



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ENCARGADA DEL ASESORAMIENTO EN EL PROCESO DE COMPRA Y
VENTA, FINANCIAMIENTO Y MATRICULACIÓN DE VEHÍCULOS
NUEVOS Y USADOS EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Maryuri Amada Pontón Loaiza

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ENCARGADA DEL ASESORAMIENTO EN EL PROCESO DE COMPRA Y
VENTA, FINANCIAMIENTO Y MATRICULACIÓN DE VEHÍCULOS NUEVOS Y
USADOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera Comercial con Mención en Administración
de Empresas.

Profesor Guía

Laura Belem Lazo Sandoval

Autor

Maryuri Amada Pontón Loaiza

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa encargada del asesoramiento en el proceso de compra y venta, financiamiento y matriculación de vehículos nuevos y usados en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Maryuri Amada Pontón Loaiza, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Laura Belem Lazo Sandoval

C.I 1718776147

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa encargada del asesoramiento en el proceso de compra y venta, financiamiento y matriculación de vehículos nuevos y usados en la ciudad de Quito, de la estudiante Maryuri Amada Pontón Loaiza, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Francisco González

CI 1708705676

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Maryuri Amada Pontón Loaiza

C.I. 1900600006

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Udla por las enseñanzas impartidas.

A los profesores por su excelente trabajo en la docencia.

A mis compañeros por el apoyo incondicional para poder culminar con este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Rosa y Mauro por creer siempre en mí y ser el pilar fundamental en mi crecimiento personal y profesional.

A mis hijos Nicolás, Fabio y Amanda por el tiempo sacrificado para poder llevar a cabo este proyecto.

A mi esposo Esteban por su apoyo incondicional para que pueda cumplir mi sueño.

RESUMEN

El presente plan de negocios está enfocado en buscar una oportunidad de ejecutar un emprendimiento en el sector de prestación de servicios, específicamente en prestar un servicio de apoyo en las personas que requieren realizar un proceso de matriculación y financiamiento de vehículos nuevos en la ciudad de Quito.

Se ha identificado este aspecto como una necesidad de las personas que quieren adquirir un vehículo y tienen trabas por los excesivos trámites burocráticos en instituciones públicas y en los documentos que solicitan las instituciones financieras para la entrega de un crédito para la compra de vehículos.

La necesidad se confirma con la ejecución del análisis del cliente, ya que los participantes de la encuesta identifican estos aspectos como críticos al momento de comprar de adquirir un vehículo. Según la información de la encuesta el 46% de los encuestados ha tenido problemas en la matriculación y el 55% ha tenido excesiva demora en la entrega de créditos.

Estos aspectos son considerados como una oportunidad para llevar adelante el emprendimiento, que conjuntamente con el delineamiento de la estrategia de marketing permiten diferenciar a la empresa de sus competidores. La inversión inicial de Rapicar es \$ 27.850,56, la cual será recuperada en un plazo de 4 años y genera un valor actual neto de \$ 4.753 y tasa interna de retorno de 22,28%.

ABSTRACT

This business plan is focused on looking for an opportunity to execute an enterprise in the service provision sector, specifically to provide a support service for people who need to carry out a registration process and financing of new vehicles in the city of Quito.

This aspect has been identified as a necessity for people who want to acquire a vehicle and have obstacles due to excessive bureaucratic procedures in public institutions and in the documents requested by financial institutions for the delivery of a credit for the purchase of vehicles.

The need is confirmed with the execution of the customer analysis, since the survey participants identify these aspects as critical when buying from acquiring a vehicle. According to the survey information, 46% of respondents had problems with enrollment and 55% had excessive delay in credit delivery.

These aspects are considered as an opportunity to carry out entrepreneurship, which together with the delineation of the marketing strategy allow differentiating the company from its competitors. Rapicar's initial investment is \$ 27,850.56, which will be recovered over a period of 4 years and generates a net present value of \$ 4,753 and an internal rate of return of 22.28%.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general	1
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno externo.....	2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	6
2.2 Matriz EFE	11
2.3 Conclusiones	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.1.1 Análisis del cualitativo	15
3.1.2 Análisis cuantitativo.....	17
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de marketing.....	24
5.1.1 Estrategia de posicionamiento	24
5.1.2 Mercado objetivo.....	25
5.1.3 Propuesta de valor	26
5.2 Marketing mix	28
5.2.1 Producto.....	28
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza	33
5.2.4 Promoción.....	35
5.2.5 Presupuesto marketing mix.....	36

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1 Misión, visión y objetivos	37
6.1.1 Misión.....	37
6.1.2 Visión	37
6.1.3 Objetivos organizacionales	37
6.2 Plan de operaciones	38
6.2.1 Cadena de valor.....	38
6.2.2 Ciclo de operaciones.....	40
6.2.3 Infraestructura y equipamiento.....	41
6.3 Estructura organizacional	42
6.3.1 Estructura legal	42
6.3.2 Diseño organizacional.....	43
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	45
7.1 Proyección de ingresos y gastos	45
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo.....	46
7.2.1 Inversión inicial.....	46
7.2.2 Capital de trabajo	47
7.2.3 Estructura de financiamiento.....	47
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	47
7.3.1 Estado de resultados	47
7.3.2 Estado de situación financiera	48
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	49
7.3.4 Flujo de caja proyecto	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	50
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	50
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	51

7.4.3 Criterios de valoración	51
7.5 Índices financieros	52
8. CONCLUSIONES.....	52
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS	56

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

En la actualidad el uso del tiempo en las personas se ha convertido en un valioso recurso, debido a las actividades que se deben desarrollar durante la jornada diaria, las personas están expuestas a tareas laborales, académicas y familiares; este aspecto reduce el tiempo para realizar los trámites en instituciones privadas y públicas ligadas a compra de activos, como es el caso de la compra de un vehículo nuevo y/o usado.

La compra y venta de un vehículo se trata de una tarea que puede tardar varios días e incluso semanas. Según estadísticas del Banco Mundial, en el Ecuador realizar un trámite privado o público tarda un tiempo estimado de 4,2 horas (Banco Mundial, 2018).

El presente plan de negocios se enfoca en cubrir esta necesidad de las personas de usar su tiempo en tareas personales. La idea es crear una empresa dedicada al asesoramiento y guía desde el inicio hasta el final de la negociación, a todos los clientes en el proceso de compra y/o venta de un vehículo.

El servicio se enfoca especialmente en aquellas personas que busquen adquirir un auto por primera vez y no tengan el conocimiento necesario para hacerlo o simplemente no dispongan del tiempo suficiente para acercarse al concesionario a realizar el trámite, optimizando el tiempo personal del cliente, obteniendo el mejor servicio y concluir el proceso con entera satisfacción.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de crear una empresa encargada del asesoramiento en el proceso de compra y venta, financiamiento y matriculación de vehículos nuevos y usados en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Investigar el entorno externo y de la industria mediante el uso de herramientas técnicas como el análisis PESTEL y Porter con el fin de conocer los factores óptimos para el plan de negocios.
- Identificar el comportamiento y necesidades de las personas que están comprando un vehículo y que requieren un servicio de asesoría por personal especializado.
- Alinear la información obtenida en el análisis del entorno con la investigación de mercado, de manera que se pueda construir una oportunidad de negocio que desarrolle la sustentabilidad del proyecto.
- Construir una estrategia de marketing que permita alinear la gestión comercial de la empresa a las necesidades de los potenciales clientes del servicio de asesoría especializada.
- Estructurar una organización en base de procesos que generen valor al cliente y permita orientar los recursos físicos y operativos en la consecución de objetivos estratégicos.
- Desarrollar las proyecciones financieras de ingresos y egresos para medir bajo los criterios de valor actual neto y tasa interna de retorno.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

- **Entorno político**

Forma de gobierno

En lo que respecta al sector automotor, el rol del estado se encasilla en lo mencionado en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones aprobado en el año 2010, en este cuerpo legal se establece que el estado, es el ente que fomentará el desarrollo productivo y transformación de la matriz

productiva, mediante mecanismos de asociatividad y con la regulación de las actividades privadas (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

En base a estas disposiciones el estado puede emitir regulaciones tendientes a normalizar las actividades privadas, como sucedió con la restricción a las importaciones de vehículos, esto es una amenaza de impacto alto, ya que puede frenar el estímulo a la compra de vehículos.

Acuerdo Comercial Unión Europea - Ecuador

Desde el año 2016 se encuentra en vigencia el acuerdo comercial entre la Unión Europea y el Ecuador, existen reducción de aranceles escalonados para proteger a la industria local, en lo que respecta al sector de comercialización de vehículos, que es el mercado objetivo del presente proyecto, existe una perspectiva de crecimiento en la importación de los vehículos de este bloque comercial. La reducción total de aranceles se efectuará en el año 2024 (Oficina Comercial de la Unión Europea en Ecuador, 2017).

Esta negociación comercial genera una oportunidad de impacto alto para el proyecto porque impulsa la comercialización de vehículos, siendo una necesidad para los compradores solicitar una asesoría especializada en el trámite de matriculación y/o financiamiento.

- **Entorno económico**

Desempeño de la economía

En el año 2018, la economía tuvo un crecimiento de 1,4% con respecto al año 2017, esto muestra un menor crecimiento con respecto al año 2016 – 2017 que fue de 2,4%. De igual manera sucedió con el consumo del gobierno que en el año 2018 creció en el 2,9% que fue menor al 3,2% del año anterior (Banco Central del Ecuador, 2019).

El desempeño de la economía tiene un crecimiento reducido, lo que genera una amenaza de impacto medio para el desarrollo de nuevos proyectos.

Consumo de los hogares

El consumo de los hogares, según las cifras económicas muestran un aumento de 3,3% en el primer semestre del año 2018, este porcentaje es mayor al consumo registrado entre el año 2017 que registró un aumento del 1,3% (Banco Central, 2019).

Esta es una oportunidad de impacto medio porque los hogares tienen una disposición al consumo de bienes y servicios lo que dinamizando la economía.

Riesgo país

El riesgo país es un importante indicador del entorno económico debido a que influye en el cálculo del costo de oportunidad en el plan financiero, de acuerdo a la información del Banco Central. En el año 2014 el riesgo país cerró el año con una cifra 883, en el año 2015 se incrementó a 1.266, en el año 2016 tuvo una disminución a 647 puntos, en el año 2017 continuó la tendencia decreciente a 559 puntos, para el año 2018 se incrementó el riesgo país a 826 puntos, a partir de esa fecha ha tenido un comportamiento decreciente hasta alcanzar una cifra de 541 puntos en la tercera semana del mes de mayo (Banco Central del Ecuador, 2019).

Como se muestra en las cifras el riesgo país ha tenido un comportamiento decreciente desde el año 2015 con excepción del año 2018 que tuvo un repunte en su valoración, en el año 2019 la tendencia decreciente a continuado hasta alcanzar su punto más bajo de los últimos cinco años en el mes de mayo del presente año. Este aspecto es una oportunidad de impacto alto porque incide directamente en la evaluación del proyecto.

- **Entorno social**

Tendencias del consumidor

En el año 2018 se incrementó el gasto en actividades fuera del hogar como resultado de una leve recuperación económica. (Kantar Worldpanel, 2018). Este

es un factor que se complementa con el consumo de los hogares y genera una oportunidad de impacto alto para el proyecto.

Uso de los vehículos en el país

El número de vehículos matriculados en el Ecuador ha crecido en el 11% promedio anual entre el año 2008 y 2017 y el crecimiento acumulado es 143%. El promedio de crecimiento de vehículos matriculados en los años 2015, 2016 y 2017 es 8,5%. Por provincia, Pichincha tiene el mayor número de vehículos con el 22,88% del total nacional y Guayas el 21,50%.

La relación entre el número de vehículos matriculados y el número de habitantes señala que Tungurahua tiene una tasa de 180 vehículos por cada mil habitantes, Azuay tiene 169 por cada mil y Pichincha 167 por cada mil habitantes (Asociación de empresas automotrices del Ecuador, 2019). Este factor es una oportunidad de impacto alto porque determina la importancia y dinamismo del sector automotor en el país.

- **Entorno tecnológico**

Transferencias y medios de pagos electrónicos

En el Ecuador se han incrementado los canales digitales para la recepción de pagos y transferencias electrónicos, como consecuencia directa del mayor uso de herramientas digitales, especialmente atados al teléfono inteligente (BCE, 2019). Esta es una oportunidad de impacto bajo porque permite mayor movimiento comercial entre las empresas y las personas en el pago de servicios.

Penetración de internet

La penetración del internet en el país ha crecido en la última década, este aspecto se relaciona con el decrecimiento de las tarifas de acceso a internet para los hogares y las empresas. En el año 2009, uno de cada cuatro hogares accedía a internet desde su hogar, en el año 2019 esta cifra ha crecido a ocho de cada diez hogares. El principal uso del internet es la comunicación y acceso a información, de igual manera ha crecido el uso de internet a través de teléfonos

celulares o dispositivos móviles (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018). En base a esta información se puede calificar como una oportunidad de impacto medio, porque el proyecto puede acceder a un medio electrónico para construir un canal de distribución.

- **Entorno legal**

Comité de Comercio Exterior

El artículo 71 y 72 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) establece la creación del COMEX y crean sus competencias en el ámbito de regular la producción e intercambio de bienes y servicios con el mercado internacional (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010) Tomando en cuenta que la totalidad de vehículos circulando en el país procede de importaciones, la restricción a esta actividad comercial es una amenaza de impacto alto para el proyecto enfocado en el servicio de asistencia al comprador de vehículos.

Regulación circulación de vehículos

La entidad que regula la actividad del transporte comercial es la Agencia Nacional de Tránsito, esta es una institución autónoma, cuya principal misión es regular y controlar la gestión del transporte en el país (Agencia Nacional de Tránsito, 2018). En el caso del Distrito Metropolitano de Quito, la actividad relacionada al transporte y circulación vehicular se encuentra en control de la Agencia Metropolitana de Tránsito, debido a la descentralización de competencias. La vigencia de estas entidades públicas genera un exceso de trámites burocráticos para las personas que compran un vehículo, por tanto, es una oportunidad de impacto medio para la generación de un servicio de asesoría especializado.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Tabla 1. Clasificación CIU

Código	Descripción
N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.
N82	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE APOYO
N8211	ACTIVIDADES COMBINADAS DE SERVICIO ADMINISTRATIVOS
N8211.00	Actividades de prestación de una serie de servicios administrativos de oficina y logística, a cambio de una retribución o por contrato.

Tomado de INEC, 2010

- **Poder de negociación de los clientes**

Número de clientes

El crecimiento de vehículos nuevos entre el año 2010 y 2018 es 4,26%, siendo años con una fuerte reducción en ventas el 2012, 2013, 2015 y 2016 debido a la restricción de importaciones. A partir del año 2017 y 2018 se observa una recuperación, aunque sin alcanzar los niveles de venta de los años anteriores a la restricción. En el año 2017 se comercializaron 105.077 vehículos y en el año 2018 fueron 137.615 vehículos. A nivel nacional, el 48% de los vehículos tiene una antigüedad mayor a 10 años de fabricación, el 23% tiene una antigüedad menor a 5 años y el 29% una antigüedad entre 5 y 10 años (Asociación de empresas automotrices del Ecuador, 2019). Esta información permite establecer un alto número de clientes que pueden acceder al servicio que ofrecerá el proyecto, es por ello, que se asigna una calificación de 4/5 con un impacto atractivo, generando una oportunidad para el proyecto.

Costo de cambio de cliente

El alto número de clientes que acceden a vehículos nuevos determina que existe un bajo costo de cambio, lo que minimiza la inversión en publicidad y se puede trabajar con medios masivos de promoción, como las redes sociales e internet. Por esta razón se asigna una calificación de 4/5 con un impacto positivo, siendo una oportunidad para el proyecto.

Tabla 2. Poder negociación clientes

PODER NEGOCIACION CLIENTES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio calificación
Número de clientes				4		4,0
Costo de cambio cliente				4		

- **Poder de negociación de los proveedores**

Acceso a proveedores

Por ser una empresa de servicio especializado en la gestión documental para la comercialización de vehículos, requiere proveedores que presten bienes y servicios para oficinas, este el caso de empresas de mobiliario, publicidad y comunicaciones. Este tipo de empresa son de fácil acceso en la ciudad de Quito, por tanto, se califica con un impacto alto con calificación de 4/5 como una oportunidad para el proyecto.

Costo de cambio de proveedor

Debido a que existe un alto número de proveedores para negocios relacionados con la prestación del servicio administrativos y de apoyo, se puede concluir que el costo de cambio de proveedor es bajo, siendo un atractivo en esta industria porque representa una oportunidad para el implementar el proyecto de asesoría especializada, es por ello, que se asigna una calificación de 4/5 con un impacto alto para el proyecto.

Capacidad integración hacia delante

Los proveedores de bienes y servicios de mobiliario, publicidad y comunicaciones, no están interesados en ofrecer un servicio especializado en el proceso de compra de vehículos, porque no se trata de su segmento comercial y no tiene la experiencia en este tipo de negocios. La calificación asignada es 3/5 como neutral y calificado como oportunidad.

Tabla 3. Poder negociación proveedores

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Acceso a proveedores				4		3,7
Costo de cambio proveedor				4		
Capacidad integración hacia delante			3			

- **Amenaza de servicios sustitutos**

Disponibilidad de servicio sustituto

Los estudios jurídicos, abogados o personal auxiliar (tramitadores) pueden realizar el servicio de asesoría en el proceso de compra y financiamiento de un vehículo, ya que se relacionan con los clientes que asisten a las casas comerciales y/o concesionarios. De igual manera sucede con el personal que trabaja en los mencionados lugares, pueden ofrecer el servicio de asesoría y gestión documental, que en algunos casos suele ser a costo reducido frente a una empresa establecida. Por esta razón se califica con 2/5 como un impacto de poco atractivo y se constituye en una amenaza.

Grado de estandarización del servicio sustituto

El grado de estandarización es alto, porque cada cliente demanda un servicio personalizado según su necesidad en el trámite de compra, venta y/o financiamiento del vehículo. Esto indica una calificación poco atractiva de 2/5, porque el cliente no puede notar este aspecto con facilidad y diferenciar el sustituto, siendo una amenaza para el proyecto.

Tabla 4. Amenaza servicios sustitutos

AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Disponibilidad de servicio sustituto		2				2,0
Diferenciación servicio		2				

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Barreras de entrada:

Como se analizó en el entorno legal, existe un aspecto favorable para trabajar en el tema de asesoría personalizada para las personas que adquieren vehículos debido al excesivo número de trámites burocráticos. Esto genera una baja barrera de entrada desde aspecto comercial porque existe demanda de este tipo de servicios, aunque disminuye la calificación debido a la incidencia de los servicios sustitutos, es por ello que se califica como neutral con 3/5.

Curva de aprendizaje:

En esta industria existen conocimientos técnicos específicos que necesitan ser dominados desde el momento de la asesoría al cliente, para que perciba que el prestador del servicio tiene un conocimiento del tema. A pesar de que los consumidores prefieren empresas reconocidas, también están dispuestos a cambiarse de proveedores quienes les ofrecen servicios con nueva tecnología y de costo más bajo, lo que beneficia a los servicios sustitutos. El conocimiento en la curva de aprendizaje permite que tenga una calificación de 4/5 siendo atractivo para el proyecto.

Tabla 5. Entrada nuevos competidores

ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Barreras de entrada			3			3,5
Curva de aprendizaje				4		

- **Rivalidad de la industria**

Número de participantes

En la industria existen 169 empresas que realizan actividades económicas con el número de CIIU N8211 (Superintendencia de Compañías, 2018), de acuerdo al tamaño del mercado y la disponibilidad de sustitutos, se asigna con una calificación de 2/5 como poco atractiva para los participantes en la industria

Crecimiento de ventas de la industria

En la industria con el código CIIU N8211, el crecimiento promedio de los ingresos por ventas entre el año 2012 y 2018 es 3,08% (Servicios Rentas Internas, 2018), este porcentaje se relaciona con el desempeño de la economía, debido a que en los años donde existe recesión a nivel nacional, las ventas de la industria decayeron, como fue en el año 2016 y 2017. Es por ello que se asigna una calificación de 3/5, como neutral para la rivalidad de la industria.

Tabla 6. Rivalidad de los competidores

RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Promedio de calificación
Número de participantes		2				2,5
Crecimiento ventas industria			3			

En base de la información analizada anteriormente, se construye la figura con la valoración de las fuerzas competitivas que se encuentra en el anexo 1. Las fuerzas competitivas con mayor incidencia positiva en el proyecto son los proveedores y clientes, ya que tienen un bajo poder de negociación, en el caso de las fuerzas de rivalidad de la industria y amenaza de productos sustitutos ejercen una presión que se puede traducir en disminuir la competitividad del proyecto.

2.2 Matriz EFE

Tabla 7. Calificación Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Incremento de 3,3% en el consumo de los hogares con relación al 1% en el año 2017 y decrecimiento en el año 2015 y 2016	5%	4	0.20
2	Decrecimiento del riesgo país de 1.266 (diciembre 2015) a 541 (mayo 2019)	3%	3	0.09
3	Tendencias del consumidor	5%	4	0.20
4	Incremento en la venta de vehículos: 11% anual en el período 2008 – 2018	12%	4	0.48
5	Uso de medios electrónicos para pagos y como canal de distribución	2%	3	0.06
6	Exceso de trámites en la compra de vehículos	15%	4	0.60

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
7	Diversificación de clientes: 137.615 vehículos vendidos en el año 2018	3%	2	0.06
8	Facilidad de acceso a proveedores	2%	4	0.08
9	Servicio especializado y alta curva aprendizaje	5%	3	0.15
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		52,00%		1.92
AMENAZAS				
10	Riesgo de imposición de restricciones en las importaciones	6%	4	0.24
11	Bajo crecimiento de la economía: 1,4% en el año 2018	4%	4	0.16
12	Procedencia de vehículos importados	6%	3	0.18
13	Disponibilidad de servicios sustitutos	12%	3	0.36
14	Alto grado de estandarización	8%	4	0.32
15	Alto número de empresas participantes en el sector	7%	3	0.21
16	Crecimiento de la industria relacionado con el crecimiento de la economía: 3,08% entre el año 2012 y 2018	5%	3	0.15
SUBTOTAL AMENAZAS		48,00%		1.62
VALORACIÓN TOTAL		100%		3.48

La matriz EFE tiene una calificación total de 3,48 puntos, distribuidos entre 1,92 de las oportunidades y 1,62 de las amenazas, esto indica que los factores encontrados en el análisis del entorno generan un atractivo para desarrollar la idea de negocio y tiene un enfoque positivo para llevar adelante el proyecto, tomando en cuenta estos factores para posicionarse en el mercado objetivo.

2.3 Conclusiones

El entorno político tiene una connotación neutral en la ejecución del proyecto, por el lado del Acuerdo Comercial se establece una oportunidad para que la empresa desarrolle su actividad comercial con la desgravación de aranceles en los vehículos europeos. En cuanto a la forma de gobierno existe una amenaza debido a que existe un riesgo permanente ligado a la restricción de

importaciones, como fue en el período 2012 – 2015, que afecto fuertemente en el sector automotor, este riesgo conlleva la generación latente de una amenaza.

El entorno económico existe una oportunidad desde el punto de análisis del consumo de hogares, porque existe una recuperación en este indicador que permite concluir que los hogares tienen mayor cantidad de dinero para el consumo, siendo la compra de vehículos uno de las principales formas de invertir este dinero. El análisis de riesgo país existe una oportunidad porque se evidencia un decrecimiento que permite concluir una reducción en el costo de oportunidad con el cual se evaluará al proyecto.

El entorno social muestra una oportunidad en los dos factores analizados, esto permite concluir que el comportamiento de la sociedad es favorable a la compra de vehículos, este aspecto se determina en el incremento en la compra de vehículos posterior a la eliminación de la restricción de importaciones.

El entorno tecnológico es una oportunidad porque permite canalizar con mayor rapidez el movimiento de dinero con el uso de transferencias tecnológicas, esto permite a las personas y empresas ser más productivos en la forma en la cual se negocian la forma de pago en un servicio.

El poder de negociación de los clientes tiene una calificación de atractiva para la industria, por tanto, se califica como una oportunidad de alto grado y que genera rentabilidad en la gestión del negocio que se planifica implementar en el sector de servicios y apoyo administrativo hacia las personas.

El poder de negociación de los proveedores tiene una calificación de neutral y es asignada una influencia media en la obtención de rentabilidad para el proyecto, es importante mencionar que la forma de asignar esta calificación se debe a que esta oportunidad es de fácil acceso a todas las empresas de la industria, por lo consiguiente no es un factor de aprovechamiento particular para el proyecto.

La acción de los servicios sustitutos es calificada como una amenaza porque tiene un impacto poco atractivo en la industria, porque existe una alta

disponibilidad de servicios sustitutos en estudios jurídicos, tramitadores o personal dentro de los concesionarios de vehículos. Para el cliente es fácil acceder a este tipo de sustitutos por medio de canales tradicionales y electrónicos.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es media porque no existen barreras de entrada legales a la industria y es de fácil acceso a otros interesados en prestar el servicio de asesoría especializada. En el factor donde existe un factor de restricción es la curva de aprendizaje, porque se requiere de experiencia para gestionar este servicio.

La rivalidad de la industria es calificada como poco atractiva porque existe un alto número de participantes que tienen la capacidad de ofertar un servicio de iguales características y por el crecimiento de la industria altamente relacionado con el desempeño de la economía, que está en una fase de lento crecimiento.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Planteamiento del problema de investigación

¿Cuál es la necesidad que tienen las personas en el proceso de búsqueda de financiamiento y matriculación de un vehículo en la ciudad de Quito?

Objetivo general

Identificar la necesidad que tienen las personas en el proceso de búsqueda de financiamiento y matriculación de un vehículo en la ciudad de Quito.

Objetivos específicos

- Descubrir la situación actual en la comercialización de vehículos nuevos en la ciudad de Quito
- Conocer la valoración de la idea de negocio en los expertos que forman parte del mercado de concesionarios de vehículos.
- Determinar los riesgos asociados a implementar la idea de negocio

- Registrar la información que recibe un cliente que acude a un concesionario de vehículos en la ciudad Quito
- Examinar los problemas que enfrentan las personas que buscan financiar y matricular un vehículo
- Identificar el precio óptimo para un servicio en el proceso de financiamiento y matriculación de un vehículo

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Análisis del cualitativo

Entrevista a expertos

Conclusiones entrevista a experto – matriculación

- Existe un crecimiento entre 20% y 30% en los tramites de matriculación de vehículos
- El mercado objetivo se concentra en vehículos livianos, para los vehículos pesados no existe mercado para este tipo de servicio.
- No existe el tiempo disponible para que las personas matriculen su vehículo por ellos mismos, porque trabajan y se les dificulta conseguir todos los documentos.
- Sobre la idea de negocio, el experto, menciona que es una buena idea, siempre y cuando se cumpla con todo lo dispuesto en la Ley de Tránsito y se cumpla con la reglamentación de la Agencia Nacional de Tránsito.

Conclusiones entrevista a experto – concesionario de vehículos

- Existe disminución en las ventas de vehículos con relación al año anterior, los vehículos con mayor crecimiento son las marcas chinas.
- Un aspecto clave para los concesionarios de vehículos es el financiamiento a través de bancos o cooperativas, los clientes acceden a

este servicio en la concesionaria o directamente en las instituciones financieras.

- La idea de negocio es acertada porque la gente no dispone de tiempo para encargarse del trámite de matriculación y financiamiento. El servicio se podría enfocar en vehículos nuevos o usados, en los dos segmentos existiría un potencial mercado.

Grupo focal

Conclusiones grupo focal

- Todos los participantes han tenido problemas en la matriculación o financiamiento de vehículos, el problema es recurrente por la excesiva burocracia en el sector público y privado.
- En los concesionarios de vehículos no brindan un buen servicio, los asesores comerciales no entregan la información necesaria sobre los trámites para el financiamiento y matriculación.
- La idea de negocio es valorada como positiva, para los participantes es necesario que la empresa cuenta con personal capacitado y experiencia en el proceso y que tenga capacidad negociadora.

Conclusiones análisis cualitativo

En la siguiente infografía se exponen los principales resultados del análisis cualitativo, que permiten conocer las necesidades del mercado objetivo:



Figura 1. Infografía resultados análisis cualitativo

3.1.2 Análisis cuantitativo

La fórmula matemática para el cálculo de la muestra determino 196 encuestas, los requerimientos académicos de la universidad consideran un tamaño de muestra de 50 encuestas, por lo que se ejecuta este número de encuestas en el análisis.

Resultado de la encuesta

- Investigar la caracterización del cliente que requiere el servicio de asesoría en la gestión de matriculación y financiamiento de un vehículo

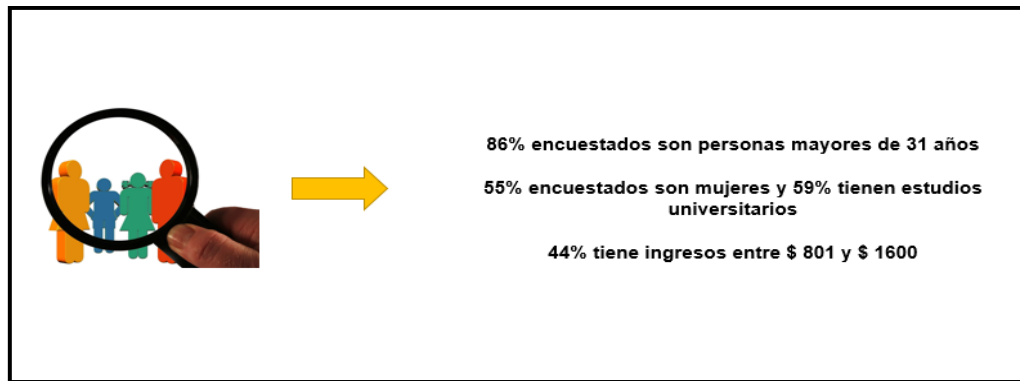


Figura 2. Resultados caracterización cliente

La información receptada en la encuesta permite concluir que los participantes son personas jóvenes, con estudios universitarios y que pertenecen a la clase media, estos aspectos son importantes para definir el mercado objetivo para la empresa.

- Descubrir la situación actual en la comercialización de vehículos nuevos en la ciudad de Quito

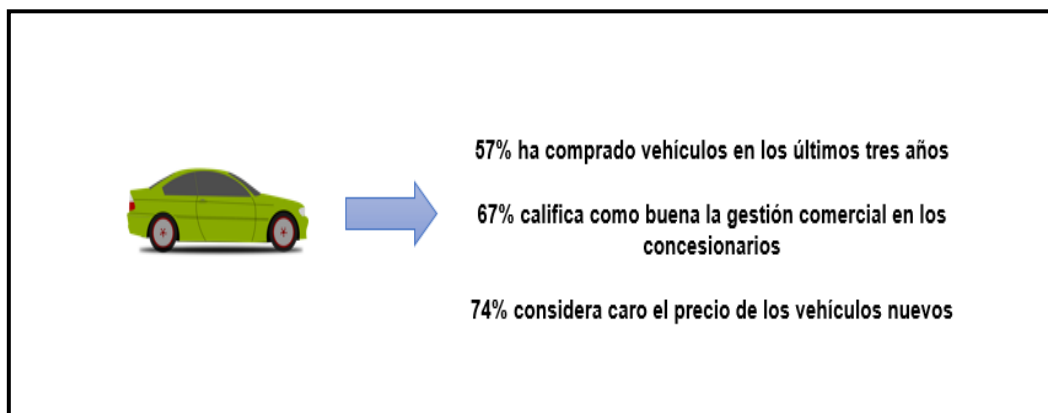


Figura 3. Resultados situación actual

Los datos relacionados a la situación actual del sector de comercialización de vehículos, indican que la percepción de los consumidores se enfoca en que el precio de los vehículos es elevado, por cuanto necesitan de financiamiento bancario para adquirir este bien. Al obtener el 57% de personas que han comprado un vehículo en el corto plazo, indica que es el mercado objetivo acertado para consultar sobre la idea de negocio.

- Examinar los problemas que enfrentan las personas que buscan financiar y matricular un vehículo

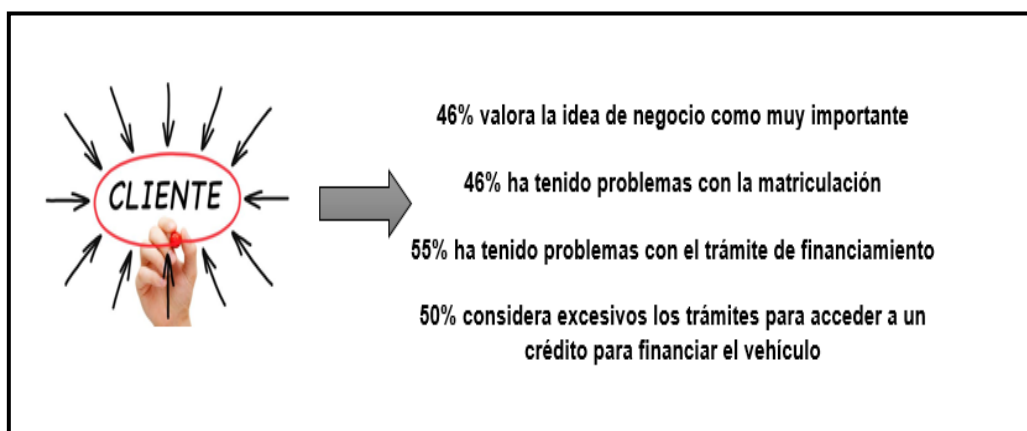


Figura 4. Resultados problemas con trámites

Entre el 50% y 55% de los encuestados han tenido problemas con el trámite de financiamiento de su vehículo o consideran el proceso de matriculación como burocrático, este porcentaje se asemeja al 46% que valora la idea de negocio como muy importante, esto permite conocer las necesidades de los encuestados.

- Identificar el precio óptimo, especificar los medios de promoción y evaluar el medio de distribución para la prestación del servicio

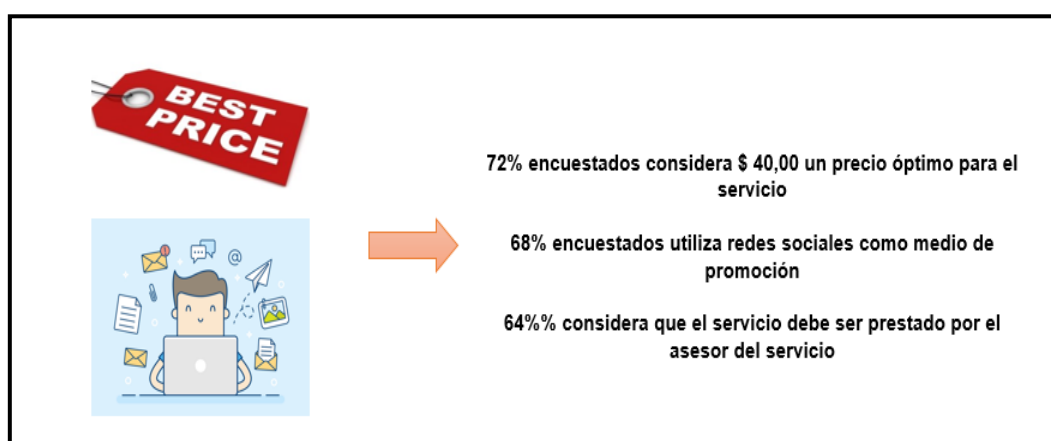


Figura 5. Resultados precio, promoción, canal distribución

Con respecto al precio, los encuestados consideran que un valor de \$ 40 es óptimo para la prestación del servicio y consideran a las redes sociales como el mecanismo idóneo para la promoción, esto indica que la fuerza de ventas debe respaldarse en la creación de un fuerte canal digital para llegar al mercado objetivo.

Conclusiones del análisis cuantitativo

- El 74% de los encuestados piensan que los vehículos comercializados en el país son caros, lo que incide en la necesidad de financiar su vehículo mediante el acceso de crédito con instituciones financieras.
- El 22% de los encuestados indica que existe excesivo número de trámites para matricular el vehículo y el 26% indica que son los documentos que solicitan las instituciones financieras para acceder a un crédito, estos aspectos se relacionan con las necesidades de los clientes y la situación actual del sector de comercialización de vehículos.
- El 46% de los encuestados valora la idea de negocio como importante para, determinando que la organización pueda solucionar sus inconvenientes asociados al excesivo número de trámites para la matriculación y financiamiento del vehículo, siendo estos aspectos los de mayor valoración como problemas para los clientes.
- El precio óptimo se encuentra en un rango entre \$ 40 y \$ 50 para el servicio de asesoría documental para las personas que desean adquirir un vehículo mediante el acceso a un crédito.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio se presenta en la siguiente tabla donde se relacionan los factores en base al uso de la información analizada y cómo se relacionan en base al uso de colores para relacionar la información:

Tabla 8. Oportunidad de negocio

Tipo de análisis	Factores que generan oportunidad de negocio		
<p>Análisis PEST</p>	<p>El número de vehículos matriculados en el Ecuador ha crecido en el 11% promedio anual entre el año 2008 y 2017 y el crecimiento acumulado es 143%. El promedio de crecimiento de vehículos matriculados en los años 2015, 2016 y 2017 es 8,5%. Por provincia, Pichincha tiene el mayor número de vehículos con el 22,88% del total nacional y Guayas el 21,50%.</p>	<p>En lo que respecta al uso de la tecnología para la ejecución de pagos mediante transferencias electrónicas, el país ha tenido un crecimiento importante en este tipo de medio de pago y la expectativa de crecimiento es mayor</p>	<p>La entidad que regula la actividad del transporte comercial es la Agencia Nacional de Tránsito, en el caso del Distrito Metropolitano de Quito, la actividad relacionada al transporte y circulación vehicular se encuentra en control de la Agencia Metropolitana de Tránsito. La vigencia de estas entidades públicas genera un exceso de trámites burocráticos para las personas que compran un vehículo</p>
	<p>Conjuntamente con la ligera recuperación macroeconómica que ha vivido el país durante el año 2018, ha existido una recuperación de varios sectores, como es el caso de restaurantes, comercio y comunicaciones.</p>	<p>Decrecimiento del riesgo país de 1.266 (diciembre 2015) a 541 (mayo 2019)</p>	<p>El consumo de los hogares, según las cifras económicas muestran un aumento de 3,3% en el primer semestre del año 2018, este porcentaje es mayor al consumo registrado entre el año 2017 que registró un aumento del 1,3%, mientras que en el año 2016 y 2015 hubo un</p>

Tipo de análisis	Factores que generan oportunidad de negocio		
			decrecimiento en el consumo de 0,1% y 1,9% respectivamente.
Análisis PORTER	Por ser una empresa de servicio especializado en la gestión documental para la comercialización de vehículos, requiere proveedores que presten bienes y servicios para oficinas, este el caso de empresas de mobiliario, publicidad y comunicaciones.	En esta industria existen conocimientos técnicos específicos que necesitan ser dominados desde el momento de la asesoría al cliente, para que perciba que el prestador del servicio tiene un conocimiento del tema.	Los proveedores de bienes y servicios de mobiliario, publicidad y comunicaciones, no están interesados en ofrecer un servicio especializado en el proceso de compra de vehículos, porque no se trata de su segmento comercial y no tiene la experiencia en este tipo de negocios
Análisis Cualitativo	Existe un crecimiento entre 20% y 30% en los tramites de matriculación de vehículos	No existe el tiempo disponible para que las personas matriculen su vehículo por ellos mismos, porque trabajan y se les dificulta conseguir todos los documentos.	Un aspecto clave para los concesionarios de vehículos es el financiamiento a través de bancos o cooperativas, los clientes acceden a este servicio en la concesionaria o directamente en las instituciones financieras.
	Todos los participantes han tenido problemas en la matriculación o	En los concesionarios de vehículos no brindan un buen servicio, los	La idea de negocio es valorada como positiva, para los participantes es

Tipo de análisis	Factores que generan oportunidad de negocio		
	financiamiento de vehículos, problema recurrente por la excesiva burocracia en el sector público y privado.	asesores comerciales no entregan la información necesaria sobre los trámites para el financiamiento y matriculación.	necesario que la empresa cuenta con personal capacitado y experiencia en el proceso y que tenga capacidad negociadora.
Análisis Cuantitativo	El 46% de los encuestados valora la idea de negocio como muy importante	El 22% de los encuestados considera que existen problemas en los excesivos trámites	El 50% considera excesivos tramites en el financiamiento del vehículo
	El 46% de los encuestados siempre y casi siempre ha tenido problemas en la matriculación	El 55% siempre y casi siempre han tenido problemas de financiamiento del vehículo	

1. Factores asociados a la economía y el crecimiento de la industria:

Señalados con color verde se expone los factores asociados a la economía y la industria, que muestran una recuperación económica y la fortaleza que existe en la comercialización de vehículos, debido a que es un bien que tiene alta valoración entre las personas.

2. Factores asociados a la ejecución del negocio:

Señalados con color celeste, la información captada en el análisis Porter indica que la puesta en marcha del negocio por parte de los proveedores es una oportunidad porque existe la disponibilidad de aspectos tecnológicos para llevar adelante la prestación del servicio.

3. Factores asociados a la necesidad del cliente:

Señalados con color rosado se expone la información que muestra que existe una necesidad concreta en las personas que tienen problemas en la matriculación del vehículo o en el proceso de financiamiento.

4. Factores asociados al comportamiento del cliente:

En color amarillo se muestra los factores que muestran cual es el comportamiento del cliente, ya que la compra de vehículos es asociada a la búsqueda de financiamiento, además se muestra que la idea de negocio es valorada por parte del mercado objetivo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing empleada en el presente proyecto es la de enfoque o concentración, esta estrategia se caracteriza por “concentrarse en un segmento específico, en ciertos medios geográficos o en determinados segmentos de la línea de productos, se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general” (Porter, 2009).

Se selecciona la estrategia de enfoque debido a que la empresa busca especializarse en un mercado reducido, pero bien definido con el fin de atender de mejor manera los requerimientos de los clientes y concentrar los recursos para lograr una relación satisfactoria lo cual se traducirá en un mayor nivel de rentabilidad para la empresa.

5.1.1 Estrategia de posicionamiento

Kotler & Armstrong (2013, p. 59) definen el posicionamiento como las “disposiciones necesarias para que un producto o servicio ocupe un lugar claro, distintivo y deseable respecto de los productos competidores en la mente de los consumidores objetivo”.

En este sentido es necesario dar a conocer al mercado objetivo los beneficios y atributos del servicio, en este caso se traducirá en brindar un servicio eficiente, distintivo, superior y oportuno por lo cual estarían dispuestos a pagar un precio mayor que la competencia al percibir un mejor servicio, por tanto la estrategia de posicionamiento se ubica en el cuadrante más por más.

La estrategia más por más implica proporcionar un mayor valor a los clientes y esto se logrará a través de un servicio oportuno con un total acompañamiento y seguimiento de los trámites utilizando herramientas tecnológicas bajo un esquema de planificación constante, esto implica también un precio mayor que el cliente tendría que pagar por el servicio.

5.1.2 Mercado objetivo

Acorde con la estrategia general de marketing de enfoque o concentración es importante segmentar el mercado objetivo al cual va ser dirigido el servicio con el fin de conocer sus necesidades, características o comportamientos, la segmentación de mercado se presenta a continuación:

Tabla 9. Segmentación de mercado

Tipo de segmentación	Variables Segmentación	Número de personas
Segmentación Demográfica	Población de la ciudad de Quito (INEC)	2.239.191
	Población entre 18 y 65 años (INEC)	934.049
Segmentación Conductual	Personas que han compra vehículos en los tres años anteriores 57% (encuesta)	532.407
	Personas que han tenido problemas en la matriculación 46% (encuesta)	244.907
	Personas que han tenido problemas en el financiamiento de vehículos 55% (encuesta)	134.699

Tipo de segmentación	Variables Segmentación	Número de personas
	Personas que harían uso del servicio de asesoría 46% (encuesta)	61.961

Tomado de INEC, 2010

5.1.3 Propuesta de valor

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2012, p. 426), la propuesta de valor se refiere al “posicionamiento completo de una marca, y esta abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras”. Para definir la propuesta de valor de la empresa se utiliza el modelo Canvas, como se muestra a continuación:

Tabla 10. Modelo Canvas – Propuesta de valor

<p>Socios clave</p> <p>Concesionarios de autos</p> <p>Instituciones financieras</p> <p>Empresas Públicas</p> <p>Agencia Nacional de Tránsito</p> <p>Agencia Metropolitana de Tránsito</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Selección de profesionales con el perfil adecuado</p> <p>Diseño de estrategias de comercialización</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Ofrecer al mercado objetivo un servicio de asesoramiento y acompañamiento en todo el proceso de compra y venta, financiamiento y matriculación de vehículos en la ciudad de Quito, basados en las necesidades del cliente y con el recurso necesario para lograr una relación satisfactoria y un trámite exitoso.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Se buscará generar un vínculo con los clientes mediante actividades de promoción y comunicación basado en acciones de marketing tradicional (visita directa al posible cliente) y marketing digital (redes sociales y página web) que den a conocer el servicio al mercado objetivo</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>61.961 personas dispuestas a contratar el servicio de asesoría</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Humano: Personal calificado</p> <p>Físicos: Instalaciones y equipos</p>		<p>Canales</p> <p>Venta directa (atención personalizada)</p> <p>Canal digital Redes Sociales E-mailing Página Web</p>	

	Canales de comunicación con los clientes			
Estructura de costos Gastos administrativos: Salarios talento humano Gastos generales: arriendo, marketing Gastos operativos			Fuente de ingresos Aporte de los accionistas Financiamiento bancario Ingreso por el asesoramiento a los clientes	

5.2 Marketing mix

5.2.1 Producto

Estrategia de producto

La estrategia que se adapta a las condiciones de mercado es la de penetración de mercado porque se trata de un servicio que se ofrece en la actualidad a los propietarios de vehículos, se debe tomar en cuenta que los servicios de asesoría se ofrecen de forma separada y no tienen un sistema de gestión que pueda aprovechar la potencialidad de estos servicios.

Descripción del servicio



El servicio ofrecido por la empresa se concentra en dos puntos importante para la adquisición de un vehículo nuevo o usado, estos son el proceso de financiamiento y matriculación.

Con la prestación del servicio se busca satisfacer las necesidades de los clientes en estos aspectos que son burocráticos y restan tiempo al usuario. Al tratarse de un servicio, no existe un costo de materia prima asociado a la prestación, por tanto, no es factible exponer un costo unitario.

El dato financiero que suple este requerimiento es el gasto unitario promedio, que se ubica en \$ 46,35.

En base de la información obtenida en el análisis del cliente y la descripción de la oportunidad de negocio, se describe los siguientes servicios:

Tabla 11. Descripción del servicio

Plan financiamiento vehicular	Plan matriculación vehicular
	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición de ofertas crediticias con cuadros comparativos en tasa de interés, plazos y requisitos por cada institución financiera ▪ Asesoría de la institución financiera que mejor se adapta al cliente ▪ Simulación de crédito ▪ Precalificación de crédito ▪ Recolección de documentos necesarios para crédito ▪ Revisión central de riesgos del cliente ▪ Asesoría para mejorar la calificación crediticia ▪ Elaboración de la carpeta de crédito ▪ Ingreso de información del cliente en la solicitud de crédito ▪ Entrega de documentos en institución financiera o concesionario automotriz ▪ Seguimiento con la institución financiera seleccionada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de historial legal del vehículo: multas y sanciones en AMT y ANT ▪ Contacto con asesor legal para reclamo de multas, sanciones y/o prohibiciones sobre el vehículo ▪ Pago de multas en instituciones recaudadoras (cliente entrega dinero para el pago) ▪ Recolección de documentos necesarios para matriculación ▪ Entrega de documentos en ANT ▪ Seguimiento del proceso de matriculación

Para la realización de trámites ante instituciones públicas o privadas en cliente debe entregar la autorización respectiva al personal de la empresa. La prestación

del servicio en los dos planes detallados no incluye el pago de multas o sanciones, este trámite se realiza por encargo del cliente. La asesoría legal que resulte de cualquiera de los planes detallados no se incluye en el precio cobrado en el plan financiamiento o matriculación vehicular. La empresa se encarga de poner en contacto con un abogado especializado, bajo pedido expreso del cliente.

Branding

Los proponentes del proyecto han decidido nombrar a la empresa de asesoramiento en trámites de matriculación y financiamiento como RAPICAR, con el uso de esta marca se refleja la esencia comercial de brindar un servicio rápido y ágil a las personas que buscan matricular o financiar su vehículo. El diseño del branding tiene un valor de \$ 250, que se ejecuta en pago único en el mes 1, el gasto promedio unitario del branding es \$ 1,35. El branding asignado a la marca RAPICAR es el siguiente:



Figura 6. Logotipo de la marca

En la parte central del logo se utiliza un isotipo circular con la imagen de un visto en color negro, es la representación de un check list, que se refiere a la aprobación de los trámites de matriculación y financiamiento de vehículos. Se utiliza un círculo con representación de unión y trabajo en equipo entre RAPICAR

y sus clientes. En la parte inferior se expone la marca y el eslogan de “rapidez y confianza” que son los principales valores organizacionales de la empresa.

Los colores utilizados son verde y azul en el círculo que representa confianza y el color negro en el nombre de la empresa y el visto que representa seriedad en la ejecución de sus procesos.

Empaque

Debido a que se trata de un servicio, la empresa no requiere de un empaque para acceder al cliente.

Soporte

El soporte en la prestación del servicio es realizado por el personal de atención al cliente de RAPICAR, mediante canales tradicionales y digitales. En lo que respecta al canal tradicional se dispondrá de un área de atención al cliente en la oficina de RAPICAR para que el asesor pueda atender al cliente y explicarle a detalle el funcionamiento de los planes de financiamiento y matriculación.

En el canal digital se habilitará un chat incorporado en la página web de RAPICAR y una línea de whatsapp para consultas de clientes nuevos, para el caso de los clientes que ya cuenten con un asesor se asignará su trámite y las consultas que tenga para que se ponga en contacto con el cliente.

5.2.2 Precio

Estrategia general precio

La estrategia que establece el método para la fijación de precio es en base al valor percibido por el cliente, ya que se trata de la oferta de un intangible que no puede establecer su precio en función de costos.



De acuerdo a la mención anterior, el gasto promedio asociado a la prestación del servicio es \$ 46,35.

Como referente para la fijación de precio se debe considerar la opinión del mercado objetivo, que se recabo en la encuesta, en esta herramienta se pudo establecer que el mercado objetivo tiene una valoración de precio de \$ 40,00 por la prestación del servicio.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada de precio se alinea con el posicionamiento de más x por más y considera la opinión de los encuestados, es por ello que se establece el siguiente precio para los planes de financiamiento y matriculación:

Tabla 12. Precio de entrada

Plan financiamiento vehicular	Plan matriculación vehicular
	
<p>Precio por la prestación servicio \$50,00</p>	<p>Precio por la prestación servicio \$50,00</p>

Se establece un precio superior al sugerido por el cliente porque el cliente debe percibir que RAPICAR es una empresa organizada que cuenta con una infraestructura, por tanto, se diferencia de las personas que realizan tramites por su propia cuenta en instituciones como la Agencia Nacional de Tránsito.

En la siguiente tabla se muestra la capacidad en la prestación del servicio y su relación con los ingresos mensuales en base del precio establecido anteriormente:

Tabla 13.

DESCRIPCIÓN	DETALLE
Número de días laborables mes (a)	22
Número de horas laborables diarios (b)	8
Horas por asesor/mes (c= a x b)	176
Número de horas requeridas por servicio asesoría (d)	4
Número de servicios de asesoría (e=c / d)	44
Precio por servicio de asesoría (f)	\$ 50
Ingresos mensuales (g)	\$ 2.200

En base de la información anterior se determina que cada asesor puede generar \$2.200 por la prestación del servicio, esta información permite establecer un equilibrio de al menos dos asesores para generar los ingresos necesarios para sustentar el nivel de gastos de RAPICAR.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste en el precio establecida por RAPICAR consiste en otorgar un descuento para los clientes que contraten los dos planes de matricular y financiamiento, el precio acumulado por estos servicios es \$ 100, si se contratan de forma conjunta tendrán un descuento del 10% y estará establecido en \$ 90. Esta estrategia tendrá la duración de un año a partir de la apertura de la empresa.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

Para la prestación del servicio asesoramiento en el proceso de compra y venta, financiamiento y matriculación de vehículos nuevos y usados en la ciudad de Quito se toma en cuenta la estrategia exclusiva, ya que no requiere la ubicación en puntos de venta para alcanzar una masificación. La estrategia exclusiva se enfoca en un nicho de mercado donde se explota la necesidad de los propietarios de vehículos en el proceso de matriculación y financiamiento.

Estructura y canal de distribución

Como estrategia de canal de distribución se asume el canal directo, ya que la empresa se encargará de captar clientes por medios tradicionales y digitales, para prestar el servicio de asesoría de forma personalizada.



Figura 7. Canal de distribución

Ubicación

La ubicación de la empresa debe ser cercana a los puntos de atención en el proceso de financiamiento y matriculación, es por ello que se ha escogido la zona norte de la ciudad como sector de ubicación. Para determinar el punto exacto se utiliza la siguiente matriz de localización:

Tabla 14. Matriz de localización

Posibles Ubicaciones	Cercanía instituciones financieras	Cercanía ANT	Precio arriendo	Total
Sector Parque La Carolina	3	1	2	6
Sector Avenida Prensa	3	2	3	8
Sector Avenida América	3	1	2	6

La calificación de los factores varía entre 1 y 3, siendo 3 el puntaje mayor y 1 el puntaje menor. El sector de la Avenida La Prensa es el adecuado debido a que tiene mayor cercanía con la ubicación de la Agencia Nacional de Tránsito. El valor del arriendo de una oficina de 60 metros cuadrados en el sector es \$ 350,00 (incluido IVA).

5.2.4 Promoción

Estrategia de promoción

La estrategia promocional que se adapta al modelo de negocio es la estrategia PULL, que se enfoca en la generación de actividades para atraer al mercado objetivo que tiene la necesidad de asesoría en el proceso de compra y venta, financiamiento y matriculación de vehículos nuevos y usados. Las acciones de la estrategia de promoción se basan en los siguientes componentes:

- **Publicidad**

Para canalizar las acciones de publicidad se emplea herramientas tecnológicas, en este caso son las redes sociales y pagina web. En el primer caso se plantea la creación de una fanpage en Facebook como mecanismo de promoción de los servicios de Rapicar. La creación del fanpage y publicidad en redes sociales tendrá un valor de \$ 250 mensuales.

En el segundo caso se plante desarrollar la página web donde se detalle los servicios que prestará la empresa, medios de contacto y otros datos de interés para el mercado objetivo como testimonio de clientes. El diseño de la página web tiene un valor de \$ 1.800 que se efectúa en un solo pago, el servicio de mantenimiento y almacenamiento tiene un valor de \$ 280 anual.

En el caso de la publicidad en medios tradicionales, se planea trabajar con revistas que se enfocan en un mercado de profesionales y empresarios, quienes no disponen de tiempo para realizar su gestión documental y trámites de matriculación vehicular o solicitud de financiamiento. El presupuesto de esta publicidad es \$ 3.800 anuales.

- **Relaciones públicas**

Es importante para la empresa como parte de sus relaciones públicas participar en diferentes ferias que se realicen en el país, para ello se contratará el espacio con un stand para tener presencia y entregar información del servicio, esta participación tiene como objetivo captar atención y conseguir una base de datos

de interesados que posteriormente se les dará seguimiento por la fuerza de ventas. Se procederá a participar en ferias que tengan relación con el sector automotriz, el valor por la participación en ferias anuales asciende a \$6.000,00 anuales, como respaldo de esta actividad es necesario presupuestar un valor de \$ 2.700 de material promocional.

5.2.5 Presupuesto marketing mix

En base a la información presentada en las estrategias de marketing se construye el siguiente presupuesto:

Tabla 15. Presupuesto de marketing

Presupuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación imagen corporativa	250	-	-	-	-
Diseño página web y mantenimiento	1.800	280	288	297	306
Arriendo instalaciones	4.200	4.326	4.456	4.589	4.727
Medios impresos	3.800	3.914	4.031	4.152	4.277
Relaciones públicas	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Fan Page Facebook	150				
Publicidad Facebook	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377
Material promocional	2.700				
TOTAL	21.900	17.790	18.324	18.873	19.440

En el año 1 existe un desembolso por \$ 21.900 en actividades de marketing, que incluyen el arriendo de la oficina de RAPICAR, que es el segundo rubro más alto en el presupuesto. A partir del año 2, las asignaciones se reducen debido a la disminución del material promocional.

El detalle del presupuesto de marketing en base al gasto unitario es el siguiente:

Tabla 16. Presupuesto de marketing por unidad

Presupuesto unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación imagen corporativa	0,15				
Diseño página web y mantenimiento	1,06	0,14	0,13	0,12	0,11
Arriendo instalaciones	2,48	2,19	2,02	1,87	1,72
Medios impresos	2,25	1,98	1,83	1,69	1,56
Relaciones públicas	3,55	3,13	2,89	2,67	2,46

Fan Page Facebook	0,08				
Publicidad Facebook	1,77	1,57	1,44	1,33	1,23
Material promocional	1,60				

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos

6.1.1 Misión

RAPICAR es un servicio enfocado en la optimización del tiempo de nuestros clientes, porque entrega un alivio al momento de gestionar el trámite de matriculación vehicular y la entrega de documentos para el financiamiento de un vehículo. La herramienta para llevar a cabo estos servicios es el conocimiento y la experiencia de nuestro personal para contribuir con el objetivo soñado de entregar un vehículo nuevo a las familias de la ciudad de Quito.

6.1.2 Visión

En el año 2025 la empresa RAPICAR aspira a ser un referente en la prestación de servicios relacionados con el proceso de compra de un vehículo, por la efectividad en la gestión de matrícula y optimización de tiempo en el proceso de financiamiento vehicular. Para alcanzar esta meta, se fundamenta en los pilares de educación, experiencia y conocimiento que permiten llevar a la excelencia las actividades de nuestra organización, con el fin de entregar valor agregado a nuestros accionistas y contribuir al desarrollo del Ecuador.

6.1.3 Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales de RAPICAR se formulan en base a su capacidad comercial, operativa y financiera; para monitorear la consecución de resultados se divide los objetivos de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral:

Tabla 17. Objetivos organizacionales

Perspectiva	Objetivo	Fecha de cumplimiento
Financiera	Aumentar el nivel de ingresos por ventas en el 5% entre el año 1 y año 5	Año 2023 – Largo Plazo
	Obtener el margen de rentabilidad sobre ventas de 8% en el año 4	Año 2022 – Largo Plazo
Procesos internos	Incrementar el salario del personal en el 5% con relación al año anterior, a partir del año 4	Año 2023 – Largo Plazo
Cliente	Establecer un gasto por publicidad y promoción del 4% de los ingresos x ventas, a partir del año 2	Año 2020 – Mediano Plazo
Cliente	Generar encuestas a los clientes para valorar la prestación del servicio en RAPICAR	Año 2020 – Mediano Plazo
Aprendizaje	Establecer procesos de capacitación en el 100% del personal de la empresa	Año 2020 – Mediano Plazo

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Cadena de valor

El plan de operaciones establece la siguiente cadena de valor que permite ofrecer el servicio de la empresa RAPICAR:



Figura 8. Cadena de valor

Procesos del eslabón de soporte

- Proceso recursos humanos: encargado de generar una cultura organizacional enfocada en el servicio con el personal de Rapicar.
- Proceso organización interna: alinea la gestión de los recursos físicos e intangibles con la prestación del servicio de Rapicar.
- Proceso infraestructura y ambiente: adecua la instalación de la empresa hacia la prestación del servicio de Rapicar.
- Proceso abastecimiento: encargado de la cadena de abastecimiento de Rapicar para la optimización de la gestión documental en la matriculación y financiamiento vehicular.

Procesos del eslabón clave

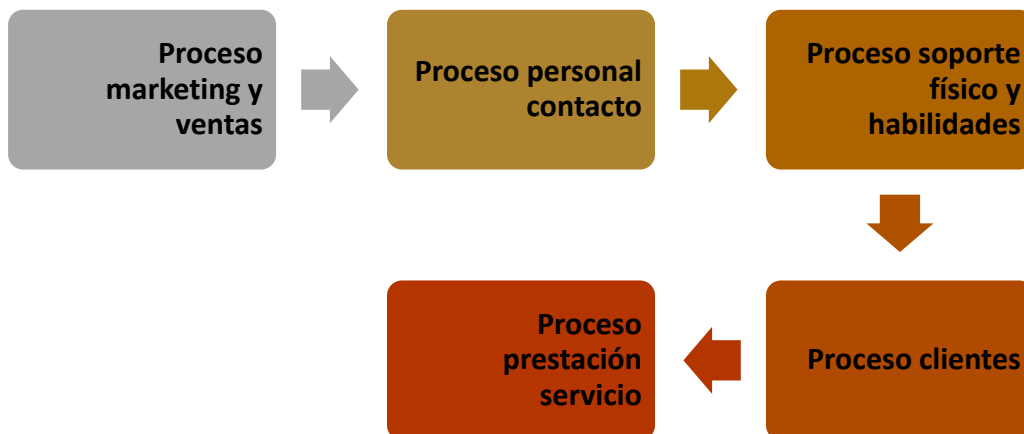


Figura 9. Procesos soporte

- Proceso de marketing y ventas: incluye la generación de propuestas comerciales para los clientes potenciales.
- Proceso de personal de contacto: gestiona las actividades que se desarrollan para dar a conocer el servicio de Rapicar entre sus clientes.
- Proceso soporte físico y habilidades: entrega los recursos físicos necesarios para la prestación del servicio de Rapicar.
- Proceso prestación del servicio: es el eje nuclear que entrega el apoyo a los clientes en el proceso de matriculación y financiamiento vehicular.
- Proceso de clientes: encargado de realizar actividades de contacto con el cliente para la evaluación del servicio.

6.2.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones de Rapicar se establece en la siguiente tabla:

Tabla 18. Descripción de operaciones

DESCRIPCIÓN	DETALLE
Número de días laborables mes (a)	22
Número de horas laborables diarios (b)	8
Horas por asesor/mes (c= a x b)	176
Número de horas requeridas por servicio asesoría (d)	4
Número de servicios de asesoría (e=c / d)	44

DESCRIPCIÓN	DETALLE
Precio por servicio de asesoría (f)	\$ 50
Ingresos mensuales (g)	\$ 2.200
Número de asesores en Rapicar	3
Ingresos mensuales Rapicar	\$ 6.600

La empresa Rapicar debe contratar tres personas asignadas a la prestación del servicio con el fin de alcanzar el ingreso mensual de \$ 6.600 en el año 1, este equipo de asesores estará en el área de operaciones, que contará con un coordinador y dos gestores, de esta manera se cubre el número de personas requeridas para cumplir con la meta de ingresos, esto es la suma de un coordinador más dos asesores, que es igual a tres personas.

6.2.3 Infraestructura y equipamiento

La infraestructura y equipamiento que la empresa Rapicar debe disponer para iniciar su operación es la siguiente:

Tabla 19. Infraestructura y equipamiento

Mobiliario oficina empresa	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Estación de trabajo	6	450,00	2.700,00
Archivadores	6	150,00	900,00
Sillas	18	79,00	1.422,00
Mesa de reuniones	2	400,00	800,00
Decoración	6	40,00	240,00
Activos menores	6	15,00	90,00
Equipamiento tecnológico			
Computadores	6	900,00	5.400,00
Impresoras	3	350,00	1.050,00
Telefonía	6	120,00	720,00
		Total	7.170,00

La inversión inicial en infraestructura y equipamiento es \$ 13.322 que forma parte del aporte de los accionistas para la formación de la empresa. En lo que respecta a los gastos de operación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 20. Gastos de operación

	Valor mensual
Internet y comunicaciones	90,00
Arriendo instalaciones	350,00

Insumos oficina y limpieza	85,00
Servicios básicos	90,00
Telefonía	150,00
Uso servicio de pago tarjeta crédito (datafast)	60,00

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

Para la constitución de la empresa RAPICAR se ha seleccionado utilizar la figura legal de compañía limitada, esta figura de acuerdo con la Ley de Compañías requiere para su constitución el aporte de mínimo 2 socios hasta un máximo de 15 socios que responderán por la empresa hasta por el monto de sus aportaciones (Superintendencia de Compañías, 1999). El proceso para la constitución se puede realizar directamente en la página web de la super de compañías siguiendo los pasos descritos a continuación:

1. Reserva de nombre: Revisar un nombre que esté disponible para la empresa.
2. Elaborar los estatutos: Se realiza con un abogado mediante una minuta ya que es el contrato social que regirá a la empresa.
3. Apertura de una cuenta de integración de capital: Se requiere de un capital mínimo para la compañía limitada de \$400 y puede aperturarse en cualquier institución financiera del país.
4. Elevar a escritura pública: Con los pasos anteriores ante un notario público se realiza la escritura pública de constitución.
5. Aprobar el estatuto: Se debe solicitar la aprobación de la escritura pública en la Superintendencia de Compañías.
6. Publicar en un diario del país: Se deberá publicar la resolución y extracto emitido por la Superintendencia de Compañías.
7. Permisos municipales: Para obtener los permisos que habiliten a la empresa se debe pagar la patente municipal.

8. Inscripción de la compañía: En el registro mercantil se inscribirá la constitución de la empresa (Banco Solidario, 2019).

6.3.2 Diseño organizacional

La estructura organizacional para RAPICAR se aplica en base a la especialización de funciones, es por ello, que se crean departamentos donde se concentre las actividades en base a la supervisión de un coordinar, quien interactúa con los otros departamentos y recibe las disposiciones emanadas de la gerencia general. Como soporte para la gerencia se establece las funciones de un asistente administrativo que da soporte a las actividades de la empresa. En la siguiente figura se observa el organigrama:

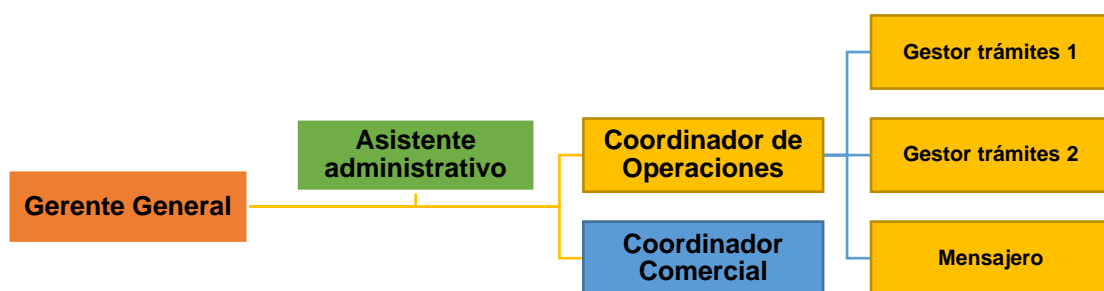


Figura 10. Organigrama

Las funciones del personal de la empresa son las siguientes:

Tabla 21. Descripción de funciones del personal

Cargo	Supervisa	Reporta	Funciones
Gerente General (1 persona)	Coordinador de Operaciones Coordinador Comercial	Accionistas	Establecer objetivos y políticas Control de activos Representación legal Manejo flujo efectivo Supervisión del presupuesto

Cargo	Supervisa	Reporta	Funciones
Asistente Administrativo (1 personas)		Gerencia General	Soporte al Gerente General Control de personal Administración agenda Gerente General Coordinación área operaciones y comercial
Coordinador Operaciones (1 persona)	Gestor tramites	Gerencia General	Seguimiento y supervisión proceso de trámites vehiculares y matricula Atención al cliente
Gestor trámites (2 personas)	Mensajero	Coordinador Operaciones	Administración carpetas de clientes Ejecución de trámites Solicitud y archivo documentación Gestión de trámites externos Atención al cliente
Mensajero (1 persona)		Gestor trámites	Entrega y solicitud de documento Gestión de trámites externos
Coordinador comercial (1 persona)		Gerencia General	Generar alianzas estratégicas con empresas del sector Administración de las redes sociales Ejecución del plan de marketing

Los perfiles de los cargos se describen en la siguiente tabla:

Tabla 22. Perfil del cargo

Cargo	Experiencia	Estudios	Salario nominal
Gerente General (1 persona)	5 años en la dirección comercial u operativa de empresas de servicios	Título universitario en carreras administrativas	\$ 1.200
Asistente Administrativo (1 personas)	1 año en gestión de oficina en empresas de servicios	Estudios en carreras administrativas	\$ 500

Cargo	Experiencia	Estudios	Salario nominal
Coordinador Operaciones (1 persona)	3 años en tareas operativas empresas de servicios	Título universitario en carreras administrativas	\$ 900
Gestor trámites (2 personas)	3 años operaciones de crédito o matriculación vehicular	Estudios en carreras administrativas y/o legales	\$ 600
Mensajero (1 persona)	1 año experiencia en tareas administrativas en empresas de servicios	Bachiller	\$ 400
Coordinador comercial (1 persona)	5 años en tareas comerciales en empresas de servicios	Título universitario en carreras administrativas, marketing o publicidad	\$ 900

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos y gastos

La proyección de ingresos y gastos considera la inflación promedio en el período 2013 – 2018, que de acuerdo a las cifras del Banco Central es 2,21%, este porcentaje se emplea en el crecimiento de precio por el servicio que presta la empresa Rapicar. En el año 1 este precio es \$ 50,00, el cual crece hasta \$ 54,57 en el año 5.

Con respecto al número de servicios de tramites de matriculación y financiamiento, en el año 1 se proyecta realizar 1.691 prestaciones, las cuales se incrementan hasta 2.951 prestaciones en el año 5, la tasa de crecimiento de la demanda se basa en el incremento de ventas de la industria que es 11,63% en el período 2013 – 2018.

Con esta información se construye la proyección de ingresos entre el año 1 y año 5:

Tabla 23. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	84.575	100.882	115.107	131.338	149.858

En lo que respecta a la proyección de gastos se basan en la inflación promedio de 2,21%, considerando la operación de Rapicar se destaca los gastos en salarios del personal y gastos generales propios de la administración y mercadeo, la construcción de la proyección es la siguiente:

Tabla 24. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	67.031	73.068	74.640	76.246	77.887
Gastos generales	27.450	23.482	24.001	24.531	25.073
Gastos totales	94.481	96.550	98.641	100.777	102.960

El crecimiento del gasto es 2,17% entre el año 1 y año 5, que es menor al crecimiento del ingreso de 15,40% en el mismo período. Esta diferencia permite a la empresa Rapicar generar utilidad a partir del año 2 cuando la empresa adquiere una mayor cantidad de clientes.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial de Rapicar se construye en base a la siguiente descripción de componentes:

Tabla 25. Inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	15.122,00
EQUIPAMIENTO	6.152,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	7.170,00
INSTALACIONES	1.800,00
GASTOS INTANGIBLES	1.650,00
REGISTRO MARCA	700,00
CONSTITUCIÓN EMPRESA	800,00
GASTOS LEGALES	150,00
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	11.078,56

La sumatoria de los componentes de la inversión inicial es \$ 27.850,56, donde el mayor rubro se destina a la propiedad, planta y equipo del activo no corriente.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo de \$ 11.078,56 considera el flujo de efectivo necesario en el período cuando existe pérdida en la operación de Rapicar, este período comprende entre el mes 1 y mes 13, como se muestra en la siguiente figura:

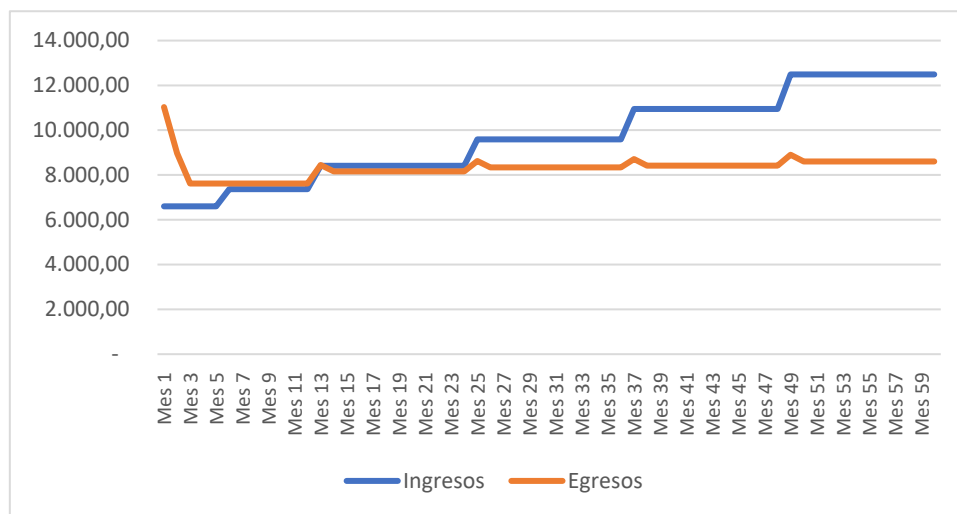


Figura 11. Capital de trabajo

7.2.3 Estructura de financiamiento

La empresa Rapicar requiere financiar la inversión inicial de \$ 27.850,56, el aporte de los accionistas considera el 75% por un valor de \$ 20.887,92 y el 25% restante es aportado por el crédito bancario de \$ 6.962,64. La forma de pago de este crédito es cinco años y tasa de interés de 11,30%, esto genera una cuota mensual de \$ 152,43.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

La proyección del estado de resultados entre el año 1 y año 5 es la siguiente:

Tabla 26. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	84.575	100.88 2	115.10 7	131.33 8	149.85 8
Gastos sueldos	67.031	73.068	74.640	76.246	77.887
Gastos generales	27.450	23.482	24.001	24.531	25.073
Gastos de depreciación	1.539	1.527	1.527	393	393
Gastos de amortización	160	160	160	160	160
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(11.605)	2.645	14.780	30.009	46.346
Gastos de intereses	731	600	454	290	107
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(12.336)	2.045	14.326	29.719	46.239
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	307	2.149	4.458	6.936
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(12.336)	1.738	12.177	25.261	39.303
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	442	3.044	6.315	9.826
UTILIDAD NETA	(12.336)	1.296	9.133	18.946	29.477

En el año 1 la empresa Rapicar tiene una pérdida de \$ 12.336, esto se debe a que la empresa no tiene la suficiente cantidad de dinero para sustentar sus pagos, es por ello que requiere el capital de trabajo inicial para equilibrar sus egresos.

A partir del año 2, la empresa es sustentable en sus ingresos y egresos, generando una utilidad neta de \$ 1.296, que representa el 1,28% del ingreso por ventas, en el año 3 la utilidad se incrementa hasta \$ 9.133 que es el 7,93% de los ingresos. En el año 4 y año 5 la utilidad tiene un crecimiento considerable hasta alcanzar el valor de \$ 29.477.

7.3.2 Estado de situación financiera

La proyección del estado de situación financiera entre el año 1 y año 5 es la siguiente:

Tabla 27. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	27.851	15.073	15.212	23.341	41.214	69.468
Corrientes	11.079	(0)	1.826	11.641	30.066	58.874
Efectivo	11.079	(0)	1.826	11.641	30.066	58.874
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	16.772	15.073	13.386	11.700	11.147	10.595
Propiedad, Planta y Equipo	15.122	15.122	15.122	15.122	15.122	15.122
Depreciación acumulada	-	1.539	3.066	4.592	4.985	5.377
Intangibles	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650
Amortización acumulada	-	160	320	480	640	800
PASIVOS	6.963	6.521	5.365	4.361	3.288	2.065
Corrientes	-	657	729	1.100	1.566	2.065
Sueldos por pagar	-	657	657	657	657	657
Impuestos por pagar	-	-	72	444	909	1.409
No Corrientes	6.963	5.865	4.636	3.261	1.722	-
Deuda a largo plazo	6.963	5.865	4.636	3.261	1.722	-
PATRIMONIO	20.888	8.552	9.847	18.980	37.926	67.403
Capital	20.888	20.888	20.888	20.888	20.888	20.888
Utilidades retenidas	-	(12.336)	(11.040)	(1.908)	17.038	46.515

En el año 1, año 2 y año 3 la empresa Rapicar tiene un decrecimiento en su patrimonio debido a la pérdida generada en el año 1, esto es aspecto negativo para la gestión de la empresa; a partir del año 4 la empresa se recupera en la utilidad y permite al patrimonio incrementarse hasta alcanzar un valor de \$ 67.403, que se debe a la utilidad retenida en el año 4 y año 5.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

La proyección del estado de flujo de efectivo entre el año 1 y año 5 es la siguiente:

Tabla 28. Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(9.980)	3.054	11.191	19.964	30.529
Utilidad Neta		(12.336)	1.296	9.133	18.946	29.477
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.539	1.527	1.527	393	393
+ Amortización		160	160	160	160	160
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		657	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	72	371	465	500
		-	-	-	-	-

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de Inversión	(16.772)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(16.772)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	27.851		(1.229)	(1.375)	(1.539)	(1.722)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	6.963	5.865	(1.195)	(1.375)	(1.539)	(1.722)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	20.888		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	11.079	(11.079)	1.826	9.816	18.425	28.807
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		11.079	(0)	1.826	11.641	30.066
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	11.079	(0)	1.826	11.641	30.066	58.874

En el año 1 existe un saldo cero en el flujo de efectivo debido al equilibrio entre las cuentas de ingreso y egreso; a partir del año 2, el saldo final del flujo de efectivo se incrementa debido a la acumulación de utilidades hasta el año 5.

7.3.4 Flujo de caja proyecto

El flujo de caja del proyecto es el siguiente:

Tabla 29. Flujo de caja proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(27.850,56)	1.211,13	3.221,41	10.991,75	19.624,55	27.112,07

El flujo de caja del proyecto muestra que la empresa está en capacidad de generar recursos financieros para recuperar la inversión inicial provista por los accionistas en el año 0.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 30. Flujo de caja inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL INVERSIONISTA	(20.887,92)	(371,65)	1.594,59	9.315,63	17.893,27	25.319,06

El flujo de caja del inversionista tiene saldo negativo en el año 1 debido al pago del crédito adquirido para la inversión inicial, este resultado se relaciona con la pérdida originada en ese período.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se fundamenta en los siguientes indicadores de la rentabilidad del mercado y costo de oportunidad:

Tabla 31. Cálculo tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,11%
Rendimiento del Mercado	9,13%
Beta	1,28
Beta Apalancada	1,09
Riesgo País	8,81%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	33%
Costo Deuda Actual	11,30%

Con el uso de estos indicadores se calcula el WACC de 17,44% y CAPM de 20,85%.

7.4.3 Criterios de valoración

En base de la información financiera presentada en las proyecciones se obtienen los siguientes resultados:

- Valor actual neto (VAN): el resultado obtenido en el flujo del proyecto expone un VAN de \$ 4.753 y en el flujo del inversionista existe un VAN de \$ 3.382; estos datos muestran que la puesta en marcha de la empresa recupera la inversión inicial realizada en el año 0.
- Tasa interna retorno (TIR): en el flujo del proyecto la TIR resultante es 22,28% y en el flujo del inversionista la TIR es 25,33%, estos resultados obtenidos son superiores a la tasa WACC y CAPM respectivamente; esto es favorable para la generación de rentabilidad en la empresa.

- Período recuperación inversión (PRI): el tiempo que los accionistas recuperan el capital invertido en un plazo de 4,21 en el flujo del proyecto y 4,27 años en el flujo del inversionista.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros resultantes son los siguientes:

Tabla 32. Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	(0,00)	2,50	10,58	19,20	28,51	1,05
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	76,26%	54,48%	22,98%	8,67%	3,06%	39%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	-81,84%	8,52%	39,13%	45,97%	42,43%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	-144,25%	13,16%	48,12%	49,95%	43,73%	10,04%

En el año 1 los indicadores de la empresa son menores a la industria debido a la pérdida financiera en ese período; en el caso del indicador de endeudamiento y rentabilidad la empresa tiene una mayor dependencia del crédito entre el año 1 y año 2. A partir del año 3 la empresa tiene un mejor comportamiento en sus índices financieros, lo cual posiciona a la empresa en una óptima condición frente a sus competidores.

8. CONCLUSIONES

La investigación del entorno del proyecto permite identificar una fuerte oportunidad en el entorno social, ya que existe un comportamiento favorable al uso de vehículos, como lo muestra el crecimiento en la adquisición de vehículos nuevos, así lo establecen las cifras de incremento en el parque automotor, especialmente en la provincia de Pichincha. Esta oportunidad muestra que existe un potencial mercado objetivo donde desarrollar los servicios de Rapicar.

La identificación del comportamiento del consumidor que tiene la necesidad de matricular o financiar su vehículo, muestra que existe una oportunidad de negocio que fomenta la actividad de Rapicar, ya que según la información del

grupo focal y los encuestados, las personas consideran como excesivos el cumplimiento de trámites para la matrícula vehicular lo cual afecta el tiempo que emplean para otras actividades diarias, es por ello, que pueden demandar el servicio de Rapicar.

El alineamiento de la oportunidad de negocio se basa en los factores asociados a la necesidad del cliente y su comportamiento junto con la información relacionada con el crecimiento de vehículos, de esta manera se construye la propuesta de valor de Rapicar como un servicio de asesoría que busque la efectividad en el uso del tiempo en las personas que pretenden matricular un vehículo o tramitar un préstamo para financiarlo.

La estrategia de marketing para Rapicar se basa en el enfoque que está concentrado en un mercado objetivo que necesita optimizar su tiempo en el momento de matricular y financiar su vehículo, para establecer el posicionamiento se plantea una estrategia de más por más, ya que es un servicio profesionalizado y que debe reflejarlo a través de un precio basado en el valor percibido por el cliente.

La estructura organizacional determina que el proceso relacionado con la prestación del servicio es el principal para satisfacer la necesidad del cliente, es por ello, que este proceso cuente con un área fortalecida en el número de personal, a la cual se denomina departamento de operaciones, que contará con un coordinador, dos gestores de trámites y un mensajero para agilizar la ejecución de los tramites de los clientes.

El desarrollo de las proyecciones financieras muestra que Rapicar tiene un resultado positivo desde el año 2, debido a que en el año 1 existe una pérdida de \$ 12.336, la cual es asumida por los accionistas a través del capital de trabajo inicial; esta pérdida del año 1, no impide que el proyecto genere un flujo de caja positivo que determina un valor actual neto positivo y tasa interna de retorno con un porcentaje superior a la tasa de descuento.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Tránsito. (2018). *Visión, Misión y Objetivos*. Recuperado el 17 de junio de 2018, de <https://www.ant.gob.ec/index.php/ant/vision-mision-y-objetivos#.WnErd67ibIU>
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial No. 351. Obtenido de http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file_id=250733
- Asociación de empresas automotrices del Ecuador. (marzo de 2019). <https://www.aeade.net>. Obtenido de <https://www.aeade.net>: <https://www.aeade.net/anuario/>
- Banco Central del Ecuador. (28 de septiembre de 2018). www.bce.fin.ec. Obtenido de Boletín Económico BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1126-la-economia-ecuatoriana-crecio-09-en-el-segundo-trimestre-de-2018>
- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2019). *Estadísticas Económicas*. Obtenido de Estadísticas Económicas: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- BCE. (2019). VERÓNICA ARTOLA: “EL USO DE MEDIOS DE PAGO ELECTRÓNICOS ES UNA TENDENCIA MUNDIAL”. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1022-veronica-artola-el-uso-de-medios-de-pago-electronicos-es-una-tendencia-mundial>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2018). *Situación del E Commerce en Ecuador*. Obtenido de <http://www.cece.ec/>: <http://www.cece.ec/>
- Kantar Worldpanel. (2018). Consumer Insights 2018. *La Cámara*, 24 - 28.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Política Industrial del Ecuador*. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.

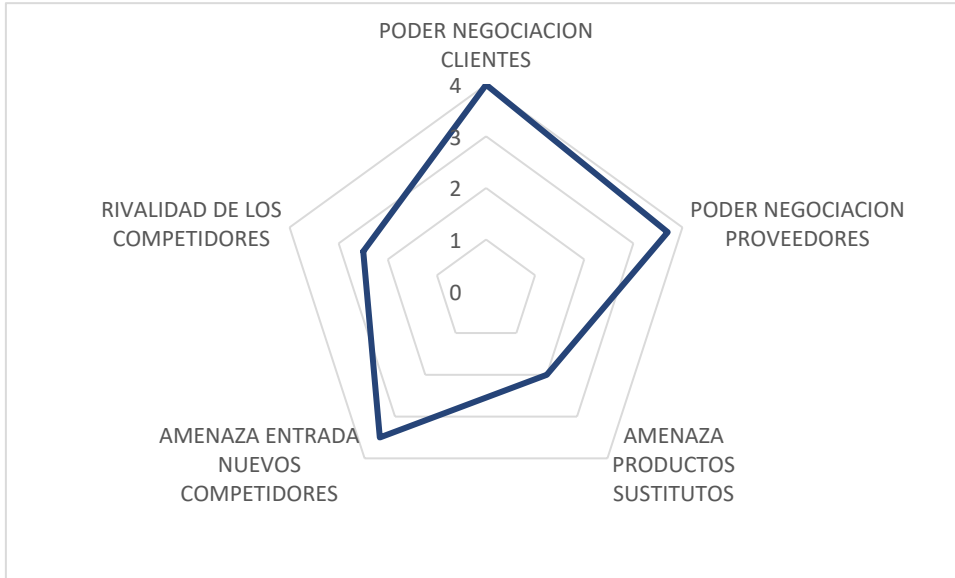
Oficina Comercial de la Unión Europea en Ecuador. (2017). *Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea*. Obtenido de Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea:
https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf

Servicios Rentas Internas. (30 de enero de 2018). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales:
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2018). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de www.supercias.gob.ec:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

ANEXOS

Anexo 1. Fuerzas competitivas Porter



Anexo 2. Matriz de investigación de la encuesta

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTA	HIPÓTESIS	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS
Identificar la necesidad que tienen las personas en el proceso de búsqueda de financiamiento y matriculación de un vehículo en la ciudad de Quito.	Descubrir la situación actual en la comercialización de vehículos nuevos en la ciudad de Quito	Ha adquirido un vehículo en un concesionario en los últimos tres años	El 60% de los encuestados ha comprado vehículos en los últimos tres años y califica como buena la gestión comercial en los concesionarios y considera justo el precio de los vehículos	El 57% de los encuestados ha comprado vehículos en los últimos tres años, el 67% califica como buena la gestión comercial en los concesionarios y el 74% considera caro el precio de los vehículos
		Como califica la gestión comercial en un concesionario de vehículos		
		Considera que los precios de los vehículos nuevos son		
	Investigar la caracterización del cliente que requiere el servicio de asesoría en la	Cuál es su edad	El 75% de los encuestados son personas mayores de 31 años, de género masculino	El 86% de los encuestados son personas mayores de 31 años, el 55% son mujeres, el 44%
Cuál es el género				

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTA	HIPÓTESIS	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS
	gestión de matriculación y financiamiento de un vehículo	Cuál es su ingreso mensual	con ingresos entre \$ 801 y \$ 1600 y estudios universitarios	tiene ingresos entre \$ 801 y \$ 1600 y el 59% tiene estudios universitarios
		Cuál es su universidad		
	Conocer la valoración de la idea de negocio en los expertos que forman parte del mercado de concesionarios de vehículos.	Cómo valora la idea de una empresa que asesore a las personas que desean adquirir un vehículo, en lo que respecta a la gestión documental y financiamiento	El 60% de los encuestados valora la idea de negocio como importante	El 46% de los encuestados valora la idea de negocio como muy importante
	Registrar la información que recibe un cliente que acude a un concesionario de vehículos en la ciudad Quito	Ha tenido algún inconveniente o problema con la gestión documental y/o trámites para matricular su vehículo	El 80% de los encuestados casi siempre ha tenido problemas en la matriculación o el financiamiento del vehículo	El 46% de los encuestados siempre y casi siempre ha tenido problemas en la matriculación y el 55% siempre y casi siempre han tenido problemas de financiamiento del vehículo
		Ha tenido algún inconveniente o problema con los trámites solicitar un crédito para financiar un vehículo		
	Examinar los problemas que enfrentan las personas que buscan financiar y matricular un vehículo	Cuál es su principal problema al momento de adquirir un vehículo nuevo	El 50% de los encuestados considera que existen problemas en los excesivos trámites	El 22% de los encuestados considera que existen problemas en los excesivos trámites y el 50% considera excesivos tramites en el financiamiento del vehículo
		En los concesionarios de vehículos recibe toda la información necesaria respecto a la gestión documental y trámites que debe realizar para comprar un vehículo con financiamiento		
	Identificar el precio óptimo para un servicio en el proceso de financiamiento y matriculación de un vehículo	A qué precio dentro del rango \$ 40,00 a \$ 80,00 considera muy barato para el servicio mencionado	El 70% de los encuestados considera un precio optimo el valor de \$ 50	El 72% de los encuestados considera un precio optimo el valor de \$ 40
A qué precio dentro del rango \$ 40,00 a \$ 80,00 considera muy barato para el servicio mencionado				

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTA	HIPÓTESIS	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS
		A qué precio dentro del rango \$ 40,00 a \$ 80,00 considera muy barato para el servicio mencionado		
		A qué precio dentro del rango \$ 40,00 a \$ 80,00 considera muy barato para el servicio mencionado		
	Especificar los medios de promoción que se ajusten a las necesidades de los clientes	A través de qué medios recibe información y/o promociones con mayor frecuencia	El 90% de los encuestados utiliza redes sociales como medio de promoción	El 68% de los encuestados utiliza redes sociales como medio de promoción
		Qué medio de comunicación es el que más utiliza		
	Evaluar la localización y medio de distribución adecuado para el tipo de servicio	A su criterio el servicio de asesoría debería entregarse al cliente a través de distribuidores o por el prestador del servicio	El 50% de los encuestados indica que el servicio debe ser prestado directamente por el asesor y debe localizarse en zonas céntricas y de fácil acceso	El 64% de los encuestados indica que el servicio debe ser prestado directamente por el asesor y debe localizarse en zonas céntricas y de fácil acceso
		Cuál es la localización óptima para el servicio de asesoría		

