, tal como muestra la siguiente tabla:

Tabla 55-3: Estado de resultados

RUBROS	1	2	3	4	5
Ventas	\$439.771,13	\$493.950,94	\$534.257,34	\$577.852,73	\$625.005,52
(-) Costo de ventas	\$386.807,74	\$418.371,25	\$452.510,35	\$489.435,19	\$529.373,10
(=)Utilidad bruta en venta	\$52.963,40	\$75.579,69	\$81.746,99	\$88.417,54	\$95.632,42
Gastos operativos					
(-) Gastos de administración	\$20.320,32	\$21.036,10	\$21.780,50	\$20.924,68	\$21.729,83
(-) Gastos de venta	\$13.988,91	\$14.548,47	\$15.130,40	\$15.735,62	\$16.365,05
(=)Utilidad operacional	\$18.654,16	\$39.995,13	\$44.836,09	\$51.757,24	\$57.537,54
(-) Gastos financieros	\$8.711,50	\$6.969,20	\$5.226,90	\$3.484,60	\$1.742,30
(=)Utilidad antes de participación a trabajadores	\$9.942,66	\$33.025,93	\$39.609,19	\$48.272,64	\$55.795,24
(-)15% Utilidad trabajadores	\$1.491,40	\$4.953,89	\$5.941,38	\$7.240,90	\$8.369,29
(=)Utilidad antes de impuesto a la renta	\$8.451,26	\$28.072,04	\$33.667,81	\$41.031,75	\$47.425,96
(-)Impuesto a la renta 2%	\$2.112,82	\$7.018,01	\$10.685,15	\$11.557,05	\$12.500,11
(=)Utilidad neta	\$6.338,45	\$21.054,03	\$22.982,66	\$29.474,69	\$34.925,85

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

La empresa de compra y venta de vehículos usados, en el primer año de inversión tendrá una ganancia 6.338.45 dólares, esto tiene origen a la deuda financiera; mientras que, en el segundo año comienza a generar mayores réditos económicos; con respecto a los otros años, la empresa empieza a estabilizarse con generar utilidades, lo que significa que la máxima autoridad puede cubrir sus deudas a corto y largo plazo.

3.3.8.10. Estado de flujo de efectivo

La empresa de compra y venta de vehículos usados para conocer el movimiento del recurso económico debe elaborar un estado de flujo de efectivo, tal como muestra la siguiente tabla:

Tabla 56-3: Estado de flujo de efectivo

Rubros	1	2	3	4	5
Utilidad neta	\$6.338,45	\$21.054,03	\$22.982,66	\$29.474,69	\$34.925,85
(+) Depreciaciones	\$2.116,00	\$2.116,00	\$2.116,00	\$486,00	\$486,00
(+) Amortizaciones	\$310,00	\$310,00	\$310,00	\$310,00	\$310,00
(+) Valor residual activos fijos					\$22.680,00
(+) Recuperación de capital de trabajo	\$6.260,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Flujo de caja	\$15.024,45	\$23.480,03	\$25.408,66	\$30.270,69	\$58.401,85

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

El flujo de efectivo de la empresa de compra y venta de vehículos usados en el primer año es de 15.024,45 dólares.

3.3.8.11. Valor actual neto

La empresa de compra y venta de vehículos usados, para conocer la inversión actual emplea el valor actual neto, por ello, es necesario establecer la siguiente fórmula:

$$VAN = -I + R1/(1+r) + R2/(1+r)^2 + R3/(1+r)^3 + \dots + R4/(1+r)^n$$

Para calcular valor actual neto, se procede a seguir los siguientes pasos:

Establecer la tasa de descuento:

Tabla 57-3: Tasa de descuento

Fuentes de financiamiento	Monto	Participación	Interés	Tasa de descuento	Factor
Banco de Pichincha	\$25.000,00	29%	11,23%	3,30%	
Banco de Pacifico	\$20.000,00	24%	10,00%	2,35%	
BanEcuador	\$40.000,00	47%	9,76%	4,59%	
Total	\$85.000,00	100%		10,25%	1,1025

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

La empresa de compra y venta de vehículos usados, para emprender las actividades empresariales tiene una tasa de descuento de 10.25%, la cual permitirá traer los flujos de efectivo a valor presente. Realizar el cálculo del valor actual neto.

Tabla 58-3: Valor actual neto

Años	FNC	Factor de actualización	Factor actual
1	\$ 15.024,45	0,90703915741398	\$ 13.627,76
2	\$ 23.480,03	0,82272003308226	\$ 19.317,49
3	\$ 25.408,66	0,74623928559453	\$ 18.960,94
4	\$ 30.270,69	0,67686825283487	\$ 20.489,27
5	\$ 58.401,85	0,61394600973162	\$ 35.855,58
Financiamiento			\$ 108.251,05
Inversión			\$ 85.000,00
Van			\$ 23.251,05

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

La empresa de compra y venta de vehículos usados, tiene un VAN positivo, de 23.251,05 dólares, lo que significa que la creación de la entidad es viable, ya que es sustentable en el tiempo generando réditos económicos.

3.3.8.12. Tasa interna de retorno

La máxima autoridad de la empresa de compra y venta de vehículos usados, considera necesario realizar el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR), con el propósito de conocer qué porcentaje tiene esta inversión, se pertinente emplear la siguiente fórmula:

$$TIR = i_1 + (VA_1 (i_2 - i_1)) / (VA_1 + VA_2)$$

A continuación, se establece lo siguiente:

Tabla 59-3: Tasa interna de retorno

Años	FNC	TIR
0	\$ -85.000,00	19%
1	\$ 15.024,45	
2	\$ 23.480,03	
3	\$ 25.408,66	
4	\$ 30.270,69	
5	\$ 58.401,85	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

La creación de la empresa de compra y venta de vehículos usados, tendrá una tasa interna de retorno del 19%, lo que significa que el inversionista genera mayores ingresos; esta decisión es comprada con la tasa pasiva del Banco Central del Ecuador del 4,91%, lo que advierte que el TIR de emprendimiento es mayor.

Costo – beneficio

Los directivos de la empresa de compra y venta de vehículos usados, deben conocer costo – beneficio, por lo cual, es necesario emplear la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{r} \text{Relación Costo Beneficio} \\ \text{Relación Costo Beneficio} \end{array} \quad \begin{array}{r} \frac{\text{FNC}}{\text{Inversión}} \\ \frac{\$ 108.251,05}{\$ 85.000,00} \end{array} \quad \begin{array}{r} \\ \$ 1,27 \end{array}$$

La empresa de compra y venta de vehículos usados, en relación de costo – beneficio es de 1,27 dolores; es decir, un dólar invertido los socios recibirán su capital y una ganancia, esto permite cubrir las obligaciones a corto plazo.

3.3.8.13. Periodos de recuperación

El período de recuperación permite conocer el tiempo que tarda una inversión en madurar y generar beneficios económicos, tal como muestra la siguiente tabla:

Tabla 60-3: Periodos de recuperación

Años	FNC	Tiempo
1	\$ 15.024,45	
2	\$ 38.504,48	
3	\$ 63.913,14	3 años, 8 meses y 11 días
4	\$ 94.183,83	
5	\$ 152.585,68	

Realizado por: Moyolema, A. 2022.

El proyecto será recuperable en 3 años, 8 meses y 11 días.

3.3.8.14. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio ayuda a determinar la rentabilidad de una empresa a lo largo del tiempo, es decir, la cantidad de dinero que debe invertirse para no causar pérdidas financieras. A continuación, se aplica la siguiente fórmula en valores:

$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{costos variables}}{\text{ventas totales}}}$$
$$PE = \frac{\$40.333,77}{1 - \frac{\$2686,96}{\$439.771,13}} = \$ 40.581,72$$

El punto de equilibrio de la empresa de compra y venta de vehículos usados, es de 40.581,72 dólares; es decir, que la entidad con este valor salda sus deudas.

CONCLUSIONES

Una vez definido el marco teórico, metodológico y legal con respecto al plan de negocios para la creación de la empresa comercializadora de vehículos usados se logró estructurar estrategias, conceptos y teorías que permitieron satisfacer la demanda existente en el mercado con respecto a la adquisición de vehículos usados, de manera que se pudo identificar de manera específica y concreta como va incursionar al mercado Rio Motors a través del diseño del plan de marketing, plan operacional, plan operacional y el económico financiero.

Rio Motors esta por incursionar en un mercado en el que la compra y venta de vehículos usados suena muy atractivo para al consumidor debido al precio, calidad y seguridad del mismo, la ventaja competitiva que la empresa otorga a los clientes es el servicio postventa, el cual busca asesorar al consumidor sobre los beneficios que obtiene al adquirir un vehículo en esta organización. A raíz de la pandemia el gusto de adquirir un vehiculó se originó por la necesidad de evitar el contagio por Covid-19 pero en vista de que los ingresos de igual manera se vieron afectados surgió la oportunidad de adquirir un automóvil usado, es ahí cuando Rio Motors encuentra su oportunidad.

Una vez elaborado y detallado el Plan de Negocios de Rio Motors se procedió a evaluar el estudio económico, mismo que determinó resultados positivos sobre la creación de la empresa de compra y venta de vehículos usados en la ciudad de Riobamba, es viable su implementación debido a que los resultados generan beneficios económicos, debido a que el VAN es positivo con un valor de 23.251,05 dólares, complementado el TIR de la inversión en 19%; razón por lo cual los directivos recuperarán su capital en tres años, ocho meses y con once días, lo que significa que la creación de la empresa es factible.

RECOMENDACIONES

Se deberá extender el estudio del plan de negocios propuesto en este trabajo de titulación como una herramienta esencial para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa de Riobamba, el documento está enfocado en direccionar el desempeño de los funcionarios, maximizar la competitividad de la empresa y la rentabilidad de la institución a través de su ejecución. Es importante para los emprendedores que previo a realizar una inversión económica se debe realizar un estudio de mercado que permita plantear estrategias acordes a la necesidad de los clientes.

Se recomienda aplicar de manera integral el Plan de Negocios en vista de que el documento detalla de manera específica que procesos y procedimientos son necesarios para garantizar la sostenibilidad de la empresa, los cuales fueron elaborados a través del análisis situacional del mercado, análisis del producto, rentabilidad de la empresa y diversos factores que permitieron determinar la viabilidad de la organización, cualquier cambio que se realice deberá ser evaluado previamente con el fin de adaptarlo al modelo antes descrito.

Es necesario que para un buen desarrollo de la empresa a más de la participación de los funcionarios el compromiso debe recaer en los directivos, quienes deben velar por la correcta aplicación del plan de negocios siendo este documento, una guía de cómo se deben afrontar diversas situaciones, de cómo se deben llevar a cabo diversas actividades, entre otros factores previstos, el eje principal dentro de un plan de negocios es la elaboración del estudio financiero, ya que este análisis permite identificar los puntos de control en caso de desviaciones.

GLOSARIO

Empresa: Es la organización o instrucción encargada de ofrecer una serie de bienes y/o servicios para obtener un beneficio a cambio, normalmente en forma de dinero. Es necesario que obtenga los recursos y suministros suficientes, y que lo obtenga además en un plazo adecuado para sus necesidades (Solórzano, 2014).

Factibilidad: El principal objetivo del plan de negocios o estudio de viabilidad es aportar información que permita conocer si un proyecto aparte de ser una idea viable sea también financieramente viable y asumible, habrá que analizar si esta viabilidad está relacionada con los objetivos a conseguir de resultados y la liquidez suficiente ya que los promotores del mismo es lo que primero van a exigir al proyecto (Solórzano, 2014).

Marketing: Es el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor, con un producto o servicio. Es decir, el marketing es el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente, con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello una utilidad (Solórzano, 2014).

Proyecto: Es el esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto, servicio o resultado (Solórzano, 2014).

Rentabilidad: Es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori (Solórzano, 2014).

Indicadores financieros: Una razón financiera es una operación matemática (aritmética o geométrica) entre dos cantidades tomadas de los estados financieros (balance general y el estado de resultados) y otros informes y datos complementarios. Se realiza para llevar a cabo un estudio o análisis de cómo se encuentran las finanzas de la empresa; también pueden ser usadas como indicadores de gestión (Solórzano, 2014).

Tasa interna de retorno: Es la rentabilidad que, aplicada de forma constante a lo largo del tiempo, convierte el valor inicial de una serie en su valor final (Solórzano, 2014).

Cliente: El cliente y sus necesidades son el motivo que da sentido a las empresas y a su actividad comercial. Si una empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes, su destino no es otro que su desaparición. El cliente o el conjunto de ellos, con sus decisiones, tienen el poder de decidir sobre la supervivencia de nuestra empresa (Solórzano, 2014).

Inversión: La inversión se refiere al empleo de capital en algún tipo de negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en posponer al futuro un posible consumo en el presente (Solórzano, 2014).

Costos: Se entiende por coste «la medida y valoración del consumo realizado o previsto por la aplicación racional de los factores para la obtención de un producto, trabajo o servicio (Solórzano, 2014).

Gastos: El gasto se corresponde con los conceptos enunciados en el grupo 6 del Plan General Contable, por lo que se relaciona íntimamente con las adquisiciones de bienes o servicios, las amortizaciones y los deterioros (Solórzano, 2014).

Punto de equilibrio: Señala la relación que existe entre los ingresos, los costos y las utilidades. Para calcular el punto de equilibrio (PE) el gerente tiene que conocer el precio unitario del proyecto que vende (P), el costo variable por unidad (CV) y el total de los costos fijos (TCF). La organización llega al punto de equilibrio cuando el total de sus ingresos es justo para que resulte igual al total de costos (Solórzano, 2014).

Estados de resultados o de ganancias y pérdidas: La cuenta de “Pérdidas y Ganancias” es la cuenta anual que recoge, de forma estática, el resultado de las distintas actividades de la empresa en un solo informe mediante la comparación de los saldos de las cuentas de gestión del grupo 6 y 7 (Gastos e Ingresos) (Solórzano, 2014).

Flujo de efectivo o flujo de caja: Tiene como fin el mostrar la capacidad de generar efectivo o equivalentes al efectivo, así como las necesidades de liquidez de empresa ordenadas en tres categorías: actividades de explotación, inversión y financiación (Solórzano, 2014).

Precio: Es la relación entre lo que el cliente está dispuesto a entregar por aquello que se va a recibir. Es decir, es la expresión económica del intercambio que se manifiesta en dinero (Solórzano, 2014).

Oferta: Se entiende por oferta (O) la cantidad de un bien que las empresas productoras están dispuestas a producir en una unidad de tiempo (Solórzano, 2014).

Demanda: Se entiende por demanda (D) la cantidad de un bien que los consumidores están dispuestos a adquirir en una unidad de tiempo (Solórzano, 2014).

Consumidor: Es quien consume el producto para obtener su beneficio central o utilidad (Solórzano, 2014).

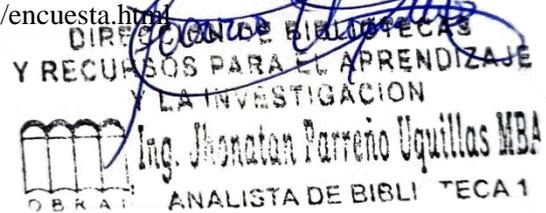
Producto: Se entiende por producto cualquier bien, servicio o idea con suficiente valor para estimular a que el cliente desee establecer una relación de intercambio. En términos de marketing, el producto es más que el resultado del proceso de fabricación, pues el cliente no solamente compra los atributos tangibles, sino también los beneficios intangibles que se derivan de su compra y uso (Solórzano, 2014).

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, F. (11 de Marzo de 2021). *¿Qué es y cómo se hace el balance general?*. Obtenido de <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/balance-general>
- Andres, P. d. (06 de mayo de 2019). *Marketing estratégico*. Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/marketing-estrategico/>
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (Sexta ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Barrera, J. H. (17 de Febrero de 2008). *Investigación holística*. Obtenido de <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/fundamentacin-terica-y-conceptual.html>
- CFN. (2 de Febrero de 2016). *Como elaborar un plan de negocios*. Obtenido de https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2016/02/AE-PLAN-DE-NEGOCIOS_CFN.pdf
- Congreso Nacional. (2014). *Ley de compañías*. Quito: Supercías.
- Cyberclick. (01 de marzo de 2020). *Plan de marketing*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/marketing/plan-de-marketing>
- Edufiemp. (marzo de 2015). *Estudio económico financiero*. Obtenido de <https://edufiemp.edufinet.com/contenidos/estudio-economico-financiero/>
- Employer branding. (6 de Julio de 2020). *El valor estratégico del organigrama de empresa: claves y modelos*. Obtenido de <https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/#:~:text=en%20la%20actualidad,-,Organigrama%20funcional%20o%20estructural,los%20especialistas%20en%20el%20departamento.>
- Espinoza, R. (16 de Enero de 2015). *Estrategias de Marketing: Concepto, tipos y ejemplos*. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>
- Espinoza, R. (23 de Octubre de 2016). *Marketing estratégico*. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos>
- Fernández, C., Baptista, M., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Como elaborar un plan de negocios*. Obtenido de: <https://fleitman.j/2000/10/23/plandenegocios-definición-ejemplos>
- Gestiopolis. (12 de Noviembre de 2020). *¿Qué es un plan de negocios?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>
- Gómez, M. (2015). *Proyecto de Inversión para la Instalación de un Gimnasio en el Municipio de Tultitlán*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

- Infoautonomos. (24 de marzo de 2021). *Estudio de mercado*. Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/estudio-de-mercado/breve-guia-para-estudio-de-mercado/>
- Kontz, A. (27 de Marzo de 2020). *Plan de negocios objetivos y finalidad*. Obtenido de [https://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios/#:~:text=plan%20de%20negocios%3F-Un%20plan%20de%20negocios%20\(tambi%C3%A9n%20conocido%20como%20proyecto%20de%20negocio,alcanzar%20dichos%20objetivos%2C%20el%20proceso](https://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios/#:~:text=plan%20de%20negocios%3F-Un%20plan%20de%20negocios%20(tambi%C3%A9n%20conocido%20como%20proyecto%20de%20negocio,alcanzar%20dichos%20objetivos%2C%20el%20proceso)
- Kubr, M. (2002). *La Consultoría de Empresas*. México: Limusa Noriega Editores.
- Liksenberg, D. (2011). *Plan de negocios para concesionaria Toyota de la ciudad de Cordova*. (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Córdoba, Córdoba.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- MBA Bussiness School. (2020). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter/#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores>.
- Medina, G. (2016). *“Proyecto de factibilidad para la creación de una concesionaria de vehículos usados en el sector norte del distrito metropolitano de Quito*. (Tesis de pregrado), Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Mejía, T. (27 de Agosto de 2020). *Investigación descriptiva*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Minarro, M. (14 de mayo de 2020). *Marketing - ¿Qué es un plan de marketing?*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- MINSA. (17 de Febrero de 2015). *Elaboración del manual de organización y funciones (MOF)*. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>
- Nuño, P. (7 de Julio de 2017). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-estudio-de-mercado.html>
- Nuño, P. (7 de Junio de 2017). *Estado de resultados*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-estado-de-resultados.html>
- Olivares, D. (5 de febrero de 2019). *Que es un plan de negocios*. Obtenido de <https://www.muypymes.com/2019/02/05/que-es-un-plan-de-negocio>
- Osorio, Y. A. (22 de marzo de 2018). *Gestión de proyectos estudio técnico*. Obtenido de <http://yesidariza.blogspot.com/2018/03/gestion-de-proyectos-el-estudio-tecnico.html#:~:text=El%20estudio%20t%C3%A9cnico%20comprende%20todo,organización%20requerida%20para%20realizar%20la>
- Prieto, J. (2009). *Investigación de Mercados* (1^{ra} ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.

- Rodríguez, J., Parra, L., & Romero, W. (2013). *Proyectos de Creación de Empresa*. Cali: Artes Gráficas del Valle S.A.S.
- Roncancio, G. (24 de mayo de 2018). *Planeación estratégica*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve#:~:text=La%20Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20es%20una,demandas%20que%20impone%20su%20entorno>.
- Solórzano, E. (2014). *Plan de negocios para la implementación de un concesionario de vehículos chinos, cantón Quevedo*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica* (1^{ra} ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- UNIR. (2021). Business Model Canvas: ¿qué es un lienzo BMC y cómo se usa? *Revista Noticias*, 5. Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>
- Velázquez, E. R. (2009). *Diagnóstico situacional*. Obtenido de <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/diagnostico-situacional.html>
- Westreicher, G. (19 de Mayo de 2020). *Método deductivo*. Recuperado el <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>
- Westreicher, G. (23 de Febrero de 2020). *Encuesta*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS POTENCIALES CLIENTES



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Encuesta para conocer gustos y preferencias de nuestros clientes.

Objetivo: Levantar información acerca de gustos y preferencias de los clientes al momento de adquirir un vehículo usado.

CUESTIONARIO

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que considere adecuada.

Género: M: ____ F: ____ Otros: ____

Edad: ____

1. ¿Quisiera usted adquirir un vehículo?

Si	
No	

2. ¿Estaría dispuesto a adquirir un vehículo usado?

Si	
No	

3. ¿En qué rango salarial se encuentra su sueldo?

1501,00 a 2500,00	
1000,00 a 1500,00	
Sueldo básico (400,00\$)	
Menor a 400,00	

4. ¿Usted dónde prefiere adquirir un vehículo?

Feria de carros	
Concesionaria	
Internet	

5. ¿Al momento de comprar un vehículo que es lo principal que usted ve?

Estado mecánico	
Año de fabricación	
Motor	
Modelo	

6. ¿Cuál es el presupuesto que posee para adquirir un vehículo?

\$ 7.000,00 a \$ 9.000,00	
\$ 9.000,00 a \$ 12.000,00	
\$ 12.000,00 a \$ 15.000,00	
\$ 15.000,00 a \$ 18.000,00	

7. ¿Si una concesionaria de carros usados le ofrece facilidades de pagos y mayor seguridad, estaría dispuesto adquirir un vehículo?

Si	
No	

8. ¿De qué manera le gustaría pagar la compra de su vehículo?

Contado	
Crédito banco	
Financiamiento con la concesionaria	

9. ¿Le gustaría que nuestra empresa ofrezca promociones?

Si	
No	

10. ¿Porque medio publicitario le gustaría informarse sobre nuestros vehículos?

Periódico	
Redes sociales	
Radio	
Vallas	

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS OFERENTES (COMERCIANTES DE VEHÍCULOS)



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Encuesta para determinar el grado de comercialización de la competencia

Objetivo: Obtener información sobre la competencia para determinar la forma de comercialización de los automóviles usados.

CUESTIONARIO

1. ¿Usted en qué estado vende los vehículos?

Nuevos	
Usados	
Nuevos y usados	

2. ¿Cuál es la cantidad de vehículos que vende usted mensualmente?

0 a 1 vehículo	
2 a 3 vehículos	
3 a 4 vehículos	
Más de 5 vehículos	

2. ¿Qué tipo de vehículo es el más vendido en el mercado?

Automóvil	
Camioneta	
4x4	
Deportivo	
Furgoneta	
Camión	

3. ¿Cuál es la marca más comerciable en el mercado?

Chevrolet	
Toyota	
Hyundai	
Mazda	

Ford	
Otros	

4. ¿Qué forma de pago prefieren sus clientes?

Efectivo	
Crédito bancario	
Crédito concesionaria	
Tarjeta de crédito	

5. ¿A través de que medio publicitario comercializa sus vehículos?

Redes sociales	
Periódico	
Radio	
Vallas	

6. ¿Cuál es comisión mínima que usted tiene por cada vehículo?

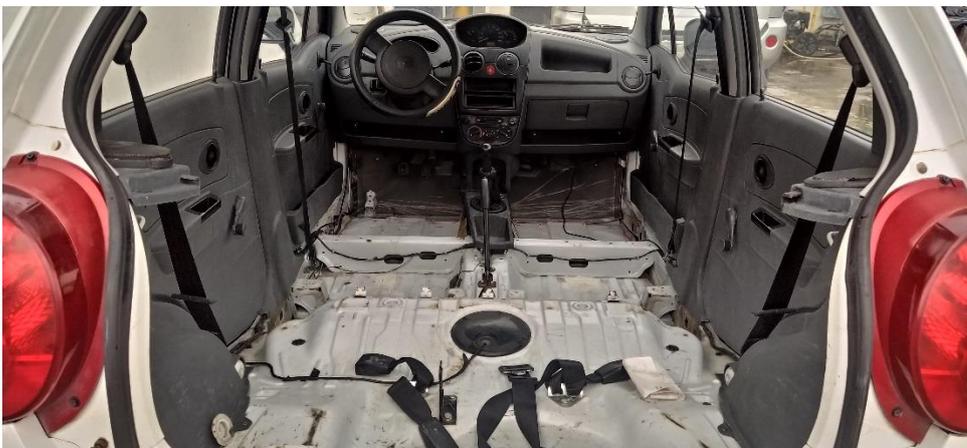
\$500,00 a \$800,00	
\$800,00 a \$1.000,00	
\$1.000,00 a \$1500,00	
Mayor a \$1500,00	

ANEXO C: RESTAURACIÓN EXTERNA

La restauración externa consiste en el lavado del motor, chasis, aros y llantas.



ANEXO D: Restauración interna







esPOCH

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 10 / 05 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: ANTHONY DARIO MOYOLEMA PILCO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: INGENIERO DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



10-05-2022

0820-DBRA-UTP-2022