



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA VICARROZAR CÍA.
LTDA., DE LA CIUDAD DE CUENCA, PROVINCIA DEL
AZUAY, PARA EL AÑO 2016

AUTORA:

ELVIA LUCIA VILLA SAMANIEGO

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la señorita Elvia Lucia Villa Samaniego, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo

DIRECTOR

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Elvia Lucia Villa Samaniego, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 20 de marzo del 2017

Elvia Lucia Villa Samaniego

C.C. 060391416-9

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida por poner a las personas indicadas en cada etapa de mi vida, por brindarme la sabiduría y ser la fuente de inspiración para cumplir mis objetivos.

A mis padres Eduardo y Eugenia que han sido la guía y el apoyo incondicional, por ser el ejemplo de responsabilidad, amor y respeto en los momentos difíciles de mi vida.

A mis hermanos, Eduardo, Freddy, Elena, Guillermo, Galo, Diego, Juan y Paul, que con su guía y ejemplo han estado conmigo.

A toda mi familia que con palabras de motivación me han estimulado a ser un ejemplo para las futuras generaciones.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar me gustaría agradecerle a Dios, por bendecirme para llegar hacer realidad este sueño tan anhelado, y brindarme una vida llena de aprendizajes, experticias y sobre todo felicidad

A la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**, y en especial a la **ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS** por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi director de tesis, Ingeniero Luis Alcides Orna, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha logrado que pueda culminar exitosamente con el presente trabajo de titulación

A la empresa **VICARROZAR CIA. LTDA.**, en nombre de su gerente general Dr. Eduardo Villa, por la apertura para desarrollar la investigación.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexo	xii
Resumen.....	xiii
Abstract	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	2
1.1.2 Delimitación del problema	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Información de la empresa VICARROZAR CIA. LTDA.....	7
2.2.1.1 Base legal.....	7
2.2.1.2 Reseña Histórica	7
2.2.1.3 Misión.....	7
2.2.1.4 Visión.....	8
2.2.1.5 Objetivos Institucionales	8
2.2.1.6 Organigrama de la empresa	9

2.2.2	Plan de Negocios	10
2.2.2.1	Definición	10
2.2.2.2	Importancia del Plan de Negocios	10
2.2.2.3	Fases de un Plan de Negocios.....	11
2.2.2.4	Tipos de Plan de Negocios	13
2.2.2.5	Reglas para elaborar un Plan de Negocios	15
2.2.2.6	Pasos para formular un plan estratégico de negocios exitoso	18
2.2.2.7	Proceso del Plan de Negocios.....	19
2.3.	IDEA A DEFENDER	36
2.4.	VARIABLES	36
2.4.1.	Variable Independiente.....	36
2.4.2.	Variable Dependiente	36
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		37
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	37
3.3.1.	Población	37
3.3.2.	Muestra	38
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	39
3.4.1.	Métodos	39
3.4.2.	Técnicas	40
3.4.3.	Instrumentos	40
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		41
4.1.	INTRODUCCIÓN	42
4.2.	DEFINICIÓN DEL OBJETIVO	42
4.3.	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	42
4.3.1.	Análisis de la empresa	42
4.3.2.	Análisis del producto/mercado	43
4.3.2.1.	Análisis matriz FODA	43
4.3.2.2.	El producto	45
4.3.2.3.	El mercado y la segmentación de la demanda.....	46
4.3.2.4.	Diagnostico posicional y necesidades de los clientes.....	47
4.3.3.	Análisis del sector.....	57
4.3.3.1.	Características de la oferta.....	57

4.3.3.2. Los competidores.....	57
4.3.3.3. El posicionamiento competitivo	58
4.4. EL PLAN OPERATIVO	60
4.4.1. Localización comercial y producción.....	60
4.4.1.1. Instalaciones	60
4.4.1.2. Maquinaria.....	61
4.4.2. Plan de marketing	61
4.4.2.1. Los objetivos.....	62
4.4.2.2. Las estrategias.....	62
4.4.2.3. Prototipo del producto	64
4.4.2.4. Logotipo.....	64
4.4.2.5. El plan de ventas	65
4.4.3. La estructura	67
4.4.3.1. Descripción de cargos.....	68
4.5. LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO	77
4.5.1. Las fuentes internas y externas	77
4.5.2. El plan de amortización del préstamo financiero	78
4.6. ÁREA FINANCIERA	78
4.6.1. Costos de puesta en marcha.....	78
4.6.2. Proyección ingresos, costos y gastos	79
4.6.2.1. Ingresos.....	79
4.6.2.2. Costos de producción.....	80
4.6.3. Proyección del flujo de efectivo	86
4.7. ÁREA ECONÓMICA	88
4.7.1. Estado de Costos de Producción y Ventas.....	88
4.7.2. Estado de Resultados Proyectado	89
4.7.3. Balance general proyectado.....	89
4.7.4. Indicadores Financieros	90
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Delimitación del problema	2
Tabla 2: Tipos de Plan de negocios	13
Tabla 3: Generalidades del Plan de negocios	17
Tabla 4: Análisis del sector.....	22
Tabla 5: Palancas	27
Tabla 6: Fuentes de financiación	33
Tabla 7: Área Financiera.....	34
Tabla 8: Análisis FODA	43
Tabla 9: Composición carrocerías VIP CAR.....	45
Tabla 10: Relación laboral	47
Tabla 11: Tipo de vehículo	48
Tabla 12: Frecuencia cambio de vehículo	49
Tabla 13: Ingresos.....	50
Tabla 14: Demanda.....	51
Tabla 15: Expectativas del mercado	52
Tabla 16: Políticas de crédito.....	53
Tabla 17: Interés	54
Tabla 18: Implementación	55
Tabla 19: Reconocimiento	56
Tabla 20: Los competidores.....	57
Tabla 21: Análisis comparativo buses full equipo de 42 pasajeros	58
Tabla 22: Maquinaria VICARROZAR CIA. LTDA.	61
Tabla 23: Estrategias del plan de marketing.....	62
Tabla 24: Funciones gerente general	68
Tabla 25: Funciones secretaria	69
Tabla 26: Funciones contador.....	70
Tabla 27: Funciones jefe de planta	71
Tabla 28: Funciones bodeguero.....	72
Tabla 29: Funciones diseñador de carrocerías	73
Tabla 30: Funciones maestro de terminados.....	74
Tabla 31: Funciones maestro pintor.....	75

Tabla 32: Funciones maestro cortador y doblador.....	75
Tabla 33: Funciones maestro soldador	76
Tabla 34: Tabla de amortización	78
Tabla 35: Start up.....	79
Tabla 36: Proyección ventas totales.....	79
Tabla 37: Materia prima	80
Tabla 38: Costos indirectos de fabricación.....	82
Tabla 39: Mano de obra	83
Tabla 40: Hoja de costos.....	85
Tabla 41: Proyección flujo de efectivo 3 años.....	86
Tabla 42: Estados de Costos de Producción y Ventas	88
Tabla 43: Estado de Resultados Proyectado	89
Tabla 44: Balance general proyectado.....	89
Tabla 45: Indicadores financieros	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama Estructural VICARROZAR CIA. LTDA.....	9
Gráfico 2: Fases de un Plan de Negocios	12
Gráfico 3: Proceso Plan de negocios	19
Gráfico 4: Área Económica	35
Gráfico 5: Relación laboral.....	47
Gráfico 6: Tipo de vehículo	48
Gráfico 7: Frecuencia cambio de vehículo	49
Gráfico 8: Ingresos.....	50
Gráfico 9: Demanda.....	51
Gráfico 10: Expectativas del mercado	52
Gráfico 11: Políticas de crédito	53
Gráfico 12: Interés	54
Gráfico 13: Implementación	55
Gráfico 14: Reconocimiento.....	56
Gráfico 15: Ubicación geografía VICARROZAR CIA. LTDA.....	60
Gráfico 16: Bus Interprovincial full equipo 42 pasajeros.....	64
Gráfico 17: Imagotipo.....	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta.....	97
Anexo 2:Matrices Priorizadas FODA.....	99
Anexo 3: Determinación Cuentas por Cobrar.....	101

RESUMEN

El Plan de Negocios para la empresa Vicarrozar Cía. Ltda., de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, para el año 2016, tiene como finalidad posicionar en el mercado de carrocerías, mediante la implementación de una nueva línea de producción, encargada de la fabricación y comercialización de carrocerías para buses interprovinciales y de turismo, para la ejecución del proyecto se necesitan USD 20.000,00, mismos que serán obtenidos a través de créditos bancarios, razón por la cual se realizó un Estudio de Mercado, en donde se determinó que, existe un 66% de demanda insatisfecha, ya que los resultados de las encuestas determinaron que, los proveedores actuales no cubren la demanda de la ciudad. Los resultados obtenidos en el Estudio Económico- Financiero, establecen que el proyecto tiene un porcentaje de factibilidad alto, valores demostrados con la aplicación de los Indicadores Financieros para los 3 primeros años, estableciendo un Valor Actual Neto de USD 850.975,34 y una Tasa Interna de Retorno del 654,20%, que determinan que la empresa tendrá liquidez y rentabilidad desde el primer mes de ejecución, determinados en la proyección del Flujo de Efectivo mensual.

Palabras claves: PLAN DE NEGOCIOS. POSICIONAMIENTO. ESTUDIO DE MERCADO. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO. TASA INTERNA DE RETORNO. VALOR ACTUAL NETO. FLUJO DE EFECTIVO.

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo

DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The Business Plan for the Vicarrozar Limited Company Enterprise in Cuenca city, Azuay Province, in 2016, objective is to take position in the bodywork market, by implementing a new production line to manufacture and market interprovincial and tourism buses bodywork. For the project execution the investment is 20,000.00 dollars the money will be obtained through bank credits; therefore, a Market Study was developed and the results showed that there is 66% of unsatisfied demand. The survey results determined that the current suppliers do not cover the city demand. The Economical - Financial Study results establish that the project has a high percentage of feasibility; the values can be proved with the application of the Financial Indicators for the first three years, the Net Present Value is 850,975.34 and the Internal Rate Of Return is 654.20%, which demonstrate that the enterprise will have liquid funds and profitability starting the first month of the project execution, this is determined in the monthly Cash Flow projection.

Keywords: BUSINESS PLAN. POSITIONING. MARKET STUDY. FINANCIAL - ECONOMICAL STUDY. INTERNAT RATE OF RETURN. NET PRESENT VALUE. CASH FLOW.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación trata sobre el tema: Plan de Negocios para la empresa VICARROZAR CIA. LTDA., de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, para el año 2016., consta de cuatro capítulos principales los cuales se describe a continuación:

El primer capítulo trata del planteamiento del problema en donde se describe la causa por la que se realiza dicho trabajo, se determina el problema, la justificación y los objetivos que se desean alcanzar al finalizar la investigación.

El segundo capítulo refleja el marco teórico en donde se describe la teoría en la que fundamentamos nuestra investigación como la información actual de la empresa, todo lo referente al plan de negocios, su importancia, contenido, plan operativo, plan de marketing, plan de ventas, área financiera y económica, recogida de diferentes autores.

El tercer capítulo corresponde al marco metodológico, donde se determinó la hipótesis, misma que se comprobó mediante la realización del Plan de Negocios, consta además de modalidad de investigación, la determinación de la población y muestra; así como los métodos y técnicas que utilizamos para la recolección, tabulación e interpretación de los datos obtenidos en la investigación.

En el cuarto capítulo denominado marco propositivo, encontraremos el documento llamado Plan de Negocios, que está orientado a la creación de una nueva línea de producción denominada VIPCAR, para VICARROZAR CIA. LTDA., donde está plasmado el FODA, estrategias empresariales que se tomaran en cuenta, Plan Operativo, Plan de Marketing y el estudio Económico - Financiero para lograr el posicionamiento de la empresa en la provincia del Azuay, mejorando así su rentabilidad para atraer a inversionistas que deseen formar parte de la compañía.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La producción de carrocerías es una de las actividades económicas más importantes en la ciudad de Cuenca, por lo que las empresas carroceras han ido innovando sus diseños, ofertando formas de pago cómodas para sus clientes y entregando el producto en el menor tiempo posible, atrayendo de esta manera más y más clientes cada día; actualmente funcionan 6 empresas de carrocerías entre las cuales está la empresa de carrocerías VICARROZAR CIA. LTDA., que inició sus actividades hace aproximadamente un año en la ciudad de Cuenca, razón por la cual se encuentra en un proceso que permita a futuro competir con empresas de la misma rama de producción que ya llevan décadas brindando este servicio a la comunidad con: infraestructura y tecnología adecuada para los productos que ofrecen, mayor capital, posicionamiento en el mercado y costos de producción más bajos; lo que actualmente ubica a VICARROZAR CIA. LTDA., en desventaja con la competencia en los aspectos señalados, por lo tanto no cumple con el objetivo principal por la que fue creada por sus propietarios, que es la posicionarse en el mercado y mejorar periódicamente la rentabilidad.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo un Plan de Negocios para la empresa VICARROZAR CIA. LTDA., de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay para el año 2016, permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa?

1.1.2 Delimitación del problema

Tabla 1:

Delimitación del problema

RAZÓN SOCIAL:	Empresa productora y comercializadora de carrocerías VICARROZAR CIA. LTDA.
ABREVIATURA:	VICARROZAR CIA. LTDA.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA:	(País) Ecuador, (Provincia) Azuay, (Cantón) Cuenca, (Dirección) Av. Gil Ramírez Dávalos y Mario Rizzini
TIPO DE EMPRESA:	(Jurídica) De Hecho, (Actividad) Producción y comercialización, (Tamaño) Mediana empresa, (Sector) Privado.
OBJETO SOCIAL:	VICARROZAR CIA. LTDA. Se dedica a la fabricación y comercialización de carrocerías metálicas, furgones, plataformas, cajones metálicos, pailas, remolques, campers, etc.
CAMPO:	Área de Producción y Comercialización
ESPACIO:	Año 2016
TIEMPO:	Cinco meses
TEMA:	Plan de negocios para la empresa VICARROZAR CÍA. LTDA., de la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, para el año 2016

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: VICARROZAR CIA. LTDA

1.2 JUSTIFICACIÓN

Un Plan de Negocios permite entre otras cosas conocer sobre: la elaboración y comercialización de los productos que se ofertaran, la inversión requerida, el financiamiento, la proyección de ingresos y egresos para determinar si es o no rentable invertir en el negocio y los objetivos que se desea alcanzar.

Práctica

En la práctica ayudara a sus propietarios a tomar decisiones oportunas y adecuadas, ya que, al formar parte del mercado y la competencia, se debe presentar una propuesta innovadora con servicios que tenga un valor agregado como: buen precio, calidad, garantía, durabilidad, entrega oportuna, tecnología con menor impacto ambiental y modelos nuevos acorde a las necesidades de los clientes

Teórica

Con fundamentos teóricos y científicos se conocerá cada uno de los conceptos necesarios para el diseño del Plan de Negocios, y contribuir con estrategias al posicionamiento del mercado y al mejoramiento periódico de la rentabilidad de la empresa.

Metodológica

El Diseño del Plan de Negocios está de acuerdo a la modalidad de la investigación de campo ya que mediante el estudio de mercado se aplicará instrumentos de investigación como: encuestas, métodos y técnicas que se utilizan para conocer la situación actual de la empresa en cuanto a su participación en el mercado.

Académica

Con la aplicación de conocimientos adquiridos para la puesta en práctica de este tema de tesis se puede dar soluciones a problemas existentes en el ámbito académico para el cumplimiento de objetivos personales y académicos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la empresa VICARROZAR CIA. LTDA., de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, para el año 2016, que permita mejorar su rentabilidad, mediante el posicionamiento en el mercado de carrocías.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa VICARROZAR CIA. LTDA. en cuanto a su participación de mercado de carrocías en la ciudad de Cuenca.

- Desarrollar un estudio de mercado en la ciudad de Cuenca, para determinar la diversidad de productos existentes en el mercado, a fin de darles un valor agregado.
- Realizar un estudio financiero para determinar el costo, viabilidad y beneficios del plan de negocios, para la empresa VICARROZAR CIA. LTDA.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Una vez realizada la revisión de los trabajos de titulación existentes en el Repositorio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en la Facultad de Administración de Empresas, se encontraron los siguientes trabajos relacionados al tema de investigación propuesto:

- “Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo LTDA de la ciudad de Riobamba, Provincia período 2010-2013”.
- “Plan de negocios para la comercialización de mermeladas en la asociación Quilla Pacari en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, parroquia Calpi, comunidad san Francisco de Cunuguachay en el período 2011-2012”.
- “Diseño de un plan de negocios para la producción y comercialización de las chichas de jora y morada de la Fundación Andina Marka, en la Provincia de Chimborazo Cantón Riobamba Parroquia Calpi Comunidad de Bayushi San Vicente Período 2012”.
- “Plan de negocios para la producción y comercialización de quesos en la planta de lácteos pueblo viejo, de la ciudad de Alausí, Provincia de Chimborazo, periodo 2015-2020”.

Se evidencio que en la empresa VICARROZAR CIA LTDA., no se realizó un trabajo de investigación de esta naturaleza.

2.1.1 Antecedentes históricos

VICARROZAR CIA LTDA al ser una empresa nueva en la ciudad de Cuenca, que desea posicionarse en el mercado de carrocéricas, con la finalidad de obtener rentabilidad a corto plazo, para lo cual es necesario el diseño e implementación de un Plan de Negocios que permita conocer sobre: la elaboración y comercialización de los productos que se ofertan, la inversión requerida, el financiamiento, la proyección de ingresos y

egresos para determinar si es o no rentable invertir en el negocio y los objetivos que se desea alcanzar.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Información de la empresa VICARROZAR CIA. LTDA.

2.2.1.1 Base legal

La compañía VICARROZAR CIA. LTDA., se constituyó mediante escritura pública autorizada por la Notaria Segunda del cantón Cuenca, a cargo de la Doctora Marcia Nieto Pacheco, el 22 de septiembre de 2014, inscrita en el Registro Mercantil número 835 y anotada en el Repertorio con el número 9841, el 24 de octubre de 2014.

2.2.1.2 Reseña Histórica

VICARROZAR CIA. LTDA., inicio sus operaciones el 24 de octubre de 2014, en la ciudad de Cuenca, bajo la gerencia del Ingeniero Paúl Villa Samaniego, en sus inicios su actividad se concentraba en la fabricación de furgones estándar y pailas, cuenta con la maquinaria y herramientas básicas para la elaboración de sus trabajos.

El 17 de octubre de 2015, VICARROZAR CIA. LTDA., mediante tramite número 14498 del Registro Mercantil del cantón Cuenca, y de acuerdo a lo establecidos en los estatutos sociales de la empresa nombra de forma unánime como nuevo administrador al Doctor Eduardo Efraín Villa Samaniego, como Gerente General por el lapso de dos años.

2.2.1.3 Misión

Fabricar carrocerías en diferentes líneas, ofreciendo productos y servicios con un personal administrativo y de planta, capacitados y con satisfacción laboral, para el cumplimiento de nuestra meta principal, la satisfacción total de nuestros clientes, con el mejoramiento continuo en la atención, tecnología y diseño; complementando con un alto nivel de responsabilidad, confianza, durabilidad y garantía en nuestros trabajos.

2.2.1.4 Visión

Liderar el mercado nacional en la fabricación de carrocerías, para el transporte de pasajeros, carga y toda clase de vehículos del Ecuador, trabajando con los grandes, medianos y pequeños empresarios de nuestro país y cooperando con ellos en sus procesos de crecimiento y consolidación.

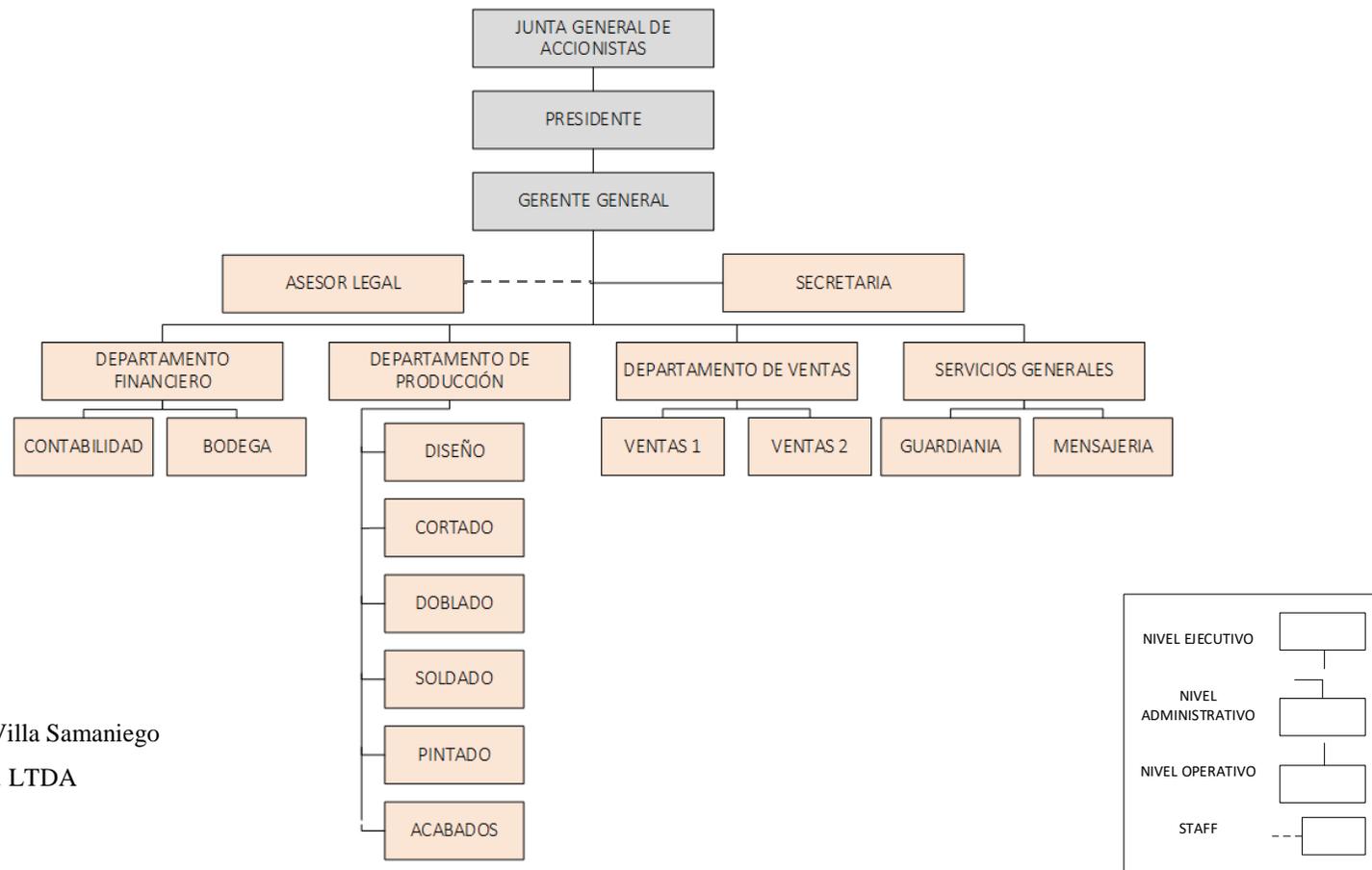
2.2.1.5 Objetivos Institucionales

Ser parte fundamental del desarrollo industrial nacional, en la construcción de carrocerías de altísima calidad, para vencer un mercado acostumbrado a importar sus necesidades para generar emprendimientos, en los servicios de transporte, pero sobre todo nuestra vocación de servicio ante lo que hacemos.

2.2.1.6 Organigrama de la empresa

Gráfico 1

Organigrama Estructural VICARROZAR CIA. LTDA.



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: VICARROZAR CIA. LTDA

2.2.2 Plan de Negocios

2.2.2.1 Definición

Según (Velasco, 2010) un Plan de Negocio es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como un punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora, y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanza y las estrategias que utiliza. Consiste en redacta, con método y orden, los pensamientos que tiene para su empresa.

Según (Borello, 2010) el Plan de Negocios o también llamado plan económico y financiero, es un resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz.

Se puede definir al Plan de Negocios como un documento guía, en donde se describe la situación actual de la empresa y se analiza el mercado, con el propósito de establecer estrategias que garanticen: internamente el alcance de objetivos y externamente el financiamiento.

2.2.2.2 Importancia del Plan de Negocios

“Si bien es cierto que en esencia un plan de negocio simplemente nos indicará como debemos operar una empresa en papel, y que este plan puede diferir en demasía con la realidad. Es importante contar con uno puesto que a través de estudios de operaciones, estudios de mercado, administración y análisis financieros nos permitirá validar la creación de una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente.

Además contar con un plan de negocios nos permite tener nociones claras y detalladas sobre la empresa misma, su personal, los productos o servicios que ofrece, conocimiento sobre sus competidores y el mercado en el que se encuentra, así como sus metas, las estrategias y cada uno de los planes de acción para conseguir sus metas.”
<http://www.herramientasparapymes.com/la-importancia-de-un-plan-de-negocio-en-una-pyme>

2.2.2.3 Fases de un Plan de Negocios

a) Fase de Factibilidad Económica

Según (Borello, 2010) “Ante todo, aquí nos centramos en algunos cálculos económicos que nos permitan obtener un escenario del proyecto, determinando así su viabilidad económica. Términos como inversiones, costos e ingresos esperados entran inmediatamente en juego: en definitiva, se comparan en el tiempo las cifras más importantes, como costo y rendimiento, para establecer si el proyecto es económicamente atractivo.

b) Fase de Factibilidad Económico – Financiera

“Se entra en la fase de determinación de la factibilidad financiera, para establecer si el proyecto, además de ser económicamente viable, es también financieramente sostenible a partir de las fuentes de crédito con las cuales realmente puede contarse. Esta fase, como la anterior, requiere desde un nivel de profundidad en los cálculos, hasta la simple determinación de los principales conceptos, incluso a un nivel agregado, tanto de entrada como de salida. El propósito del análisis es, de hecho, determinar la conveniencia del proyecto, aun frente a otras alternativas de inversión. Son sólo unos primeros estimativos, y el tiempo dedicado al análisis es relativo: si el proyecto no satisface los requisitos mínimos, es inútil considerarlo.

Una vez obtenido un resultado positivo, tanto económico como financiero, se pasa a un análisis más detallado, que no se limita a los cálculos, sino que se extiende al estudio del mercado y la competencia. Esta fase puede llevar a la elaboración de un plan económico que justifique la obtención del capital mínimo necesario para el desarrollo de la idea: éste es el caso de nuevas empresas en sectores intensivos en tecnología, los cuales, generalmente, son también intensivos en capital.

c) Fase Operativa: Inicio de la empresa (Plan Operativo)

Superada también esta fase, el escenario ya se ha completado, y se hace necesario evaluar el acceso a las posibles fuentes de financiación. Una vez efectuado el análisis de

todos los factores identificado el producto/servicio, “es importante asegurar los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. En otras palabras, no debe invertirse en una iniciativa sin que previamente” se cuente con una absoluta disponibilidad de capital. Si el flujo de recursos se viera interrumpido, las inversiones realizadas hasta ese momento correrían el riesgo de perderse.

En estas condiciones, el plan de negocios adquiere formas concretas, rico en toda la información necesaria para los posibles inversionistas o fuentes de financiación interesados en el proyecto. Así, con el nacimiento de la empresa, gradualmente el plan deja de ser un instrumento para la apertura de la empresa, y se convierte en un instrumento de orientación operativa. Al plan viene adjunto el análisis de desviación (deviation analysis); por medio del continuo flujo de información proveniente de los procesos de control de gestión, la empresa sigue de cerca la evolución del mercado y del entorno externo.”

Gráfico 2

Fases de un Plan de Negocios



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Borello 2010

2.2.2.4 Tipos de Plan de Negocios

Al existir diferentes tipos de Planes de Negocios, con distintas estructuras y formas de presentación, se debe tomar en cuenta lo que se quiere presentar y a que tipo lector nos vamos a dirigir, con la finalidad de ser claro y conciso, al presentar nuestra idea ya sea para el lanzamiento de un nuevo producto o la implementación de una nueva tecnología; sea cual sea el plan que se escoja, se debe considerar que para ejecutar las estrategias de manera oportuna y adecuada, es necesario asignar establecer plazos para su cumplimiento.

Tabla 2

Tipos de Plan de negocios

TIPO	GENERALIDADES
LEAN O ÁGIL	<ul style="list-style-type: none">• Todo negocio puede usarlo para gestionar estrategias, fechas de entrega, actividades o incluso la tesorería.• Es rápido, sencillo y más eficiente porque no incluye sumarios, descripciones o información del contexto que las personas ya conocen.• Por un lado, incluye fechas de entrega y metas concretas y, por otro, el presupuesto para alcanzarlos.• Incluye una lista de hipótesis, objetivos, indicadores de medición, los responsables de cada tarea y lo que se debe monitorizar.
ESTÁNDAR	<ul style="list-style-type: none">• Es un documento no muy extenso que tiene más probabilidades de sobrevivir en formato online que papel.• Empieza con un sumario e incluye capítulos sobre la empresa, el producto que se vende, el objetivo del mercado, estrategia, gestión de equipos, previsión financiación, y análisis.• Es aconsejable crearlo a partir de la previsión de ventas y presupuesto de gastos.• Termina con apéndices que muestran proyecciones mensuales para el primer año y anuales para un segundo o tercer año.
STARTUP	<ul style="list-style-type: none">• Sirve para negociaciones ya que por su bajo costo son buenas herramientas para valorar si un negocio es rentable.• Es susceptible a cambios durante la ejecución del proyecto

TIPO	GENERALIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Es usual que se añada una reseña de la empresa, la gestión de equipos y descripciones del mercado, el plan de marketing y de producto y una estimación de los costes, precios y posibles gastos.
ONE-PAGE	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de resumir el plan en una página que incluye sólo “titulares”. • Puede ser muy útil para entregar a un banco, a posibles inversores, vendedores, alianzas o trabajadores.
PLAN DE VIABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza para validar una nueva tecnología, producto o mercado. • Valida la idea con gente que estaría realmente dispuesta a pagar por él. • Se centra en si un producto funcionará o no en un mercado ya existente, sin definir estrategias, tácticas o previsiones financieras.
PLAN INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Reflejan las necesidades de los miembros de la empresa. • La propuesta está directamente relacionada con las personas involucradas en la empresa. • suele ser corto y conciso. • No son documentos creados para uso externo.
PLAN DE OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye metas de implementaciones específicas. • Se utiliza como hoja de ruta para cumplir con los objetivos del negocio. • Planificar cada objetivo como un negocio exclusivo permite a la empresa establecer prioridades. • En su contenido se especifica quién hará qué y cuándo esas personas estarán realizando la tarea.
PLAN DE EXPANSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de expansión se centra en un área específica del negocio. • Puede ser interno o no, depende de si para realizarlo solicitaremos un préstamo o buscaremos nuevos inversores.
PLAN ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente es para uso interno, sin mucha información financiera. • Se centra en la descripción de la estratégica y las acciones para realizar su implementación. • La estrategia es una cuestión de elegir las oportunidades adecuadas. • Este tipo de planteamientos se realizan en grandes empresas con grandes equipos.

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: http://cincodias.com/cincodias/2015/08/11/pyme/1439276699_712968.html

2.2.2.5 Reglas para elaborar un Plan de Negocios

a) Presentación y exposición de los contenidos

Según (Borello, 2010) “El plan, a menos que sea redactado con fines meramente personales, debe presentarse de manera muy profesional. Las convenciones que es necesario seguir son numerosas y a menudo simples: impresión en papel de buena calidad, encuadernación estéticamente esmerada, correcta paginación, una buena resolución de la impresión. El grupo de interés se hace una idea del proyecto no sólo por el contenido del trabajo, sino también por la forma de presentación: es más, frecuentemente, la primera impresión que el lector recibe es exactamente la que le proporciona la parte estética. Por tanto, no debe subvalorarse este aspecto.

b) Gráficos

Como veremos en la segunda parte del libro, que se refiere a las proyecciones económico-financieras, el empleo de gráficos es muy útil para transformar tablas complicadas en imágenes interpretables a primera vista y, por tanto, con contenidos fácilmente asimilables. Además, algunas personas prefieren una exposición estrictamente numérica, y no se detienen en la interpretación "visual": sin embargo, la gran mayoría de los lectores se muestra más receptiva a los gráficos, y no a las tablas correspondientes. Estas consideraciones no deben, por otro lado, inducir a entender los gráficos como alternativas a las proyecciones de cálculos, sino como su natural complemento. De hecho, a la par de lo que se ha realizado en el presente trabajo, la representación gráfica debe siempre seguir a la tabla: omitir la detallada exposición numérica, a menudo determina la pérdida de apreciables informaciones, y lleva al lector a una natural desconfianza de los resultados de la exposición, en cuanto no se basan en un informe detallado que permita descifrar el proceso de cálculo de los datos.

c) Anexos

Los anexos muchas veces son parte esencial del trabajo. En ellos, el lector puede encontrar documentos que justifican, clarifican o confirman las hipótesis o los resultados expuestos en el plan. La calidad y la cantidad de los anexos pueden variar sensiblemente de un caso a otro. No es posible de hecho, en este momento, asociar un

determinado uso de los anexos, aún de manera absolutamente genérica, a la naturaleza y finalidades de un determinado plan.

Basta, por tanto, afirmar, que el peso de los anexos respecto al texto principal no debe ser excesivo cuando estos se inserten o releguen a la parte final del plan de negocios. Mucho mejor es destinarlos a un segundo fascículo que acompañe el plan económico-financiero.

d) Aspectos Iniciales

Los aspectos básicos de los análisis y las proyecciones son, como veremos, cruciales para la realización de un plan realista y confiable. El empresario puede profundizar en el estudio del mercado, trazar escenarios de la competencia y calcular detallados flujos de caja interpretables: sin embargo, si las hipótesis iniciales no son realistas y confiables, el plan no tiene ninguna validez. Y resulta contraproducente en cuanto puede generar en el empresario, más que en el lector, entusiasmo peligroso o pesimismo injustificado por un proyecto que tiene un valor intrínseco del todo diferente del que aparece a primera vista.

No quiere afirmarse que un plan correctamente concebido se convierte en una bola de cristal a través de la cual es posible predecir el exacto destino de un proyecto. Aun planes con hipótesis realistas pueden llevar a un fracaso cuando, por ejemplo, la reacción del mercado hacia el producto ofrecido es absolutamente impredecible. Es importante subrayar aquí que un plan, exactamente porque se fundamenta en supuestos, es un arma de doble filo: es necesario, entonces, actuar con la máxima prudencia, sobre todo en el momento de realizar las proyecciones y construir los escenarios.

e) Redacción

No sobra puntualizar la importancia que reviste el hecho de que el empresario o gerente siga personalmente el desarrollo del plan de negocios en todas sus fases. En las pequeñas y medianas empresas no es conveniente que se afronte como un estudio a realizar *ad hoc*, confiado a lo mejor a profesionales ajenos a la empresa

f) Contenido

Es necesario subrayar que cuando el plan de negocios adquiere los rasgos de un documento dirigido al exterior de la empresa, éste debe suministrar una visión absolutamente verdadera y completa de la empresa, al igual que de cualquier otro documento informativo empresarial, con el constante propósito de construir con el tiempo, relaciones de confianza y colaboración con los diferentes grupos de interés externos a la organización, llegando a mostrar sin ningún velo los puntos débiles contenidos en el proyecto, junto con las acciones propuestas para eliminarlos. Objetividad de análisis, seriedad y responsabilidad en la dirección son elementos indispensables para la construcción de la credibilidad de la empresa.”

Tabla 3

Generalidades del Plan de negocios

REGLA	DESCRIPCIÓN
PRESENTACIÓN Y EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS	<ul style="list-style-type: none">• Impresión en papel de buena calidad• Encuadernación estéticamente esmerada• Correcta paginación• Buena resolución de impresión• Fácilmente legible y comprensible• Exposición concisa de todos los conceptos• Descripción y mensajes precisos y exentos de formas retóricas o redundantes• En caso de ser voluminoso, poner una etiqueta saliente en cada capítulo
GRÁFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Deben transformar tablas complicadas en imágenes interpretables a primera vista• Encontrar una combinación justa de gráficos y tablas con una exposición descriptiva de argumentos
ANEXOS	<ul style="list-style-type: none">• La calidad y cantidad de los anexos puede variar sensiblemente de un caso a otro• El peso de los anexos respecto al texto principal no debe ser excesivo• Es útil anexar documentos al mismo texto
ASPECTOS INICIALES	<ul style="list-style-type: none">• Si la hipótesis inicial no es confiable, el plan no tiene validez, ya que se puede generar entusiasmo peligroso o

REGLA	DESCRIPCIÓN
	pesimismo injustificado por un proyecto que tiene valor intrínseco de todo diferente del que aparece a primera vista.
REDACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de la empresa y los consultores, pueden ofrecer toda la serie de datos y de análisis necesarios para la redacción del trabajo. Pero quien dirige la empresa debe recapitular y amalgamar las conclusiones de cada uno de los estudios para insertarlas en el plan general.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Debe suministrar una visión absolutamente verdadera y completa de la empresa, con el constante propósito de construir relaciones de confianza y colaboración con los diferentes grupos de interés externos a la organización.

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Borello 2010

2.2.2.6 Pasos para formular un plan estratégico de negocios exitoso

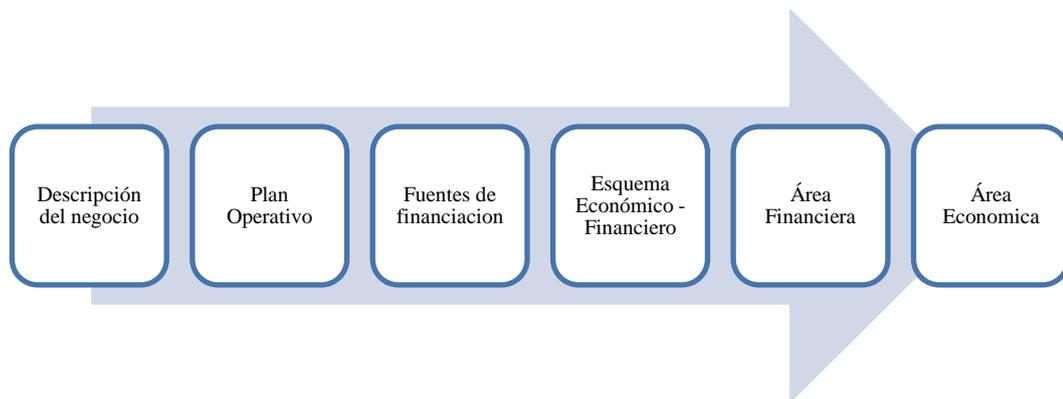
Según (Balanko, 2007)

1. “Defina las actividades de su negocio
2. Defina el estado que guarda actualmente su negocio
3. Defina el mercado externo, y su posicionamiento del mercado
4. Defina sus objetivos para el periodo que cubra el plan
5. Formula una estrategia para lograr los objetivos
6. Identifique los riesgos y las oportunidades
7. Trace una estrategia para limitar los riesgos y explotar las oportunidades
8. Depure las estrategias para hasta obtener planes de trabajo
9. Proyecte los costos y los ingresos, y desarrolle un plan financiero
10. Documentelo con concisión.”

2.2.2.7 Proceso del Plan de Negocios

Gráfico 3

Proceso Plan de negocios



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Borello 2010

a) Descripción del negocio

Según (Borello, 2010) “Este capítulo del plan de negocios tiene el ambicioso objetivo de guiar al lector en las diferentes fases de un proceso de aprendizaje cognoscitivo del entorno externo en el cual la empresa opera u operará. Empezando con la descripción de la actividad y de la historia de la empresa, el capítulo aborda las temáticas de valoración de los productos/servicios de la empresa, en relación con el mercado de la demanda; posteriormente, se dirigirá al análisis sectorial, seguido del estudio de las estrategias competitivas.”

1) Análisis de la empresa

Según (Borello, 2010) “En caso de que la empresa ya exista y esté operando, en el mercado, quizá desde hace ya varios años, es indispensable introducir inmediatamente al lector en su historia: mencionar su fundador, cuándo y dónde fue fundada, su naturaleza jurídica, describir el desarrollo que ha tenido y el área básica de su actividad, su situación económica y financiera corriente, y todos los demás elementos que permitan formarse una idea de la organización.”

2) Análisis del producto/mercado

Según (Borello, 2010) “Este capítulo del plan de negocios se propone como objetivo primordial el análisis de los productos de la empresa, en relación con el mercado específico al cual se refiere. Combinar las dimensiones de la oferta y la demanda permite lograr un doble objetivo.

1. Real comprensión de los productos (servicios) por parte de la empresa, siguiendo el concepto de que lo que se vende no es un simple producto o servicio, sino la respuesta a una necesidad.
2. Habituar la empresa a pensar en términos de diferentes asociaciones producto/mercado, o también de áreas de negocios y, a continuación, introducirla inmediatamente en la dimensión estratégica de la planeación.”

➤ El producto o servicio

Según (Borello, 2010) “Debe contener una breve descripción de la actividad desarrollada por la empresa, en términos de productos (y servicios, entendidos como productos intangibles) ofrecidos. Sin embargo, es importante no limitarse a la especificación superficial de los productos mediante una clasificación "física" de los mismos. Los productos pueden, de hecho, clasificarse individualmente de manera mucho más eficaz (y agrupados en categorías homogéneas) a través del análisis de las funciones que desarrollan de cara al mercado, o mejor, de cara al consumidor.”

➤ El mercado y la segmentación de la demanda

Según (Borello, 2010) “La validez intrínseca de un proyecto, en términos de potencialidad y perspectivas, puede comprenderse solamente después de un atento análisis del mercado de referencia. La atención del empresario debe orientarse, en primera instancia, hacia el mercado. Es inútil profundizar en los otros aspectos de un proyecto, si no se ha procedido siquiera a un breve análisis de las potencialidades del mercado del nuevo producto/servicio. Generalmente, el método más eficaz para identificar y analizar el mercado de los bienes de consumo con los cuales opera la organización, se basa en cuatro niveles.

- **Socioeconómico:** algunas de las variables que se toman en consideración en este caso, son: ocupación, educación, ingreso, clase social.
- **Geográfico:** la subdivisión del mercado se presenta en áreas geográficas: zona, región, estado, continente. Sin embargo, el término puede referirse incluso, a la variable climática: áreas templadas, tropicales, etc.
- **Demográfico:** el mercado puede ser dividido por características demográficas específicas, como población, número de hogares o número de personas por franja de edad, raza, o sexo
- **Psicográficos:** las variables consideradas tienen que ver con el campo de la psicología, como las necesidades, la motivación de compra, el estilo de vida, valores, gustos e intereses.

En cambio, para el mercado de bienes industriales, las variables más frecuentes de la demanda son las siguientes:

- **Geográficas:** valen las mismas consideraciones anteriormente expuestas respecto a bienes de consumo.
- **Demográficas:** clasificación industrial, tipo de actividad, cantidad de socios.
- **De compra;** por ejemplo, frecuencia de las órdenes de pedido, magnitud de estas órdenes, compra centralizada o descentralizada, motivación de compra (costo, calidad, confiabilidad, servicio, etc.).
- **Financieras:** tamaño de las cuentas, evaluación de los créditos, formas de pago, etc.
- **Operativas:** tipo de tecnología utilizada, actividad continua o estacional, etcétera.”

3) Análisis del sector

Según (Borello, 2010) “En términos generales, los límites que identifican un sector están determinados por la clasificación económica reportada por entidades como cámaras de comercio o registros de las empresas. Por definición, el sector está constituido por el grupo de empresas que desarrollan la misma actividad económica en cierto ámbito geográfico más o menos amplio.”

Tabla 4*Análisis del sector*

FACTOR	GENERALIDADES
CICLO DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Nacimiento.- Los recursos financieros necesarios son considerables, el mercado de la demanda se abre lentamente a la nueva oferta, y se incrementa la inversión en investigación y desarrollo. • Desarrollo.- El mercado crece y se amplía a un número de consumidores cada vez mayor. El peso de la inversión publicitaria es significativo. • Madurez.- Se alcanza un nivel de estabilidad, la tecnología está madura y consolidada, las utilidades son considerables y se recupera el capital invertido. • Declive.- Una nueva tecnología, nuevos productos y la capacidad de mantener bajos costos de producción evitan la extinción de una fábrica.
EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la situación de la competencia dentro del sector, supone un significado estratégico. • Permite al empresario determinar no sólo la eficacia o el carácter inadecuado de una determinada estrategia, sino también la existencia de oportunidades en el mercado en un determinado plazo de tiempo. • Construcción de esquemas gráficos de dos variables evitando usar dos que posean el mismo grado de correlación. • Permite identificar grupos de empresas con las mismas combinaciones estratégicas.
CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA	<ul style="list-style-type: none"> • Un análisis más profundo de la naturaleza del entorno competitivo. • El papel de la tecnología. • La importancia de los canales de distribución. • El grado de integración vertical. • El peso de la marca comercial.
LOS COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Directos.- Ofrecen productos que satisfacen necesidades idénticas y el parecido de un producto respecto a otro puede ser medido por el grado en que se puede sustituir. • Indirectos.- Empresas que se dirigen al mismo mercado de referencia, pero en el cual el grado de sustitución de la oferta no es significativo.

FACTOR	GENERALIDADES
<p align="center">LOS PROVEEDORES V LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resaltar la calidad de las relaciones con grupos de interés, como los proveedores y distribuidores. • Describir los diferentes canales de aprovisionamiento y de distribución existentes en el sector. • Establecer la naturaleza de las relaciones que se mantienen con ellos. • Modificar el escenario para llamar la atención de los consumidores.
<p align="center">LAS TENDENCIAS Y LAS PROYECCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta sección del plan describe los escenarios en que se desarrolla la evolución del mercado y las fuentes de información. • Suministra estudios del comportamiento de cada uno de los sectores económicos a los cuales puede recurrir quien elabora el plan.

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Borello 2010

4) Las estrategias

Según (Borello, 2010) “Una empresa opera en el mercado gracias a un conjunto de estrategias explícitas o implícitas y que están en la base de sus actividades. Sin embargo, estas estrategias están situadas y dirigidas dentro de un plan estratégico subyacente. Detrás de su operación, la empresa posee una filosofía y una cultura tanto competitiva como social, que se expresan dentro del concepto de la visión empresarial. Es exactamente desde tal perfil estratégico subyacente que se inicia nuestro análisis sobre las estrategias empresariales.”

b) Plan Operativo

1) Localización comercial y producción

Según (Borello, 2010) “Esta sección contiene una descripción sintética de los locales donde la empresa comercializa, y de aquellos en donde se desarrollará la producción.

En relación con la comercialización, en general, si la empresa opera en el mercado de los bienes de consumo, la localización del punto de venta es crítica desde el punto de

vista de la demanda; al contrario, como veremos, en caso de que se dirija al mercado de los bienes industriales, la logística de la distribución se convierte en factor crítico.

En cambio, en lo que concierne al área de producción, se requiere, en los dos casos, vincularla a las exigencias de aprovisionamiento y a la disponibilidad de mano de obra.

Obviamente, las anteriores consideraciones son válidas desde un punto de vista estrictamente económico: en realidad, la localización de un punto de venta o de una planta de producción depende también de diversos factores externos, como la disponibilidad y el costo de las respectivas autorizaciones, la legislación y la competencia.”

➤ **Los locales comerciales**

Según (Borello, 2010) “Los puntos de venta, son generalmente un factor crítico en el caso de negocios que operen en el mercado de bienes de consumo; al contrario, los locales comerciales, cuando existan, de una empresa que dirija su propio output a otras empresas deben estar situados en áreas que minimicen los costos de distribución. En el caso de los bienes de consumo, es de hecho relevante considerar el acceso a los bienes/servicios por parte de los consumidores: un punto de venta será abierto en función de los vínculos externos del lugar, en donde se garantizará una fuerte afluencia de clientes.”

➤ **Los locales productivos**

Según (Borello, 2010) “Las instalaciones de producción responden, como es lógico, a exigencias diferentes, en cuanto a lo que tiene que ver estrictamente con la naturaleza del negocio objeto de estudio. En general, sea para empresas que operen con bienes de consumo, como para aquellas que se dirigen a usuarios industriales, tales locales deben ubicarse en áreas que respeten los requisitos de un eficiente aprovisionamiento y de accesibilidad a la mano de obra adecuada al tipo de trabajo efectuado.”

➤ **La producción**

Según (Borello, 2010) “Aun para actividades particularmente exigentes (como la ingeniería), en las cuales los procesos sean de cierta complejidad y posean, por tanto, una fuerte capacidad técnica, es del todo inútil detenerse en la descripción técnica del proceso. No debe olvidarse que el grupo de interés al que se le presenta el plan no irá nunca más allá de la simple comprensión de la naturaleza de la actividad desarrollada. A menos que se trate del caso específico de una contraparte técnica,

Es necesario dar espacio aquí a una temática inherente al proceso de producción: el control de calidad. De hecho, si asignamos a la calidad del producto la concepción más amplia, tendremos dos componentes:

- Uno al interior de la organización, ligado a la calidad intrínseca de los materiales y a la tecnología de fabricación (calidad del producto/ proceso);
- Uno externo a la empresa, relativo al servicio al cliente.”

➤ **La disposición de planta**

Según (Borello, 2010) “Es la representación de la disposición del área de producción de la empresa, obviamente para aquellas empresas en donde ésta desempeñe un papel muy importante. La representación gráfica del proceso y de las máquinas utilizadas para la producción tienen la misma función de las gráficas que acompañan las tablas: en ésta, el grupo de interés se encuentra en capacidad de visualizar en una gráfica a manera de ejemplo, la descripción más o menos técnica del proceso del cual se habla en el párrafo precedente.

Puede tratarse de una nueva planta, de una nueva sección o de una reestructuración de un área productiva de la empresa; en realidad, la gráfica de la disposición de planta es el elemento dentro de todo el plan, en el cual se refleja mejor el profesionalismo del empresario/gerente, que muestra el grado de profundidad del nuevo proyecto antes de su presentación. De la disposición de planta surge además el estudio de la relación entre el espacio productivo y los recursos humanos; un equilibrado y armónico peso entre los

dos componentes puede tener sensibles repercusiones positivas en la productividad y eficiencia de los recursos utilizados.”

➤ **La maquinaria**

Según (Borello, 2010) “En esta sección no es necesario extenderse mucho; generalmente es suficiente un listado de las actividades materiales (y no materiales) que se desarrollan en el nuevo proyecto. Como tal información interesa mucho a eventuales inversionistas, es útil insertar una nota en la cual se evidencie, para cada uno de los bienes, su estado físico, la garantía, el medio de pago y, finalmente, el valor de remate, en caso de liquidación de la inversión.”

2) El Plan de Marketing

Según (Borello, 2010) “Aquí el empresario/gerente debe demostrar después de la planificación de la producción y del estudio de la organización de la empresa que está en capacidad de desarrollar con concreción un plan de ventas: en otras palabras, debe anexar a las estrategias y los objetivos a largo plazo de la empresa, las estrategias y los objetivos operativos de mercadeo que guiarán la organización en los años sucesivos.”

➤ **Los objetivos**

Según (Borello, 2010) “Al comenzar la elaboración de un plan de marketing mediante la formulación de los objetivos y las estrategias, se pretenden lograr los siguientes propósitos.

- Articular los objetivos corporativos a largo plazo, con un plan operativo de ventas. concreto y eficaz.
- Mostrar la coherencia de las palancas de marketing respecto a los objetivos
- Definir un sistema de incentivos para el personal de ventas, fundamentado en los resultados.
- Proporcionar estándares que sirvan de parámetros para el desarrollo de la actividad; será el análisis de las desviaciones el que proporcione indicativos de la necesidad de redefinir las estrategias o los objetivos de mercado.”

➤ **Las estrategias**

Según (Borello, 2010) “La estrategia será desarrollada al mismo nivel al cual se refiere el objetivo, es decir, en la dimensión del área estratégica de negocios o corporativa.”

➤ **Las palancas**

Según (Borello, 2010) “Los componentes de la mezcla de marketing, llamados también palancas de marketing, son cuatro.

1. Producto (servicio).
2. Precio.
3. Promoción/publicidad.
4. Canales de distribución/venta.”

Tabla 5

Palancas

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
PRODUCTO (SERVICIO).	Por producto entendemos la unidad física del output de producción y todos los otros componentes interrelacionados en la oferta de la empresa, calificados como "accesorios"
PRECIO.	Al determinar el precio del producto al interior de su mercado específico, debe tener en consideración preliminar algunos elementos. A nivel de producto: elasticidad/inelasticidad (rigidez) de la demanda; percepción del componente precio. A nivel de la empresa: estructura de costos.
PROMOCIÓN/PUBLICIDAD.	Incluye una serie de iniciativas de naturaleza también muy diferente, pero que tienen en común la finalidad de hacer conocer la empresa y sus productos al público consumidor.
CANALES DE DISTRIBUCIÓN/VENTA.	Canales de venta: se determinan basándose en el tipo de recursos humanos empleados en la venta y en las técnicas empleadas para promover las mismas. Canales de distribución: Van en relación con los clientes a los cuales el producto se vende.

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Borello 2010

➤ **El Plan de Ventas**

Según (Borello, 2010) “Para desarrollar un plan de ventas, es necesario escoger la técnica de investigación y el nivel de análisis.

Técnica de investigación

Hay diferentes metodologías que proporcionan una guía para la definición del estimativo de ventas. De éstas recordamos algunas:

- Técnicas de análisis histórico de las tendencias de venta (estimativos cuantitativos);
- Técnicas de proyección al futuro (estimativos cualitativos-cuantitativos);
- Combinación de las dos técnicas.

Entre las primeras utilizables en caso de actividad existente, tenemos:

- Extrapolación histórica;
- Tendencia sectorial.

Entre las segundas, están incluidas técnicas que emplean:

- Factores del mercado;
- Investigaciones de mercado; estimativos y
- Opiniones de los expertos.

Nivel de análisis

El plan de ventas se desarrolla en dos fases, la de los cálculos, en la cual se determinan las cifras de las proyecciones, y la de la esquematización de los resultados.

En la primera fase, la elaboración de los estimativos de venta, las exigencias del sondeo sujetan la libertad del investigador a un análisis por producto o a un nivel agregado superior.

La fase siguiente de la elaboración del plan de ventas consiste en la presentación de los resultados de los escenarios de venta, agrupando los datos bajo diferentes niveles de sondeo posibles”

➤ **El punto de equilibrio operativo (break-even)**

Según (Borello, 2010) “El break-even de ventas consiste en la determinación y representación del punto de equilibrio entre costos totales e ingresos, expresado en términos de volumen de ventas.

Punto de equilibrio por decisión de producción.- Sobre la base de los estimativos de ventas y en presencia de los vínculos de producción, pero en ausencia de comportamientos de venta conjuntos de los productos, el punto de equilibrio se determina comparando los márgenes de contribución (absolutos) incrementales por producto, partiendo del más rentable.

Punto de equilibrio por competencia.- Es el caso en el cual los costos fijos de la empresa se atribuyen, de acuerdo con un criterio lógico, a cada producto. De este modo, se efectuarían tres análisis diferentes, en los cuales vendrían a calcularse las cantidades de cada producto necesarias para cubrir los "propios" costos. La empresa debe, sin embargo, haber desarrollado un método eficaz de control de gestión que pueda resolver los problemas de subdivisiones de los costos fijos comunes. O sea, aquellos costos que, no teniendo una proporcionalidad directa en la producción del artículo, son arbitrariamente divisibles (ya que, frecuentemente, es arbitraria la elección del criterio de repartición) entre los diferentes productos.

Punto de equilibrio temporal.- Es el caso en el cual la cuestión a resolver, a partir del análisis no sea "después de cuántas unidades de producto/productos vendidos obtengo el balance entre costos e ingresos", sino, "después de cuánto tiempo obtengo tal resultado con base en mi estimativo de ventas.”

➤ **El presupuesto y el control**

Según (Borello, 2010) “**El presupuesto de marketing.-** Porcentaje sobre las ventas. Consiste en correlacionar el monto de los re-cursos monetarios a destinar para las políticas de marketing, con un porcentaje sobre las ventas.

Disponibilidad de recursos Como ya hemos visto, se presenta con frecuencia el caso de que, en las empresas con crisis de liquidez, una de las primeras medidas tomadas por el empresario sea el recorte del presupuesto de marketing.

La búsqueda del logro de los objetivos Éste es el enfoque más correcto; al adoptarlo, el empresario/gerente destina los recursos con base en los objetivos de marketing a lograr.

El control.- El tema del control tiene que ver con el área de la empresa dedicada al control de gestión. La situación económico- financiera de la empresa y la económica de cada una de las áreas de negocios deben ser monitoreadas periódicamente.”

3) **La estructura**

Según (Borello, 2010) “En la planificación reviste una particular importancia la organización de la estructura de la empresa y en su interior, la de los recursos humanos. Contrariamente a lo que se piensa con frecuencia los éxitos se construyen ante todo con las personas, y sólo secundariamente con las ideas.

➤ **Elección de la naturaleza jurídica**

“Para las actividades que comienzan, sobre todo, la definición de la naturaleza jurídica es un aspecto muy delicado por las siguientes razones:

Las relaciones entre socios (para el caso de una sociedad) deben estipularse "irrevocablemente" por escrito, en un reglamento que generalmente permanecerá inalterable por mucho tiempo.

Los aspectos fiscales, los requisitos administrativos y la tutela legal varían de una forma social a otra: en la fase de inicio de una nueva actividad (así como, más de vez en cuando, en la fase de crecimiento económico), deben examinarse con atención todos los aspectos positivos y negativos de las diferentes opciones de la forma jurídica legal; dirigiéndose para los aspectos más técnicos al comercialista y al abogado.”

➤ **El organigrama**

Según (Borello, 2010) “Al igual que el aspecto de legal, una precisa reglamentación de las tareas extendida a todo el personal de la empresa es también no sólo funcional en relación con el proceso racional de la división del trabajo, sino también con la operación necesaria para una eficaz labor gerencial; las personas al interior de la organización deben estar en capacidad de identificar la posición jerárquica, la responsabilidad, las funciones asignadas, los objetivos y las personas ante las cuales reporta el cumplimiento de sus funciones.”

➤ **Características de los recursos humanos**

Según (Borello, 2010) “La orientación de fondo de la empresa debe propender a la búsqueda y adquisición del consenso externo (proveedores clientes, entidades financieras...) e interno (socios, empleados), a fin de que toda la organización sea permeada por los mismos objetivos de la empresa.”

4) Los servicios externos

Según (Borello, 2010) “Está dedicada a servicios profesionales externos de los que hace uso la empresa. En primera instancia, los servicios de seguros, legales y fiscales. Sin embargo, según la naturaleza de la actividad desarrollada, también otros servicios pueden revestir un rol importante; piénsese en la empresa externa de aseo que de manera cotidiana opera en el interior de un banco.”

➤ **Los seguros**

Según (Borello, 2010) “Es importante exponer la naturaleza y el costo del seguro requerido por ley, en relación con la actividad desarrollada, y de aquellas facultativas que eventualmente la dirección hubiese decidido suscribir.”

➤ **La asesoría legal y fiscal**

Según (Borello, 2010) “Los aportes profesionales de las dos áreas son relevantes también para la vida cotidiana de la empresa. Un constante monitoreo y apoyo en los requerimientos fiscales por parte del comercialista evita a menudo no sólo un enorme gasto de energía por parte del personal interno, sino también la asunción de riesgos ligados a errores u omisiones en dichos requerimientos. Permite, además, adoptar con frecuencia políticas de empresa orientadas a reducir la carga impositiva.”

5) Las licencias

Según (Borello, 2010) “La existencia y el grado de accesibilidad de la licencia determina la estructura misma de un sector. En el caso de la iniciación de una actividad reglamentada por licencias y autorizaciones, el estudio dirigido a la comprensión de las reglamentaciones legales es uno de los primeros pasos que el empresario debe cumplir para evaluar la factibilidad y el atractivo de una inversión.”

c) Fuentes de financiación

Según (Borello, 2010) “Toda actividad, para subsistir, debe ser financiada. Por financiación se entiende el total del capital invertido: por tanto, el capital aportado por los socios de una empresa, definido también como patrimonio, y no sólo el capital externo que coincide con una acepción restringida de financiación. Ya sea una actividad que comienza, en la cual la búsqueda de los fondos de financiación se dirige fundamentalmente a la obtención de los fondos para la realización de la inversión, o una actividad ya iniciada, se plantea el problema de la selección de los tipos de capital necesarios, o mejor, de la adecuada combinación de los mismos. En efecto, la naturaleza del negocio, el contexto económico, el grupo de socios, las condiciones comerciales

vigentes en el mercado, son algunos de los factores que inciden en la calidad y la cantidad del capital óptimo invertido para la actividad objeto del análisis.

En la redacción de este capítulo, el empresario gerente debe mostrar al lector, la forma de financiación con la cual pretende sostener su actividad, sobre la base de la necesidad de los requerimientos que se consideran necesarios (véase el párrafo 3.5); estableciendo así las premisas para eventuales requerimientos de crédito, que deberían explicarse y motivarse en esta sección del plan.

Es útil, en todo caso, iniciar la disertación de este capítulo con la situación pasada y presente de la empresa, excluyendo obviamente las nuevas actividades. Se introduce entonces, la presentación de la estructura financiera deseada por la empresa, con la evolución del capital externo y el riesgo de los últimos tres años.”

Tabla 6

Fuentes de financiación

DESCRIPCIÓN	GENERALIDADES					
CAPITAL INVERTIDO	<p>El capital invertido corresponde al total de activos o pasivos de una empresa</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">EL ACTIVO</td> <td style="width: 50%; border: none;">EL PASIVO</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> • Activos corrientes • Activos fijos • Otros activos </td> <td style="border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> • Pasivos corrientes • Pasivos consolidados • Patrimonio </td> </tr> </table>		EL ACTIVO	EL PASIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Activos corrientes • Activos fijos • Otros activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasivos corrientes • Pasivos consolidados • Patrimonio
EL ACTIVO	EL PASIVO					
<ul style="list-style-type: none"> • Activos corrientes • Activos fijos • Otros activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasivos corrientes • Pasivos consolidados • Patrimonio 					
PLAN DE AMORTIZACIÓN Y REMUNERACIÓN DEL CAPITAL	AMORTIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar una propuesta de pago de eventuales financiaciones externas a los financiadores potenciales. • Los métodos más empleados mediano y a largo plazo son: La amortización con cuotas constantes y la amortización con cuotas decrecientes. 				
	REMUNERACIÓN DEL CAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> • Se exponen los esquemas de proyección de ventas y de los costos de la actividad. • Se determina la tasa de crecimiento del valor del capital 				

DESCRIPCIÓN	GENERALIDADES	
LAS FUENTES	INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capital social, utilidades y préstamos de los socios • Cambios en la estructura del balance general existente
	EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento comercial • Deudas con bancos • Colocaciones accionarias y obligaciones • Leasing y pagos a plazos • Fondos públicos.
ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo será recibido el plan de financiación? cuando el plan económico - financiero se presente a un banco para solicitar créditos para el proyecto. • Aplicando el modelo zeta scoring., se tendrá la posibilidad de obtener un puntaje sobre la bondad financiera del plan. • Independientemente del hecho de que el indicador zeta sea empleado o no por el banco al cual se presenta el plan, se tiene la ocasión de probar los resultados de nuestros cálculos. 	

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Borello 2010

d) Área Financiera

Tabla 7

Área Financiera

DESCRIPCIÓN	GENERALIDADES	
COSTOS DE PUESTA EN MARCHA (START-UP)	Conocer sobre las diferentes destinaciones de los usos del capital en la etapa de puesta en marcha de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Usos: son todas las erogaciones de caja que preceden la apertura del local y el inicio de la actividad. • Fuentes: son las entradas de liquidez (capital externo más capital de riesgo).
PROYECCIONES DEL FLUJO DE CAJA PRIMER AÑO	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una cuenta económica que incluya los principales rubros de ingreso y costo esperados. • Pasar a la elaboración de un flujo de caja proyectado distribuyendo mensualmente las entradas y las salidas de caja esperadas. 	
	FLUJOS DE ENTRADA	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Préstamos o flujos de capital • Proyección de crecimiento y saldos de bodega

DESCRIPCIÓN	GENERALIDADES	
	FLUJOS DE SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Salidas corrientes • Salidas de capital • Plan de amortización •
PROYECCIONES DEL FLUJO DE CAJA AÑOS SIGUIENTES	Después de haber examinado detalladamente varios de los rubros que componen el flujo de caja, se exponen los esquemas proyectados del flujo de caja de los años siguientes: años segundo, tercero y cuarto, la proyección es a 36 meses.	
PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO DEL RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Total, de los recursos absorbidos en el tiempo (egresos de capital acumulado); • Total de los recursos generados por la actividad con el supuesto de que el valor inicial, a partir del cual comienza el cálculo del acumulado de los flujos de entrada, coincida con el valor en caja en el momento 	

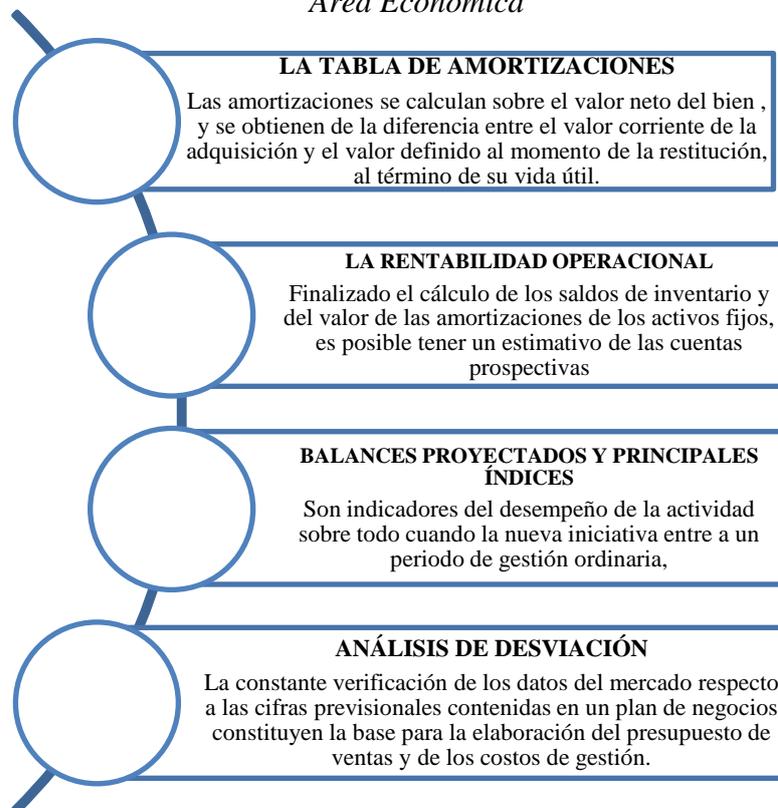
Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Borello 2010

e) Área Económica

Gráfico 4

Área Económica



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Borello 2010

2.3. IDEA A DEFENDER

El diseño de un Plan de Negocios para la empresa VICARROZAR CIA. LTDA., de la ciudad de Cuenca, para el año 2016, permitió posicionar la marca en el mercado y consecuentemente mejorar periódicamente su rentabilidad.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Plan de negocios

2.4.2. Variable Dependiente

Mejorar la productividad de la empresa.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó la modalidad de tipo cualitativa que se encuentra basada en valores que permite al investigador actuar de forma correcta durante la investigación que se realizara desde el entorno de la empresa VICARROZAR CIA. LTDA., en tal forma se analizó el problema sujeto a objeto de estudio, mediante el cual se desarrolló el proceso para conocer la población, la muestra y la recopilación de datos correspondientes para la obtención de la información.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que utilidades para la elaboración del Plan de Negocios son:

- **Descriptiva.-** Busca desarrollar y describir como se efectúa un desarrollo empresarial, en tal se pueda especificar las propiedades, características, perfiles de la competencia, mercado y factores internos y externos de la empresa VICARROZAR CIA. LTDA., para ser sometidas a un análisis.
- **Exploratoria.-** Dentro de esta investigación se aplicaron procesos y técnicas que se originan en la población, concernientes con el problema objeto de estudio, y de tal forma se adquirió conocimientos y experiencias para formular una hipótesis de una posible solución.
- **Bibliografía.-** El estudio y análisis del proceso, las fuentes informativas se sustentaron mediante; información de libros, internet y demás artículos relacionados con el tema planteado.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Según (Tamayo, 2000) “Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo.

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación; se trabajará con toda la población que a continuación se cita.”

De acuerdo a la información presentada por la EMOV Empresa Municipal de Movilidad Tránsito y Transporte de la ciudad de Cuenca, y la ANT Agencia Nacional de Transito del Ecuador se estima que el parque automotor de Cuenca es de 115 000 en el 2015, y tomando como referencia que los clientes potenciales para la empresa son los transportistas de esta ciudad, se procede a aplicar la muestra estadística para determinar el número idóneo de encuestados.

3.3.2. Muestra

Según (Galindo, 2001) “Una muestra consiste en definir la porción elegible de individuos de un “universo”, a la que se aplica la encuesta directa para obtener la información deseada; la cual debe ser representativa y similar a aquella que, teóricamente, se obtendría si se abarcara a la totalidad del universo.”

El cálculo de la muestra se realizó conociendo que el tamaño de la población es 115.000 considerando un 95% de confianza, una desviación estándar de 0.5, y un error muestral del 5%, a continuación, se muestra la fórmula de cálculo que se usó y el número encuestas que deben ser realizadas para el pertinente estudio.

(Malhotra, 1998) propone la siguiente formula:

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

n = Tamaño de la Muestra

N = Valor de la Población

Z = Valor critico correspondiente un coeficiente de confianza del cual se desea hacer la investigación

p = Proporción proporcional de ocurrencia de un evento.

q = Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento

E = Error Maestral.

N=115.

Z= para un nivel de confianza del 95% = 0.95

p= 50% = 0.50

q= (1-p) = (1-0.50) = 0.50

E=5% = 0.05%

$$n = \frac{(0.95)^2 * 115.000 * 0.50 * 0.50}{(115.000 - 1)(0.05)^2 + (0.95)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{25946.88}{287.72}$$

$$n = 90$$

Aplicando la formula con los datos de población determinada se determinó que la muestra a encuestar es de 90 personas.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

Para el desarrollo de la investigación se incluyeron dos enfoques; cualitativo y cuantitativo, los cuales se detallan a continuación:

- **Método cualitativo.-** El método utilizado permitió investigar el mercado y sus competidores. Con los datos analizados se propuso estrategias que ayudan a fortalecer a la empresa dentro de su segmento de mercado y aumentar su productividad como empresa. La técnica que se empleo es la siguiente: Elaboración de un plan de marketing.
- **Método cuantitativo.-** Este tipo de técnica da como resultado cifras reales que se obtuvieron durante la realización del presente trabajo de investigación, en el cual se

elaboró un estudio de datos financieros que maneja la empresa VICARROZAR CIA. LTDA., con la finalidad de demostrar que esta posee seguridad financiera y una rentabilidad tendiente a crecer. La técnica a utilizarse en este enfoque será: Elaboración de un plan financiero.

3.4.2. Técnicas

- **Encuesta.-** Se realizó encuestas a la población con la finalidad de conocer las falencias que existe, en tal forma conocer la problemática existente y observar hipótesis de las proyecciones recogidas, para lo cual se utilizó una serie de preguntas abiertas y cerradas.
- **Observación.-** A través de la observación directa se pudo obtener información que permitió conocer los nichos de mercado, en el cual nos permitió hacer énfasis del estudio de la investigación, para aplicar un eficiente Plan de Negocios.

3.4.3. Instrumentos

- **Cuestionarios.-** El cuestionario se utilizó como herramienta para la realización de las encuestas, mismo que sirvió para el levantamiento de la información.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

VICARROZAR CIA. LTDA.



PLAN DE NEGOCIOS

Creación de una nueva línea de producción para el diseño, construcción y venta de buses interprovinciales y de turismo, full equipo, para 42 pasajeros, denominada **VIPCAR**

Cuenca
Enero 2016

4.1. INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Negocios tiene como propósito posicionar en el mercado de carrocerías a la empresa **VICARROZAR CIA. LTDA.**, mediante la implementación de una nueva línea de producción, encargada de la fabricación y comercialización de carrocerías para buses interprovinciales y de turismo con baño, full equipo para 42 pasajeros, que será conocida comercialmente con el nombre de **VIPCAR**.

Además de presentar una breve descripción del negocio, realizar un estudio del mercado que abarca el análisis del producto, su oferta y demanda; plan de marketing que contiene estrategias de ventas y publicidad; y un estudio financiero compuesto de proyecciones de ingresos y gastos de los tres primeros años de ejecución del plan y llamar así la atención de los inversionistas para obtener los recursos necesarios.

El presente Plan de Negocios posteriormente servirá a a empresa para obtener fondos por 20.000 dólares necesarios para poner en marcha la nueva línea de producción.

4.2. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO

Construir carrocerías para buses interprovinciales y de turismo de la más alta calidad, con personal calificado y materia prima nacional que permita establecer un precio competitivo con los actuales fabricantes de carrocerías de la ciudad de Cuenca.

4.3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

4.3.1. Análisis de la empresa

VICARROZAR CIA. LTDA., es una empresa con dos años en el mercado de carrocerías en la ciudad de Cuenca, misma que abrió sus puertas el 24 de octubre del 2014, la empresa se encarga del diseño, construcción y terminado de furgones, que se fabrican previo contrato con el cliente, en una planta de fabricación de acuerdo a las necesidades de producción.

Se constituyó mediante escritura pública autorizada por la Notaria Segunda del cantón Cuenca, a cargo de la Doctora Marcia Nieto Pacheco, el 22 de septiembre de 2014, inscrita en el Registro Mercantil número 835 y anotada en el Repertorio con el número 9841, el 24 de octubre de 2014, bajo la gerencia del Ingeniero Paúl Villa Samaniego, el 17 de octubre de 2015, **VICARROZAR CIA. LTDA.**, mediante trámite número 14498 del Registro Mercantil del cantón Cuenca, y de acuerdo a lo establecido en los estatutos sociales de la empresa nombra de forma unánime como nuevo administrador al Doctor Eduardo Efraín Villa Samaniego, como Gerente General por el lapso de dos años.

Su actividad principal es la fabricación y reparación de todo tipo de furgones, por iniciativa del gerente general de la empresa se busca implementar una nueva línea de producción, utilizando recursos existentes en la empresa, mediante la adquisición de maquinaria y equipos que complementen a los ya existentes, por lo tanto, la empresa debe realizar una nueva distribución de la planta, ya que cuenta con el espacio suficiente para la instalación de la maquinaria que desea adquirir.

4.3.2. Análisis del producto/mercado

4.3.2.1. Análisis matriz FODA

Tabla 8

Análisis FODA

MATRIZ	
FORTALEZAS-F	OPORTUNIDADES-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planta de producción adecuada 2. Trabajadores con gran experiencia laboral 3. Diseños innovadores 4. Materia prima de la mejor calidad 5. Buen ambiente de trabajo 6. Confianza de clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento a nivel local 2. Adquisición de una planta de producción propia 3. Acceso fácil a la materia prima 4. Renovación del parque automotor 5. Empresa calificada por la ANT
DEBILIDADES-D	AMENAZAS-A
<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con planta de producción propia. 2. Falta de estructura organizacional adecuada 3. Falta de capacitación a trabajadores 4. Falta de publicidad 5. No se maneja documentación de control en la producción. 6. Rotación de personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en los precios de la materia prima. 2. Incumplimiento de proveedores 3. Dominio de mercado por las grandes empresas de carrocerías. 4. Incremento de impuestos.

ESTRATEGIAS		
	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	1. Planta de producción adecuada 2. Trabajadores con gran experiencia laboral 3. Diseños innovadores 4. Materia prima de la mejor calidad 5. Buen ambiente de trabajo 6. Confianza de clientes	1. No cuenta con planta de producción propia. 2. Falta de estructura organizacional adecuada 3. Falta de capacitación a trabajadores 4. Falta de publicidad 5. No se maneja documentación en la producción.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
1. Crecimiento a nivel local 2. Adquisición de una planta de producción propia 3. Acceso fácil a la materia prima 4. Renovación del parque automotor 5. Empresa calificada por la Agencia Nacional de Transito.	F3-F4-O6 Brindar las garantías de calidad necesarias en nuestras carrocerías para garantizar la confianza de nuestros clientes. F2-O5 Mantener una planta de producción adecuada para la construcción de carrocerías para que la empresa cuente con la calificación por parte de la ANT F5-O3-O6 Obtener materia prima de la mejor calidad, teniendo fácil acceso y dando confianza a los clientes.	D2-D5-O1 Elaborara un manual de funciones, organigrama estructural para la empresa D3-O6 Manejar documentación en la producción para obtener datos donde se pueda realizar evaluaciones a la producción. D4-O1 Realizar publicidad para dar a conocer a la empresa y lograr reconocimiento a nivel local, brindando confianza al cliente.
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
1. Incremento en los precios de la materia prima. 2. Incumplimiento de proveedores 3. Dominio de mercado por las grandes empresas de carrocerías. 4. Incremento de impuestos. 5. Rotación de personal.	F5-A2-A3 Tener convenios con los proveedores para la adquisición de materia prima de la mejor calidad directamente. F6-A6 Capacitar al personal y mantener un buen ambiente de trabajo brindando estabilidad laboral a nuestros colaboradores. F4-A4 Tener un catálogo de diseños actualizado acorde a las necesidades del cliente para poder competir con las grandes empresas.	D4-A4 Invertir en publicidad para darse a conocer y competir con las grandes empresas carroceras D2-D3-A6 Capacitar al personal de la empresa para que puedan desarrollar sus funciones acordes a su puesto de trabajo. D4-A3 Contar con directorio de proveedores que sean responsables en la entrega de materia prima a la empresa

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Datos obtenidos en la investigación

4.3.2.2. El producto

BUSES INTERPROVINCIALES Y DE TURISMO VIPCAR

VICARROZAR CIA. LTDA. producirá buses interprovinciales y de turismo, full equipo para 42 pasajeros con baño, bajo la norma **INEN 1323**, que establece los requisitos generales para el diseño, fabricación y montaje de carrocerías de buses para todas sus modalidades, a precios competitivos, facilidades de pago y le entrega en 45 días laborables contados a partir de la entrega del chasis a la empresa, para lo que se cuenta con equipo y mano de obra calificada en cada proceso de fabricación y utilizando materia prima de primera, distribuida de la siguiente manera:

Tabla 9

Composición carrocerías VIP CAR

COMPONENTES	MATERIALES
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none">• Tubería estructural de 100x50x3 mm• Tubería estructural de 50x50x2 mm
FORROS EXTERIORES	<ul style="list-style-type: none">• Planchas galvanizada de 1.1 mm de espesor
FORROS INTERIORES	<ul style="list-style-type: none">• Planchas y molduras de fibra de vidrio.• Tapizado con corosil
PISOS Y ESTRIBOS	<ul style="list-style-type: none">• Plywood marino de 1.8 mm• Enmoquetado.
PUERTA VENTANERIA Y VIDRIERÍA PANORÁMICA	<ul style="list-style-type: none">• Delantera pantográfica• En 2 cuerpos, vidrio templado• Parabrisas posterior de seguridad• Parabrisas delantero de seguridad
EQUIPAMIENTO Y ACCESORIOS	<ul style="list-style-type: none">• 2 Televisores de 14” pantalla plana plegable al techo• 6 Parlantes de 150 Watts• 2 Espejos exteriores y uno interior• 2 Fallebas al techo (ventoleras)• Radio MP3, DVD• Antena para radio• Luces individuales para los pasajeros• Cabina para el chofer• Cajuelas laterales amplias• Porta maleteros interiores• Un baño• Adecuaciones y ductos para equipo de aire acondicionado

COMPONENTES	MATERIALES
CAPACIDAD DE PASAJEROS	<ul style="list-style-type: none"> • Asientos reclinables tapizados con damasco • Pasamanería y soportería en vivos colores
ILUMINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Interior con lámparas fluorescentes y plafones en acrílico blanco • Iluminación exterior reglamentaria

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Investigación de campo Planta Vicarrozar

4.3.2.3. El mercado y la segmentación de la demanda

La producción de carrocerías de buses es, una de las actividades económicas más importantes en la ciudad de Cuenca, por lo que las empresas carroceras han ido innovando sus diseños, ofertando formas de pago cómodas para sus clientes y entregando el producto en el menor tiempo posible, atrayendo de esta manera más y más clientes cada día.

De acuerdo a la información presentada por la EMOV (Empresa Municipal de Movilidad Tránsito y Transporte de la ciudad de Cuenca), y la ANT (Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador) se estima que el parque automotor de Cuenca es de 115.000 en el 2015, y tomando como referencia que los clientes potenciales para la empresa son los transportistas de esta ciudad.

Con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa, en lo referente al posicionamiento en el mercado de carrocerías, se realizó un sondeo a la muestra determinada de una población de 115.000 transportistas de la ciudad de Cuenca mediante la aplicación de encuestas realizada en diferentes puntos de la ciudad, con la finalidad de identificar las principales necesidades de los potenciales clientes y de esta manera brindar un servicio que cubra dichas necesidades. (Ver anexo 1)

Los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas se presentan a continuación:

4.3.2.4. Diagnostico posicional y necesidades de los clientes

PREGUNTA 1

¿CUÁL ES SU RELACIÓN LABORAL ACTUAL?

Tabla 10

Relación laboral

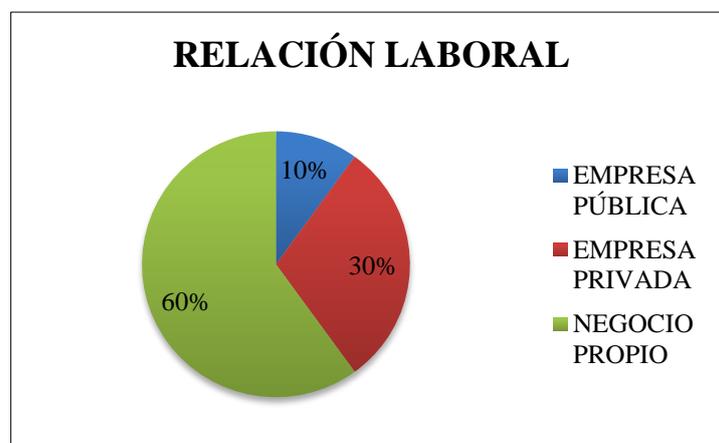
DESCRIPCIÓN	Nº	%
EMPRESA PÚBLICA	9	10%
EMPRESA PRIVADA	27	30%
NEGOCIO PROPIO	54	60%
TOTAL	90	100%

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Tabulación de encuestas

Gráfico 5

Relación laboral



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Encuestas aplicadas

INTERPRETACIÓN:

De un total de 90 encuestados en lo referente a su relación laboral, 9 encuestados que representan el 10% trabajan en una empresa pública; 27 encuestados que representan el 30% trabajan en una empresa privada; mientras que 54 encuestados que representan el 60% tienen negocio propio.

PREGUNTA 2

¿QUÉ TIPO DE VEHÍCULO CONDUCE?

Tabla 11

Tipo de vehículo

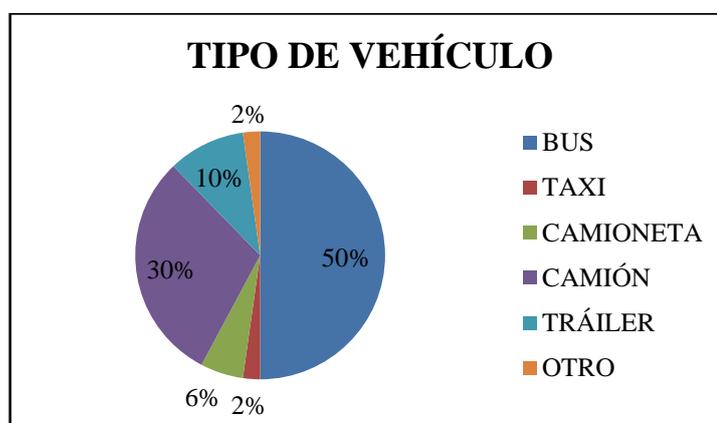
DESCRIPCIÓN	N°	%
BUS	45	50%
TAXI	2	2%
CAMIONETA	5	6%
CAMIÓN	27	30%
TRÁILER	9	10%
OTRO	2	2%
TOTAL	90	100%

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Tabulación de encuestas

Gráfico 6

Tipo de vehículo



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Encuestas aplicadas

INTERPRETACIÓN:

De un total de 90 encuestados en lo referente al tipo de vehículo que conduce, 45 encuestados que representan el 50% conducen bus; 2 encuestados que representan el 2% conducen taxi; 5 encuestados que representan el 6% conducen camioneta; 27 encuestados que representan el 30% conducen camión; 9 encuestados que representan el

10% conducen tráiler; mientras que 2 encuestados que representan el 2% conducen otro tipo de vehículo.

PREGUNTA 3

¿CON QUE FRECUENCIA CAMBIA DE VEHÍCULO?

Tabla 12

Frecuencia cambio de vehículo

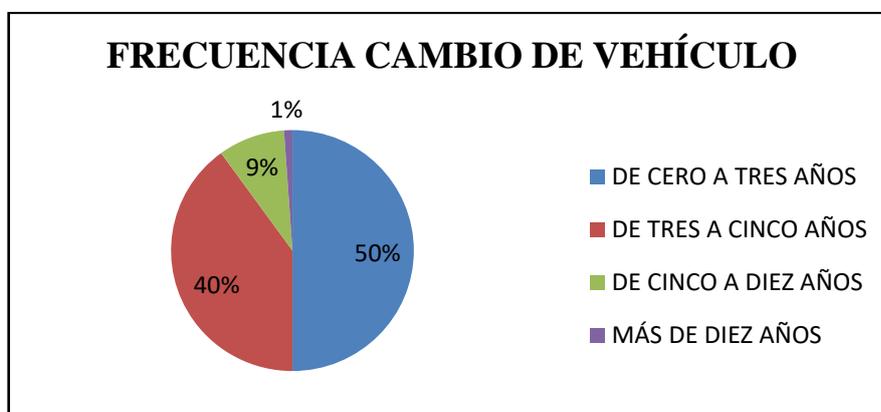
DESCRIPCIÓN	Nº	%
DE CERO A TRES AÑOS	45	50%
DE TRES A CINCO AÑOS	36	40%
DE CINCO A DIEZ AÑOS	8	9%
MÁS DE DIEZ AÑOS	1	1%
TOTAL	90	100%

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Tabulación de encuestas

Gráfico 7

Frecuencia cambio de vehículo



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Encuestas aplicadas

INTERPRETACIÓN:

De un total de 90 encuestados en lo referente a la frecuencia que cambia de vehículo, 45 encuestados que representan el 50% cambian su vehículo con una frecuencia de cero a tres años; 36 encuestados que representan el 40% cambian su vehículo con una frecuencia de tres a cinco años; 8 encuestados que representan el 9% cambian su

vehículo con una frecuencia de cinco a diez años; mientras que 1 encuestado que representa el 1% cambia su vehículo con una frecuencia de más de diez años.

PREGUNTA 4

¿EN QUE INTERVALO ESTÁN SUS INGRESOS?

Tabla 13

Ingresos

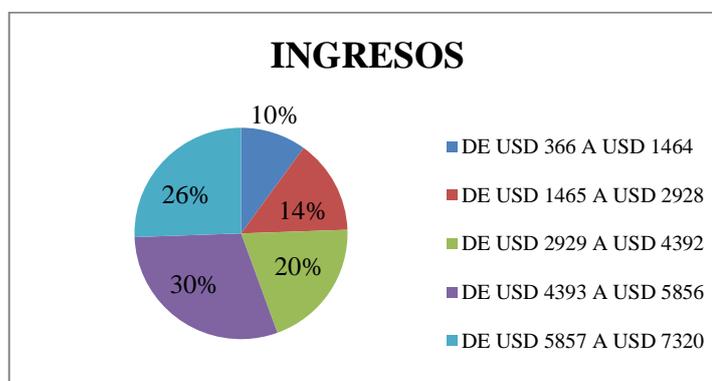
DESCRIPCIÓN	Nº	%
DE USD 366 A USD 1464	9	10%
DE USD 1465 A USD 2928	13	14%
DE USD 2929 A USD 4392	18	20%
DE USD 4393 A USD 5856	27	30%
DE USD 5857 A USD 7320	23	26%
TOTAL	90	100%

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Tabulación de encuestas

Gráfico 8

Ingresos



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Encuestas aplicadas

INTERPRETACIÓN:

De un total de 90 encuestados sobre sus ingresos, 9 encuestados que representa el 10% tiene ingresos de USD 366 a USD 1464; 13 encuestados que representa el 14% tiene un ingreso de USD 1465 a USD 2928; 18 encuestados que representa el 20% tiene un ingreso de USD 2929 a USD 4392; 27 encuestados que representa el 30% tiene un

ingreso de USD 4393 a USD 5856; mientras que 23 encuestados que representa el 26% tiene un ingreso de USD 5857 a USD 7320.

PREGUNTA 5

¿CREE UD QUE LOS PROVEEDORES QUE ACTUALMENTE COPAN EL MERCADO DE CARROCERÍAS, SON SUFICIENTES PARA CUBRIR LA DEMANDA DE LA CIUDAD Y PROVINCIA?

Tabla 14

Demanda

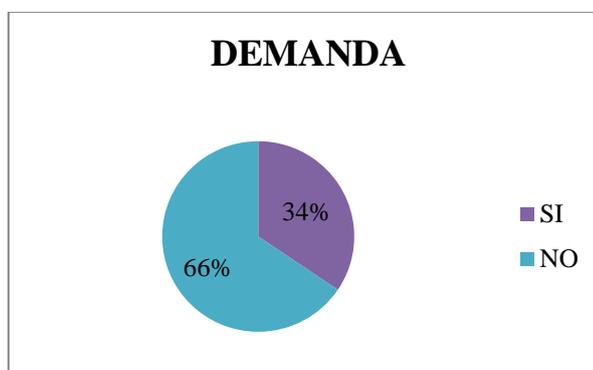
DESCRIPCIÓN	Nº	%
SI	31	34%
NO	59	66%
TOTAL	90	100%

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Tabulación de encuestas

Gráfico 9

Demanda



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Encuestas aplicadas

INTERPRETACIÓN:

De un total de 90 encuestados en lo referente a la demanda, 31 encuestados que representan el 34% creen que los proveedores actuales si cubre la demanda de la ciudad; mientras que 59 encuestados que representan el 66% creen que los proveedores actuales no cubren la demanda de la ciudad.

PREGUNTA 6

¿LOS PRODUCTOS QUE HOY EN DÍA SE OFRECEN EN EL MERCADO CUBREN TODAS SUS EXPECTATIVAS, TANTO EN PRECIO COMO EN CALIDAD?

Tabla 15

Expectativas del mercado

DESCRIPCIÓN	N°	%
SI	54	60%
NO	36	40%
TOTAL	90	100%

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Tabulación de encuestas

Gráfico 10

Expectativas del mercado



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Encuestas aplicadas

INTERPRETACIÓN:

De un total de 90 encuestados en lo referente a las expectativas del mercado, 54 encuestados que representan el 60% dijeron que si cubren las expectativas del mercado; mientras que 36 encuestados que representan el 40% dijeron que no cubren las expectativas del mercado.

PREGUNTA 7

¿CREE UD QUE LA EMPRESA DEBE MANEJAR POLÍTICAS DE CRÉDITOS A FIN DE FACILITAR LA COMPRA AL CLIENTE?

Tabla 16

Políticas de crédito

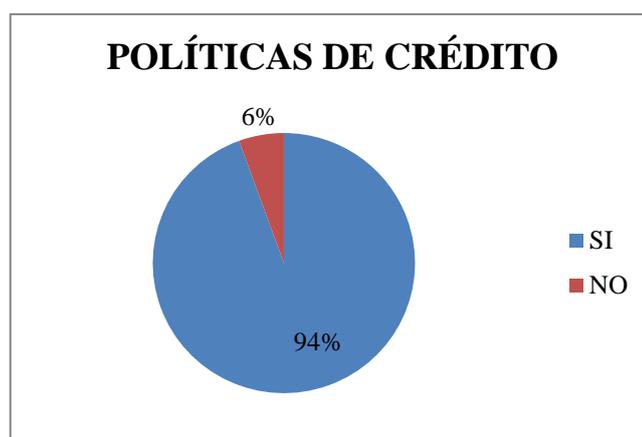
DESCRIPCIÓN	Nº	%
SI	85	94%
NO	5	6%
TOTAL	90	100%

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Tabulación de encuestas

Gráfico 11

Políticas de crédito



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Encuestas aplicadas

INTERPRETACIÓN:

De un total de 90 encuestados en lo referente a las políticas de crédito que debe tener la empresa, 85 encuestados que representan el 94% si creen que la empresa debe manejar políticas de crédito, mientras que 5 encuestados que representan el 6% no creen que la empresa deba manejar políticas de crédito.

PREGUNTA 8

¿AL MOMENTO DE ELEGIR UN PRODUCTO NUEVO QUE ES LO PRIMERO EN QUE SE INTERESA?

Tabla 17

Interés

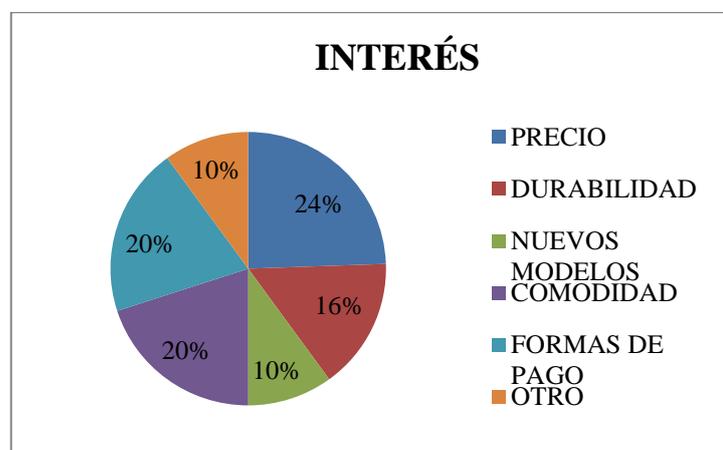
DESCRIPCIÓN	N°	%
PRECIO	22	24%
DURABILIDAD	14	16%
NUEVOS MODELOS	9	10%
COMODIDAD	18	20%
FORMAS DE PAGO	18	20%
OTRO	9	10%
TOTAL	90	100%

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Tabulación de encuestas

Gráfico 12

Interés



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Encuestas aplicadas

INTERPRETACIÓN:

De un total de 90 encuestados en lo referente al interés al elegir un nuevo producto, 22 encuestados que representan el 24% les interesa el precio; 14 encuestados que representa el 16% les interesa la durabilidad; 9 encuestados que representan el 10% les interesa nuevos modelos; 18 encuestados que representan el 20% les interesa la

comodidad; 18 encuestados que representan el 20% les interesa las formas de pago; mientras que 9 encuestados que representan el 10% les interesa otros.

PREGUNTA 9

¿EN EL CASO DE CARROCERÍAS, QUE CONSIDERA USTED QUE SE DEBE IMPLEMENTAR?

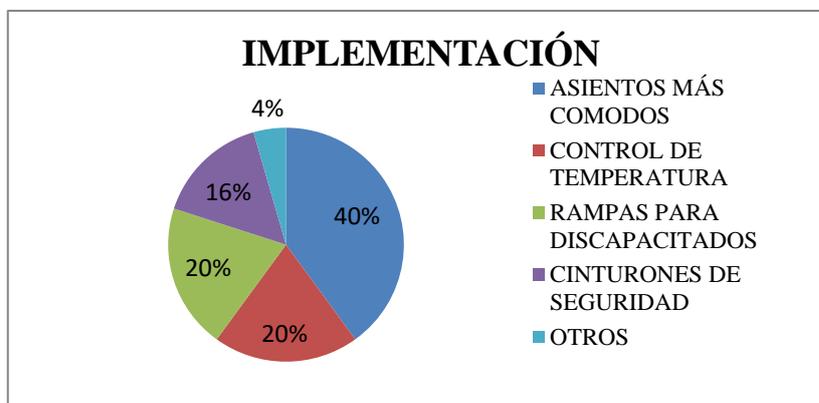
Tabla 18
Implementación

DESCRIPCIÓN	Nº	%
ASIENTOS MÁS CÓMODOS	36	40%
CONTROL DE TEMPERATURA	18	20%
RAMPAS PARA DISCAPACITADOS	18	20%
CINTURONES DE SEGURIDAD	14	16%
OTROS	4	4%
TOTAL	90	100%

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Tabulación de encuestas

Gráfico 13
Implementación



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Encuestas aplicadas

INTERPRETACIÓN:

De un total de 90 encuestados en lo referente a lo que se debe implementar en carrocerías, 36 encuestados que representan el 40% considera que debe implementarse asientos más cómodos; 18 encuestados que representan el 20% consideran que debe

implementarse control de temperatura; 18 encuestados que representan el 20% considera que deba implementarse rampas para discapacitados; 14 encuestados que representan el 16% considera que debe implementarse cinturones de seguridad; mientras que 4 encuestados que representan el 4% consideran que deben implementarse otros.

PREGUNTA 10

¿CONOCE USTED ALGO SOBRE VICARROZAR CIA. LTDA. ¿Y LOS PRODUCTOS QUE FÁBRICA?

Tabla 19

Reconocimiento

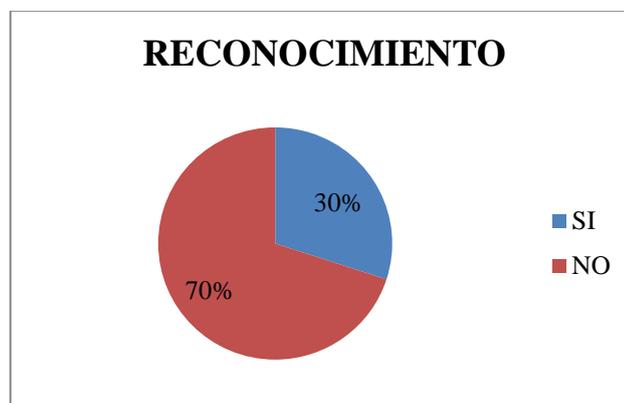
DESCRIPCIÓN	N°	%
SI	27	30%
NO	63	70%
TOTAL	90	100%

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Tabulación de encuestas

Gráfico 14

Reconocimiento



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Encuestas aplicadas

INTERPRETACIÓN:

De un total de 90 encuestados en lo referente a si conoce sobre VICARROZAR CIA. LTDA., 27 encuestados que representan el 30% si conocen sobre la empresa; mientras que 63 encuestados que representan el 70% no conocen de la empresa.

4.3.3. Análisis del sector

4.3.3.1. Características de la oferta

Las empresas de carrocerías de la ciudad de Cuenca llevan años de trayectoria ofreciendo todo tipo de carrocerías, facilidades de pago, productos de calidad, mano de obra especializada y materia prima de primera, mismas que utilizan materiales de corta duración lo cual hace que las carrocerías no tengan la resistencia ni la comodidad requerida por la norma vigente, por tal razón **VICARROZAR CIA LTDA.**, desea posicionarse en el mercado con la nueva línea de carrocerías para buses interprovinciales y de turismo full equipo con baño, con materiales en su mayoría importados y las carrocerías serán fabricadas bajo la norma vigente para el diseño, construcción de carrocerías.

4.3.3.2. Los competidores

Según la AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO, bajo la Dirección de Regulación de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial las empresas que están calificadas para la fabricación de carrocerías interprovinciales y de turismo son las siguientes:

Tabla 20

Los competidores

OLIMPICA CIA. LTDA	CARROCERIAS AUSTRAL
Las carrocerías suministradas por OLIMPICA están diseñadas para garantizar la mejor y mayor distribución de sillas posibles para pasajeros cumpliendo SIEMPRE la normatividad legal y técnica. Todas nuestras carrocerías cumplen con la ficha respectiva de homologación de carrocerías y respetamos las indicaciones del manual del carrozado de cada chasis. La carrocería se entrega con: <ul style="list-style-type: none">• Guardapolvos contramarcados	Desde 1968 nos hemos caracterizado por brindar soluciones a la medida y necesidad de nuestros clientes. Nuestras instalaciones a nivel nacional ofrecen 5.200m2 de área de exhibición, demostraciones, bodegas de inventario, taller de reparaciones, conferencias y entrenamiento. Nuestra experiencia y soporte personalizado nos ha permitido participar como proveedor para el Sector Público y Privado del Ecuador en los grandes proyectos de infraestructura.

OLIMPICA CIA. LTDA	CARROCERIAS AUSTRAL
de OLIMPICA <ul style="list-style-type: none"> • Guardafangos sobre las llantas, para disminuir la entrada de tierra, agua y polvo al interior de la carrocería. • Dos (2) cornetas estándar • Dos (2) Licuadoras destellantes • Luces exploradoras delanteras y luces de avance. • Luces exploradoras de reversa y tercer Stop delimitador. • La carrocería se entrega con emblemas completos de chasis y carrocería instalados en fábrica. • Luces reglamentarias de norma: color ámbar en los laterales y direccionales, rojas delimitadoras en techo y stop. • Los mandos de operación de las luces están en el puesto del conductor. 	nacional de los últimos años, y consolidar una participación de mercado que nos posiciona en el segundo lugar en el mercado de chasis de bus en tan sólo 3 años de haber obtenido la confianza y el respaldo total del fabricante NAVISTAR INC., somos su representante general para el Ecuador. <p>Proveemos los vehículos, repuestos y accesorios genuinos de alta calidad con tecnología de punta para las siguientes aplicaciones:</p> <p>URBANO INTERPROVINCIAL INTRAPROVINCIAL TURISMO</p>

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Agencia Nacional de Transito

4.3.3.3. El posicionamiento competitivo

Tabla 21

Análisis comparativo buses full equipo de 42 pasajeros

VALOR AGREGADO	OLIMPICA	AUSTRAL	VICARROZAR	RESULTADO
Instalaciones	Propia	Propia	Arrendada	NEGATIVO
Costo de producción	49.000,00	47.000,00	45.171,33	POSITIVO
Precio	108000	105000	100000	POSITIVO
Tiempo de entrega	55 días	50 días	45 días	POSITIVO
Facilidades de pago	80% contado 20 % crédito	70% contado 30% crédito	50% contado 50% crédito	POSITIVO
Garantía	1 año de garantía	1 año de garantía	1 años de garantía	POSITIVO
Servicio al cliente	Personal idóneo	Personal idóneo	Personal idóneo	POSITIVO

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Datos obtenidos en la investigación

En relación a los datos obtenidos en las encuestas aplicadas, a una muestra significativa de transportistas de la ciudad de Cuenca, y al análisis de los costos de producción e índices financieros de VICARROZAR CIA. LTDA., OLÍMPICA CIA. LTDA., y CARROCERÍAS AUSTRAL, estas 2 ultimas empresas, consolidadas en el mercado de construcción y venta de buses interprovinciales a nivel nacional se determinó que la marca VIPCAR como tal, tiene excelentes posibilidades de posicionarse en el mercado ya que según la idea de sus creadores cumple con las características para ser competitiva, entre las que destacan las siguientes

- El costo de producción en la fabricación de un bus interprovincial, es inferior en relación al de sus otros 2 competidores, lo que va permitir promocionar el producto a menor precio sin sacrificar la calidad del producto, manteniendo en alto el nombre que VICARROZAR se ha ganado en el mercado de transportistas de furgones, pailas y ambulancias principalmente.
- El precio es otro factor predominante al momento de la puesta en marcha de una nueva marca ya que la hace competitiva, si la compráramos en calidad y economía con las marcas existentes en el mercado,
- El tiempo de entrega, 45 días laborables a partir de la llegada del chasis a la planta de producción, y las facilidades de pago, según políticas de la empresa, 50% al firmar el contrato y 50% diferido según acuerdo de las partes, además de la garantía, el soporte técnico postventa y la buena atención al cliente, son sin duda, excelentes formas de ganar mercado en poco tiempo, ya que se cubren las necesidades de los potenciales clientes.
- Si a lo antes expuesto le añadimos el hecho de que la empresa diseñara sus propios buses con modelos vanguardistas y con técnicas de construcción propias de la empresa, es lógico que la empresa se posicione en el mercado de buses en poco tiempo según lo proyectado por los dueños de la empresa.

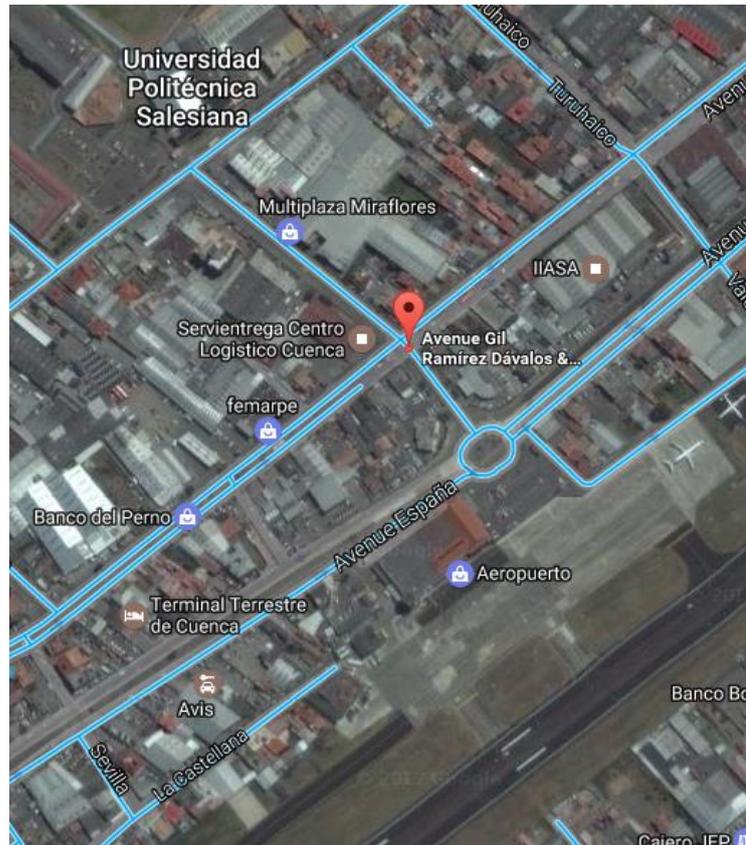
Es necesario destacar que, la marca **VIPCAR** como tal, aún se encuentra en etapas iniciales, es decir de estudios de mercado y búsqueda de fondos para el desarrollo del producto, por lo cual el análisis comparativo, se realizó en base a datos de proyección de ventas, del análisis del mercado realizado a través de la encuesta y de la información proporcionada por los dueños de la empresa.

4.4. EL PLAN OPERATIVO

4.4.1. Localización comercial y producción

Gráfico 15

Ubicación geográfica VICARROZAR CIA. LTDA.



Fuente: google maps

4.4.1.1. Instalaciones

VICARROZAR CIA. LTDA., está ubicada en la Avenida Gil Ramírez Dávalos y Mario Rizzini, sector El vecino en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, lugar óptimo para la venta y exhibición de los buses por los siguientes motivos:

- Sector de mucho movimiento peatonal, al estar cerca de universidades, concesionarias de autos, bancos, centros comerciales, terminal terrestre y el aeropuerto.

- Sector de mucha concurrencia vehicular especialmente de buses interprovinciales ya que se encuentra a la entrada de la ciudad.
- Ruido Al estar ubicado en un sector industrial no existen quejas por el ruido ocasionado en los diferentes procesos de producción.
- Existen múltiples vías de acceso.
- Lugar idóneo para colación pancartas publicitarias de la empresa.

4.4.1.2. Maquinaria

Tabla 22

Maquinaria VICARROZAR CIA. LTDA.

DESCRIPCIÓN	N°	Fecha adquisición	Precio	Durabilidad
Cortadora	2	2014	300,00	10 años
Tronzadora	2	2014	350,00	10 años
Dobladora de tol fabricación nacional	2	2016	5.000,00	10 años
Dobladora de Tubo cuadrado	2	2014	500,00	10 años
Dobladora de tubo redondo	2	2014	350,00	10 años
Amoladora	3	2014	200,00	10 años
Soldadora	6	2014	500,00	10 años
Compresor de aire	1	2014	3.000,00	10 años
Soldadora MILLER	2	2016	4.000,00	10 años
Pistola Sicaflex	2	2014	75,00	10 años
Taladro	6	2014	120,00	10 años
Remachadora de golpe	2	2014	80,00	10 años
Lijadora	4	2014	80,00	10 años
Soplete incluido tanque	2	2014	150,00	10 años

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Instalaciones VICARROZAR CIA. LTDA.

4.4.2. Plan de marketing

Con la finalidad de obtener los resultados proyectos y esperados a corto y mediano plazo se realiza un plan de marketing, que contiene entre otras los lineamientos para la elaboración de la imagen corporativa de la marca **VIPCAR** y la proyección de ventas mismo que permita conocer los lineamientos a seguir para la promoción y venta de la marca de buses en la ciudad de Cuenca.

4.4.2.1. Los objetivos

Posicionar en el mercado de la construcción de carrocerías de buses, la imagen de **VIPCAR** como una marca sólida y competitiva, a través de la buena atención al cliente, precios competitivos, financiamiento y productos de calidad.

4.4.2.2. Las estrategias

Son cuatro las áreas en que interviene en la estrategia y que se definen en las teorías económicas, para el logro de los resultados del plan de mercadeo.

Tabla 23

Estrategias del plan de marketing

ÁREA	DETALLE
PRODUCTO/ SERVICIO	Diseño y construcción de buses interprovinciales y de turismo full equipo de alta calidad para 42 pasajeros, cumpliendo con las Normas INEN, con materiales de primera, mano de obra calificada, a precios competitivos y facilidades de pago, previa visita y socialización de los procesos mediante los cuales se realiza el trabajo
PRECIO	VIPCAR , está dirigido a un mercado de consumidores pequeño, razón la cual todas las ordenes de producción se realizan bajo pedido del cliente y previo a la firma de un contrato y el pago se lo realiza de la siguiente manera: Precio incluido impuestos USD 100.000 50% con la entregar del chasis 50% diferido al tiempo acordado
PROMOCIÓN/ PUBLICIDAD	La radio, internet, redes sociales, publicidad móvil y exhibición en ferias son los medios que utilizaremos para comunicar y dar a conocer nuestro nuevo producto denominado VIPCAR . <ul style="list-style-type: none">• Radio La Voz del Tomebamba: escuchada por alrededor de 700000 radioescuchas en donde la mayoría de transportistas la sintonizan, cubre la región austral del Ecuador; las provincias de Azuay y Cañar, zona norte de Loja y occidental de Morona Santiago.• Spot publicitario de 30 segundos, una vez al día

ÁREA	DETALLE
	<ul style="list-style-type: none"> • de lunes a sábado por 3 semanas a un precio de 4,20 dólares sin IVA. 30 segundos, una vez al día de lunes a viernes por las siguientes 2 semanas a 4,20 dólares sin IVA. 30 segundos 3 veces por semana de lunes a viernes por las siguientes 4 semanas a 4,20 dólares sin IVA. • Internet: Crear una página web del producto nuevo VIPCAR donde conste estructura, precios, materia prima, diseños, contactos, mapa de cómo llegar a la planta de producción, y todo lo relacionado en cuanto a información del nuevo producto. • Redes sociales: siendo hoy en día las redes sociales el medio de comunicación masivo, VIPCAR tendrá una página donde nuestros clientes puedan comunicarse directamente con nuestros vendedores para que reciban información, facilitando así la comunicación. • Publicidad móvil donde nuestros vendedores den a conocer mediante trípticos que contendrán toda la información de nuestro nuevo producto y contactos para que puedan llegar a nuestra planta de producción, además se entregaran carpetas donde estará impreso VIPCAR y los contactos de la empresa; en la terminal terrestre, y a los transportistas en sí de la provincia del Azuay. • Exhibiciones de buses terminados en ferias de carrocías en la provincia del Azuay para que los interesados puedan apreciar directamente el producto tanto internamente como externamente, además recibirá toda la información pertinente y la entrega de carpetas, trípticos, tarjetas y llaveros de obsequio para el interesado.
<p align="center">CANALES DE DISTRIBUCIÓN / VENTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa en las oficinas de transportes interprovinciales • Visita a clientes interesados en su lugar de trabajo • Venta directa en las oficinas de VICARROZAR CIA. LTDA.

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Información recolectada en la investigación

4.4.2.3. Prototipo del producto

Gráfico 16

Bus Interprovincial full equipo 42 pasajeros



Fuente: Fototeca personal

4.4.2.4. Logotipo

A continuación, se presenta el IMAGOTIPO realizado con el objetivo de definir la marca **VIPCAR** como tal dentro del mercado de carrocerías de la ciudad de Cuenca, específicamente en el diseño, construcción y venta de buses interprovinciales y de turismo full equipo de 42 pasajeros, sencillo y elaborado con los mismos colores que representan la marca de VICARROZAR CIA LTDA., como empresa, para que sea fácilmente reconocible entre los transportistas que son los potenciales clientes.

Gráfico 17

Imagotipo



Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

4.4.2.5. El plan de ventas

El plan de ventas ha sido preparado para la cuantificación de las proyecciones de facturación de la nueva iniciativa, al ser un producto nuevo, y no existir datos reales, se tomarán como referencia las ventas que la empresa realiza a nivel de los otros productos que ofrece actualmente, así como también a la estimación de las ventas realizadas por sus competidores en el año 2015, específicamente en lo relacionado a la venta de buses interprovinciales.

a) Presupuesto de ventas

Para el primer año, 2016, se realizó una proyección de producción de 3 buses interprovinciales marca **VIPCAR**, producidos en la planta de producción de **VICARROZAR CIA: LTDA.**, tomando en cuenta factores importantes como, la disposición de la planta para comenzar la producción inmediatamente, el personal calificado que trabaja actualmente en la empresa, el inventario de materia prima disponible, la captación del dinero para la puesta en marcha del negocio y la ejecución del plan de marketing para el reconcomiendo de la marca como tal, permitirá que la puesta en marcha en la producción del nuevo producto se dé desde inicios del año 2016 como consta en el Plan de Negocios.

b) Determinación del precio

Ventas anuales 2016, enero a diciembre, 3 buses, para los posteriores años se determina el incremento en la producción de 2 buses para el año 2017 y 1 buses para el año 2018, el precio de venta para el lanzamiento del producto es USD 100.000,00 incluido impuestos, mismo que varía para los siguientes años en base a la determinación de un incremento del 5% en costos y gastos de producción, lo que causa el incremento del precio del venta al público para los años 2017 y 2018, y tomado como base que el margen de utilidad previsto será el mismo para los 3 años, el PVP (Precio de Venta al Público), se determina de la siguiente manera:

Fórmula para el cálculo del precio de venta

Año 2016

$$\mathbf{PVP} = \frac{\mathbf{COSTOS\ TOTALES} - (\mathbf{COSTOS\ TOTALES} * \mathbf{IMPUESTOS})}{1 - ((\mathbf{\%UTILIDAD\ DESEADA}) - (\mathbf{IMPUESTOS}))}$$

$$\mathbf{PVP} = \frac{45.171,33 - (45.171,33 * 14\%)}{1 - ((75,15266\%) - (14\%))}$$

$$\mathbf{PVP} = \frac{45.171,33 - (45.171,33 * 0,14)}{1 - ((0,7515266) - (0,14))}$$

$$\mathbf{PVP} = \frac{45.171,33 - (6.323,99)}{1 - (0,6115266)}$$

$$\mathbf{PVP} = \frac{38.847,34}{0,39}$$

$$\mathbf{PVP} = 100.000,00$$

Año 2017

$$\mathbf{PVP} = \frac{\mathbf{COSTOS\ TOTALES} - (\mathbf{COSTOS\ TOTALES} * \mathbf{IMPUESTOS})}{1 - ((\mathbf{\%UTILIDAD\ DESEADA}) - (\mathbf{IMPUESTOS}))}$$

$$\mathbf{PVP} = \frac{47.429,00 - (47.429,00 * 14\%)}{1 - ((75,15266\%) - (14\%))}$$

$$\mathbf{PVP} = \frac{47.429,00 - (47.429,00 * 0,14)}{1 - ((0,7515266) - (0,14))}$$

$$\mathbf{PVP} = \frac{47.429,00 - (6.640,06)}{1 - (0,6115266)}$$

$$\mathbf{PVP} = \frac{40.788,94}{0,39}$$

$$\mathbf{PVP} = 104.998,03$$

Año 2018

$$\mathbf{PVP} = \frac{\mathbf{COSTOS\ TOTALES} - (\mathbf{COSTOS\ TOTALES} * \mathbf{IMPUESTOS})}{1 - ((\% \mathbf{UTILIDAD\ DESEADA}) - (\mathbf{IMPUESTOS}))}$$

$$\mathbf{PVP} = \frac{49.801,40 - (49.801,40 * 14\%)}{1 - ((75,15266\%) - (14\%))}$$

$$\mathbf{PVP} = \frac{49.801,40 - (49.801,40 * 0,14)}{1 - ((0,7515266) - (0,14))}$$

$$\mathbf{PVP} = \frac{49.801,40 - (6.972,20)}{1 - (0,6115266)}$$

$$\mathbf{PVP} = \frac{42.829,20}{0,39}$$

$$\mathbf{PVP} = 110.250,03$$

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Borello 2010

4.4.3. La estructura

En toda empresa es esencial identificar a todos los colaboradores de una manera formal, para lo cual se elabora un Organigrama Estructural, donde se detallará claramente las líneas de autoridad y responsabilidad de cada cargo, ya que cada uno ocupa un rol específico que le permite realizar una serie de funciones para cumplir con sus funciones, el siguiente grafico muestra la estructura orgánica de **VICARROZAR CIA. LTDA.** (Ver Figura 1), mismo que explica gráficamente como se encuentran repartidos los diferentes departamentos de la empresa.

En el siguiente Manual de Funciones se detallan las funciones, perfiles requeridos y experiencia mínima, de los principales cargos, dicho manual se elaboró acorde a las necesidades de la empresa y de los nuevos procesos que fueron creados, con el objetivo de socializarlo con los nuevos y actuales empleados.

4.4.3.1. Descripción de cargos

Tabla 24

Funciones gerente general

MANUAL DE FUNCIONES VICARROZAR CIA. LTDA. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE
DEPENDENCIA:	
SUPERVISA:	Todo el personal de la empresa
MISIÓN DEL CARGO	Planificar objetivos de rentabilidad mensual a través de la operación, control y verificación, de actividades, para incrementar crecimiento (Ventas, producción) organizacional, con normas de calidad y a la Vanguardia de la tecnología, dentro del mercado nacional
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de dirigir la empresa, así como también recabar la información que muestre el trabajo realizado por los diferentes departamentos de la empresa, con el fin de tomar decisiones. • Dirigir la administración y operación de la empresa de acuerdo con las leyes y reglamentos. • Autoridad para tomar decisiones principales propias del cargo: planificación estratégica, negociación en ventas, contratación de servicios, contratación del personal • Decisión final en cada departamento y actualización de procedimientos. • Recibir y evaluar los reportes económicos, de trabajo y de ventas • Integración del área administrativa-financiera. • Control de actividades y cumplimiento de metas • Área técnica y de producción: supervisar reportes y solución de problemas. • Control del departamento de adquisiciones, revisión de reportes e inventarios anuales. 	
PERFIL REQUERIDO	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FORMACIÓN: Economista, Ingeniero Comercial, Finanzas o afines.	
EXPERIENCIA: 3 años en cargos similares.	
CONOCIMIENTOS: administración de presupuestos, POAS, planificaciones estratégicas, planes de negocios planes de acción, y estructuras orgánicas.	
HABILIDADES Y DESTREZAS: Capacidad de planificación, habilidades de negociación cuando el caso lo requiere, investigativo y perceptivo. Liderazgo, trabajo en equipo, optimización de recursos, sentido de oportunidad, enfoque hacia el cliente, mejoramiento continuo.	

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: VICARROZAR CIA. LTDA.

Tabla 25*Funciones secretaria*

MANUAL DE FUNCIONES VICARROZAR CIA. LTDA. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA
DEPENDENCIA:	GERENTE
MISIÓN DEL CARGO	Asistir al gerente, canalizar comunicaciones y operar la planta telefónica de la entidad.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, atender a visitantes, notificar su presencia al funcionario del caso y previa autorización, enviarlos a su área de entrevista. • Operar la central telefónica y tomar mensajes. • Elaborar proformas para informar a los clientes sobre las características de las carrocerías, precios, formas de pago y el plazo de entrega. • Llenar datos personales de los nuevos aspirantes. • Llenar solicitud de permisos donde indique el motivo y hora de salida. • Elaborar órdenes de trabajo para el control adecuado en bodega, departamento administrativo y técnico. • Toma de dictado y preparación de memorandos, cartas, faxes y demás comunicaciones dispuestas por su jefe inmediato. • Brindar información o solicitar algún bien o servicio a empresas, clientes, personas naturales y/o jurídicas. • Mejorar control y cuadro de informes en departamentos de producción, adquisiciones y técnico. • Realizar encuesta a clientes para determinar el grado de satisfacción de nuestras carrocerías. • Registrar quejas, reclamos de los clientes • Entregar informe acerca de las quejas y reclamos al inmediato superior. • Realizar un resumen mensual de las carrocerías entregadas, para mantener archivo de carrocerías producidas al mes. • Elaborar certificados para personal y clientes para adquisición de préstamos en alguna institución financiera. • Llenar documento de pedido de extras o cambios en carrocerías para saber las necesidades del cliente. 	
PERFIL REQUERIDO	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FORMACIÓN: Secretariado Bilingüe o Secretariado Ejecutivo.	
EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares.	
HABILIDADES Y DESTREZAS: Comunicación verbal efectiva y comprensiva, conocimiento sobre atención al cliente y relaciones interpersonales, debe conocer datos exactos de precios y características de las carrocerías, comunicación escrita efectiva, dominar mecanografía y manejo de paquetes informáticos básicos.	

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: VICARROZAR CIA. LTDA.

Tabla 26
Funciones contador

MANUAL DE FUNCIONES VICARROZAR CIA. LTDA. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR
DEPENDENCIA:	GERENTE
MISIÓN DEL CARGO	Mantener al día la información financiera y contable de la empresa y cumplir requerimientos y tareas asistenciales del departamento.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cheques para los pagos a proveedores • Realizar retenciones para los pagos de impuestos al SRI, entregar retención al proveedor. • Realizar conciliaciones bancarias para conocer el estado de cuentas de la empresa • Ingresar facturas al sistema para llevar un control sobre compras que ingresan a bodega. • Archivar documentos para tener la información ordenada. • Ingresar facturas de venta en el sistema contable para identificar diariamente los ingresos que tiene la empresa. • Ingresar recibos de cobros en sistema contable para conocer si los clientes han cancelado sus facturas. • Escanear facturas de compras para respaldos. • Liquidación de órdenes de contratos, mantenimiento y reparación, para balances mensuales. • Imprimir informes de retenciones y compras realizadas en el mes para verificar con los documentos de retenciones. • Elabora los estados financieros de la empresa • Se reúne con el gerente general de la empresa para informar el estado financiero de la empresa. 	
PERFIL REQUERIDO	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FORMACIÓN: Contador Público Autorizado, Auditoría o afines	
EXPERIENCIA: 3 años en cargos similares.	
CONOCIMIENTOS: administración de presupuestos, relaciones laborales y manejo de sistemas estadísticos.	
HABILIDADES Y DESTREZAS: Trabajo en equipo, enfoque hacia el cliente, orientación, toma de decisiones, conocer módulo de sistema para realización de cheques, conocer reglamento de impuestos y porcentajes, conocer de conciliaciones bancarias, ingreso de facturas y su legalidad, archivo de documentos contables, dominar software y escáner.	

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: VICARROZAR CIA. LTDA.

Tabla 27*Funciones jefe de planta*

MANUAL DE FUNCIONES VICARROZAR CIA. LTDA. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE PLANTA
DEPENDENCIA:	GERENTE
SUPERVISA:	PLANTA DE PRODUCCIÓN
MISIÓN DEL CARGO	Planificar, organizar, dirigir, supervisar y exigir el cumplimiento de labores en todas las áreas productivas de acuerdo a planos y cronogramas establecidos, conjuntamente con todos los integrantes del proceso de producción en periodo semanal y mensual.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y supervisar los trabajos que se ejecuten en la fabricación de las carrocerías, con respecto al cumplimiento del diseño y los requerimientos del cliente y colaborar con el control de calidad de materia prima y producto terminado. • Precautelar la adecuada utilización y manejo de los equipos. • Optimizar tiempos y movimientos encaminados a realizar todas las actividades en horas hábiles. • Documentar cambios o modificaciones realizadas en la producción. • Promover el orden, limpieza y disciplina en la planta de producción. • Semanalmente realizar reuniones de trabajo para evaluar oportunamente el cumplimiento de la planificación y solucionar problemas detectados. • Realizar pruebas técnicas a nuevos colaboradores. • Evaluar el control de terminado y autorizar su salida. • Comunicar al departamento de compras las nuevas necesidades de producción. • Realizar pruebas de nuevos productos que ofrezcan otros proveedores y que sean necesarios. • Presentar informes de calidad en la construcción de los buses a los dueños de la empresa 	
PERFIL REQUERIDO	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FORMACIÓN: Ing. Industrial/ Mecánica	
EXPERIENCIA: 2 años en actividades similares, experiencia en construcción de carrocerías, liderazgo, mejoramiento continuo	
HABILIDADES Y DESTREZAS: Comunicación fluida y efectiva, facilidad para interrelacionarse con clientes externos, internos y proveedores, trabajo en equipo, conocimiento de normas de calidad, procesos, planificación, manejo de documentos, de registros.	

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: VICARROZAR CIA. LTDA.

Tabla 28*Funciones bodeguero*

MANUAL DE FUNCIONES VICARROZAR CIA. LTDA. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	BODEGUERO
DEPENDENCIA:	GERENTE
MISIÓN DEL CARGO	Mantener un stock adecuado de materiales para fabricación de carrocerías y tener toda la información de los materiales disponibles mediante KARDEX ordenados cronológicamente.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Pedir materiales a proveedores para abastecer la bodega con material suficiente para la producción • Atender a proveedores para examinar nuevos productos • Ingresar facturas al sistema para el respectivo registro en contabilidad • Valorar proformas de repuestos para clientes. • Revisar listas del día anterior para controlar registro de salida de material • Revisar existencias mínimas tanto de suministros como de materiales para realizar pedidos a tiempo • Revisar inventarios minuciosa y periódicamente para que no exista inventario negativo. • Receptar materiales a proveedores. • Entregar material a planta de producción para satisfacer las necesidades del personal de producción. • Registrar en el computador la salida de materiales para cuadrar lo físico con lo registrado en los Kardex. • Prestar herramientas a trabajadores para que cumplan con su trabajo. • Limpiar, ordenar materiales y asear la bodega para facilitar el trabajo diario. • Recibir partes y piezas de chasis para proteger los bienes de los clientes. • Recoger herramientas prestadas a producción para controlar q no haya perdidas 	
PERFIL REQUERIDO	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FORMACIÓN: Conocimientos sobre bodegaje y/ almacenamiento.	
EXPERIENCIA: 1 año en áreas similares.	
HABILIDADES Y DESTREZAS: Trabajo en equipo, conocimiento de manejo de sistemas informáticos, materiales, precios, facturación y proceso de bodega, manejo de kardex, identificar herramientas, conocer proveedores.	

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: VICARROZAR CIA. LTDA.

Tabla 29*Funciones diseñador de carrocerías*

MANUAL DE FUNCIONES VICARROZAR CIA. LTDA. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	DISEÑADOR DE CARROCERÍAS
DEPENDENCIA:	GERENTE, JEFE DE PLANTA.
MISIÓN DEL CARGO	Elaborar, mantener y controlar los archivos impresos y magnéticos de los diferentes planos que guían las operaciones de producción en el ensamble de carrocerías metálicas para diferentes tipos de chasis.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar estructura de las carrocerías en planta para verificar el cumplimiento de medidas y materiales con plano de diseño. • Revisar pintura en carrocerías para verificar acabado de pintura y defectos. • Revisar acabados de carrocerías para realizar y enviar orden de adhesivos de la carrocería • Revisar orden de trabajo y desarrollar planos para la guía en los procesos de producción. • Elaboración de los planos de estructuras, pinturas para guiar procesos de producción y mantener archivos actualizados. • Elaboración de órdenes de producción para cabina, estribos, ventanas, pintura, asientos, canastillas para guiar procesos de producción y abastecer información a base de datos. • Realizar y autorizar ordenes de provisión de materiales. • Ejecutar control de calidad del chasis y llenar registro de recepción del chasis para verificar daños o faltantes de accesorios del chasis. • Llenar formulario para recepción de chasis para que el ingreso del chasis sea legal a la empresa. • Llenar el registro de codificación de colores para mantener archivos de colores por empresas de transporte. • Diseñar adhesivos y llenar registros de orden de pedido de los mismos. • Elaboración de índice de defectos de acabados para tomar acciones correctivas • Elaborará índice de cambios para evaluar la vida útil de las partes que conforman la carrocería y costos. 	
PERFIL REQUERIDO	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FORMACIÓN: Ing. mecánica / Ing. industrial	
EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en construcción de carrocerías.	
HABILIDADES Y DESTREZAS: Conocimiento proceso de fabricación de carrocerías, normas de calidad, resistencia de materiales, diseño, pintura, software, manejo de registros, estadística, mecánica automotriz, riesgos.	

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego**Fuente:** VICARROZAR CIA. LTDA.

Tabla 30*Funciones maestro de terminados*

MANUAL DE FUNCIONES VICARROZAR CIA. LTDA. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	MAESTRO DE TERMINADOS
DEPENDENCIA:	GERENTE, JEFE DE PLANTA.
MISIÓN DEL CARGO	Ejecutar, guiar y controlar el cumplimiento de la planificación semanal y mensual, evaluando el control de calidad y cumplimiento de normas de fabricación durante el proceso de armado y forrado de la carrocería.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento a las políticas de calidad para satisfacer necesidades de clientes Verificar que estén fabricando y preparando las partes y piezas de la carrocería para su posterior ensamble. • Supervisar el ensamble de partes y piezas en las carrocerías. • Coordinar el trabajo y las actividades en áreas para cumplir con planificación de producción mensual • Ejecutar el mantenimiento programado en las planificaciones para mantener operativa la maquinaria. • Realizar el control de calidad del área de acabados y llenar el registro para evaluar la calidad y tomar acciones correctivas si es procedente. • Verificar órdenes de producción para identificar detalles. • Llenar y autoriza la solicitud d provisión de materiales para proveer de material a los procesos de producción • Llenar registros de mantenimiento programado. • Solicitar reuniones periódicas para comunicar el avance de la producción con el fin de solucionar inconvenientes y problemas tanto operativos como de producción. 	
PERFIL REQUERIDO	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FORMACIÓN: Ing. mecánica / Ing. industrial	
EXPERIENCIA: 2 años en actividades similares a la construcción de carrocerías	
HABILIDADES Y DESTREZAS: Conocimientos de procesos, tiempos, mecánica de sólidos, maquinaria, herramientas, manejo de registro, conocimiento de procesos, liderazgo, mejoramiento continuo, conocimientos de las normas de calidad, manejo del diagrama de GANTT, conocer las necesidades de materiales.	

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: VICARROZAR CIA. LTDA.

Tabla 31*Funciones maestro pintor*

MANUAL DE FUNCIONES VICARROZAR CIA. LTDA. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	MAESTRO DE PINTOR
DEPENDENCIA:	GERENTE, JEFE DE PLANTA.
MISIÓN DEL CARGO	Coordinar funciones en área, disponiendo de recursos materiales y humanos, controlando tareas y funciones en área de preparado de pintura de partes y piezas, para entregar el producto de calidad a tiempo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Usar equipo de seguridad para protegerse de la actividad industrial • Planificar actividades diarias • Planificar el trabajo en equipo para cumplir los objetivos planteados. • Realizar el ingreso de chasis a la planta de producción para iniciar el proceso productivo. • Realizar la supervisión para entregar a tiempo y cumplir los requerimientos. • Colaborar con las funciones del área para continuar el proceso. • Entregar material para el avance de la producción. • Limpiar el lugar de trabajo para facilitar la producción • Llegar puntual y no ausentarse del trabajo para evitar multas y sanciones. 	
PERFIL REQUERIDO	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
FORMACIÓN: Ing. mecánico, tecnólogo mecánico, técnico mecánico.	
EXPERIENCIA: 2 años en actividades similares.	
HABILIDADES Y DESTREZAS: Conocer acerca de salud y seguridad ocupacional, trabajo en equipo, colaboración, conocimiento de procesos, proceso de ingreso de chasis a la planta, preparado de piezas, reglamentos y políticas de la empresa.	

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego**Fuente:** VICARROZAR CIA. LTDA.**Tabla 32***Funciones maestro cortador y doblador*

MANUAL DE FUNCIONES VICARROZAR CIA. LTDA. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	MAESTRO CORTADOR Y DOBLADOR
DEPENDENCIA:	GERENTE, JEFE DE PLANTA.
MISIÓN DEL CARGO	Organizar funciones en área, disponer de recurso y realizar el proceso de cortado y doblado de piezas de carrocería entregando producto de calidad y a tiempo.

<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar equipos de protección para evitar accidentes y enfermedades profesionales. • Planificar actividades diarias para un trabajo eficiente. • Solicitar provisión de materiales • Cortar y doblar partes y piezas para proveer el material preparado a las demás áreas. • Realizar la limpieza y ordenar el área de trabajo. • Llegar puntual y no ausentarse del trabajo para evitar sanciones y multas. • Calibrar, aceitar y engrasar máquinas para que estén en perfectas condiciones.
<p>PERFIL REQUERIDO</p> <p>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</p> <p>FORMACIÓN: Bachiller</p> <p>EXPERIENCIA: 1 año en empresas de producción</p> <p>HABILIDADES Y DESTREZAS: Trazar, doblar y cortar, conocimientos básicos de seguridad industrial, trabajo en equipo, colaboración, conocimiento de procesos, manejo de documentos, conocimiento de materiales, manejo de maquinaria, conocer reglamentos y políticas de la empresa.</p>

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: VICARROZAR CIA. LTDA.

Tabla 33

Funciones maestro soldador

MANUAL DE FUNCIONES VICARROZAR CIA. LTDA. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	MAESTRO SOLDADOR
DEPENDENCIA:	GERENTE, JEFE DE PLANTA.
MISIÓN DEL CARGO	Coordinar funciones en área, disponer recursos materiales y realizar proceso de soldado y armado de estructura de carrocería, con trabajo en equipo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Usar equipo de seguridad para protegerse de la actividad industrial • Planificar actividades para un trabajo eficiente • Solicitar provisión de materiales para tener material disponible. • Preparar materia para el soldado de la estructura de la carrocería • Soldado de partes para armado de estructuras • Revisar defectos o fallas para que no exista reproceso. • Limpiar lugar de trabajo para facilitar el trabajo diario • Llegar puntual y no ausentarse a trabajar para evitar multas y sanciones. • Tejer piso y rematar para colocar el forro del piso. • Colocar curvas de ventana para dar forma geométrica de ventanas • Colocar y rematar refuerzos longitudinales en pisos de la zona crítica del chasis 	

- Armar tubos soportes para vidrios curvos para dar forma a la puerta
- Forrar costados de porta parabrisas para acoplar el caucho del parabrisas
- Ayudar a movilizar el chasis para trasladar a la siguiente estación.

PERFIL REQUERIDO

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

FORMACIÓN: Conocimiento en técnicas de soldadura. **EXPERIENCIA:** 6 meses en áreas similares **HABILIDADES Y DESTREZAS:** unir, soldar,

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: VICARROZAR CIA. LTDA.

4.5. LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

4.5.1. Las fuentes internas y externas

El capital social de una empresa ya constituida y las nuevas aportaciones de los socios son, sin duda, la fuente más importante al momento de tomar la decisión de crear un nuevo producto, ya que sirve como respaldo crediticio, para que las entidades financieras o inversionistas nacionales o extranjeros, quieran prestar sus recursos para solventar la nueva idea.

El socio mayoritario, que legalmente es el dueño de la empresa, ya que adquirió las acciones a los demás socios que fundaron la empresa, tomo la decisión de crear este nuevo producto llamado **VIPCAR**, que se enmarcara específicamente en el diseño, construcción y venta de buses interprovinciales full equipo de 42 pasajeros, que es una nueva línea de producción dentro de VICARROZAR CIA: LTDA., para lo cual hará un aporte de USD 5.000.00, de los USD 20.000,00 necesarios para la implementación de este proyecto.

El otorgamiento de un crédito por medio de una entidad financiera que asciende a USD 15.000,00, valor que completa el monto de dinero necesario para poner en marcha el negocio, será solicitado mediante la presentación de este plan de negocios a la **Cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. Agencia Cuenca**, con la que ya se ha trabajado en anteriores ocasiones, ya sea a nombre personal del dueño, como a nombre la empresa, para lo cual se solicitó los estados financieros al 31 de diciembre del 2015 y el plan de negocios para su estudio respectivo.

4.5.2. El plan de amortización del préstamo financiero

El plan de amortización del crédito está diseñado por la entidad bancaria, bajo los siguientes parámetros:

- Monto: USD 15.000
- Plazo: 1 año
- Tasa de interés activa referencial BCE años 2016: 9,53%

Tabla 34

Tabla de amortización

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	AMOR	CUOTA	SALDO
0					\$15.000,00
1	\$15.000,00	\$1.429,50	\$721,52	\$2.151,02	\$14.278,48
2	\$14.278,48	\$1.360,74	\$790,28	\$2.151,02	\$13.488,20
3	\$13.488,20	\$1.285,43	\$865,59	\$2.151,02	\$12.622,61
4	\$12.622,61	\$1.202,93	\$948,08	\$2.151,02	\$11.674,53
5	\$11.674,53	\$1.112,58	\$1.038,43	\$2.151,02	\$10.636,10
6	\$10.636,10	\$1.013,62	\$1.137,40	\$2.151,02	\$9.498,70
7	\$9.498,70	\$905,23	\$1.245,79	\$2.151,02	\$8.252,91
8	\$8.252,91	\$786,50	\$1.364,52	\$2.151,02	\$6.888,39
9	\$6.888,39	\$656,46	\$1.494,55	\$2.151,02	\$5.393,84
10	\$5.393,84	\$514,03	\$1.636,98	\$2.151,02	\$3.756,85
11	\$3.756,85	\$358,03	\$1.792,99	\$2.151,02	\$1.963,86
12	\$1.963,86	\$187,16	\$1.963,86	\$2.151,02	\$0.00

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

4.6. ÁREA FINANCIERA

4.6.1. Costos de puesta en marcha

La siguiente tabla recopila detalladamente tanto, las compras que se deben realizar para poner en marcha la nueva línea de producción, denominada **VIPCAR**, encargada de la construcción de buses interprovinciales y de turismo, así como los ingresos, provenientes del aporte del dueño y del préstamo realizado en la Cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.

Tabla 35*Start up*

Compras			
1	Compra maquinaria y materia prima	2 soldadoras Miller	8.000,00
		1 dobladora Metálicas Guerrero	5.000,00
		Materia prima efectivo	7.000,00
TOTAL			20.000,00
Ingresos			
2	Fuentes de financiamiento	Préstamo COAC Riobamba	15.000,00
		Aporte socio	5.000,00
TOTAL			20.000,00

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego**Fuente:** Fuentes de financiamiento**4.6.2. Proyección ingresos, costos y gastos**

La gerencia de VICARROZAR CIA. LTDA., toma la decisión de asumir todos los gastos administrativos y de ventas, a excepción de los que se generen por el movimiento ordinario del posicionamiento de **VIPCAR**, de tal manera que la proyección tanto del flujo de efectivo como de los balances se determine, solo en base a los ingresos (ventas proyectadas) y los costos de producción y los gastos detallados en el flujo de efectivo, para lo cual se proyecta un incremento en la producción de 2 buses para el 2017, y 1 para 2018, empezando por la producción de 3 buses en el 2016, hasta alcanzar la producción de los 6 en el 2018, de igual manera se proyecta un incremento en los costos de producción del 5 % en cada año, y un valor fijo de USD 200 por concepto de publicidad para el 2016, con un decremento de USD 50 para los posteriores años.

4.6.2.1. Ingresos**Tabla 36***Proyección ventas totales*

DESCRIPCION	2016	2017	2018
Bus interprovincial 42 pasajeros	3	5	6
Precio de venta unitario	100.000,00	104.998,03	110.250,03
Total ventas por año	300.000,00	524.990,15	661.500,18
Total ventas 3 años	1.486.490,33		

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego**Fuente:** Proyección ventas

4.6.2.2. Costos de producción

Tabla 37

Materia prima

VICARROZAR CIA LTDA			
MATERIA PRIMA BUS INTERPROVINCIAL 42 PASAJEROS			
ORDEN DE PRODUCCION: VICARROZAR 001			
Fecha de Solicitud: 04/ene/2016		Fecha de Entrega: 25/feb/2016	
Departamento: Producción		Proceso N°: VIPCAR 001	
CAN	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
10	Tubería rectangular de 100x50x3mm	33,86	338,60
5	Tubería rectangular de 100x50x2mm	25,12	125,60
10	Tubería rectangular de 80x40x3mm.	24,88	248,80
5	Tubería rectangular de 80x40x2mm.	23,45	117,25
5	Tubería cuadrada de 60x50x2mm.	22,02	110,10
10	Tubería cuadrada de 50x50x2mm.	21,89	218,90
5	Tubería cuadrada de 40x40x2mm	10,26	51,30
5	Tubería cuadrada de 25x25x2mm	8,26	41,30
4	Plancha lisa laminada al caliente de 2mm	37,00	148,00
1	Plancha de fibra de vidrio para el techo.	200,00	200,00
10	Plancha de galvanizado de 9.0mm laterales	24,05	240,50
5	Plancha galvanizada de 1.1mm	25,08	125,40
8	Plancha y molduras de fibra de vidrio, 1,22x2,44	90,00	720,00
10	Alucubon 122x2,44	48,00	480,00
30	Moqueta 1,5 mtrs brasileño 30 metros	11,00	330,00
15	Planchas de aluminio corrugado de 2mm.	84,47	1.267,05
1	Juego de ventanas vidrio templado Norma INEN.	3.500,00	3.500,00
3	Parabrisas	300,00	900,00
2	Motores de 24 voltios	110,00	220,00
2	brazos de plumas .	39,00	78,00
42	Asientos reclinables.	100,00	4.200,00
2	Televisores de 14" pantalla plana plegable al techo	400,00	800,00
1	Radio CD MP3 USB	200,00	200,00
1	RADIO DVD	200,00	200,00
6	Parlantes.	25,00	150,00
1	Amplificador con micrófono.	180,00	180,00
2	Espejo retrovisores exteriores	120,00	240,00
1	Espejo retrovisor interior.	19,50	19,50
1	Parasol.	180,00	180,00
8	Martillos de seguridad para desprender ventanas.	20,00	160,00

CAN	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
21	Focos en los asientos en la parte baja led azules.	5,00	105,00
6	Galones de Pintura en poliuretano glasurit.	180,00	1.080,00
6	Diluyente poliuretano galones	25,00	150,00
10	Fondo poliuretano.litros	10,00	100,00
2	Fondo whas primer	70,00	140,00
12	Cucuyas	15,00	180,00
6	Luces de grada	15,00	90,00
2	Luces de salón	300,00	600,00
1	Juego de Luces de lectura para pasajeros.	400,00	400,00
3	Claraboyas en fibra de vidrio con ventilador.	200,00	600,00
1	Frente delantero en fibra de vidrio.	800,00	800,00
1	Frente posterior en fibra de vidrio.	600,00	600,00
1	Tablero frontal de instrumentos	350,00	350,00
1	Tapa de motor en fibra de vidrio.	350,00	350,00
1	Mascarilla delantera	50,00	50,00
4	Bosters.	100,00	400,00
1	Consola interior delantera de fibra de vidrio.	350,00	350,00
1	Portallantas.	200,00	200,00
42	Cinturones de seguridad	10,00	420,00
1	Antena de radio.	30,00	30,00
1	Baño en fibra de vidrio	1.500,00	1.500,00
2	Monitores plegables.	500,00	1.000,00
1	juego de cortinas con ojales.	500,00	500,00
1	Equipo de Calefacción	800,00	800,00
4	Ventiladores des Aire forzado.	120,00	480,00
1	Cámara para pasajeros.	250,00	250,00
1	Cortador de corriente para baterías	50,00	50,00
8	Bloqueadores de aire.	40,00	320,00
1	Letrero led.	800,00	800,00
8	Planchas de poliuretano de 38 kg/m3.	40,00	320,00
4	Rollos de suelda mig ER70S -6 de 0.9mm	100,00	400,00
10	Sikaflex	10,00	100,00
20	Caucho de parabrisas	15,00	300,00
40	Cauchos de bodegas.	5,00	200,00
5	Suelda 6011 de 1/8	150,00	750,00
5	Agamig	100,00	500,00
TOTAL			31.055,30

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Proyección costos año 2016

Tabla 38*Costos indirectos de fabricación*

VICARROZAR CIA LTDA MATERIA PRIMA BUS INTERPROVINCIAL 42 PASAJEROS ORDEN DE PRODUCCION: VICARROZAR 001	
DESCRIPCION	COSTO ORD. PROD
Mano de obra Indirecta	2.941,74
CICCEV (Estructura y construcción)	800,00
Arriendo	2.500,00
Luz eléctrica	500,00
Mantenimiento maquinaria	250,00
Depreciación cortadora	4,93
Depreciación tronzadora	5,75
Depreciación dobladora de Tol	82,19
Depreciación dobladora de Tubo cuadrado	8,22
Depreciación dobladora de tubo redondo	5,75
Depreciación amoladora	3,29
Depreciación soldadora	8,22
Depreciación compresor de aire	49,32
Depreciación soldadora MILLER	65,75
Depreciación mascara	0,82
Depreciación pistola sicaflex	1,23
Depreciación playo de patas	0,90
Depreciación templadores	0,99
Depreciación taladro	1,97
Depreciación remachadora de golpe	1,32
Depreciación lijadora	1,32
Depreciación soplete incluido tanque	2,47
TOTAL	7.236,17

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego**Fuente:** Proyección costos año 2016

Tabla 39

Mano de obra

VICARROZAR CIA LTDA												
MATERIA PRIMA BUS INTERPROVINCIAL 42 PASAJEROS												
ORDEN DE PRODUCCION: VICARROZAR 001												
ROL ADMINISTRATIVO MOI												
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	SUELDO BASICO	DIAS LAB	SUELDO DIARIO	INGRESOS			TOTAL INGRESOS	Aporte personal	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A PAGAR
						SUELDO ORD PRO	HORAS EXTRAS					
							EXTRAS	SUPLEM				
1	Monica Faicán	Bodeguero	369,00	45	12,30	553,50	0,00	0,00	369,00	52,31	52,31	316,69
2	Cecilia Pérez	Supervisor	500,00	45	16,67	750,00	0,00	0,00	500,00	70,88	70,88	429,13
3	Freddy Villa	Supervisor	500,00	45	16,67	750,00	0,00	0,00	500,00	70,88	70,88	429,13
TOTALES			1.369,00			2.053,50	0,00	0,00	1.369,00	194,06	194,06	1.174,94

PROVISIONES ADMINISTRATIVO MOI									
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	SUELDO	XII	XIV	VAC	FON RES	APO PAT	TOTAL
1	Mónica Faicán	Bodeguero	553,50	69,19	46,13	34,59	5,76	92,57	801,74
2	Cecilia Pérez	Supervisor	750,00	93,75	46,13	46,88	7,81	125,44	1.070,00
3	Freddy Villa	Supervisor	750,00	93,75	46,13	46,88	7,81	125,44	1.070,00
TOTALES			2.053,50	256,69	138,38	128,34	21,38	343,45	2.941,74

ROL PRODUCCION MOD											
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	SUELDO	Horas/valor		INGRESOS		TOTAL INGRESOS	Aporte personal	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A PAGAR
						SUELDO ORD PRO	HORAS EXTRAS				
1	Dennis Mora	Diseñador	600,00	100	3,75	375,00	0,00	600,00	56,70	56,70	543,30
2	Galo Culcay	Maestro soldador	600,00	180	3,75	675,00	0,00	600,00	56,70	56,70	543,30
3	Luis Centeno	Operario de soldador	369,00	180	2,31	415,13	0,00	369,00	34,87	34,87	334,13
4	Darío López	Maestro cortador y doblador	600,00	180	3,75	675,00	0,00	600,00	56,70	56,70	543,30

5	Carlos Pinduizaca	Ope. cortadora y dobladora	369,00	180	2,31	415,13	0,00	369,00	34,87	34,87	334,13
6	Juan Zumba	Maestro pintor	600,00	180	3,75	675,00	0,00	600,00	56,70	56,70	543,30
7	Hugo Parra	Operario de pintura	369,00	180	2,31	415,13	0,00	369,00	34,87	34,87	334,13
8	Carlos Pinduisaca	Maestro de terminados	600,00	180	3,75	675,00	0,00	600,00	56,70	56,70	543,30
9	Paco Pinduisaca	Operario de terminados	369,00	180	2,31	415,13	0,00	369,00	34,87	34,87	334,13
TOTALES			4.476,00			4.735,50	0,00	4.476,00	422,98	422,98	4.053,02

PROVISIONES PRODUCCION MOD									
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	SUELDO	XII	XIV	VAC	FON RES	APO PAT	TOTAL
1	Dennis Mora	Diseñador	375,00	46,88	46,13	23,44	3,90	62,72	558,06
2	Galo Culcay	Maestro soldador	675,00	84,38	46,13	42,19	7,03	112,89	967,61
3	Darío López	Operario de soldador	415,13	51,89	46,13	25,95	4,32	69,43	612,84
4	Juan Zumba	Maestro cortador y doblador	675,00	84,38	46,13	42,19	7,03	112,89	967,61
5	Carlos Pinduisaca	Operario de cortadora y dobladora	415,13	51,89	46,13	25,95	4,32	69,43	612,84
6	Juan Zumba	Maestro pintor	675,00	84,38	46,13	42,19	7,03	112,89	967,61
7	Hugo Parra	Operario de pintura	415,13	51,89	46,13	25,95	4,32	69,43	612,84
8	Carlos Pinduisaca	Maestro de terminados	675,00	84,38	46,13	42,19	7,03	112,89	967,61
9	Paco Pinduisaca	Operario de terminados	415,13	51,89	46,13	25,95	4,32	69,43	612,84
TOTALES			4.735,50	591,94	415,13	295,97	49,31	792,01	6.879,85

TOTAL MOD	6.879,85
TOTAL MID	2.941,74
TOTAL MANO DE OBRA	9.821,59

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Proyección costos año 2016

Tabla 40

Hoja de costos

VICARROZAR CIA LTDA MATERIA PRIMA BUS INTERPROVINCIAL 42 PASAJEROS ORDEN DE PRODUCCION: VICARROZAR 001					
CLIENTE: Carlos Bastidas			Fecha de Inicio: 04 de enero del 2016		
ARTICULO: Bus 42 pasajeros			Fecha de entrega: 25 de febrero del 2016		
CANTIDAD: 3			Costo unitario: 45.171,33		
MATERIA PRIMA			MANO DE OBRA DIRECTA		
FECHA	DETALLE	COSTO	FECHA	DETALLE	COSTO
26 enero	ORD. PRO. VICARROZAR 001	93.165,90	26 enero	PAGO DE SUELDOS ORD. PRO. 001	20.639,56
CIF			RESUMEN		
FECHA	DETALLE	COSTO	Materia prima		93.165,90
26 enero	ORD. PRO. VICARROZAR 001	21.708,52	Mano de obra Directa		20.639,56
			Costos indirectos de fabricación		21.708,52
			TOTAL		135.513,98

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Proyección costos año 2016

4.6.3. Proyección del flujo de efectivo

Tabla 41

Proyección flujo de efectivo 3 años

2016												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
CAJA	0,00	34.126,02	19.747,35	17.396,33	15.045,31	12.694,29	10.343,27	56.496,94	54.145,92	51.794,90	49.443,88	95.597,54
Ventas de contado	100.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00
Préstamos o flujos de capital	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS	120.000,00	34.126,02	19.747,35	17.396,33	15.045,31	12.694,29	110.343,27	56.496,94	54.145,92	51.794,90	149.443,88	95.597,54
Materia prima	31.055,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31.055,30	0,00	0,00	0,00	31.055,30	0,00
Mano de obra	6.879,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.879,85	0,00	0,00	0,00	6.879,85	0,00
Costos indirectos de fabricación	7.236,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.236,17	0,00	0,00	0,00	7.236,17	0,00
TOTAL COSTOS	45.171,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45.171,33	0,00	0,00	0,00	45.171,33	0,00
Compra maquinaria- materia prima	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Impuestos	6.323,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.323,99	0,00	0,00	0,00	6.323,99	0,00
Pago materia prima comercial Vera	12.027,65	12.027,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses crédito	2.151,02	2.151,02	2.151,02	2.151,02	2.151,02	2.151,02	2.151,02	2.151,02	2.151,02	2.151,02	2.151,02	2.151,02
TOTAL GASTO	40.702,66	14.378,67	2.351,02	2.351,02	2.351,02	2.351,02	8.675,01	2.351,02	2.351,02	2.351,02	8.675,01	2.351,02
TOTAL EGRESOS	85.873,98	14.378,67	2.351,02	2.351,02	2.351,02	2.351,02	53.846,33	2.351,02	2.351,02	2.351,02	53.846,33	2.351,02
Variaciones de liquidez		-14.378,67	-2.351,02	-2.351,02	-2.351,02	-2.351,02	46.153,67	-2.351,02	-2.351,02	-2.351,02	46.153,67	-2.351,02
ESTADO DE CAJA	34.126,02	19.747,35	17.396,33	15.045,31	12.694,29	10.343,27	56.496,94	54.145,92	51.794,90	49.443,88	95.597,54	93.246,52
2017												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
CAJA	93.246,52	93.096,52	143.874,48	143.724,48	194.502,43	194.352,43	245.130,38	244.980,38	295.758,33	295.608,33	346.386,28	346.236,28
Ventas de contado	0,00	104.998,03	0,00	104.998,03	0,00	104.998,03	0,00	104.998,03	0,00	104.998,03	0,00	0,00
Préstamos o flujos de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS	93.246,52	198.094,55	143.874,48	248.722,51	194.502,43	299.350,46	245.130,38	349.978,41	295.758,33	400.606,36	346.386,28	346.236,28
Materia prima	0,00	32.608,07	0,00	32.608,07	0,00	32.608,07	0,00	32.608,07	0,00	32.608,07	0,00	0,00
Mano de obra	0,00	7.223,84	0,00	7.223,84	0,00	7.223,84	0,00	7.223,84	0,00	7.223,84	0,00	0,00
Costos indirectos de fabricación	0,00	7.597,98	0,00	7.597,98	0,00	7.597,98	0,00	7.597,98	0,00	7.597,98	0,00	0,00
TOTAL COSTOS	0,00	47.429,89	0,00	0,00								
Publicidad	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00

Impuestos	0,00	6.640,19	0,00	6.640,19	0,00	6.640,19	0,00	6.640,19	0,00	6.640,19	0,00	0,00
Pago materia prima comercial Vera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GASTO	150,00	6.790,19	150,00	150,00								
TOTAL EGRESOS	150,00	54.220,08	150,00	150,00								
Variaciones de liquidez	-150,00	50.777,95	-150,00	50.777,95	-150,00	50.777,95	-150,00	50.777,95	-150,00	50.777,95	-150,00	-150,00
ESTADO DE CAJA	93.096,52	143.874,48	143.724,48	194.502,43	194.352,43	245.130,38	244.980,38	295.758,33	295.608,33	346.386,28	346.236,28	346.086,28
2018												
CAJA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	346.086,28	399.462,73	399.362,73	452.739,18	452.639,18	506.015,63	505.915,63	559.292,08	559.192,08	612.568,52	612.468,52	665.844,97
Ventas de contado	110.250,03	0,00	110.250,03	0,00	110.250,03	0,00	110.250,03	0,00	110.250,03	0,00	110.250,03	0,00
Préstamos o flujos de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS	456.336,31	399.462,73	509.612,76	452.739,18	562.889,21	506.015,63	616.165,66	559.292,08	669.442,11	612.568,52	722.718,55	665.844,97
Materia prima	34.238,47	0,00	34.238,47	0,00	34.238,47	0,00	34.238,47	0,00	34.238,47	0,00	34.238,47	0,00
Mano de obra	7.585,04	0,00	7.585,04	0,00	7.585,04	0,00	7.585,04	0,00	7.585,04	0,00	7.585,04	0,00
Costos indirectos de fabricación	7.977,88	0,00	7.977,88	0,00	7.977,88	0,00	7.977,88	0,00	7.977,88	0,00	7.977,88	0,00
TOTAL COSTOS	49.801,39	0,00										
Publicidad	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Impuestos	6.972,19	0,00	6.972,19	0,00	6.972,19	0,00	6.972,19	0,00	6.972,19	0,00	6.972,19	0,00
Pago materia prima comercial Vera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GASTO	7.072,19	100,00										
TOTAL EGRESOS	56.873,58	100,00										
Variaciones de liquidez	53.376,45	-100,00	53.376,45	-100,00	53.376,45	-100,00	53.376,45	-100,00	53.376,45	-100,00	53.376,45	-100,00
ESTADO DE CAJA	399.462,73	399.362,73	452.739,18	452.639,18	506.015,63	505.915,63	559.292,08	559.192,08	612.568,52	612.468,52	665.844,97	665.744,97

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Proyección ventas y costos años 2016

4.7. ÁREA ECONÓMICA

4.7.1. Estado de Costos de Producción y Ventas

Tabla 42

Estados de Costos de Producción y Ventas

VICARROZAR CIA. LTDA.
ESTADOS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS
DEL 1 DE ENERO AL 29 DE FEBRERO DEL 2016

Inventario Inicial de materia prima	0,00
(+) Compras de materia prima	31.055,30
(=) Materia prima disponible para la producción	<u>31.055,30</u>
(-) Inventario final materia prima	0,00
(=) MATERIA PRIMA UTILIZADA	<u>93.165,90</u>
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	20.639,56
(+) COSTO INDIRECTOS DE FABRICACION	21.708,52
(=) COSTOS DE PRODUCCION	<u>135.513,98</u>
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTO EN PROCESO	0,00
(=) COSTOS DEL PRODUCTO EN PROCESO	<u>135.513,98</u>
(-) INVENTARIO FINAL PRODUCTO EN PROCESO	0,00
(=) COSTOS DEL PRODUCTO	<u>135.513,98</u>
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTO TERMINADO	0,00
(=) COSTO DEL PRODUCTO PARA LA VENTA	<u>135.513,98</u>
(-) INVENTARIO FINAL PRODUCTO TERMINADO	0,00
(=) COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO	<u><u>135.513,98</u></u>

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Proyección ventas y costos

4.7.2. Estado de Resultados proyectado

Tabla 43

Estado de Resultados proyectado

VICARROZAR CIA. LTDA.			
ESTADO DE RESULTADOS			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016			
	2016	2017	2018
Ventas	263.157,90	460.517,68	580.263,32
(-) Costo de Ventas	-135.513,98	-237.149,46	-298.808,33
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	127.643,92	223.368,22	281.454,99
(-) Publicidad	-2.348,34	-1.761,25	-1.174,16
(-) Depre. Maquinaria y Equipo	-1.300,00	-1.300,00	-1.300,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	123.995,58	220.306,97	278.980,83
(-) Gastos Interés	-10.812,21	0,00	0,00
(=) UTILIDAD ANTES DE PART. TRAB.	113.183,37	220.306,97	278.980,83
(-) 15% Partición Trabajadores	16.977,51	33.046,05	41.847,12
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	96.205,86	187.260,92	237.133,70
(-) 22% Impuesto a la renta	21.165,29	41.197,40	52.169,41
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	75.040,57	146.063,52	184.964,29

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Proyección ventas y costos

4.7.3. Balance general proyectado

Tabla 44

Balance general proyectado

VICARROZAR CIA. LTDA.			
BALANCE GENERAL			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016			
	2016	2017	2018
ACTIVOS	119.951,91	303.151,01	433.128,16
ACTIVO CORRIENTE	108.251,91	292.751,01	424.028,16
DISPONIBLE	45.325,27	159.487,25	252.593,76
Caja	1.500,00	5.300,00	5.800,00
Bancos	43825,27	154.187,25	246.793,76
EXIGIBLE	31.871,34	71.153,16	78.268,50
Cuentas por Cobrar Clientes	29.239,76	65.890,00	72.479,00
Crédito Tributario Ret. Imp. Renta	2.631,58	5.263,16	5.789,50

REALIZABLE	31.055,30	62.110,60	93.165,90
Inventario de Suministros y Materiales	31.055,30	62.110,60	93.165,90
ACTIVOS FIJO	11.700,00	10.400,00	9.100,00
Maquinaria	13.000,00	11.700,00	10.400,00
Depre. Acum. Maquinaria	-1.300,00	-1.300,00	-1.300,00
TOTAL ACTIVOS	119.951,91	303.151,01	433.128,16
PASIVOS	39.911,34	77.046,92	97.100,36
CORRIENTE	39.911,34	77.046,92	97.100,36
CUENTAS POR PAGAR C/P	39.911,34	77.046,92	97.100,36
Administración Tributaria	22.771,29	43.708,30	54.931,40
Por percepción	400,00	690,00	759,00
IVA por Pagar	400,00	690,00	759,00
Por retención	1.206,00	1.820,90	2.002,99
Retención IVA 30% Por Pagar	600,00	830,00	913,00
Retención IVA 70% Por Pagar	200,00	360,00	396,00
Retención Fte. IR 1% Por Pagar	400,00	595,00	654,50
Retención Fte. IR 2% Por Pagar	6,00	35,90	39,49
Impuesto a la Renta por Pagar	21.165,29	41.197,40	52.169,41
22% Impuesto a la Renta Por Pagar	21.165,29	41.197,40	52.169,41
Obligaciones patronales	17.140,05	33.338,62	42.168,95
Aporte Personal por pagar	162,54	292,57	321,83
15% Part. Trabajadores por Pagar	16.977,51	33.046,05	41.847,12
TOTAL PASIVOS	39.911,34	77.046,92	97.100,36
<u>PATRIMONIO</u>	80.040,57	226.104,09	336.027,81
<u>CAPITAL</u>	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Aporte socios	5.000,00	5.000,00	5.000,00
RESULTADOS	75.040,57	221.104,09	331.027,81
Utilidad del Ejercicio	75.040,57	146.063,52	184.964,29
Utilidad del Ejercicios Anteriores	0,00	75.040,57	146.063,52
TOTAL PATRIMONIO	80.040,57	226.104,09	336.027,81
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	119.951,91	303.151,01	433.128,16

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Proyección ventas y costos

4.7.4. Indicadores Financieros

Estos son los diferentes instrumentos que utilizan las entidades financieras para aprobar las solicitudes de préstamo, con el fin de evaluar la viabilidad de la empresa.

Tabla 45

Indicadores financieros

INDICE	FORMULA	AÑO			INTERPRETACIÓN
		2016	2017	2018	
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
RAZON CORRIENTE =	Activo Corriente Pasivo Corriente	2,81	4,23	5,21	Por cada dólar de deuda que posee la empresa a C.P, cuenta con USD ____ para respaldarla
PRUEBA ACIDA =	Activo Corriente - Inventario Pasivo Corriente	2,67	3,96	4,92	Por cada dólar de deuda que posee la empresa a C.P, cuenta con USD ____ para respaldarla sin depender de la venta de los Inventarios
CAPITAL DE TRABAJO =	Activo Corriente - Pasivo Corriente	406.852,23	909.639,20	1.531.314,36	La empresa tiene USD ____ de su activo corriente financiado con recursos a L.P
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:					
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO =	Total Pasivo Terceros Total Activo	34,92%	23,66%	19,10%	Por cada dólar que la empresa tiene invertido en Activos, el ____% ha sido financiado por los acreedores
IMPACTO CARGA FINANCIERA =	Gastos Financieros Ventas Netas	0,82%	0%	0%	Los gastos financieros, representa el ____% de las ventas del periodo.
LAVERAGE TOTAL =	Total Pasivo Terceros Patrimonio	53,67%	31,00%	23,61%	Cada dólar de los socios está comprometido en ____% de los pasivos.
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
MARGEN NETO DE UTILIDAD=	Utilidad neta Ventas	31,43%	32,03%	32,07%	Las ventas de la empresa generaron un ____% de utilidad neta.
RENDIMIENTO PATRIMONIO (ROE) =	Utilidad neta Patrimonio	98,81%	54,51%	40,27%	Los socios de la empresa obtuvieron rendimiento sobre la inversión del ____% en el año
MARGEN OPERACIONAL =	Utilidad Ventas	28,52%	31,72%	31,88%	Las utilidades operacionales corresponden a un ____% de las ventas netas del periodo

INDICE	FORMULA	REFERENCIA	AÑO			INTERPRETACIÓN
			2016	2017	2018	
VAN=	$-A + \frac{Q_1}{(1+k_1)} + \frac{Q_2}{(1+k_1)(1+k_2)} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k_1)\dots(1+k_n)}$	Tasa Descuento 10%	84.769,57	286.021,72	500.184,05	Valor positivo, inversión (en principio) factible 850.975,34
TIR=	$-A + \frac{Q_1}{(1+r)} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+r)^n}$	Inversión 20.000,00	12.363,63	6.084,50	1.551,85	Valor superior a la tasa, inversión (en principio) factible 654,20%
<p>Nota: La Tasa Interna de Retorno es mayor al 100%, ya que al tratarse de la implementación de una nueva línea de producción, la inversión inicial que hace la empresa es mínima en relación al porcentaje de utilidad que se va obtener en la fabricación de un solo producto.</p>						

Elaborado por: Elvia Lucia Villa Samaniego

Fuente: Galindo, E. (2001).

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos tras la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El Estudio de Mercado, permitió establecer, las necesidades de los potenciales clientes, en todo lo referente a precios, formas de pago, tiempo de entrega, garantía y calidad del producto; así como también se determinó que los proveedores actuales no cubren la demanda del mercado de carrocerías, lo que fijó una demanda insatisfecha del 66%, y en tal virtud se puede cubrir una gran parte del mercado con productos innovadores, debido a la poca fidelidad de consumo que mantienen las clientas con los proveedores ya existentes.
- En el Plan Operativo, se consideraron aspectos importantes en referencia a las instalaciones, localización, equipo y maquinaria utilizada en la producción de carrocerías de buses; además de las estrategias y procedimientos a seguir en cada una de las áreas de la empresa vitales para un buen desarrollo de las actividades.
- Con la realización del estudio económico – financiero, se considera que el Plan de Negocios tiene un porcentaje de factibilidad alto, debido a que los resultados obtenidos en los indicadores financieros confirman que la empresa será muy rentable, obteniendo resultados como USD 850.975,34 de Valor Actual Neto y una Tasa Interna de Retorno del 654,20%, tras 3 años de funcionamiento previo una inversión inicial de USD 20.000,00 los cuales provendrán tanto de fuentes internas y externas.

RECOMENDACIONES

En relación a lo concluido se recomienda lo siguiente:

- Realizar una base de datos de las necesidades de los clientes y actualizarlas periódicamente, mediante la aplicación de nuevas encuestas que den fe, de que nuestro producto cumple con todas la especificaciones necesarias para cubrir la demanda de los clientes, manteniendo así la participación de mercado y creando fidelidad de consumo dentro del mercado local.
- Cumplir con todas las estrategias y procedimientos planificados, para cada una de las áreas de la empresa, con la finalidad de obtener los resultados proyectados para el futuro.
- Implementar el Plan de Negocios en los plazos establecidos, reduciendo a cero los aportes de los socios, debido a que la empresa tiene la suficiente liquidez para realizar pagos a entidades financieras por conceptos de créditos e intereses, datos determinados en el flujo de efectivo mensual.

BIBLIOGRAFÍA

- Balanko, G. (2007). Como preparar un plan de negocios exitoso. México: Ingramex.
- Borello, A. (2010). El plan de negocios. Bogotá: Nomos
- Galindo, E. (2001). Formulación y evaluación de Planes de negocio. Bogotá: Ediciones de la U.
- Malhotra, K. N. (1998). Investigación de mercado enfoque práctico. México: Pearson.
- Tamayo, M. (2000). El proceso de la investigación científica. Bogotá: Limusa.
- Velasco, F. (2010). Aprender a elaborar un plan de negocio. Madrid: Paidós
- Borrego, D. (16 de abril de 2009). Herramientas para Pymes. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de <http://www.herramientasparapymes.com/la-importancia-de-un-plan-de-negocio-en-una-pyme>
- Dias, C. (11 de agosto de 2015). Territorio Pyme. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de http://cincodias.com/cincodias/2015/08/11/pyme/1439276699_712968.html

ANEXOS

ANEXO 1 - Modelo de encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRANSPORTISTAS DE LA CIUDAD DE CUENCA, PARA DIAGNOSTICAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE TIENE ESTE GREMIO, CON SUS PROVEEDORES ACTUALES EN TODO LO REFERENTE A CARROCERÍAS METÁLICAS Y DE ESTA MANERA MEJORAR NUESTROS PRODUCTOS

NOMBRE: _____

FECHA: _____

OBJETIVO.- Diagnosticar las necesidades que tiene los transportistas al momento de adquirir una nueva carrocería metálica, furgón, plataforma, cajón metálico, paila, remolque, camper, etc.

INSTRUCTIVO: Para llenar esta encuesta sírvase marcar con una X la opción que considere la correcta en el cuadro de la derecha, no olvide que de sus respuestas depende el éxito de este proyecto.

I. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL ENCUESTADO

1. CUÁL ES SU RELACIÓN LABORAL ACTUAL

- a) EMPRESA PÚBLICA
- b) EMPRESA PRIVADA
- c) NEGOCIO PROPIO

2. QUÉ TIPO DE VEHÍCULO CONDUCE

- a) BUS
- b) TAXI
- c) CAMIONETA
- d) CAMIÓN
- e) TRÁILER
- f) OTRO _____ ESPECIFIQUE

3. CON QUE FRECUENCIA CAMBIA DE VEHÍCULO

- a) DE CERO A TRES AÑOS
- b) DE TRES A CINCO AÑOS
- c) DE CINCO A DIEZ AÑOS
- d) MÁS DE DIEZ AÑOS

4. EN QUE INTERVALO ESTÁN SUS INGRESOS

- a) DE USD 366 A USD 1464
- b) DE USD 1465 A USD 2928

- c) DE USD 2929 A USD 4392
- d) DE USD 4393 A USD 5856
- e) DE USD 5857 A USD 7320

II. INFORMACIÓN ESPECIFICA SOBRE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL PRODUCTO

5. CREE USTED QUE LOS FABRICANTES QUE ACTUALMENTE COPAN EL MERCADO DE CARROCERÍAS, SON SUFICIENTES PARA CUBRIR LA DEMANDA DE LA CIUDAD Y PROVINCIA

- a) SI
- b) NO

6. LOS PRODUCTOS QUE HOY EN DÍA SE OFRECEN EN EL MERCADO CUBREN TODAS SUS EXPECTATIVAS, TANTO EN PRECIO COMO EN CALIDAD

- a) SI
- b) NO

7. CREE USTED QUE LA EMPRESA DEBE MANEJAR POLÍTICAS DE CRÉDITOS A FIN DE FACILITAR LA COMPRA AL CLIENTE

- a) SI
- b) NO

8. AL MOMENTO DE ELEGIR UN PRODUCTO NUEVO QUE ES LO PRIMERO EN QUE SE INTERESA

- a) PRECIO
- b) DURABILIDAD
- c) NUEVOS MODELOS
- d) COMODIDAD
- e) FORMAS DE PAGO
- f) OTRO _____ ESPECIFIQUE

9. EN EL CASO DE CARROCERÍAS, QUE CONSIDERA USTED QUE SE DEBE IMPLEMENTAR

- a) ASIENTOS MAS COMODOS
- b) CONTROL DE TEMPERATURA
- c) RAMPAS PARA DISCAPACITADOS
- d) CINTURONES DE SEGURIDAD
- e) OTROS _____ ESPECIFIQUE

10. CONOCE USTED ALGO SOBRE VICARROZAR CIA. LTDA. Y LOS PRODUCTOS QUE FÁBRICA

- a) SI
- b) NO

“Muchas gracias por dedicarnos su valioso tiempo”

ANEXOS 2 – Matrices Priorizadas FODA

MATRIZ DE FORTALEZAS

N°	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	SUMA	%
F1	Planta de producción adecuada	0.5	0	0	1	1	1	3.5	17%
F2	Trabajadores con gran experiencia laboral	1	0.5	0	1	0	1	3.5	17%
F3	Diseños innovadores	0	1	0.5	1	1	1	4.5	21%
F4	Fabricamos con materia prima de la mejor calidad	1	0	0	0.5	1	0	2.5	11%
F5	Buen ambiente de trabajo	1	0	1	1	0.5	0	3.5	17%
F6	Confianza de clientes	1	1	1	0	0	0.5	3.5	17%
TOTAL		4.5	2.5	2.5	4.5	3.5	3.5	21	100%

FORTALEZAS PRIORIZADAS

N°	FACTORES	%
F3	Diseños innovadores	21%
F1	Planta de producción adecuada	17%
F2	Trabajadores con gran experiencia laboral	17%
F5	Buen ambiente de trabajo	17%
F6	Confianza de clientes	17%
F4	Fabricamos con materia prima de la mejor calidad	11%

MATRIZ DE LAS DEBILIDADES

N°	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	SUMA	%
D1	No cuenta con planta de producción propia.	0.5	0	0	1	0	1.5	16%
D2	Falta de estructura organizacional adecuada.	0	0.5	1	0	1	2.5	26%
D3	Falta de capacitación a trabajadores	0	1	0.5	0	1	2.5	26%
D4	Falta de publicidad	0	0	0	0.5	0	0.5	6%
D5	No se maneja documentación de control en la producción.	0	1	1	0	0.5	2.5	26%
TOTAL		0.5	2.5	2.5	1.5	2.5	9.5	100%

DEBILIDADES PRIORIZADAS

N°	FACTORES	%
D2	Falta de estructura organizacional adecuada.	26%
D3	Falta de capacitación a trabajadores	26%
D5	No se maneja documentación de control en la producción	26%
D1	No cuenta con planta de producción propia	16%
D4	Falta de publicidad.	6%

MATRIZ DE LAS OPORTUNIDADES

N°	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	SUMA	%
O1	Crecimiento a nivel local	0.5	1	1	0	1	3.5	37%
O2	Adquisición de una planta de producción propia.	1	0.5	1	0	0	2.5	26%
O3	Acceso fácil a la materia prima	1	0	0.5	0	0	1.5	16%
O4	Renovación del parque automotor	0	0	0	0.5	0	0.5	5%
O5	Empresa calificada por la Agencia Nacional de Tránsito	1	0	0	0	0.5	1.5	16%
TOTAL		3.5	1.5	2.5	0.5	1.5	9.5	100%

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS

N°	FACTORES	%
O1	Crecimiento a nivel local	37%
O2	Adquisición de un local propio	26%
O5	Empresa calificada por la Agencia Nacional de Tránsito.	16%
O3	Acceso fácil a la materia prima	16%
O4	Renovación del parque automotor	5%

MATRIZ DE LAS AMENAZAS

N°	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	SUMA	%
A1	Incremento en los precios de la materia prima	0.5	0	1	1	0	2.5	26%
A2	Incumplimiento de proveedores	0	0.5	0	0	0	0.5	6%
A3	Dominio del mercado por las grandes empresas de carrocerías	1	0	0.5	0	0	1.5	16%
A4	Incremento de impuestos	0	1	0	0.5	1	2.5	26%
A5	Rotación de personal	0	1	0	1	0.5	2.5	26%
TOTAL		1.5	2.5	1.5	2.5	1.5	9.5	100%

AMENAZAS PRIORIZADAS

N°	FACTORES	%
A4	Incremento de impuestos.	26%
A5	Rotación de personal.	26%
A1	Incremento en los precios de la materia prima.	26%
A3	Dominio de mercado por las grandes empresas de carrocerías.	16%
A2	Incumplimiento de proveedores.	6%

ANEXOS 3 – Determinación Cuentas por Cobrar

VENTAS	N°	PRECIO	EFEC.	CREDITO			COBROS	CXC
				MES 1	MES 2	MES 3		
Enero	1	87.719,30	43.859,65	14.619,88	14.619,88	14.619,88	43.859,65	0,00
Febrero	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marzo	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Abril	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mayo	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Junio	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Julio	1	87.719,30	43.859,65	14.619,88	14.619,88	14.619,88	43.859,65	0,00
Agosto	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Septiembre	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Octubre	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Noviembre	1	87.719,30	43.859,65	14.619,88	0,00	0,00	14.619,88	29239,76
Diciembre	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	3	263157,90	131578,95	43859,64	29239,76	29239,76	102339,18	29239,76