



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE AMORTIGUADORES PARA VEHÍCULOS
LIVIANOS, UBICADA EN EL NORTE DE QUITO, SECTOR CALIFORNIA
ALTA.

AUTOR

MARÍA JOSÉ VILLALBA CAZCO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE AMORTIGUADORES PARA VEHÍCULOS
LIVIANOS, UBICADA EN EL NORTE DE QUITO, SECTOR CALIFORNIA
ALTA.

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

Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas. MBA

Autora

María José Villalba Cazco.

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”.

Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas. MBA

C.I 1709267668

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Irma Del Carmen Padilla Espinoza.

C.I 1709198178

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.”

María José Villalba Cazco.

C.I 0603298746

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por guiarme y brindarme fortaleza, para poder culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mi familia por darme todo su apoyo y permanecer junto a mí, en el logro de esta ansiada meta.

Debo agradecer a Santiago Rueda, por haberme acompañado desde el primer día de este gran proceso.

Finalmente, a mi director de tesis Williams Vallejo por compartir conmigo todo su conocimiento.

DEDICATORIA

Mi trabajo de titulación se lo dedico a mis padres; en especial a mi madre por ser siempre mi fortaleza, y el cimiento para la construcción de mi formación profesional.

RESUMEN

Para determinar la viabilidad y factibilidad del presente plan de negocios, se realizó un cauteloso análisis del macro entorno, la industria automotriz, el cliente y el mercado; cuyos resultados permitieron establecer una estrategia general de marketing, elegir el segmento meta más adecuado y elaborar estrategias para el marketing mix.

Dentro de la información más relevante se tiene que el parque automotor del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) mantiene una tendencia creciente, es decir, cada vez son más los vehículos automotores que se suman al mismo. Sin embargo, para circular legalmente por la ciudad, los automotores deben cumplir con la revisión técnica vehicular, en la cual uno de los requisitos es mantener en buen estado de funcionamiento la suspensión del vehículo, debido a que esto permite la estabilidad del automotor y confort para los usuarios. Por tanto, los quiteños son conscientes que el cambio oportuno de amortiguadores, es necesario para que el vehículo se encuentre en óptimas condiciones de funcionamiento; por lo que buscan negocios cada vez más especializados en suspensión. Sin mencionar, que las calles de la ciudad de Quito están llenas de baches, y que la constante caída del vehículo en los mismos, desgasta prematuramente a los amortiguadores del automotor, sobre todo de aquellos que tienen antigüedad en el parque automotor. Por tanto, el objetivo principal de ServiAmortiguador es mantener los vehículos automotores en buenas condiciones de funcionamiento, ofreciendo productos de calidad y un servicio que brinda una experiencia excepcional.

Finalmente, se desarrolló un plan financiero para determinar la viabilidad numérica de ServiAmortiguador, en el cual se detallan los ingresos, gastos, costos y estados financieros proyectados. Como resultado de este análisis, se obtuvo una tasa de retorno (TIR) del 44.76%, confirmando la rentabilidad del proyecto, haciéndolo foco para futuras inversiones. Adicionalmente, se obtuvo un valor neto actual (VAN) de \$59.717.43, así mismo confirmando la rentabilidad del proyecto, puesto que la inversión inicial será de \$40.167.00.

ABSTRACT

To determine the viability and feasibility of this business plan, a cautious analysis of the macro environment, the automotive industry, the client and the market was carry out; whose results allowed establishing a general marketing strategy, choosing the most appropriate market sector and developing marketing mix strategies.

Among, the most relevant information is that the automotive park of the Metropolitan District of Quito (DMQ) maintains a growing trend, because more and more vehicles are adding to it. However, in order to legally circulate around the city, the vehicles must comply with the technical vehicle inspection, one of the requirements of it is to maintain the vehicle's suspension in good working order; this allows to the vehicle's stability and comfort for the users. Therefore, the people of Quito are aware that the timely change of shock absorbers is necessary for the vehicle to be in optimal operating conditions, so they are increasingly looking for specialized businesses in suspension. Not to mention, that the streets of the city are full of potholes, and the constantly fall of the vehicle in them; prematurely damage the shock absorbers of the vehicle, especially for those who are in the antiquity automotive park. Therefore, the main objective of ServiAmortiguador is to keep automotive vehicles in good working order, offering quality shock absorbers and a service that provides an exceptional experience.

Finally, a financial plan was developing to determine the numerical viability of ServiAmortiguador, in which is detailed project revenues, expenses, costs and financial statements are detailed. Because of this analysis, a return rate (TIR) of 44.76% was obtaining, confirming the profitability of the project, making it a focus for future investments. Additionally, a net present value (VAN) of \$ 59.717.43 was obtaining, as well as confirming the profitability of the proposed project, since the initial investment would be \$ 40,167.00.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
2. ANÁLISIS ENTORNO.	3
2.1. Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo.....	3
2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)	10
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa	13
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	21
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de marketing	24
5.1.1 Mercado Objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de valor.....	27
5.2 Mezcla de marketing.....	28
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	37

6.2 Plan de Operaciones	38
6.3 Estructura Organizacional	46
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	49
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	52
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	53
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, criterios de valoración	55
7.5 Índices financieros	57
8. Conclusiones Generales.	59
Referencias:	62
ANEXOS	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo.

Los vehículos automotores son una herramienta muy útil para las personas y sus actividades económicas, sin embargo mantenerlos en buen estado es una parte fundamental para su correcto funcionamiento. En este caso los amortiguadores conforman una parte esencial en la suspensión de los vehículos automotores, debido a que los mismos brindan seguridad en el frenado, confort y estabilidad tanto para los pasajeros como para las demás partes del vehículo, protegiéndolo de golpes, impactos y de irregularidades en el camino, por tanto cada 20.000 km se debe realizar un chequeo de los mismos y si es necesario realizar el respectivo cambio, sobre todo aquellos vehículos que recorren más de 250 km al día y aquellos que tienen antigüedad en el parque automotor.

El presente proyecto surge como respuesta al constante crecimiento del parque automotor y la preocupación de las personas por mantener sus vehículos automotores en óptimas condiciones. En el año 2016 el parque automotor incrementó en 57% a nivel nacional y según el informe de diagnóstico estratégico de movilidad, emitido por el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) en el año 2016, asegura que en los últimos 10 años el mismo ha tenido una tendencia creciente con variaciones anuales del 5% al 10%, es decir que en la ciudad de Quito desde el año 2007 hasta la actualidad, se han incorporado alrededor de 15.000 a 35.000 vehículos cada año. Cabe mencionar que todos los años en la ciudad de Quito, se realiza la revisión técnica vehicular de acuerdo al número de placa del vehículo, en el que se chequea el sistema de suspensión de los mismos, por ende los amortiguadores deben estar en buen estado para pasar dicha revisión. Además, el constante chequeo de los amortiguadores y el correspondiente cambio de los mismos es indispensable para evitar accidentes de tránsito, debido a que los amortiguadores dañados provocan vibraciones, frenada inestable, desgaste de neumáticos, menor agarre de curvas y movimientos bruscos de la carrocería.

Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), la edad promedio del parque automotor es de 15 años, sin embargo en el país aún existen vehículos automotores de más de 35 años de antigüedad.

Cabe mencionar que la mayoría de las casas comerciales de vehículos, únicamente importan amortiguadores para vehículos automotores de 5 hasta 10 años de antigüedad, por tanto aquellos vehículos con más años de antigüedad deben buscar lugares alternos para comprar y cambiar los amortiguadores.

Se ha reconocido de manera visual que en el sector California Alta, existen varios talleres mecánicos automotrices, lubricadoras, llanteras, negocios referentes a la venta y distribución de repuestos automotrices, etc., por tanto, a la misma se la ha denominado como una zona automotriz. Cabe mencionar que en el sector mencionado no hay negocios que se dediquen netamente a la comercialización de amortiguadores, y a su vez brinden un servicio óptimo de calidad enfocado en mano de obra calificada para la instalación de los mismos, por tal motivo se ha seleccionado esta idea de negocio y tomado como referencia dicho sector.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Analizar y determinar la factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de amortiguadores para vehículos livianos, ubicada en el norte de la ciudad de Quito, sector California Alta.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar los factores externos que afectan a la industria automotriz, mediante un análisis Pestel.
- Realizar un estudio de las cinco fuerzas de Michael Porter, para determinar cómo se está desarrollando la industria automotriz en la cual se va a incursionar.
- Realizar una investigación de mercados en la cual se recopilen datos e información, para analizar el comportamiento del consumidor y determinar los clientes potenciales para esta idea de negocio.
- Elaborar un plan de marketing en el cual se definan las necesidades reales de los consumidores, y a su vez desarrollar estrategias eficaces que permitan al negocio posicionarse en el mercado.
- Establecer una estructura organizacional para lograr una correcta coordinación y funcionamiento de la empresa.
- Realizar un plan financiero para determinar la viabilidad y factibilidad del negocio propuesto.

2. ANÁLISIS ENTORNO.

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Variables Políticas

- **Forma de Gobierno**

Dando un vistazo general del panorama político del país, el 2 de abril del pasado año, se llevó a cabo las elecciones presidenciales, misma que fue resultado de una segunda vuelta electoral, debido a que en primera vuelta ningún binomio logró ser electo. Sin embargo, en la segunda contienda el candidato Lenin Moreno por el movimiento Alianza País ganó la presidencia. A primera instancia el gobierno de Moreno hacía referencia al continuismo del proyecto político iniciado por Rafael Correa, denominado revolución ciudadana, el cual se enfocó en el socialismo del siglo XXI, para mantener el desarrollo sustentable y sostenible de la sociedad. Sin embargo, en la actualidad el presidente Moreno está reformado su gobierno, permitiendo a su vez una democracia mucho más participativa, incluyente y directa, afianzando estabilidad política para el país.

➤ Tras la nueva posesión presidencial, el mes de septiembre del 2017, el nuevo gobierno junto a los directivos del sector de la transportación y sector automotriz, firmaron un contrato (Plan de renovación 2.0) en el cual se estipuló la iniciativa de las empresas automotrices, para renovar el parque automotor del país. A su vez, los directivos de la Asociación de Empresas automotrices del Ecuador se reunieron con los directivos de Mavesa y Autec, con la finalidad de conseguir un acuerdo en el que se entreguen bonos a todos aquellos transportistas que mantengan unidades que ya cumplieron con su vida útil, para ser cambiadas por unidades nuevas o mejoradas. “El Gobierno Nacional a través de esta cartera de estado, está comprometido en mejorar y apoyar al sector del transporte y automotriz, mediante la renovación de la flota por medio del Plan Renova 2.0”. (Ministerio de Transporte y Obras Públicas., 2017) Consolidando cada vez más el apoyo del actual gobierno hacia la industria automotriz.

- **Acuerdo Comercial**

El pasado año 2016, el gobierno ecuatoriano cerró un acuerdo comercial con la Unión Europea (UE), el cual entró en vigencia en enero del año 2017. En el

mismo se estipula la eliminación de los cupos de importación de vehículos europeos livianos al país. Según la AEADE, este acuerdo beneficiará a todas las empresas vinculadas con la industria automotriz, permitiéndoles a las mismas mayor eficiencia y empleo. Además, de acuerdo a la publicación (boletín sector automotor en cifras), emitida por la AEADE en enero del 2017, se realizó un cronograma el cual muestra como los aranceles para vehículos europeos livianos se irán reduciendo paulatinamente, desde el 2017 a 2023. Véase Anexo 2. “El sector automotriz destaca los esfuerzos del gobierno orientados a la consecución del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, dentro de los cuales se ha concretado la eliminación de las restricciones a la importación de vehículos. Al eliminar dichas restricciones, no se desestabilizará la balanza comercial debido a la coyuntura económica, pero permitirá mayor eficiencia a las empresas automotrices”. (AEADE, 2016)

Variables Económicas

- **Situación de Balanza Comercial (Exportaciones e Importaciones)**

Para el análisis de este apartado, véase Anexo 2. La balanza comercial total del país durante el año 2016, presentó un superávit, es decir, se exportó (16.797,7 millones USD) más de lo que se importó (15.550,6 millones de USD). De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), desde el 2016 las importaciones han disminuido debido a las salvaguardas y otras restricciones al comercio, sin embargo como se observa en la ilustración, las exportaciones también han disminuido en comparación con años anteriores. Si bien es cierto en el año 2016, las exportaciones mantienen un saldo positivo, pero en comparación con años anteriores el crecimiento es marginal, es decir existe un mejoramiento pero no se logra llegar a los niveles expuestos de anteriores años. Así mismo, desde enero a julio del presente año, la balanza comercial presenta un superávit, con 10.998,33 millones de USD en cuanto a exportación y 10.349,69 millones de USD en cuanto a importación, dando como resultado un saldo positivo de 648,64 millones de USD, mismo que se espera que se mantenga para el cierre de año.

- De acuerdo al informe anual de la AEADE, en el año 2016 se importaron al país únicamente 23.600 unidades de vehículos livianos, comprendidos en

automóviles, camionetas y SUV's. En comparación con años anteriores, el 2016 fue uno de los años más bajos en cuanto a importación de vehículos livianos, esto debido a los cupos y restricciones a la importación. Sin embargo, según la AEADE, se espera que la situación mejore para próximos años. Véase en Anexo 2.

- Cabe mencionar que, según datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador en su informe anual, los componentes o partes de un vehículo fabricados en el país en el año 2012 es del 14.2%, es decir que el 85.8% de autopartes se importan de otros países. Por tanto la partida arancelaria determinada por el COMEX, en cuanto a amortiguadores y sus partes es **8708.80.20** con una tarifa arancelaria del 0% en importación. Véase en Anexo 2.

- **Riesgo País**

De acuerdo a la última actualización realizada por el Banco Central del Ecuador, el pasado 03 de octubre del presente año, el Ecuador obtuvo (quinientos cincuenta y cuatro puntos) en el indicador riesgo país, mismo que se ha reducido en (sesenta y ocho puntos), comparado con el mes pasado donde el país mantuvo un índice de riesgo país más elevado (seiscientos seis puntos). Dicha puntuación ha ido fluctuando desde las pasadas elecciones electorales (abril 2017), donde el país mantuvo uno de los riesgos país más elevados de su historia (setecientos treinta puntos), después de la crisis del 2015 (mil cuatrocientos cincuenta y ocho puntos), según datos del Banco central del Ecuador del año 2015. Cabe mencionar, que Ecuador es uno de los países latinoamericanos con mayor índice de riesgo país, después de Venezuela. Véase en Anexo 2. Esto se atribuyó a la incertidumbre política vivida en aquel momento, sin mencionar los vaivenes del bajo precio del petróleo (51.56 USD - sep. 2017), que se viven hasta la actualidad, lo cual continúa siendo sumamente preocupante debido a que un índice alto de riesgo país desalienta el ingreso de capital extranjero al país y a su vez es negativo para los inversores locales.

- Cabe mencionar, que esto ahuyenta a la inversión de nuevos emprendimientos. Sin embargo, el BCE espera que el riesgo país se vaya equilibrando para atraer inversión local y extranjera al país.

- **Inflación**

El análisis de este apartado, véase en el Anexo 2. Haciendo una comparación de la inflación de los últimos ocho años, se observa que no existió estabilización ni equilibrio. En el año 2010 la inflación fue de 3.56%, para aumentar en los dos siguientes años consecutivos, dando como resultado precios que crecieron cada vez más rápido. Cabe mencionar en que los años 2011 y 2012, la inflación fue una de las más altas a lo largo del período en mención. Para los años posteriores al 2012, la inflación fue variando hasta llegar al 2016 con una inflación de 1.73%, lo cual fue beneficioso para el país debido a que los precios crecieron lento. De acuerdo al informe mensual del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la inflación anual del mes de septiembre del presente año arroja datos negativos - 0.03%, mientras que la inflación anual del mismo mes en el año 2016 fue de 1.30%. Por tanto, los precios del mes de septiembre del 2017, fueron mucho más bajos que los del año 2016. Sin embargo, sacando un promedio de inflación de enero a septiembre del 2017, el mismo arroja un resultado de 0.61%, el cual se mantiene por el momento en una inflación lenta y por tanto los precios crecieron lento.

➤ “Una inflación baja y estable termina siendo beneficioso para las pymes existentes en el país, debido a que contribuye a que las personas y las empresas tomen decisiones de inversión con confianza. La baja inflación incentiva la inversión”. (Banco de la República de Colombia., 2015)

- **Tasas de interés**

En el Anexo 2. Se analiza que el país mantiene dos tasas de interés, tanto activa como pasiva. Según datos estadísticos aportados por el INEC (2017), desde el año 2011 hasta el año 2016, la tasa de interés activa se ha mantenido en equilibrio, oscilando en 8.0%, lo que a su vez no refleja mayor impacto, en los créditos otorgados por las entidades bancarias hacia las empresas. Sin embargo, desde enero a octubre del 2017 la tasa de interés activa se redujo a 7.94%. “Se sabe que al disminuir las tasas de interés, el consumo aumenta, en especial el consumo financiado por créditos, lo que también incrementa la producción y la demanda”. (Gerencie, 2017) Cabe mencionar, que el Banco

Central del Ecuador, está regulando a todos los bancos del país, imponiendo techos a las tasas de interés de los préstamos.

Así mismo, según datos del INEC (2017), la tasa de interés pasiva se mantuvo en equilibrio desde el año 2011 hasta el año 2014. Sin embargo, a partir del año 2015 hasta el 2016 la tasa de interés pasiva aumentó. Para el presente año se tiene una tasa de interés (4.90%), un tanto más baja que los dos años anteriores, misma que coincide con la tasa del año 2014. Por tanto, esto no resulta tan beneficioso para todas aquellas personas y empresas que mantengan dinero ahorrado en el banco, debido a que el porcentaje que se le entregará al depositante por la cantidad de dinero ahorrado será de 4.90%. Cabe mencionar que la tasa de interés pasiva del año 2015 y 2016 fue de 5.34% y 5.73% respectivamente.

Variables Socioculturales

- **Tasas de empleo**

Según resultados de la Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU) realizada en junio del 2017, el mes cerró con 7.781.560 personas empleadas. Lo que significó el 63.8 % en cuanto a tasa de empleo bruto, en comparación con el año 2016, el cual mantuvo una tasa de 62.6% de empleo bruto con 7.463.579 personas empleadas, a nivel nacional.

El sector automotriz se ha caracterizado por su gran impacto en la generación de plazas de empleo en sus diferentes actividades. Según, el boletín sector automotriz en cifras de septiembre 2017, el sector generó 56.801 puestos de trabajo, divididos entre empresas ensambladoras con 1.534 puestos de trabajo, empresas autopartistas con 4.710 puestos, empresas comercializadoras e importadoras con 13.971 puestos, empresas de carrocería con 592 puestos y empresas dedicadas a otras actividades de comercio automotor (mantenimiento, reparación y venta de partes) 35.994 puestos de trabajo.

- **Patrones de Consumo**

En este apartado, según resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y gastos de hogares urbanos y rurales del INEC (2017), en los hogares ecuatorianos el 88.44% tiene un vehículo en su hogar, mientras que el 0.01% tiene hasta seis vehículos. Además, según la misma, en el sector rural el 24.81%

tiene por lo menos un vehículo en sus hogares, en comparación con el sector urbano con 13.48%, a nivel nacional. Cabe mencionar que los hogares ecuatorianos estiman un gasto mensual de \$ 88.87 dólares en combustible para sus vehículos. En el país las personas tienden a cambiar sus vehículos (privados) cada (3 a 5) años después de su uso.

- **Tendencias**

“La evolución del parque automotor en el DMQ tiene una tendencia creciente y de mantenerse las condiciones socioeconómicas de los últimos años, la tendencia permite estimar que para el año 2030, se tendrá un parque de aproximadamente de 1'150.000 vehículos, situación que podría ser insostenible para gestionar la movilidad”. (Distrito Metropolitano de Quito., 2016) Cabe mencionar que en la ciudad de Quito, diariamente circulan alrededor de 400.000 a 500.000 vehículos. Véase Anexo 2.

Variables Tecnológicas

De acuerdo a la encuesta de “Visión Tecnología PYMES 2017”, realizada por Brother International Corporation América Latina, en cuatro países incluyendo Ecuador, se reveló que los administradores de los pequeños y medianos negocios siguen optimistas de que su situación mejore en el 2017, con lo cual se espera que las mismas inviertan en nueva tecnología. “Según la encuesta, el 31% están dispuestos a invertir en herramientas de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM), el 29% en tecnología móvil (como Smartphone o tabletas), y el 25% mencionó servicios de la nube”. (Unipymes, 2017)

“Un desafío para la industria automotriz es el desarrollo de nuevas y mejores tecnologías. Este sector también debe estar al alcance de las exigencias del mercado, para hacer frente y atraer a un usuario cada vez más exigente. El mercado estadounidense de hoy ofrece: Placas inteligentes incorporadas al vehículo, que detecta cuándo el auto está en reversa y se conecta vía Bluetooth al 'Smartphone' del conductor mediante una 'app', la cual activa las cámaras de RearVision. También incluye un soporte para el teléfono y la aplicación es compatible con los sistemas iOS y Android. Se espera que esto llegue al Ecuador en los próximos años”. (AEADE, 2016).

Variables Ecológicas

El país mantiene la ley de gestión ambiental emitida en el año 2004, por el Ministerio del Ambiente y que aún en la actualidad sigue vigente. “La ley de gestión ambiental está relacionada directamente con la prevención, control y sanción a las actividades contaminantes a los recursos naturales y establece las directrices de política ambiental, así como determina las obligaciones, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones dentro de este campo”. (Ministerio del Ambiente, 2004)

- Cabe mencionar que en la industria automotriz, también ha creado una normativa para mantener el bienestar medioambiental. El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) con partida 2207, estipula “Gestión ambiental - aire de vehículos automotores y límites permitidos de emisiones producidas por fuentes móviles terrestres que utilizan gasolina”. (INEN, 2016) Esta norma establece que “Los importadores y ensambladores de vehículos deben obtener la certificación de emisiones monóxido de carbono (CO), expedida por el fabricante o propietario del diseño del vehículo y avalada por la autoridad competente del país de origen, o de un laboratorio autorizado por ella”. (INEN, 2016)

Variables Legales

“De acuerdo a lineamientos legales, el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN), con resolución 16 382 , mantiene en el Artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características, disponiendo el establecimiento de mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de los consumidores. Por tanto, este reglamento técnico ecuatoriano se aplica a todo vehículo automotor que va a ingresar al parque automotor ecuatoriano, sean importados, ensamblados o fabricados en el país, deben contener elementos mínimos de seguridad obligatorios (frenos, control electrónico, carrocería, vidrios, etc.), con la finalidad de proteger la vida e integridad de las personas; así como el fomentar mejores prácticas al

conductor. Para la verificación de los reglamentos, se lo realizará a través de la presentación de una declaración emitida por el fabricante nacional, y para los vehículos automotores importados este documento será debidamente legalizado en el país de origen”. (Sistema Ecuatoriano de Normalización, 2017) Cabe mencionar, que si no cumple con lo establecido, la Subsecretaría del Sistema de Calidad en la Productividad, no aprobará la licencia para la comercialización en el mercado.

2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)

- **Clasificación (CIU)**

Según el Código Industrial Internacional Uniforme (CIU), la industria automotriz se encuentra bajo el código **G4530.00**

Tabla1. Código Industrial Internacional Uniforme (CIU).

G4530.00	Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumático (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas
-----------------	---

Tomado de: (INEC, Instituto Nacional de estadísticas y Censos, 2012)

Según la Superintendencia de Compañías, en la ciudad de Quito existen alrededor de 211 empresas dedicadas a la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

- **Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.**

“Es un método de análisis utilizado para evaluar al mercado y la industria y así ayudar en el proceso de formulación de estrategias”. (Porter M. E., Ser Competitivo, 2009)

- **Amenaza de nuevos entrantes (MEDIO- ALTO)**

De acuerdo a la matriz industria en el Anexo 3, el ingreso a la industria automotriz tiene barreras de entrada, mismo que mantuvo un promedio de calificación de 3.6 sobre 5. Véase en Anexo 3. Por tanto, es un factor neutral y atractivo. Esto se debe a que en la industria automotriz, se requiere cierta curva de aprendizaje que se da con el tiempo,ta es decir, se dede tener un conocimiento profundo del mercado, en este caso específicamente de todas las marcas, formas y tipos de amortiguadores para cada vehículo liviano. Los nuevos participantes tambien

deben ser capaces de acceder a la tecnología necesaria, para determinar si el amortiguador está en buen estado y la misma para la correcta instalación. Cabe mencionar que el requerimiento de capital es medio, lo que también se entiende como una posible restricción para los nuevos participantes.

- **Poder de negociación de los Clientes (MEDIA- ALTA)**

De acuerdo a la matriz industria, en el Anexo 3, el poder de negociación de los clientes obtuvo un promedio de calificación de 3,8 sobre 5, lo que establece que es una fuerza neutral y atractiva. Al existir en el mercado automotriz 211 empresas competidoras, el poder de negociación del cliente es (medio-alto) y a su vez el coste de cambio a otras empresas también lo es, por lo tanto los clientes sensibles al precio, podrán libremente escoger la empresa comercializadora de amortiguadores que le ofrezca mayores beneficios a menor precio. Además, algunas personas optan por ir a países cercanos a comprar este producto debido al tipo de cambio de la moneda, ya que les resulta más conveniente para sus intereses.

- **Amenaza de productos sustitutos (BAJA)**

De acuerdo a la matriz industria, en el Anexo 3, el factor sustitutos tiene un promedio de calificación de cero, debido a que los amortiguadores son únicos e indispensables para el correcto funcionamiento del vehículo automotor, por tanto no existen sustitutos o productos similares. Sin embargo, se puede tomar en cuenta las diferentes marcas de amortiguadores que existen en el mercado y sustituir las entre sí.

- **Poder de negociación de los Proveedores (BAJA).**

De acuerdo a la matriz industria, en el Anexo 3, el poder de negociación de los proveedores mantiene un promedio de calificación de 2.7 sobre 5, por tanto implica que es una fuerza poco atractiva, lo que resulta ser beneficioso para el proyecto. En el país existen varias empresas que se dedican a la importación y distribución de amortiguadores a negocios comerciales. Véase en el Anexo 4, las más conocidas y registradas en la Superintendencia de Compañías.

Por tanto, la amplia variedad de proveedores en cuanto a amortiguadores, disminuye el poder de negociación de los mismos, permitiendo a los negocios

comerciales poder escoger el producto, calidad y precio que más le convenga. Además, permite a los negocios comerciales obtener un costo de migración de proveedores alto lo que baja aún más el poder de negociación de los proveedores.

- Rivalidad entre competidores (MEDIO- ALTO)

De acuerdo a la matriz industria, en el Anexo 3, la rivalidad entre competidores obtuvo un promedio de calificación de 3.7 sobre 5 lo cual es un factor atractivo. Como se mencionó anteriormente, de acuerdo al CIIU (G45.30.00), en el sector automotriz existen alrededor de 211 empresas dedicadas a la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores en la ciudad de Quito, lo que es relativamente alto y aumenta la competitividad en el mercado, sin embargo no todas estas empresas se dedican netamente a la venta de amortiguadores.

Cabe mencionar que al existir en el mercado una gran cantidad de marcas de amortiguadores para vehículos livianos a precios variados, los clientes siempre escogerán lo que más les convenga, por tanto las empresas competirán entre sí para crear valor de marca y participación de mercado.

➤ **Conclusiones de la matriz de factores externos (EFE).**

Se han establecido diez conclusiones, mismas que han sido determinadas y analizadas de acuerdo a información relevante de los aspectos del entorno externo e industria; los cuales se detallan a continuación:

Tabla 2. Conclusiones de la matriz de factores externos (EFE).

CONCLUSIONES MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)
<p>1. En el ámbito político, el actual presidente mantiene un gobierno más directo e incluyente, y sobretodo mantiene estabilidad política para el país. El actual gobierno, está realizando alianzas con el sector automotriz para renovar el parque automotor del país. Además, la industria automotriz mantiene grandes expectativas ante el acuerdo firmado con la UE, lo cual beneficiará de manera eficiente a todas las empresas automotrices.</p>
<p>2. En cuanto al factor económico, se tiene que a pesar de la actual situación económica del país, el parque automotor sigue creciendo, especialmente en la ciudad de Quito. En el presente año se vendieron alrededor de 5.334 vehículos livianos, a nivel nacional. Respecto a la baja inflación es favorecedor, ya que los precios crecen de manera más lenta. Por otro lado, la balanza Comercial hasta la fecha se mantiene en un superávit, siendo el valor de las exportaciones mucho mayor que las importaciones. Cabe mencionar, que el PIB del país permanece estable y creciente.</p>

<p>3. En el aspecto social, se tiene que aproximadamente el 80% de los hogares ecuatorianos tienen al menos un vehículo automotor. La ciudad de Quito es conocida por tener una gran cantidad de vehículos automotores, (500.000) vehículos circulan en la misma diariamente. Además, el 80% de las calles de la ciudad de Quito ya cumplieron con su vida útil, por tanto se pueden encontrar muchos baches en las mismas, resultando en una oportunidad para el negocio.</p>
<p>4. Dentro del aspecto tecnológico, se tiene que a partir del próximo año (2018), entrarán al país nuevas y mejores tecnologías, que facilitará la vida de los usuarios.</p>
<p>5. El ingreso de nuevos competidores al sector automotriz, específicamente en el campo de la comercialización de amortiguadores, no es tan fácil debido que la misma presenta algunas barreras de entrada tales como la curva de aprendizaje, permisos legales, avances tecnológicos, que deben de ser analizados previamente antes de ingresar a la misma.</p>
<p>6. En cuanto a el poder de negociación de los clientes, se sabe que según el CIU existen 211 empresas dedicadas a la venta de autopartes, en la ciudad de Quito, lo que significa que los clientes mantienen poder o control de elegir donde les resulte más conveniente comprar los amortiguadores, de acuerdo a sus intereses.</p>
<p>7. Al existir en el mercado automotriz un alto número de proveedores, el negocio puede optar por elegir el más conveniente en cuanto a marcas, calidad y precio.</p>
<p>8. Al no existir productos sustitutos, esto se vuelve una oportunidad para el negocio, porque no existen piezas o repuestos que cumplan la misma función que los amortiguadores.</p>
<p>9. Según la Superintendencia de Compañías, en la ciudad de Quito existen 211 empresas competidoras, que compiten entre sí para ganar poder de mercado, por tanto se debe tener una ventaja competitiva sustentable en el tiempo, que permita diferenciarse unos de otros.</p>
<p>10. En cuanto a la matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE), el total ponderado arrojó un resultado de 3,0 sobre una ponderación máxima de 4, por tanto se demuestra que el negocio es apto para afrontar las oportunidades y amenazas existentes. Cabe mencionar, que el valor promedio ponderado de la matriz EFE es de 2.5, por tanto si se mantiene valores por arriba del mismo, se da a entender que las oportunidades pesan más que las amenazas, como se observa en este caso. Véase la matriz EFE, en el Anexo 5, en el cual se subraya dos de las oportunidades y amenazas más importantes.</p>

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Para el análisis de esta sección se ha realizado una investigación cualitativa, la misma conlleva dos entrevistas a expertos en el campo automotriz y un focus group con personas del segmento meta. Así mismo, se realizó una investigación cuantitativa basada en 50 encuestas dirigidas al mercado meta.

- **Planteamiento general del problema de investigación**

La implementación de un nuevo negocio que se dedique a la comercialización de amortiguadores para vehículos livianos, requiere de información precisa, concreta y certera del mercado meta, para la validación de datos tales como:

gustos, preferencias, precio, servicio y demás factores, que respondan a las preguntas: ¿Qué tan aceptada será la idea de negocio? y ¿Qué aspectos predominan a la hora de escoger un negocio de este tipo?

- **Objetivo General (Investigación de mercado)**

Obtener información contundente y confiable de los clientes potenciales, para identificar sus necesidades, gustos y preferencias en cuanto al producto, precio, servicios pertinentes, etc., al momento de comprar amortiguadores para sus vehículos livianos.

- **Objetivos específicos (Investigación de mercado)**

- Determinar la aceptabilidad del producto y servicio que ofrece el negocio.
- Conocer más a fondo las necesidades de los clientes, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Investigar cada cuanto tiempo, los clientes realizan el cambio de los amortiguadores en sus vehículos automotores.
- Identificar qué aspectos busca el cliente, al momento de adquirir el producto.
- Determinar los servicios complementarios que requieren los clientes, al momento de realizar la compra.
- Determinar el mercado meta más apropiado para la idea de negocio.

Investigación Cualitativa

- **Entrevista experto No. 1:**

Véase en el Anexo 6, la ficha técnica del entrevistado. De acuerdo a lo conversado en la entrevista, el Ing. Toledo comenta de manera muy general que la industria automotriz ha evolucionado ampliamente, en temas como motores (gasolina-diesel), inyección electrónica y vehículos híbridos que antes no había. Así mismo, indica que los amortiguadores son esenciales para el vehículo automotor, ya que los mismos brindan estabilidad y confort a las personas que se trasladan en los mismos y que es completamente necesario cambiarlos, cuando ya estén dañados. Cabe mencionar que si no se realiza el cambio correspondiente de amortiguadores, se pueden dañar los demás elementos de la suspensión (rótulas, terminales, barras de dirección e inclusive las llantas pierden adherencia al pavimento). Un amortiguador por lo general se debe cambiar a los 20.000 km siempre y cuando sea necesario, es decir, únicamente

cuando haya un golpe seco, lo cual es un determinante para comprobar que el amortiguador está en malas condiciones. Uno de los factores más importantes, por el cual los amortiguadores se dañan, son los baches que existen en las calles, especialmente en la ciudad de Quito. Según el trabajo que realiza en su taller automotriz, menciona que mucha gente tiende a comprar amortiguadores genéricos que se venden en los negocios comercializadores de los mismos por los costos; ya que en los concesionarios de los vehículos, los amortiguadores tienen un costo más elevado, sin embargo esto depende de cada persona, ya que los amortiguadores originales y genéricos cumplen la misma función, únicamente difieren en la marca y la calidad. En el mercado existen amortiguadores a gas e hidráulicos, y en lo personal el Ing. Toledo prefiere colocar amortiguadores hidráulicos, debido a que son más confortables y gresistentes.

En cuanto al segmento meta, recomendó que este proyecto debe estar dirigido a personas de (35-60) años de edad, porque se entiende que son personas que ya generarán ingresos, por tanto para los mismos es más fácil comprar los amortiguadores.

Para la implementación de una empresa comercializadora de amortiguadores en la ciudad de Quito, el mismo afirmó que si se puede tener rentabilidad, debido al aumento del parque automotor en la ciudad de Quito. Una empresa dedicada a esta actividad no necesariamente debe estar ubicada en el norte de la ciudad, porque este tipo de producto genera necesidad en cualquier lugar. Sin embargo, menciona que se debe hacer una investigación de mercado, para encontrar el lugar idóneo para el negocio. Comenta que sería bastante conveniente ubicar el negocio en un sector donde existan muchos talleres mecánicos, porque a algunas personas les gusta colocar los amortiguadores en dichos sitios. Además, considera que incluir servicios adicionales a la actividad principal del negocio, es una buena idea, como por ejemplo la alineación y balanceo del vehículo. Finalmente, el experto recomendó enfocar el presente plan de negocios en proporcionar amortiguadores para la marca de vehículos CHEVROLET AVEO, KIA, CHERRY, NISSAN SENTRA CLÁSICO, que son los vehículos que más se comercializan en el país y circulan en la ciudad de Quito.

- **Entrevista experto No. 2:**

Véase en el Anexo 6, la ficha técnica del entrevistado. El Ing. López comenta que la industria automotriz ha crecido mucho, debido a que ahora en el país existe una gran variedad de marcas de vehículos livianos, lo cual ha permitido ampliar el negocio de amortiguadores. En cuanto a su experiencia dentro de la industria automotriz, específicamente en el campo de los amortiguadores ha sido muy fructífera, y que gracias a la implementación de la revisión técnica vehicular, las ventas han aumentado y han permitido que su negocio crezca. Indicó que el amortiguador es una parte esencial de la suspensión lo que permite confort y estabilidad, evitando que los demás elementos que conforman el vehículo sufran daños. Aseguró que los competidores, específicamente en el campo de amortiguadores en la ciudad de Quito, son alrededor de 10 empresas dedicadas a esta actividad, de las cuales menciona dos como las más importantes: La Casa del Amortiguador y El mundo del amortiguador, quienes son sus competidores directos. También señaló que es factible que una empresa comercializadora de amortiguadores se ubique en el norte de la ciudad de Quito, porque en la actualidad no hay muchas empresas ubicadas en dicho sector, y que la mayoría de estos negocios están concentrados en el sur de la ciudad. También recomienda que una empresa dedicada a esta actividad, debe estar ubicada cerca de talleres automotrices, debido que muchas veces los clientes van primero donde un mecánico a revisar la suspensión de sus vehículos, y luego acuden al negocio de amortiguadores. Además, hay clientes que compran los amortiguadores e instalan los mismos en mecánicas cercanas, por tanto sería una oportunidad, ya que las mismas pueden recomendar a sus clientes donde proveerse de este producto.

El entrevistado señala que su inversión inicial fue alrededor de \$15.000 a \$20.000 dólares, y en cuanto a los costos más relevantes que tuvo que afrontar al principio, fue comprar la mercadería, herramientas y compresores para instalar los amortiguadores.

Según comenta el Ing. Lopez, el mercado meta para este negocio está abierto para toda persona que pueda acceder a un vehículo automotor, sin embargo sugiere a personas de (25-60) años de edad, como posibles clientes.

Si el negocio se enfoca en dar un excelente servicio al cliente, a mantener un buen stock y hacer la instalación correspondiente de los amortiguadores de forma técnica, esta idea de negocio tendrá una buena aceptación por parte del mercado meta, asegura el entrevistado. Sugirió añadir servicios complementarios a la idea principal del negocio, como por ejemplo al momento de la instalación de los amortiguadores, permitir que el cliente conozca más el proceso del mismo. También se puede chequear el sistema de frenos, para que de esta manera los clientes se vayan conformes.

Asegura que los trámites para implementación del negocio son los normales establecidos por la ley como el (Ruc, patente, permiso de funcionamiento, etc.). A su vez, menciona que no existe ningún tipo de obstáculo para implementar el mismo. Indicó que la forma de pago que más utilizan sus clientes para la compra del producto, es la tarjeta de crédito. En cuanto al precio de los amortiguadores los mismos van de acuerdo a la marca del vehículo. Si los vehículos tienen un costo elevado, lo mismo ocurrirá con los amortiguadores. Para que los clientes obtengan información del negocio sugiere se entregue material publicitario como volantes, publicitar en redes sociales y más que nada proporcionar un buen servicio post-venta, para atraer más clientes, esos son méritos para que la gente regrese a un negocio. Finalmente, recomienda que esta idea de negocio se enfoque en comercializar amortiguadores de las marcas de vehículos más vendidos en el país, como CHEVROLET, NISSAN SENTRA (taxistas), sin descuidar a los demás vehículos que conforman el parque automotor.

- **Resumen del Focus Group**

El focus group se realizó el día 10 de junio del 2017, en el norte de la ciudad de Quito, con 6 personas del segmento meta (25-60 años de edad), para determinar sus necesidades, gustos y preferencias en cuanto al concepto de la idea de negocio. La misma duró aproximadamente 30 minutos y se pudo recabar los siguientes resultados:

Los participantes tienen vehículos livianos de distintas marcas y modelos. A su vez, el año de fabricación de dichos vehículos varía desde 1975 hasta el 2011. Cabe mencionar, que las marcas de vehículos que más enfatizaron son (HYUNDAI y CHEVROLET).

De manera muy general, comentaron una problemática de la industria automotriz, en la que todos coincidieron, que el parque automotor se ha incrementado en el país, sobre todo en la ciudad de Quito, porque lo viven día a día con el tráfico. Así mismo, se les preguntó acerca de sus conocimientos acerca del producto que ofrece esta idea de negocio, y comentaron que los amortiguadores son una parte esencial del vehículo automotor, debido a que dan soporte a la estructura del mismo, y que uno de los factores que dañan los amortiguadores de sus vehículos son los baches que justamente se encuentra hoy por hoy en la ciudad de Quito. También, consideran que el respectivo cambio de los amortiguadores se lo debe realizar cada 20.000 km, sin embargo mencionan que esto depende del uso que se le da a los mismos, es decir, los caminos por los cuales transita el vehículo. Además, reconocen que los amortiguadores de sus vehículos sufren averías y desgaste, cuando al ponerlo en marcha, se producen golpes secos en la carrocería.

En cuanto a la procedencia de los amortiguadores, varios participantes aseguraron que independientemente de instalar en su vehículo amortiguadores originales o genéricos, primero toman en cuenta su presupuesto, mientras que otros se orientan directamente a instalar amortiguadores originales, según ellos debido a la mayor duración. La mayoría de los participantes conocen varios negocios que se dedican a la comercialización de amortiguadores, sin embargo ninguno de los mismos está posicionada en la mente de los asistentes al focus group, ya que primero se aseguran de informarse cuál es el negocio más conveniente en cuanto a precios. Es decir, antes de realizar la compra de los amortiguadores toman en cuenta la duración, calidad, el negocio comercializador, recomendaciones y sobretodo el precio de los mismos, como ya se mencionó.

En temas de ubicación geográfica, consideran que es factible ubicar un negocio dedicado a la comercialización de amortiguadores, en el norte de la ciudad de Quito, debido a que en el sector no reconocen un negocio que brinde variedad en stock, para toda clase de vehículos livianos, y que a su vez instalen los mismos de forma técnica. Cabe mencionar que les gustaría que el negocio esté ubicado cerca de talleres automotrices, debido a que muchos de ellos colocan

sus amortiguadores en estos lugares. Muchos de los participantes aseguran que cuando su vehículo ha tenido problemas en la suspensión, prefieren dirigirse a un negocio especializado en amortiguadores, sin embargo muy pocos se dirigen al mecánico de confianza.

A los mismos, les gustaría informarse del negocio a través de redes sociales, volantes y recomendaciones, ya que estos medios son los más utilizados por los mismos. Pasando al tema de precios, los participantes están conscientes que el precio de los amortiguadores varia dependiendo del tipo de vehículo.

En cuanto a servicios adicionales, sugieren que se implemente un servicio post-venta para asegurarse de que el vehículo se encuentre en buen estado de funcionamiento. También les gustaría que se revise el aceite y frenos. Finalmente, todos recomiendan que se implemente un negocio que ofrezca variedad en stock, para los diferentes tipos de vehículos livianos, en el cual se brinde un buen servicio excepcional.

Investigación Cuantitativa

Véase en el Anexo 7, la encuesta. Para el análisis de este apartado, se realizó 50 encuestas dirigidas al segmento meta (personas de 25 a 60 años de edad), en el norte de la ciudad de Quito, comprendidas entre (15 al 20 de junio del 2017), de las cuales se recabó la siguiente información:

- La encuesta reveló que la mayoría de los encuestados tienen vehículos con años de fabricación, comprendidos entre (1990 – 2011). Muy pocos tienen vehículos nuevos de años (2015-2017).
- La mayoría de encuestados tienden a cambiar los amortiguadores de su vehículo automotor a partir de los 30.000 km en adelante.
- Antes de realizar la compra de los amortiguadores, el 52% de las personas encuestadas siempre toman en cuenta el país de fabricación (procedencia) de los amortiguadores.
- Al momento de comprar los amortiguadores, predominan aspectos como la calidad del producto y la instalación técnica de los mismos.
- Según los resultados, el precio que están dispuestos a pagar por la compra e instalación de los 4 amortiguadores para sus vehículos, es de \$ 150 a \$ 200.

Así mismo, el 35% de los encuestados destina alrededor de \$150 a \$200 en mantenimientos preventivos para sus vehículos.

- El 64% de los encuestados, prefiere instalar los amortiguadores de su vehículo en locales especializados en suspensión, y el 30% prefiere hacerlo en una mecánica.

- Según las encuestas, la ubicación preferida en el norte de la ciudad de Quito, es el sector El Inca. Cabe mencionar que dicha zona se encuentra muy cerca de la propuesta en el presente plan de negocios. A casi la mitad de los encuestados les gustaría que este tipo de negocio se encuentre ubicado cerca de talleres automotrices.

- Al 40% les gustaría obtener un ABC de frenos, como servicio adicional a la idea principal del negocio.

- Para el 58% de las personas encuestadas, consideran que un buen servicio es primordial, para que regresen a un negocio. Además, el 36% están de acuerdo en que es importante evidenciar el cambio o instalación de amortiguadores en sus vehículos.

- Finalmente, a la gran mayoría de los encuestados les gustaría enterarse del negocio mediante redes sociales e e-mail.

- **Conclusiones de la Investigación de Mercado.**

Se reconoce que esta idea de negocio es atractiva para los posibles clientes, quienes tienen vehículos livianos de alrededor de ocho años de antigüedad en el parque automotor. Lo cual termina siendo una oportunidad para el negocio ya que los vehículos cada vez más antiguos, son más propensos a daños. Por tanto, existe la necesidad de los clientes de un negocio, que brinde una gran variedad en stock de amortiguadores para cada tipo de vehículo liviano, tanto en marca, precio, calidad, y que a su vez los mismos sean instalados de manera técnica. Propiciando la entrega de un buen producto y un excelente servicio. Otro aspecto que destaca dentro de esta investigación, son las molestias por parte de los clientes hacia los baches que se encuentran en la actualidad, en la ciudad de Quito, ya que dañan prematuramente los amortiguadores de sus vehículos, debido a la frecuente caída en los mismos. Cabe mencionar que, aunque los amortiguadores sean nuevos, la caída en dichos baches, los dañará de igual

forma, lo que refleja un gasto continuo para los clientes, sin embargo para el negocio propuesto, es una gran oportunidad. Por tal motivo, antes de comprar e instalar los amortiguadores, muchos de los clientes toman en cuenta la procedencia de los mismos. Por otro lado, los clientes reconocen que la vida útil de un amortiguador oscila entre los 20.000km a 30.000 km, por tanto prefieren cambiarlos a los 30.000 km cuando ya que están del todo desgastados. La mayoría lo hace en un negocio especializado en suspensión, que es precisamente a lo que se dedica el negocio propuesto. A muy pocos les gusta instalar los amortiguadores de sus vehículos en mecánicas, sin embargo, muchos han sugerido que el negocio se encuentre cerca de algunas de ellas, para poder hacer un chequeo preventivo de su vehículo. Cabe mencionar que, al instalar los amortiguadores, también se puede revisar los frenos, que es un servicio adicional que los clientes han solicitado, ya que ambas partes se encuentran en la misma estructura del vehículo. Sin mencionar, que la mayoría de clientes prefirió el sector El Inca como zona de ubicación geográfica, misma que se encuentra a pocos metros de la zona propuesta. Por el lado de precios, reconocen que los amortiguadores son diferentes para cada tipo y modelo de vehículo, por lo que el precio de los mismos varía. Para finalizar, los medios de comunicación sugeridos para promocionar el negocio son e-mails y redes sociales, ya que son los más utilizados por los clientes. Véase las correlaciones y tablas de contingencia en el anexo 8.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

El parque automotor en el Distrito Metropolitano de Quito tiene una tendencia creciente, se espera que en el año 2030 este aumente del 10 al 15%, es decir se incrementará alrededor de 1.150.000 vehículos. Cabe mencionar, que cada año en la ciudad de Quito se realiza la revisión técnica vehicular, la cual es obligatoria para todos los vehículos que transiten en el Distrito Metropolitano de Quito. Por tanto, para aprobar dicha revisión, se requiere de ciertos requisitos y uno de ellos, es que la suspensión de los vehículos automotores se encuentre en buenas condiciones de funcionamiento. Por lo que, si un vehículo automotor

no aprueba la revisión, por este requisito en específico, es necesario que se acuda a un negocio especializado en suspensión, para chequear cuál es el problema y si es necesario realizar el respectivo cambio de los amortiguadores. Adicionalmente, el producto a comercializarse (amortiguadores) no tiene ninguna clase de sustituto, por lo cual es completamente necesario adquirirlo cuando el vehículo automotor lo requiera. Además, el producto en mención mantiene una tarifa arancelaria del 0% en cuanto a importación, debido a que actualmente en el país no se producen dichos bienes, lo cual resulta beneficioso para este tipo de negocio, ya que no existe ningún tipo de restricción al comercio de los mismos.

En la actualidad, el 80% de las calles de la ciudad de Quito ya cumplieron con su vida útil, es decir en las mismas se encuentran gran cantidad de baches, los cuales fueron aumentando debido al mal tiempo climático. La frecuente caída en dichos baches o huecos, desgastan prematuramente a los amortiguadores. De acuerdo a lo comentado por los expertos y participantes del focus group, los baches son un factor determinante para que los amortiguadores se deterioren, y esto los obliga a instalar unos nuevos, para no correr el riesgo que las demás partes del vehículo se deterioren.

Según la Secretaria de Movilidad, en la ciudad de Quito circulan alrededor de 500.000 vehículos automotores diariamente, divididos entre livianos y pesados. Cabe mencionar que, en el año 2016 en el país, se vendieron 23.600 unidades de vehículos livianos, así mismo divididos entre automóviles (13.145 unidades), camionetas (2.242 unidades) y SUV's (8.213 unidades), abarcando el 87.93% del mercado, y solo en la provincia de Pichincha se vendieron 27.363 unidades de vehículos livianos entre nuevos y usados. Además, con el tratado comercial que mantiene Ecuador con la Unión Europea, se espera que en los próximos años, la cantidad de vehículos aumente aún más. Cabe mencionar, que en la ciudad de Quito existen alrededor de 253.693 hogares, que cuentan con uno o más vehículos automotores.

Al existir gran cantidad de vehículos automotores en la ciudad de Quito, y a su vez numerosos baches por las calles o caminos por los cuales los mismos transitan, esto representa una oportunidad, y de cierta forma tratarán de entrar

nuevos participantes o competidores; sin embargo la ventaja de este tipo de negocio, es que el mismo requiere cierta curva de aprendizaje, es decir, tener conocimiento amplio en cuanto a características y tipos de amortiguadores para cada modelo de vehículo liviano. Por tanto, no cualquier emprendedor puede ingresar a esta rama automotriz, y si entran a competir, tienen muchas posibilidades de fracasar.

De acuerdo a la información recabada en la investigación cualitativa y cuantitativa, la mayoría de personas cambian los amortiguadores de sus vehículos, desde los 30.000 km en adelante, lo que resulta conveniente para el negocio propuesto, porque a partir de los 20.000 a 25.000 km, los amortiguadores empiezan a perder totalmente eficacia, y obligatoriamente se los debe cambiar.

Además, resulta relevante que la mayoría de los clientes potenciales, tienen vehículos automotores de ocho a diez años de antigüedad; es decir, los mismos se están acercando al promedio límite de antigüedad del parque automotor, lo que hace referencia a que los vehículos ya no son tan nuevos. Cabe mencionar, que la edad promedio es de 15 años, sin embargo en el país aún existen vehículos automotores de más de 35 años de antigüedad, y de acuerdo a la AEADE, en el país el 46.4% de vehículos tienen antigüedad en el parque automotor. Por tanto, muchas empresas comercializadoras de amortiguadores no disponen del producto o no tienen conocimientos en cuanto al producto para vehículos tan antiguos. Cabe señalar, que mientras más años de antigüedad tengan los vehículos automotores, son más propensos a sufrir daños. Esta idea de negocio se enfocará en mantener una amplia gama de amortiguadores para cada tipo de vehículo liviano, sin importar su año de fabricación, atendiendo también a los demás vehículos que se encuentran dentro del parque automotor, lo que a su vez es una diferenciación frente a sus competidores.

Si bien es cierto la rivalidad de competidores es alta, sin embargo no todos cumplen con las expectativas del cliente y eso fue evidente en el focus group, en el que se pudo deducir que ninguna empresa que se dedique a esta actividad, está posicionada en la mente del consumidor.

Por todo lo expuesto en párrafos anteriores, se concluye que la implementación de un negocio dedicado a la comercialización de amortiguadores para vehículos livianos, es viable debido a que responde de manera eficaz a las necesidades del mercado, y además las condiciones del entorno son aptas para la implantación del mismo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

De acuerdo a las características mencionadas en este plan de negocios, las mismas son de carácter innovador dentro del campo de los amortiguadores, por tanto es de suma importancia analizar y seleccionar una estrategia de marketing que logre adaptarse a las mismas, aprovechando cada una de las oportunidades encontradas dentro de la matriz EFE, y respondiendo a las mismas de la manera más efectiva.

Cabe mencionar que, para encontrar una estrategia general de marketing idónea, se debe tomar en cuenta las cinco fuerzas de Michael Porter anteriormente analizadas, y que estas concuerden con la estrategia seleccionada. Recordando los resultados que se obtuvo, la amenaza de nuevos participantes es media alta, porque se requiere de cierta curva de aprendizaje e inversión para desarrollar el negocio, la rivalidad entre competidores es media alta por la cantidad de empresas competidoras existentes en el mercado, el poder de negociación con los clientes es media alto, debido al alto coste de cambio de una empresa a otra, y por último la baja amenaza de productos sustitutos.

Tomando como antecedente lo anteriormente mencionado, más la información obtenida de las encuestas realizadas a los clientes potenciales y las entrevistas a expertos en el campo automotriz, se han determinado las necesidades reales de los clientes potenciales. Los mismos desean mantener en buen estado de funcionamiento sus vehículos automotores, realizando los chequeos preventivos y cambios respectivos de los amortiguadores, lo que a su vez se asemeja con la justificación del proyecto. Cabe mencionar que las personas están buscando negocios cada vez más especializados en suspensión, que brinden un servicio

excepcional, y que a su vez mantengan un stock variado en el producto, para todas las marcas y años de los vehículos que existen en la ciudad de Quito; por lo tanto, se ha establecido una estrategia de diferenciación.

Estrategia de Diferenciación

“La estrategia de diferenciación consiste en que la empresa ofrece al mercado un producto que por los motivos que sea el consumidor percibe como único y por tanto está dispuesto a pagar un sobreprecio por adquirido. Para que una estrategia de diferenciación tenga éxito han de darse dos circunstancias: Los productos tienen que ser de alguna manera, diferentes a los que ofrecen los competidores”. (La estrategia de diferenciación de Michael Porter, 2015)

Este proyecto se basará en los aspectos anteriormente citados, por tanto el mismo se enfocará en brindar un servicio completo y vivencial para el cliente; es decir, el mismo conllevará un chequeo electrónico de los amortiguadores, para asegurarse de que los mismos se encuentren en malas condiciones, y si es necesario, proceder al respectivo cambio e instalación. De igual manera, se brindará un asesoramiento al cliente sobre el tipo de amortiguador que más le conviene al vehículo (gas o hidráulicos), tomando en cuenta el presupuesto del mismo, informando al cliente la procedencia y calidad de cada uno de los amortiguadores, de modo que el cliente este totalmente seguro de lo que va instalar en su vehículo automotor. A su vez, se realizará la instalación técnica de los mismos; cabe mencionar que al momento de instalar los amortiguadores también se podrá realizar un chequeo de las pastillas de frenos del vehículo. Además, el cliente podrá elegir si desea evidenciar el cambio e instalación de sus amortiguadores, a través de mamparas de vidrio, las cuales permitirán que el cliente tenga certeza de que le han realizado un buen trabajo, y colocado los amortiguadores solicitados. En caso de que el cliente no desee lo mencionado, el mismo podrá esperar a que todo el proceso de instalación termine en un espacio confortable totalmente diseñado y pensando en la comodidad de los mismos, permitiendo que sea una experiencia agradable, garantizando un buen trabajo realizado. También se pretende mantener un seguimiento de los clientes, es decir realizar un servicio post-venta, para de esta manera ir más allá de una

simple venta, sino conocer más acerca del cliente, en cuanto a sus necesidades, gustos, satisfacción al servicio, producto vendido y más.

Cabe recalcar, que la industria automotriz se caracteriza por no brindar un servicio agradable al cliente, por tanto lo que pretende este proyecto es ofrecer una asistencia de calidad y efectividad, para que esto sea valorado los clientes, y difícil de imitar para la competencia.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tomando en cuenta las conclusiones de la investigación de mercados, el mercado meta para el presente plan de negocios, son personas entre 25 a 60 años de edad, sin distinción de género, ubicados en el nivel medio y medio alto de la pirámide socioeconómica.

Según datos del informe de proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC , 2013) la población total proyectada de la ciudad de Quito en el 2017 es de 2.644.145 habitantes. Así mismo, de acuerdo al informe de Estimaciones y proyecciones de población realizado por la Secretaria Nacional de información (Secretaria Nacional de información, 2017), se desarrolló una segmentación basada en el rango de edad de hombres y mujeres, con lo que se concluyó que personas de (25- 60 años), representan el 45.37% de la población de la ciudad de Quito.

Tabla 3. Total número de habitantes por rango de edad Quito

Rango de edad	25-29 años	30-34 años	35-39 años	40-44 años	45-49 años	50-54 años	55-59 años	Total No. Habitantes por rango de edad.	Total población en Quito.
No. de habitantes	223.543	211.762	197.247	175.811	153.486	133.751	113.536	1.209.136	2.644.145
Porcentaje (%)	8,45%	8,01%	7,46%	6,65%	5,80%	5,06%	4,29%	45,73%	1.209.136

Tomado de: (INEC , 2013)

(Secretaria Nacional de información, 2017)

Considerando también los niveles de la pirámide socioeconómica anteriormente mencionados, según un informe realizado por la Escuela Politécnica Nacional en el año 2014, se tiene que el nivel medio y medio alto, representan alrededor del 54.4 % de la población total de la ciudad de Quito, es decir 1.438.414 habitantes. Adicional, según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico del

INEC, este grupo de la población se encuentra en los estratos A y B, en donde las personas cuentan con uno o más vehículos automotores.

Tabla 4. Porcentaje niveles socioeconómicos en Quito

Clase Social	Indigencia	Pobreza	Clase media baja	Clase media	Clase media alta	Clase alta
Censo 2010 (%)	0,44%	7,95%	35,27%	38,11%	16,34%	1,89%

Tomado de: (Escuela Politécnica Nacional, 2014)

En cuanto a la ubicación geográfica, se tiene como referencia el norte de la ciudad de Quito, la misma que se divide en varias administraciones zonales, tales como: La Delicia, Eugenio Espejo, Norcentral Delegación y Noroccidente Delegación.

Cabe mencionar, que el número total de habitantes de dichas zonas es de 758.540. Este total fue multiplicado por el (45.37%) de edades (25-60 años), dando como resultado 346.871 personas dentro de este rango de edad, y a su vez el mismo fue multiplicado por el (54.45%) del nivel socioeconómico, mencionado anteriormente, dando como resultado 188.698 personas.

Tabla 5. Segmento de mercado meta.

Administración Zonal	La Delicia	Eugenio Espejo	Norcentral D.	Noroccidente D.	Total Habitantes
Nº de habitantes	341.125	388.708	16.222	12.485	758.540
Administración Zonal	La Delicia	Eugenio Espejo	Norcentral D.	Noroccidente D.	Total habitantes
Porcentaje total No. habitantes por rango de edad (45,37%)	155.992	177.751	7.418	5.709	346.871
Administración Zonal	La Delicia	Eugenio Espejo	Norcentral D.	Noroccidente D.	Total habitantes
Porcentaje nivel socioeconómico (54,4%)	84.860	96.697	4.035	3.106	188.698

Finalmente, de acuerdo al informe de la Secretaria de Movilidad del año 2016, en la ciudad de Quito el 84.3 % de sus habitantes cuentan con vehículos automotores. Por tanto, al multiplicar este porcentaje por 188.698 del total de habitantes anteriormente analizado, el mercado meta para esta idea de negocio es de 159.072 personas.

5.1.2 Propuesta de valor

En base a la estrategia de diferenciación que mantiene el presente plan de negocios, en comparación con la de su competencia, es la experiencia en el servicio, es decir más vivencial, permitiendo que los clientes evidencien la

instalación técnica de los amortiguadores de sus vehículos. A su vez, que tanto mujeres como hombres se sientan a gusto, a la hora de adquirir este tipo de producto, dando un trato especializado hacia los clientes. Cabe mencionar, que este proyecto también se enfocará en ofrecer una completa variedad de amortiguadores, para todo tipo y modelo de vehículo liviano, incluso para los que se encuentran en antigüedad en el parque automotor, asegurando la calidad y procedencia de cada uno de ellos, para que de esta manera el vehículo automotor se encuentre en excelentes condiciones de funcionamiento.

De acuerdo a la entrevista de expertos y a la encuesta, los posibles clientes están conscientes de que el precio del producto es proporcional a la marca del vehículo. Por tanto, la propuesta de valor que se pretende ofrecer al cliente es de más por lo mismo; es decir brindar más beneficios en cuanto a calidad, producto y servicio, por un precio similar al de la competencia.

Modelo CANVAS.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
Escuelas de conducción. Cooperativas de taxis. Talleres automotrices.	Mantenimientos preventivos de los amortiguadores Venta de amortiguadores para todo tipo de vehículos livianos. Instalación técnica de amortiguadores.	Amplia variedad de amortiguadores, para todo tipo de vehículo, sin importar su año de fabricación. Experiencia en el servicio más vivencial y personalizada. Mantener la suspensión de los vehículos en óptimas condiciones.	Confianza por parte del cliente al entregar su vehículo automotor, para la instalación y chequeo de los amortiguadores. Fidelidad	Personas que mantengan sus vehículos automotores en buenas condiciones de funcionamiento. (25-60) años de edad Nivel socioeconómico medio y medio alto. Norte de la ciudad de Quito.
	RECURSOS CLAVE Personal Capacitado (Venta e instalación de amortiguadores). Máquinas compresoras o prensas Herramientas Amortiguadores. Datafast.		CANALES Canal directo (vendedor-comprador) Página Web. Redes Sociales	
ESTRUCTURA DE COSTOS Mercadería Arriendo Local Herramientas de montaje y desmontaje		FLUJOS DE INGRESOS Venta e instalación técnica de amortiguadores Venta e instalación de rulimanes para amortiguadores Chequeos e instalación de pastillas de frenos		

Figura 1: Modelo Canvas ServiAmortiguador

5.2 Mezcla de marketing.

- **Atributos y características del producto:** Como ya se ha mencionado a lo largo del proyecto, los amortiguadores son necesarios para el correcto funcionamiento del vehículo. Además, los mismos se dividen en dos clases: a

gas o hidráulicos. Los amortiguadores a gas trabajan con nitrógeno y son especialmente diseñados para vehículos que mantienen un trabajo duro, por ejemplo camionetas, estos amortiguadores son más reforzados y potentes, mientras que los hidráulicos trabajan únicamente con aceite, por ende los mismos no son tan rígidos. Sin embargo, ambas clases de amortiguadores permitirán al vehículo automotor resistir impactos, mantener la estructura del vehículo y lo más importante brindar seguridad y confort a los usuarios. ServiAmortiguador mantendrá un variado stock en amortiguadores, siempre tomando en cuenta la procedencia y calidad de los mismos, para satisfacer las necesidades de todos los clientes. Cabe señalar, que los amortiguadores varían para cada marca y modelo de vehículo liviano.

El producto va de la mano con el servicio, por tanto ServiAmortiguador busca entregar al cliente un asesoramiento completo en cuanto a marcas, tipos, calidad, precio y procedencia de cada uno de los amortiguadores, de manera que el comprador sea consciente del producto que más le conviene a su vehículo liviano. Así mismo, pretende que el cliente tenga conocimiento de todo el proceso que se realiza al momento de instalar los amortiguadores al vehículo, por lo que se ha planteado la idea de que el cliente, pueda observar el cambio de amortiguadores a través de una mampara de vidrio, con dimensiones aproximadamente de cinco metros de largo y 3 metros de alto, para que de esta manera haya certeza y garantía de que los amortiguadores que solicitó fueron instalados, y que el procedimiento realizado cumplió con los estándares de calidad y eficiencia, exigidos por el cliente, reduciendo la incertidumbre y riesgo. Sin embargo, ServiAmortiguador también ha diseñado un espacio para que los clientes que no deseen evidenciar el cambio de los amortiguadores, se sientan cómodos en una zona implementada con sillones, televisión y una pequeña cafetería. Finalmente, transcurrida la compra e instalación de amortiguadores, los clientes serán ingresados en una base de datos para posteriormente; darles seguimiento acerca de la satisfacción del servicio y producto.

Marca y logo: Se ha denominado al negocio como ServiAmortiguador, debido a que el mismo representa la diferenciación en el servicio que se pretende ofrecer,

combinado con el producto principal a comercializarse. En el logo se ha colocado un amortiguador, y se han establecido los colores rojo y amarillo debido a que los mismos, son tonos llamativos que representan eficiencia, atención y creatividad.



Figura 2: Logo de ServiAmortiguador

Slogan: “Expertos en suspensión”, es una frase corta pero concisa, dando a entender a los clientes que la empresa tiene un amplio conocimiento en el campo de los amortiguadores. Además, la misma generará impacto en los mismos ya que es una frase simple pero contundente. Cabe mencionar, que el costo de patentar esta marca en el Instituto Ecuatoriano de propiedad Intelectual, es de aproximadamente \$208.00 USD y tiene una duración de diez años; esto se lo realizará en el año uno y se lo reiterará transcurrido dicho tiempo.

Rótulo de ServiAmortiguador: En el primer año, se destinará un presupuesto de \$350.00 USD, para la elaboración de un rótulo para el negocio, el cual mantenga las siguientes características:

- **Dimensiones:** 3.00x1.20 metros
- **Material:** Lona con marcos metálicos.

Tabla 6. Costos de marca.

AÑO 1			
COSTOS	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Patentar marca en IEPI	1	\$ 208,00	\$ 208,00
Rótulo de ServiAmortiguador	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Mamparas de vidrio	3	\$ 850,00	\$ 2.550,00
TOTAL			\$ 3.108,00

-Precio:

Estrategia de Introducción:

El parque automotor del país está integrado por varias marcas y modelos de vehículos, por tanto resulta complicado definir el precio de los amortiguadores

para cada uno de los vehículos y sus respectivos modelos, debido a que el mismo difiere de acuerdo a lo mencionado. Sin embargo, se ha tomado como referencia tres marcas y modelos de los vehículos más vendidos en el país en el año 2017. Además, se estableció una fórmula para la determinación de precios:

Fórmula:

Precio de venta al público: Precio de venta establecido por los proveedores x 50% de utilidad x 12% de IVA.

Para explicar la fórmula de precio establecida anteriormente, se ha tomado en cuenta las marcas y modelos de los vehículos livianos más vendidos, durante enero y febrero del presente año, según la AEADE. Cabe mencionar, que ServiAmortiguador se enfocará en la venta de amortiguadores para los vehículos en mención, sin embargo no dejará de lado a los demás vehículos del parque automotor.



Figura 3: Participación de ventas por marca y modelo (Vehículos Livianos).

Tomado de: (AEADE, Asociación de empresas automotrices del Ecuador., 2017)

Tabla 7. Vehículos más vendidos a nivel nacional por marca y vehículo enero 2017.

VEHÍCULOS MÁS VENDIDOS A NIVEL NACIONAL POR MARCA Y MODELO			
MARCA VEHÍCULO	PARTICIPACIÓN POR VENTAS	MODELO VEHÍCULO	UNIDADES VENDIDAS ANUAL
CHEVROLET	42%	AVEO EMOTION	4.262
KIA	21%	RIO STYLUS	2.228
HYUNDAI	7%	NEW ACCENT 1.6	762

Tomado de: (AEADE, Asociación de empresas automotrices del Ecuador., 2017)

Cabe mencionar, que la información y precios presentados en los cuadros subsiguientes fueron obtenidos por investigación propia, mediante una proforma otorgada por un negocio dedicado a la comercialización de amortiguadores,

llamado “Amortiguador Center” ; de acuerdo a ello se pudo establecer los precios de venta al público, con la fórmula anteriormente señalada. Por tanto, de acuerdo a lo mencionado, los proveedores entregan un listado con el precio unitario incluido IVA de cada producto, por tanto a ese precio se lo multiplica por dos, para obtener el par de amortiguadores, ya sea delanteros o posteriores, y al mismo se lo multiplica por la utilidad que quiere mantener el negocio. Cabe señalar, que en este caso se ha investigado y determinado que el 50% de utilidad cubre los gastos de operación. Una vez, multiplicado lo mencionado, el resultado del mismo se suma con el total del precio establecido por los proveedores, y se obtiene un precio de venta con un margen de utilidad y al mismo se le multiplica por el 12 % del IVA, dando como resultado el precio de venta al público incluido IVA.

Tabla 8. Precio otorgado por proveedores y precio de venta al público por un par de amortiguadores delanteros:

Marca y modelo	Precio unitario de venta establecido por proveedores más IVA	Total precio establecido por proveedores por un par de amortiguadores	50% de utilidad del negocio	Precio de ventas más utilidad	Precio de venta al público más IVA
VEHÍCULOS	Amortiguadores Delanteros (1)	Amortiguadores Delanteros (2)			
CHEVROLET AVEO	\$ 28,00	\$ 56,00	\$ 28,00	\$ 84,00	\$ 94,08
KIA RIO STYLUS	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 30,00	\$ 90,00	\$ 100,80
HYUNDAI ACCENT N	\$ 28,00	\$ 56,00	\$ 28,00	\$ 84,00	\$ 94,08
NISSAN SENTRA	\$ 28,00	\$ 56,00	\$ 28,00	\$ 84,00	\$ 94,08

Tabla 9. Precio otorgado por proveedores y precio de venta al público por un par de amortiguadores posteriores:

Marca y modelo	Precio unitario de venta establecido por proveedores más IVA	Total precio establecido por proveedores por un par de amortiguadores	50% de utilidad del negocio	Precio de ventas más utilidad	Precio de venta al público más IVA
VEHÍCULOS	Amortiguadores Posteriores (1)	Amortiguadores Posteriores (2)			
CHEVROLET AVEO	\$ 28,00	\$ 56,00	\$ 28,00	\$ 84,00	\$ 94,08
KIA RIO STYLUS	\$ 33,00	\$ 66,00	\$ 33,00	\$ 99,00	\$ 110,88
HYUNDAI ACCENT N	\$ 28,00	\$ 56,00	\$ 28,00	\$ 84,00	\$ 94,08
NISSAN SENTRA	\$ 28,00	\$ 56,00	\$ 28,00	\$ 84,00	\$ 94,08

Fijación de precio basado en el coste:

Como se mencionó en el apartado anterior el precio del producto varía dependiendo la marca y modelo de los vehículos, por tanto se ha decidido fijar el precio del producto basado en el coste, tomado en cuenta los costos fijos presentados a continuación.

*La instalación técnica de los amortiguadores será de forma gratuita, con la finalidad de incrementar las ventas y ganar participación de mercado, sin

embargo, esto estará contemplado como un gasto de operación dentro del plan financiero.

Tabla 10. *Gatos de Operación*

COSTOS FIJOS	
SERVICIO	COSTO MENSUAL
Arriendo	\$ 600,00
Servicios Básicos	\$ 80,00
Mantenimiento de prensas	\$ 50,00
Suministros	\$ 30,00
Salarios	\$ 5000,00
Internet	\$ 50,00
Instalación de amortiguadores	\$ 250,00
Total	\$ 6.060,00

Estrategia de ajuste de precios:

-Fijación de precios segmentada: “Se usa cuando la empresa vende un producto o servicio a dos o más precios, aun cuando tal diferencia no esté basada en costos distintos”. (Pearson Education, 2012)

Se aplicará la estrategia citada anteriormente, debido a que ServiAmortiguador establecerá varios precios para los diferentes amortiguadores existentes en el mercado, ya que los mismos varían dependiendo la marca y modelo de vehículo automotor. Por tanto, los clientes deberán pagar distintos precios por el mismo producto y servicio, ya que cada uno mantiene distintas necesidades en cada uno de sus vehículos automotores. Los precios de los amortiguadores se irán ajustando, de acuerdo a los gastos operativos que se mantengan en el momento, y sobre todo dependiendo el precio de los mismos en el mercado.

- **Plaza:**

Canales de Distribución.

El canal de distribución más adecuado para el servicio y producto a ofrecer es el canal directo, debido a que no existe ningún tipo de intermediario, que intervenga en el proceso de la prestación del servicio y comercialización del producto. Por tanto, se mantiene una relación directa entre la empresa y el consumidor final.

Ubicación Geográfica:

Considerando el sector El Inca como ubicación geografía preferida por los clientes potenciales, en las encuestas realizadas, y a su vez el sector California

Alta como la ubicación propuesta en este plan de negocio, se ha decidido situar a ServiAmortiguador en las calles: Av. 6 de Diciembre y Juan Molineros, las cuales están dentro del sector California Alta y a 5.2 km de distancia del sector El Inca, trayecto considerablemente corto. Como se menciona en la justificación del proyecto, el sector en mención se caracteriza por ser una zona automotriz, por tanto hay gran variedad de locales y terrenos con las dimensiones ideales para este tipo de negocio. Para la implementación de ServiAmortiguador se requiere de un local de 250 m², que cuente con dos o más estacionamientos. Cabe señalar, que el establecimiento será sometido a modificaciones, para la adecuada realización de los diferentes procesos; mismas que serán restituidas al terminar el contrato de arrendamiento. Véase en el Anexo 9, el croquis de la ubicación geográfica.

Se ha investigado en los negocios cercanos a la zona, el costo del arriendo mensual de un local con las dimensiones requeridas, y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 11. *Costo arriendo local mensual*

Costo arriendo local	Mensual
Local de 200 m ²	\$450.00
Local de 250 m ²	\$600.00

- **Promoción**

Publicidad: El negocio invertirá en campañas publicitarias, con la finalidad de atraer, informar y persuadir a la mayor cantidad de usuarios posibles, para que elijan a ServiAmortiguador como proveedor de amortiguadores para sus vehículos. Entre la publicidad en medios se tiene la siguiente:

-Cuñas radiales: Las mismas tendrán una extensión de 15 a 20 segundos, en horario matutino y vespertino. Las cuñas publicitarias se las realizarán tres veces por año, y se ha considerado a radio Canela y radio América, como las emisoras de radio por las cuales se transmitirá la publicidad de ServiAmortiguador. Radio Canela y radio América, incluyen un paquete mensual de \$ 350.00 a \$400.00 respectivamente, que conlleva dos menciones en vivo y dos cuñas publicitarias en los horarios mencionados de lunes a viernes.

- Hojas volantes (Flyers): Se destinará un presupuesto de \$30.00 USD por la elaboración de 1000 hojas volantes en papel couche, las cuales contendrían información detallada y llamativa de ServiAmortiguador. Las mismas serán

distribuidas y entregadas a las diferentes cooperativas de taxis del norte de la ciudad, talleres mecánicos y público en general que dispongan de vehículos automotores livianos. Las hojas volantes se imprimirán tres veces por año.

- **Publicidad en revista Carburando:** Se destinará \$ 1.020 USD del presupuesto anual, para publicitar el negocio dos veces al año en la revista Carburando. “La Revista Carburando es una de las más prestigiosas del Ecuador publicada por El Comercio, en ella se publica sobre la oferta automotriz, transporte y novedades de la industria nacional”. (El Comercio, 2017) Se lo realizará 2 veces al año, mediante las especificaciones descritas en el siguiente cuadro; las cuales mantiene la revista:

N°	DESCRIPCIÓN DEL FORMATO	MEDIDA	DENTRO DEL ESPECIAL	INDETERMINADA
622	Cuarto de página horizontal	19,26 cm de ancho x 5,43 cm de alto	\$ 510	\$ 612

Figura 4: Costos y dimensiones publicidad revista Carburando
Tomado de: (El Comercio, 2017)

Tabla 12. Costos de publicidad

Medio Publicidad	Precio Mensual	Cantidad de veces al año	Costo anual
Radio Canela	\$350.00	3	\$1050.00
Radio América	\$400.00	3	\$1200.00
Hojas volantes	\$30.00	3	\$90.00
Revista Carburando	\$510.00	2	\$1020.00
Total	\$1.300		\$3.360

- Cabe mencionar, que de acuerdo al Banco Central del Ecuador en su informe Previsiones económicas del Ecuador del año 2015, señala que: “La inflación promedio anual prevista para el período 2015 – 2018 es de 3.6%”. (BCE, 2015) Por tanto, se ha tomado en cuenta lo mencionado para realizar la proyección de la variable promoción del marketing mix.

Tabla 13. Costos Publicidad proyectados

COSTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Inflación proyectada	0,36%	0,36%	0,36%	0,36%	0,36%	1,80%
Radio Canela	\$1.050,00	\$1.053,78	\$1.057,57	\$1.061,38	\$1.065,20	\$ 5.287,94
Radio América	\$1.200,00	\$1.204,32	\$1.208,66	\$1.213,01	\$1.217,37	\$6.043,36
Hojas volantes	\$ 90,00	\$ 90,32	\$ 90,65	\$ 90,98	\$ 91,30	\$ 453,25

Revista Carburando	\$1.020,00	\$1.023,67	\$1.027,36	\$1.031,06	\$1.034,77	\$ 5.136,85
Total	\$3.360,00	\$3.372,10	\$3.384,24	\$3.396,42	\$3.408,65	\$16.921,40

Promoción ventas: Para incentivar a los consumidores a la compra del producto y servicio, se han desarrollado varias estrategias promocionales tales como:

- Si el cliente realiza una reserva anticipada, para acercarse a realizar la compra e instalación de los amortiguadores de su vehículo en ServiAmortiguador, independientemente si sea uno o dos pares, se le realizará un chequeo de las pastillas de frenos, de manera gratuita. Cabe mencionar, que las pastillas de frenos están ubicadas en la misma estructura en donde va el amortiguador, por tanto el chequeo de las mismas es una tarea sencilla.
- Si el cliente se acerca con alguna hoja volante emitida por ServiAmortiguador, será acreedor del 5% de descuento en la compra de un par de amortiguadores, ya sean delanteros o posteriores dependiendo el tipo de vehículo, ya que el precio del producto varía de acuerdo al mismo.
- Si el cliente recomienda a alguien más, cambiar sus amortiguadores en ServiAmortiguador se hará acreedor de 10% de descuento en su próxima compra.
 - Cabe mencionar que estos descuentos serán aplicados dependiendo el tipo y modelo de vehículo, ya que los precios de los amortiguadores varían para cada uno de ellos. Además, estos descuentos no afectarán a la utilidad del negocio, ya que de acuerdo a lo investigado, al comprar en cantidad masiva a los proveedores, los mismos siempre brindan cierto porcentaje de descuento en cada compra, el cual servirá para que el negocio pueda aplicar lo mencionado.

Marketing Directo: ServiAmortiguador estará presente a través de redes sociales como: Facebook y página web, para poder conectarse con sus clientes de manera directa, en la cual podrán expresar sus necesidades, inquietudes, quejas o reclamos. Cabe mencionar, que el costo del diseño y mantenimiento mensual de una página web empresarial es de \$200.00. Además, "Facebook Ads es una herramienta de marketing online muy valiosa para las empresas, ya que permite crear campañas incluso con presupuestos ajustados. Es uno de los medios más eficaces para anunciarse en internet". (Human Level

Communications, 2017) Facebook Ads tiene un costo de \$100 mensuales, por tanto se lo realizará 3 veces al año.

Tabla 14. Costo Marketing Directo proyectado

Medios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Inflación proyectada	0,36%	0,36%	0,36%	0,36%	0,36%	1,80%
Facebook Ads	\$ 300,00	\$ 301,08	\$ 302,16	\$ 303,25	\$ 304,34	\$ 1.510,84
Página Web	\$ 2.400,00	\$ 2.408,64	\$ 2.417,31	\$ 2.426,01	\$ 2.434,75	\$ 12.086,71
Total	\$ 2.700,00	\$ 2.709,72	\$ 2.719,47	\$ 2.729,26	\$ 2.739,09	\$ 13.597,55

Relaciones Públicas: ServiAmortiguador realizará eventos para que los clientes conozcan el negocio y se familiaricen con el mismo. Además, dichos eventos se realizarán por una semana al año, ocho horas diarias en el propio local, para lo cual se requiere ayuda de:

- Impulsadoras, como mínimo dos y se les pagará \$150.00 la semana a cada una.
- Stands publicitarios.

Tabla 15. Costo relaciones Públicas proyectadas

Medios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Inflación proyectada	0,36%	0,36%	0,36%	0,36%	0,36%	1,80%
Stand publicitarios	\$100,00	\$ 100,36	\$ 100,72	\$ 101,08	\$ 101,45	\$ 503,61
Impulsadoras (2)	\$300,00	\$ 301,08	\$ 302,16	\$ 303,25	\$ 304,34	\$ 1.510,84
Total	\$400,00	\$ 401,44	\$ 402,89	\$ 404,34	\$ 405,79	\$ 2.014,45

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión:

ServiAmortiguador es una empresa dedicada a la comercialización e instalación técnica de todo tipo de amortiguadores para vehículos livianos, con el propósito de mantener los automotores de sus clientes en buenas condiciones de funcionamiento, determinando el estado de los amortiguadores mediante

chequeos computarizados, y a su vez proporcionando productos con altos estándares de calidad, y una grata experiencia en el servicio, obteniendo de esta manera el mayor beneficio para sus accionistas, colaboradores y clientes.

Visión:

Ser la empresa comercializadora de amortiguadores más reconocida en el norte de la ciudad de Quito, por brindar un producto y servicio excepcional a sus clientes, esperando en los próximos 10 años, poder expandirnos con varias sucursales a las diferentes zonas de la misma.

Objetivos:**Mediano Plazo:**

- Incursionar en una nueva línea de productos y servicios, por ejemplo en la alineación y balanceo de las llantas del vehículo, así como comercializar baterías para vehículos en el tercer año de funcionamiento de la empresa.
- Incrementar en 3% la participación de mercado, para el tercer año de operación.
- Lograr al menos tres convenios con talleres mecánicos, cooperativas de taxis y escuelas de conducción, para proveerles el producto e instalación del mismo, en un plazo de 3 años.

Largo plazo:

- Abrir una sucursal ubicada en una zona estratégica de la ciudad de Quito, para el año 2024.
- Recuperar el total del capital invertido por los accionistas, en el año 2023.
- Crear una escuela de mecánica básica para mujeres en el año 2022, iniciando con alrededor de quince estudiantes, para que de esta manera, las mismas tengan conocimiento de las diferentes herramientas y principales partes mecánicas del vehículo.

6.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones de ServiAmortiguador contempla todos los procesos a realizarse, para el correcto y normal funcionamiento del negocio. Entre ellos se tiene:

- a. Los clientes ingresarán a ServiAmortiguador, en donde serán recibidos por la secretaria - recepcionista, quien les indicará que deben estacionar el vehículo en el área de chequeo.
- b. Una vez estacionado el vehículo en la zona requerida, los mecánicos - instaladores evaluarán el estado de funcionamiento de los amortiguadores del vehículo.
- c. Si los amortiguadores están en malas condiciones, el cliente pasará con los vendedores quienes les atenderán y brindarán asesoría acerca de los amortiguadores, más convenientes para su vehículo.
- d. Si los clientes consideran factible la compra e instalación de amortiguadores para sus vehículos, los mismos deberán cancelar anticipadamente.
- e. Una vez cancelado, el vehículo es ingresado al área de instalación, para realizar el respectivo cambio de los mismos.
- f. Los clientes que desean evidenciar el proceso, serán dirigidos por la recepcionista a sala en donde podrán observar a través de mamparas de vidrio o simplemente podrán acomodarse en una sala de espera totalmente diseñada para los mismos.
- g. Una vez finalizado el proceso, el vehículo será entregado a sus dueños en las mejores condiciones.
- h. La secretaria-recepcionista tomará los datos del cliente y los ingresará en una base de datos, para posteriormente darle seguimiento al mismo.
- i. Finalmente, la secretaria-recepcionista se despide del cliente.

Cadena de Valor:

“La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan”. (ESPE, 2015)

La cadena de valor de ServiAmortiguador está conformada por elementos tales como:

Actividades Primarias:

-Logística Interna:

1. Mantener la cantidad de producto necesario en stock, para de esta manera no ocasionar desabastecimiento en el stock del producto.
2. Verificar si la mercadería llegó en buenas condiciones o no, es decir con los empaques sellados y certificados.
3. Constatar que todas las herramientas y equipos para la instalación de los amortiguadores, estén funcionando correctamente.

-Operaciones:

1. Revisar que el producto no mantenga ninguna falla de fábrica, abolladuras o cajas abiertas.
2. Colocar el producto en percha de acuerdo al tipo de amortiguadores, es decir, amortiguadores hidráulicos en una percha, amortiguadores a gas en otra, con la finalidad de reconocer el producto inmediatamente y presentarlo al cliente oportunamente.

-Logística Externa:

1. La mercadería entregada por el proveedor será colocada en perchas, las cuales se clasifican de acuerdo al tipo de amortiguador; para de esta manera presentar al cliente el producto de manera rápida y oportuna.
2. La mercadería que no alcance en perchas, será almacenada en bodega.

-Marketing y ventas: Para este apartado se tomará en cuenta los aspectos mencionados en el factor promoción del mix de marketing, el cual conlleva (publicidad, marketing directo y promoción de ventas).

-Servicio post-venta: Para dar un buen servicio post venta, la empresa invertirá en un software llamado CRM, el cual permite la generación de una base de datos

de los clientes, para que de esta manera ServiAmortiguador pueda dar seguimiento de sus clientes. Una vez que el cliente realice la compra, será ingresado en una base de datos con su información más relevante, creando un vínculo entre empresa y cliente, yendo más allá de vender un simple producto, sino conocer el nivel de satisfacción hacia el producto, servicio, precio, necesidades y gustos, con la finalidad de evaluar, corregir y mejorar las falencias del negocio. A través de dicha información, la empresa podrá enviar emails o comunicarse con el cliente, para realizar pequeñas encuestas acerca de la empresa, y así generar beneficios para ambas partes.

Actividades de Soporte:

-Infraestructura de la empresa: ServiAmortiguador se encontrará ubicado en el sector California Alta, en la calles Av. 6 de Diciembre y Juan Molineros. Cabe señalar, que el mencionado sector es reconocido por ser una zona automotriz, por tanto presenta una ventaja competitiva para el negocio. Añadiendo que la Av. 6 de diciembre es muy reconocida y fácil de llegar, facilitando el reconocimiento del negocio por parte del cliente.

El local mantendrá una dimensión de 250 m², en el cual se distribuirán varias áreas para el correcto desenvolvimiento de los procesos y funciones.

Administración de recursos Humanos: Búsqueda, selección y contratación de personal totalmente calificado en (administración, contaduría, ventas, mecánica y cobranzas).

1. Para la selección y contratación del personal operativo, se tomará en cuenta la experiencia obtenida en el sector automotriz, y su facilidad para trabajar en equipo.
2. Se capacitará al personal con charlas motivacionales, ventas y atención al cliente, otorgando certificado por cada una de ellas.

-Desarrollo de tecnología:

1. Inversión en software empresarial, que permitan el ingreso y control del inventario. A su vez, que el mismo permita la emisión de facturas, logrando obtener información centralizada y certera.
2. Inversión de sistemas de información, para la generación de una base de datos, la cual incluirá información relevante del cliente, con la finalidad de dar seguimiento a los usuarios.
3. Inversión en scanners electrónicos, para la evaluación del estado de los amortiguadores.

-Abastecimiento (Compras): Se realizarán pedidos a los proveedores de manera mensual, realizando los pagos respectivos de la misma forma. Cabe mencionar que cada proveedor mantiene sus políticas de pago, sin embargo se lo realizará de esta manera, para no generar deuda.

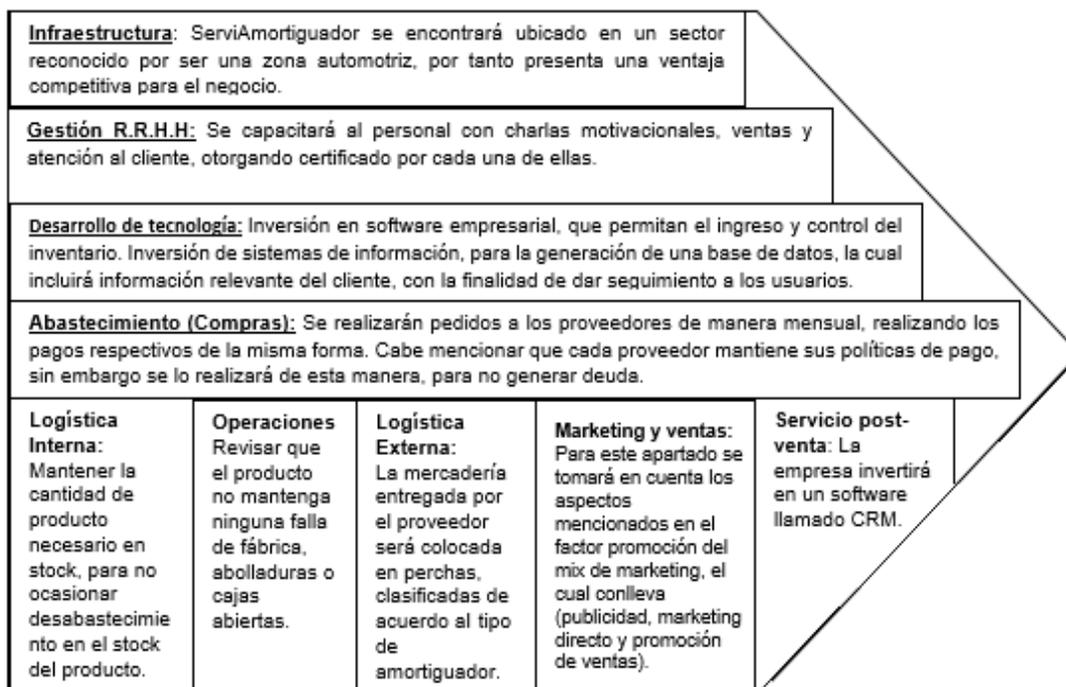


Figura 5: Cadena de Valor

Mapa de procesos:

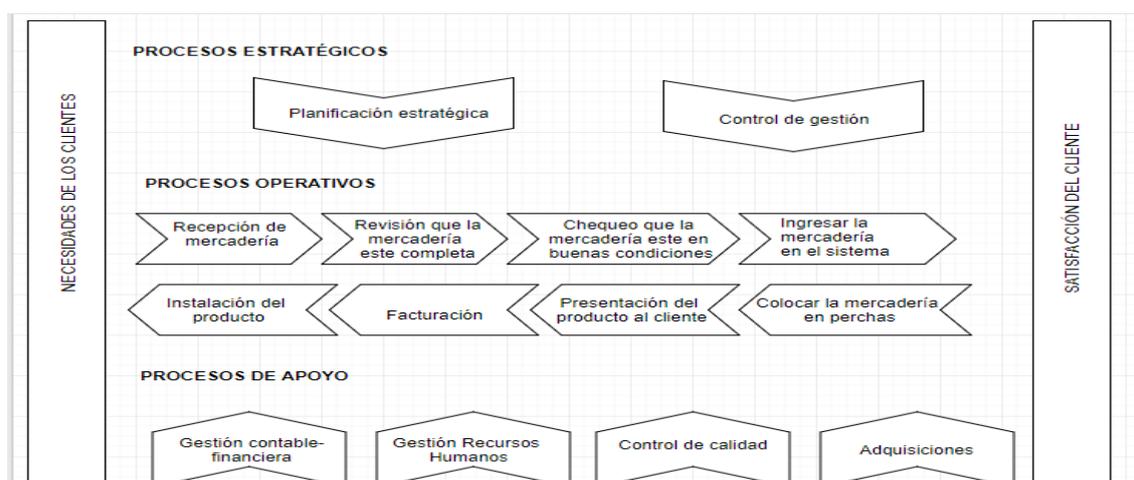


Figura 6: Mapa de procesos de ServiAmortiguador

Responsables y tiempos por cada actividad

Tabla 16. Responsables y tiempos por cada actividad.

Actividad	Tiempo	Responsable
Recepción de los clientes	5 min	Secretaría-Recepcionista (1)
Chequeos computarizados de amortiguadores	10 min	Mecánicos Instaladores (1)
Atención y asesoramiento clientes	15 min	Vendedores (1)
Recepción de dinero (Pagos)	5 min	Cajera (1)
Instalación de amortiguadores	1h15min	Mecánicos Instaladores (1)
TOTAL	1h40min	

El tiempo total de duración de las actividades anteriormente mencionadas, es de aproximadamente 1h40 minutos por cada cliente. La recepcionista recibirá a los clientes en un lapso de 5min. Los chequeos computarizados de los amortiguadores están a cargo de los mecánicos instaladores, quienes evidenciarán el estado de funcionamiento de los amortiguadores, este proceso tomará 10 minutos aproximadamente. La atención y asesoramiento de clientes, se lo llevará a cabo en 15 minutos, presentándoles los amortiguadores más convenientes para su vehículo, de acuerdo a la marca, tipos y precio. En cuanto a la recepción del dinero y emisión de facturas, la cajera lo realizará en un lapso de 5 minutos. Por último, la instalación de los amortiguadores estarán a cargo los mecánicos instaladores, y el proceso demorará una hora y quince minutos aproximadamente, dependiendo el modelo del vehículo.

Requerimientos por actividad:

Para el adecuado o correcto desenvolvimiento de las actividades de la empresa, se han desglosado los implementos necesarios, para cumplir con cada una de ellas.

Tabla 17. *Requerimientos por actividad*

Actividad	Requerimientos
Atención y asesoramiento clientes	Computador, software en donde este registrado todo el inventario y los precios de cada producto.
Chequeos de amortiguadores	Escáneres electrónicos, computadora.
Recepción de dinero (Pagos)	Computadora, rollo de facturación, internet, counter, impresora de facturación.
Instalación de amortiguadores	Herramientas (llaves, calibradores, etc.), prensa de desmontaje, grasas lubricantes, gatas hidráulicas, caballetes.
Sala de espera	Sillones, Televisión, Direc tv, Cafetera, botellones de agua.

Costos de los implementos para cada actividad:

Tabla 18. *Costos de los implementos para cada actividad.*

Ítems	Cantidad	Precio Unitario	Total
Software empresarial	1	\$300.00	\$300.00
Escáner electrónico	3	\$250.00	\$750.00
Computadoras	3	\$450.00	\$1350.00
Sillones	2	\$100.00	\$200.00
Impresora Facturación	1	\$250.00	\$250.00
Prensas para amortiguadores	3	\$500.0	\$1500.00
Juego de herramientas	2	\$150.00	\$300.00
Gatas Hidráulicas	5	\$150.00	\$750.00
Total			\$5400.00

Flujograma de actividades ServiAmortiguador:

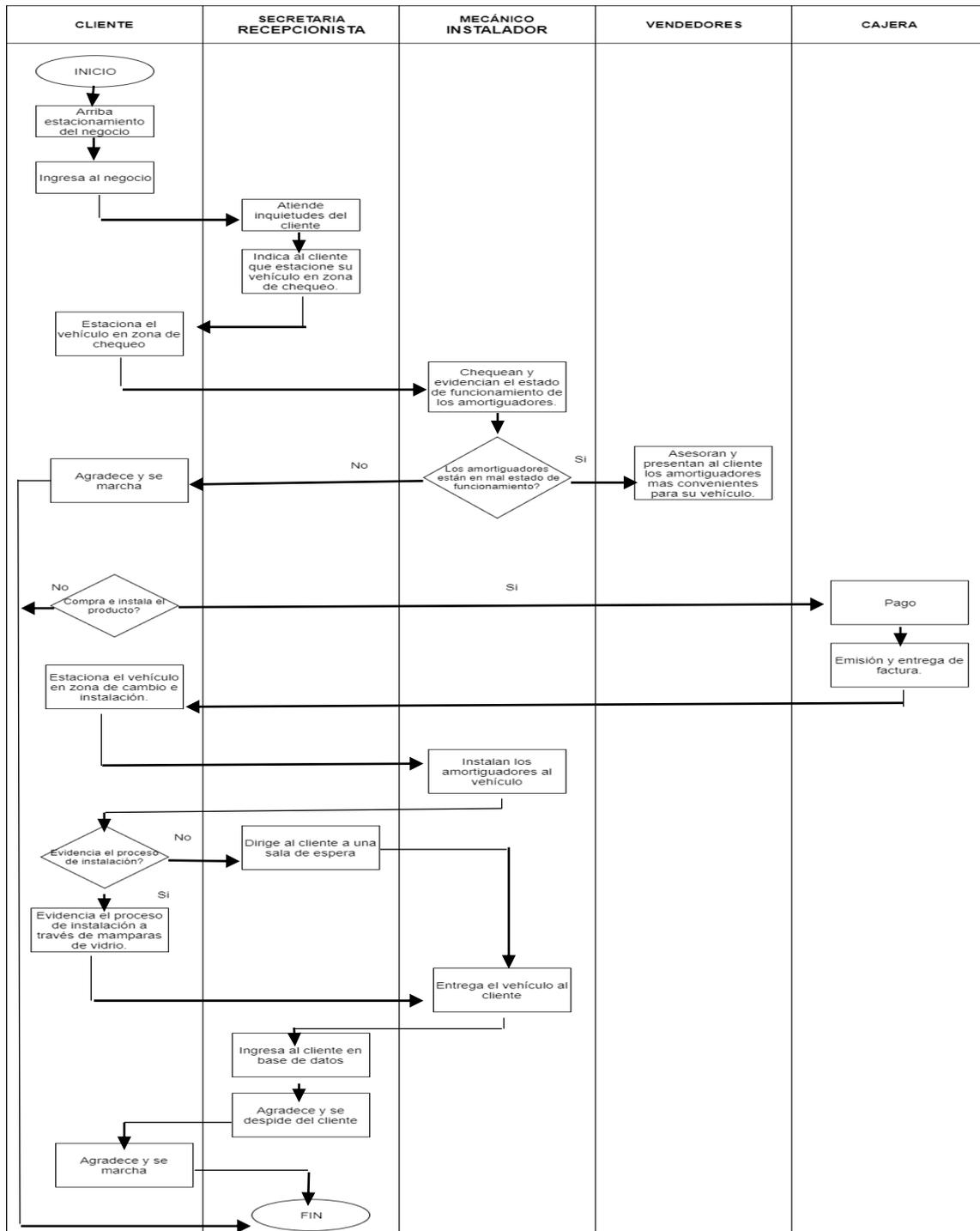


Figura 7: Flujograma actividades ServiAmortiguador

Infraestructura Requerida

Cada una de las actividades se llevará a cabo en distintas áreas, por tanto se ha tomado en cuenta los espacios requeridos para cada una de ellas.

Tabla 19. Infraestructura requerida ServiAmortiguador.

Áreas	Metros cuadrados
Oficinas Administrativas	15m ²
Estacionamientos para instalación de amortiguadores	100m ²
Perchas con el producto	20m ²
Baños	5m ²
Cafetería	5 m ²
Sala de descanso o espera	10m ²
Bodega	15m ²
Sala de herramientas	10m ²
Estacionamiento para chequeos de amortiguadores.	60 m ²
Mostrador	10m ²
TOTAL	250 m²

Layout de ServiAmortiguador

**Figura 8:** Layout de ServiAmortiguador

6.3 Estructura Organizacional

“La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas”. (Gestiopolis, 2017)

ServiAmortiguador mantendrá una estructura organizacional horizontal, la cual facilita la comunicación e interacción de las diferentes áreas y funciones de la

empresa. “Una estructura organizativa horizontal, es aquella en la que se han eliminado la mayoría de los niveles de mandos medios y de sus funciones, con lo que la alta dirección está en el contacto directo con los trabajadores de primera línea (vendedores, servicio técnico, etc), los empleados de la planta de producción y clientes”. (Enciclopedia financiera, 2017)

ServiAmortiguador será creada como una compañía de responsabilidad limitada, la cual estará conformada con dos socios, los cuales mantendrán distintos porcentajes en cuanto a acciones y tomarán las decisiones de la empresa basado en ello. “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá en todo caso, las palabras Compañía Limitada o su correspondiente abreviatura”. (Universidad del Azuay, 2008)

▪ **El monto en acciones será el siguiente:**

- Accionista 1:** (Gerente General – María José Villalba Cazco): 70% en acciones.
- Accionista 2:** (Ing. Luis Alberto Villalba): 30% en acciones.



Figura 9: Organigrama ServiAmortiguador

Cabe mencionar que para el planteamiento de la estructura organizacional de ServiAmortiguador, se ha considerado compararla con la empresa Amortiguador Center, la cual mantiene un organigrama muy parecido al presentando.

Amortiguador Center fue constituida como una empresa de responsabilidad limitada en el año 2000, cuenta con tres socios principales quienes toman las decisiones más importantes de la empresa, y son los aportantes del capital para la misma. Al ser una empresa con varios años en el mercado, la misma está conformada por áreas tales como: (coordinación de compras, personal de mantenimiento y vigilancia), sin embargo mantienen una estructura simple y horizontal, como la que se ha planteado para ServiAmortiguador.

➤ Cabe señalar que la persona que se tomó en cuenta para la entrevista a expertos, es el gerente-propietario de la empresa que se menciona en este apartado, por tanto se tiene conocimiento de los datos expuestos.

Personal y funciones: A continuación, se establecen las principales actividades o funciones que realizan cada uno de los cargos.

Tabla 20. Personal ServiAmortiguador y sus respectivas funciones.

Cargo	Formación Académica	Experiencia	Funciones
Gerente General	Persona con estudios de tercer nivel en carreras comerciales o afines	Cinco años en cargos similares	-Hacer cumplir los objetivos de la empresa. -Controlar y supervisar al administrador, contador y secretaria. - Establecer presupuestos y evaluar resultados. - Toma de decisiones para alcanzar mayores márgenes de utilidad.
Administrador	Persona con estudios de tercer nivel en carreras comerciales.	Tres años en cargos similares	-Ejecutar las decisiones tomadas por el gerente. -Supervisar y controlar a los demás empelados. -Controlar que las actividades se estén llevando con eficiencia. -Informes de operatividad del negocio.

			- Resolución de problemas en el negocio.
Contador	Persona con estudios de tercer nivel en auditoría o finanzas.	Dos años en cargos similares	-Rendición de cuentas. -Registros contables. - Informes de ingresos y gastos. - Demás actividades relacionadas al cargo.
Secretaría/ Recepcionista	Personas con estudios de segundo nivel, graduadas en contabilidad y administración.	Un año en cargos similares.	-Contacto con los proveedores. -Atención de llamadas telefónicas. -Informes y seguimiento de los clientes. -Informes de ventas.
Cajera	Personas con estudios de segundo nivel, graduadas en contabilidad y administración.	Un año en cargos similares.	-Cobrar por la venta del producto y servicio. -Cuadre de caja. -Manejo de caja chica. -Atención al cliente
Vendedores	Personas con estudios de segundo nivel, con experiencia en venta de amortiguadores.	Dos años en cargos similares	-Atención al cliente. - Vender el producto.
Mecánicos Instaladores	Personas con estudios de segundo nivel, con experiencia en cambio de amortiguadores y mecánica básica.	Dos años en cargos similares	-Recepción de mercadería. -Instalación de amortiguadores. -Chequeos preventivos de los vehículos automotores. -Chequeo e instalación de pastillas de frenos.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Ingresos

Como se ha mencionado en apartados anteriores, el parque automotor de Ecuador está conformado por diversas marcas y modelos de vehículos, por tanto resulta complicado definir el ingreso total de los amortiguadores para cada uno de los vehículos existentes en el mercado, debido a que el precio de los mismos difiere de acuerdo a lo mencionado. Sin embargo, se ha tomado como referencia

tres marcas y modelos de vehículos livianos más vendidos en el país en el año 2017, según la AEADE, tales como: CHEVROLET AVEO EMOTION, KIA RIO STYLUS, HYUNDAI NEW ACCENT. Posteriormente, para obtener los ingresos totales de ServiAmortiguador, también se ha tomado en cuenta los cuatro amortiguadores de un vehículo, es decir tanto delanteros como posteriores; cada vehículo difiere en el precio de los cuatro amortiguadores.

En primera instancia, de acuerdo a investigación propia la cantidad vendida de cada uno de los amortiguadores para los vehículos presentados, al primer mes de funcionamiento es de:

Tabla 21. Cantidad vendida por marca y modelo de vehículos.

Marca y modelo vehículo	Cantidad Vendida
CHEVROLET AVEO	23 pares de amortiguadores (delanteros-posteriores)
KIA RIO STYLUS	15 pares de amortiguadores (delanteros-posteriores)
HYUNDAI NEW ACCENT	10 pares de amortiguadores (delanteros-posteriores)

Considerando a su vez un incremento de ventas del 8% de forma semestral, debido a la tasa actual de crecimiento de la industria. Así mismo, recordando que el precio inicial detallado a continuación, fue calculado en el aparatado de precio del marketing mix. Además, se ha tomado la política de que los precios incrementen cada año en 0.56%, debido inflación anual de noviembre 2016 a noviembre 2017. (Banco Central del Ecuador, 2017)

Tabla 22. Precio de dos pares de amortiguadores por marca y modelo de vehículo.

Marca y modelo vehículo	Precio cuatro pares de amortiguadores
CHEVROLET AVEO	\$188.00 (delanteros y posteriores)
KIA RIO STYLUS	\$210.00 (delanteros y posteriores)
HYUNDAI NEW ACCENT	\$ 188.00 (delanteros y posteriores)

Dando como resultado un total de ingresos anuales, contemplado de la siguiente forma:

Tabla 23. Tabla de ingresos anuales proyectados.

Año	1	2	3	4	5
Ingresos totales anuales	\$118.294,43	138.751,30	\$ 175.543,10	\$ 190.889,75	\$ 223.900,66

Cabe mencionar, que ServiAmortiguador tiene una política de cuentas por cobrar del 80% al contado para consumidores finales y 20% a crédito en un plazo de 30

días, únicamente para las empresas que hagan convenios con ServiAmortiguador.

Costos y compras

Dentro de los costos directos únicamente se incluye a los materiales directos, que en este caso vendrían a hacer los amortiguadores.

Para el análisis de esta sección, se tomó en cuenta el precio unitario de los amortiguadores, tanto delantero como posterior, para los diferentes vehículos y modelos mencionados anteriormente, mismo que se encuentra en el apartado de precio del marketing mix; incluyendo la cantidad proyectada a venderse, y la inflación anual del presente año, de esta manera se obtuvo un total de costos anuales proyectados de:

Tabla 24. *Tabla de costos y compras proyectados.*

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 35.321,40	\$ 41.429,59	\$ 48.594,08	\$ 56.997,55	\$ 66.854,24

ServiAmortiguador al ser una empresa, que adquiere su mercadería a proveedores, ha considerado la política de cuentas por pagar a proveedores de 0% al contado y 100% crédito con un plazo a 30 días para pagar.

Gastos:

La tabla presentada a continuación, contempla todos los gastos generales incurridos por ServiAmortiguador, para la correcta operación de sus actividades. Así mismo, dichos gastos han sido clasificados como gastos operacionales. Con ayuda de esto se pudo obtener el total de gastos proyectados. El primer año la empresa incurrirá en un gasto total de \$32.849.85, año en donde los gastos son más altos debido a la constitución del negocio, sin embargo pasado este año, los gastos van variando hasta llegar al quinto año, donde la empresa incurre en un gasto total de \$26.904.75.

Cabe mencionar, que para obtener el gasto total, también se tomó en cuenta el total de ingresos para cada año, sumado de la inflación anteriormente mencionada.

Tabla 25. *Tabla de gastos generales.*

Clasificación	DATOS	Condiciones
OPERACIONAL	Suministros	\$ 30,00 Mensuales
OPERACIONAL	Mantenimiento y reparaciones prensas	\$ 50,00 Mensuales
OPERACIONAL	Servicios básicos	\$ 80,00 Mensuales
OPERACIONAL	Gasto arriendo	\$ 600,00 Mensuales
OPERACIONAL	Publicidad	4,00% Ventas Mensuales
OPERACIONAL	Internet	\$ 50,00 Mensuales
OPERACIONAL	Gastos instalación	\$ 250,00 Mensuales
OPERACIONAL	Gastos de constitución	\$ 10.538,00 Un solo pago

Tabla 26. *Gastos generales proyectados.*

Año	1	2	3	4	5
Gastos operacionales anuales	32.849,85	23.221,52	24.273,20	25.491,38	26.904,75
Costos indirectos de fabricacion	-	-	-	-	-
Total Gastos	32.849,85	23.221,52	24.273,20	25.491,38	26.904,75

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión inicial

Para poner en marcha el negocio propuesto, se determinó los componentes necesarios para la correcta funcionalidad y operación del proyecto. Por tanto, la inversión inicial del proyecto será de \$40.167.00, valor total que se encuentra compuesto por \$16.848.00 del capital de trabajo y \$23.319.00 del valor de activos fijos. Véase en el anexo 10, tabla 36, el detalle de la inversión inicial a realizarse por ServiAmortiguador.

Tabla 27. *Tabla de inversión total.*

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 16.848,00
Activos fijos	\$ 23.319,00
Total	\$ 40.167,00

Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para poner en marcha las operaciones del negocio, es de \$16.848.00, mismo que fue calculado de acuerdo a los costos y gastos operacionales por un valor de \$11.848.00, incluyendo el pedido inicial de amortiguadores por un valor de \$5.000,00. Dicho capital, es el efectivo que el negocio requiere para operar durante los primeros años de funcionamiento, mientras la misma empieza a generar sus ingresos propios.

Estructura de capital

La estructura de capital del ServiAmortiguador está constituido por 75% de capital propio y el 25% restante será por deuda; misma que será obtenida mediante un crédito productivo pymes en el Banco Pichincha, cuya tasa de interés promedio se encuentra en el 25% (tasa de interés vigente de acuerdo al

Banco Pichincha). El monto del crédito será de \$10.041.75 a un plazo de cinco años (60 meses), con pagos mensuales de \$294.74 incluido capital e interés.

Tabla 28. *Tabla de estructura de capital.*

Estructura de Capital	%	\$
Propio	75,00%	\$ 30.125,25
Deuda L/P	25,00%	\$ 10.041,75
Razón Deuda Capital	33%	\$ 40.167,00

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

Proyección de estados de resultados

El estado de resultados anual, contempla los ingresos anuales mencionados en apartados anteriores, al mismo que se le resta los costos de operación y los gastos que implica poner en marcha el proyecto, así mismo se descuenta los intereses (25%), el 15% de participación de trabajadores y por último el 22% de impuesto a la renta. Obteniendo una ganancia mínima de \$1.194.44 en el primer año de operación, sin embargo a partir del segundo al quinto año es evidente que las ganancias van aumentando paulatinamente por parte del negocio, logrado al quinto año obtener una ganancia de \$ 43.351,41.

Tabla 29. *Tabla de estado de resultados anual proyectado.*

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL	DETALLE				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 118.294,43	\$ 138.751,30	\$ 162.745,82	\$ 190.889,75	\$ 223.900,66
(-) Costo de producción y ventas	\$ 67.879,00	\$ 77.184,75	\$ 85.376,06	\$ 94.836,46	\$ 105.781,09
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 50.415,43	\$ 61.566,55	\$ 77.369,76	\$ 96.053,29	\$ 118.119,57
(-) Gastos sueldos	\$ 41.982,40	\$ 46.052,02	\$ 47.358,88	\$ 48.704,07	\$ 50.088,72
(-) Gastos generales	\$ 600,00	\$ 598,68	\$ 466,97	\$ 364,24	\$ 284,10
(-) Gastos de depreciación	\$ 3.647,20	\$ 3.647,20	\$ 3.647,20	\$ 1.924,20	\$ 1.924,20
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES	\$ 4.185,83	\$ 11.268,66	\$ 25.896,71	\$ 45.060,78	\$ 65.822,54
(-) Gastos de intereses	\$ 2.384,26	\$ 2.060,69	\$ 1.646,28	\$ 1.115,54	\$ 435,79
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 1.801,57	\$ 9.207,96	\$ 24.250,43	\$ 43.945,24	\$ 65.386,75
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 270,24	\$ 1.381,19	\$ 3.637,56	\$ 6.591,79	\$ 9.808,01
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.531,33	\$ 7.826,77	\$ 20.612,86	\$ 37.353,46	\$ 55.578,74
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 336,89	\$ 1.721,89	\$ 4.534,83	\$ 8.217,76	\$ 12.227,32
(=) UTILIDAD NETA	\$ 1.194,44	\$ 6.104,88	\$ 16.078,03	\$ 29.135,70	\$ 43.351,41

Situación financiera

Véase en el anexo 11. El balance de situación financiera anual contempla el total de las cuentas de los activos, pasivos y patrimonio, y su desarrollo a través del periodo en estudio.

La cuenta de activos corrientes está compuesta por el efectivo, mismo que es tomado del flujo de efectivo el cual se mencionará en el siguiente apartado, así mismo por la cuentas por cobrar e inventario, el cual es el monto o pedido inicial de amortiguadores. La cuenta de activos no corrientes está compuesto por la

cuenta de propiedad, planta y equipo, mismos que son los activos tangibles en los cuales la empresa incurre, para la operación de sus actividades, restado de sus respectivas depreciaciones.

En la cuenta de pasivos corrientes son las obligaciones a corto plazo que mantiene la empresa, dentro de la misma se encuentra los sueldos por pagar, los impuestos por pagar y las cuentas por pagar a proveedores.

Finalmente en la cuenta patrimonio, se tiene el capital propio y utilidades retenidas que no son más que las utilidades generadas en el estado de resultados anual.

La comprobación del balance, no es más que la aplicación de la ecuación contable ($\text{activos} = \text{pasivos} + \text{patrimonio}$) dando en este caso un resultado nulo, lo que significa que existe un balance entre todas las cuentas.

Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo, permite la toma confiable de decisiones financieras a la empresa, ya que el mismo presenta de manera detallada los movimientos de efectivo que realiza el negocio, es decir la entrada y salida de efectivo, ya sea por actividades de operación, administración e inversión. Tal como se observa en el Anexo 12, los resultados totales del efectivo final del período para cada uno de los años son valores positivos, que demuestran liquidez y sustento de la empresa en el futuro. Cabe mencionar, que para futuras inversiones, la empresa podrá cubrir pasivos a corto plazo.

“Si el flujo de efectivo es positivo, tenemos capacidad de ahorro, que es el punto de partida para construir un patrimonio”. (Planea tus finanzas, 2016)

Flujo de caja

Los flujos de caja proporcionan información detallada de ingresos y egresos que mantiene una empresa en un tiempo o periodo determinado.

“Los flujos de caja facilitan información acerca de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Por ello, resulta una información indispensable para conocer el estado de la empresa. Es una buena herramienta para medir el nivel de liquidez de una empresa.” (Economipedia, 2015)

Como se aprecia en la tabla, el flujo de caja proyectado desde el primer año en adelante arroja valores positivos debido al aumento de los activos corrientes de la empresa, es decir los ingresos (por ventas) fueron mayores a los egresos (pago de deuda), permitiendo la liquidación de deudas, pago de gastos e incluso reinversión en el negocio.

Tabla 30. Flujo de caja proyecto proyectado

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		\$ 118.294,43	\$ 138.751,30	\$ 162.745,82	\$ 190.889,75	\$ 223.900,66
Costo de producción		\$ 67.879,00	\$ 77.184,75	\$ 85.376,06	\$ 94.836,46	\$ 105.781,09
Utilidad bruta en ventas		\$ 50.415,43	\$ 61.566,55	\$ 77.369,76	\$ 96.053,29	\$ 118.119,57
Gastos operacionales		\$ 46.229,60	\$ 50.297,90	\$ 51.473,05	\$ 50.992,51	\$ 52.297,03
utilidad operacional		\$ 4.185,83	\$ 11.268,66	\$ 25.896,71	\$ 45.060,78	\$ 65.822,54
Intereses		\$ 2.384,26	\$ 2.060,69	\$ 1.646,28	\$ 1.115,54	\$ 435,79
Flujo de efectivo		\$ 1.801,57	\$ 9.207,96	\$ 24.250,43	\$ 43.945,24	\$ 65.386,75
Depreciaciones		\$ 3.647,20	\$ 3.647,20	\$ 3.647,20	\$ 1.924,20	\$ 1.924,20
Pago de capital		\$1.152,60	\$1.476,17	\$1.890,58	\$2.421,33	\$3.101,07
Valor de salvamento						\$ 8.529,00
Recuperacion del capital de trabajo						\$ 11.848,00
Inversion Inicial						
Capital propio	\$ 30.125,25					
Deuda	\$ 10.041,75					
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (40.167,00)	\$ 4.296,17	\$ 11.378,99	\$ 26.007,05	\$ 43.448,12	\$ 84.586,88

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

Proyección de flujo de caja del inversionista

Para calcular el flujo de caja del inversionista se tomó en cuenta el flujo del proyecto, los gastos de interés, amortización de capital y por último el escudo fiscal. Como se observa en la tabla, el primer año arroja un monto negativo de \$44.19 dólares, sin embargo a partir del año dos los flujos van aumentando paulatinamente, hasta llegar al quinto año en donde el flujo es relativamente alto debido a la disminución del escudo fiscal y el gasto de interés, tomando un valor de \$80.903.15 dólares. En los siguientes apartados se explicará el valor actual neto, la tasa interna de retorno e índice de rentabilidad del inversionista.

Tabla 31. Flujo de caja del inversionista proyectado.

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (40.167,00)	\$ 4.296,17	\$ 11.378,99	\$ 26.007,05	\$ 43.448,12	\$ 84.586,88
Préstamo	\$ 10.041,75					
(-) Intereses		\$ (2.384,26)	\$ (2.060,69)	\$ (1.646,28)	\$ (1.115,54)	\$ (435,79)
(-) Capital		(1.152,60)	(1.476,17)	(1.890,58)	(2.421,33)	(3.101,07)
(+) Escudo fiscal		\$ (803,50)	\$ (694,45)	\$ (554,80)	\$ (375,94)	\$ (146,86)
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (30.125,25)	\$ (44,19)	\$ 7.147,68	\$ 21.915,39	\$ 39.535,32	\$ 80.903,15

Cálculo de la tasa de descuento

En primera instancia para calcular la tasa de descuento WACC, es necesario determinar el costo de capital CAPM. Mediante la ejecución de una ecuación

matemática con los componentes detallados en la tabla, el CAPM arrojó un resultado de 13.08%.

Tabla 32. Evaluación financiera (Costo de capital).

EVALUACIÓN FINANCIERA	
Tasa libre de riesgo	4,95%
Tasa de mercado	7,82%
Beta de la industria	1,12
Riesgo país	4,92%
Costo de capital CAPM	13,08%

Cabe mencionar, que la beta de la industria (autopartes) fue tomado de (Damodaran, 2017), la tasa libre de riesgo se tomó de (Yahoo Finances, 2017), y por último el riesgo país se obtuvo del Banco Central del Ecuador.

Una vez calculado el CAPM, se procedió a calcular la tasa de descuento WACC. Para el cálculo del WACC se consideró un escudo fiscal de 33.70%, el 25% de deuda, el 75% de capital propio, y por último el costo de la deuda 25%, dando como resultado un WACC de 13.96%. Cabe mencionar, que mientras más alto sea la tasa de descuento menor será el valor actual neto VAN.

Tabla 33. Tasa de descuento y costo capital

Costo de capital CAPM	13,08%
Tasa impositiva	33,70%
% deuda	25%
% capital propio	75%
Costo de deuda (Tasa de interes)	25,00%
WACC	13,96%

Criterios de valoración

El valor actual neto (VAN) es el indicador de rentabilidad de un proyecto. Para determinar VAN, se debe traer al presente los valores del flujo de caja proyectados, mismos que se presentaron en el apartado anterior, Véase anexo 12, tabla 40, a esto se toma en cuenta el WACC de 13.96%; resultando en un VAN de \$59.717.43. Sucede lo mismo para determinar el VAN del inversionista, únicamente difiere en que el mismo, no toma en cuenta la deuda, y se lo calcula por medio del costo de capital CAPM; dando como resultado un VAN de \$58.502.29.

Por otro lado, se tiene a la tasa de retorno interna (TIR), que en ambos casos resulta ser positiva; para el proyecto la TIR es de 44.76% y para el inversionista la TIR es de 47.38%. Cabe mencionar que ambas TIR mantienen valores

superiores a la tasa de descuento (13.96%), evidenciado la viabilidad y rentabilidad financiera del proyecto.

En cuanto al índice de Rentabilidad (IR), en el caso del proyecto se tiene que por cada dólar que se invierta el proyecto o negocio, se entregará \$1.49 dólares de retorno, mientras que en el caso del inversionista se tiene que por cada dólar invertido se devolverá \$2.94 dólares, demostrando rentabilidad para la empresa debido a que la inversión efectuada está devolviendo o regresando frutos monetarios.

Tabla 34. Criterios de valoración.

indicadores financieros		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 59.717,43	\$ 58.502,29
TIR	44,76%	47,38%
IR	\$ 1,49	\$ 2,94

7.5 Índices financieros

Tabla 35. Índices Financieros.

	INDUSTRIA CIU G4530.00 AÑO 2016	1	2	3	4	5
Razones de liquidez						
Razón circulante	1,22%	5,92	6,91	9,04	11,88	15,32
Razones de apalancamiento						
Endeudamiento del activo	1,38%	0,29	0,25	0,17	0,11	0,06
Razones de actividad						
Rotación de cartera	2,61%	7	7	7	7	7
Rotación activo fijo	1,82%	6	9	13	18	26
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	0,0093%	1,01%	4,40%	9,88%	15,26%	19,36%
ROA	0,01%	2,69%	12,28%	24,80%	31,44%	32,31%
ROE	0,03%	3,81%	16,31%	30,05%	35,26%	34,41%

-Razón de liquidez:

La razón circulante resulta de la división de los activos corrientes para los pasivos corrientes. Como se observa en la tabla el primer año, por cada dólar que deba invertir la empresa, la misma tiene \$5.92 para cancelar sus deudas. A partir del primer año el indicador va incrementando paulatinamente, hasta llegar al quinto año con \$15.32; evidenciando la solvencia de la empresa para cubrir sus deudas y obligaciones. Cabe mencionar que los índices presentados son más altos que el de la industria que mantuvo un valor de \$1.22 dólares.

-Razón de apalancamiento

La razón deuda- capital se obtiene de la división del total de pasivos para total activos. Tal como muestra la tabla, en el primer año se tiene que el 29% de los activos son financiados por terceros o recursos externos, mientras que en el

quinto año es apenas el 6%. Es decir, la empresa va cubriendo sus obligaciones paulatinamente a largo plazo, cabe mencionar que al transcurrir los años hay menos activos comprometidos. Añadiendo que la industria mantiene un 1.38% de activos a disposición de terceros, por tanto la empresa incurre en una deuda más alta que la industria.

-Razón de actividad

“La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes”. (La Gerencie, 2017)

En este caso, las cuentas por cobrar de la empresa desde el primer año hasta el quinto, están rotado cada 7 días en promedio, este es el tiempo que requiere la empresa antes de cobrar las obligaciones a sus clientes, sin embargo la industria lo realiza en tres días aproximadamente.

La rotación de activos establece como las empresa hacen uso de sus activos, para lograr o generar ingresos. En este caso, el primer año mantiene \$6 vendidos, mientras que en el quinto año el indicador arroja \$26 vendidos.

-Razón de rentabilidad

En cuanto al margen de utilidad, en el primer año el mismo arroja un valor de 1.01% por cada unidad vendida. A partir del año dos el margen de utilidad aumenta paulatinamente alcanzando hasta el quinto año un porcentaje de 19.36% por cada unidad vendida; comparado con la industria que mantiene un margen neto de utilidad de 0.0093%, confirmando la efectividad del proyecto.

El ROA en el primer año arroja un resultado positivo de 2.69%, es decir que por cada dólar invertido, la empresa está ganando dicho porcentaje. Adicional, para el quinto año la empresa genera un resultado positivo de 32.31% de utilidad. Además, el índice que arroja la industria (0.01%) es menor al presentado en este análisis.

El indicador de rentabilidad financiera ROE, en el primer año indica que por cada dólar que la empresa invierta se obtiene una ganancia de 3.81% de utilidad neta, llegando al quinto año, con un resultado positivo, ganando un 34.41% de utilidad

neta. Adicional el porcentaje que arroja la industria (0.03%) es mucho menor a la del proyecto.

-Recomendaciones Indicadores Financieros:

Para mejorar de manera más eficiente la rotación de cartera, la empresa podrá reestablecer sus políticas de cuentas por cobrar a futuro; en la que se establezca una reducción de los días del pago a crédito, de esta manera las cuentas por cobrar de la empresa, se tornaran en efectivo mucho más rápido.

Los demás indicadores financieros se encuentran muy por encima de los presentados por la industria, sin embargo es preciso que el crecimiento del mercado sea aprovechado por la empresa, para de esta manera evitar el endeudamiento.

8. Conclusiones Generales.

Para establecer las conclusiones generales del presente plan de negocios se ha analizado y recopilado la información más relevante de cada uno de los aspectos tratados en el mismo, los cuales se encuentran descritos por orden de prioridad.

Dentro del entorno externo del país, específicamente en el aspecto político, el actual gobierno ha mantenido estabilidad política, permitiendo establecer el acuerdo comercial entre Ecuador y la UE, en donde los aranceles a las importaciones a los vehículos europeos, se irán reduciendo paulatinamente hasta llegar al cero por ciento, por lo que beneficiará al negocio debido al aumento del parque automotor. Cabe mencionar que el gobierno está apoyando cada vez más los emprendimientos de la industria automotriz, afianzando aún más su relación.

En el aspecto social, resalta una creciente generación de empleo por parte de la industria automotriz, en sus diferentes ramas, sobre todo en la de mantenimiento, reparación y venta de parte, que es precisamente en donde se genera mayor cantidad de empleo en el país; cabe mencionar que el negocio propuesto se encuentra establecido en dicha rama de actividad. Así mismo, la tendencia creciente del parque automotor en la ciudad de Quito es una oportunidad para el negocio, ya que mientras más vehículos circulen por la ciudad, son más

propensos a sufrir daños ocasionados por los baches que hoy por hoy se encuentran en Quito, dañando los amortiguadores del automotor, y por tanto propiciando empleo para el negocio. Cabe mencionar que el 88.4% de los hogares del país tienen un vehículo automotor, de acuerdo a las encuestas realizadas destinan alrededor de \$100.00 a \$200.00 dólares en chequeos preventivos y mantenimiento, evidenciado la preocupación de las personas por mantener sus vehículos en buen estado de funcionamiento.

La revisión técnica vehicular es un factor importante para ServiAmortiguador, ya que este es requisito obligatorio para todos quienes deseen circular legalmente sus vehículos en el DMQ, por tanto la suspensión de los automotores debe estar en óptimas condiciones para aprobar dicha revisión, de lo contrario las personas deberán acercarse con sus automotores a negocios especializados en el mismo.

El producto a comercializarse (amortiguadores), no tiene ninguna clase de producto sustituto o similar, por lo que es indispensable adquirirlo cuando el vehículo automotor lo requiera. Cabe mencionar que los amortiguadores tienen una sola vida útil, es decir a los mismos no se los puede reparar. Por lo que es completamente necesario acercarse a un negocio que comercialice dicho producto.

De acuerdo a las entrevistas de expertos, encuestas e investigación en la Asociación Ecuatoriana de Empresas Automotrices (AEADE), las marcas de los vehículos que más se comercializan en el país y circulan en la ciudad de Quito específicamente son: CHEVROLET, KIA Y HYUNDAI, por tanto el negocio se enfocará en abastecerse del producto para estas marcas y sus modelos correspondientes, sin dejar de lado a los demás vehículos pertenecientes al parque automotor.

En las encuestas y focus group, se dedujo que los clientes buscan un negocio especializado en suspensión en el norte de la ciudad, que brinde un servicio completo, es decir, asesoría, chequeo e instalación, sin embargo los mismos no reconocen un establecimiento de estas características en la ubicación mencionada. Por tanto se decidió ubicar geográficamente al negocio en una zona automotriz, específicamente en el sector California Alta, ya que en la misma se

encuentra varios negocios dedicados a la rama automotriz, que a su vez fue un pedido de los clientes a través de las encuestas y focus group, además de que estos negocios pueden referir a ServiAmortiguador.

La industria automotriz no siempre suele brindar un buen servicio al cliente, por tanto lo que pretende este proyecto, es transmitir al cliente la preocupación del negocio por hacer sentir bien a los mismos, tomando en cuenta sus preferencias, gustos y necesidades, convirtiéndolo en una oportunidad para el negocio. Sin mencionar que los clientes manifestaron que una buena atención es un mérito para que regresen a un negocio y sean fieles al mismo. Por tanto se estableció una estrategia de diferenciación en la que el cliente pueda observar el proceso que conlleva un cambio e instalación de los amortiguadores de su vehículo a través de mamparas de vidrio, para que de esta manera se sienta seguro de que el trabajo estuvo bien realizado.

El segmento meta que se eligió tiene un rango de edad de (25 a 60) años de edad, debido a que los mismos son mucho más conscientes de que un vehículo automotor requiere de mantenimientos y chequeos, sin mencionar que los mismos son más solventes económicamente a la hora de comprar este tipo de producto.

En cuanto al factor promoción y publicidad del marketing mix, se lo realizó tomando en consideración las sugerencias emitidas por los encuestados y las personas del focus group. Por lo que ServiAmortiguador hará uso de flyers, cuñas radiales y revistas para publicitar su negocio. Así mismo, para promocionar sus ventas otorgará pequeños descuentos a sus clientes; esto debido a que en las encuestas resalto el factor descuento.

Finalmente, el plan financiero mantiene una favorable viabilidad, ya que los criterios de inversión arrojaron resultados positivos, tal como se puede ver en el apartado anterior, evidenciado futuras ganancias para el negocio. Cabe mencionar que el valor de la TIR es mucho mayor a la del WACC, confirmando nuevamente la factibilidad del negocio.

Referencias:

- Aduana del Ecuador.* (2016). Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf
- AEADE. (30 de 07 de 2016). Recuperado el 08 de 10 de 2017, de <http://www.aeade.net/eliminacion-de-cupos-de-importacion-oportunidad-para-que-las-empresas-automotrices-logren-mayor-eficiencia/>
- AEADE. (04 de 2016). Recuperado el 06 de 01 de 2018, de <http://www.aeade.net/anuario-2016/anuario2016.pdf>
- AEADE. (12 de 2016). *Anuario 2016.* Recuperado el 17 de 10 de 01, de <http://www.aeade.net/anuario-2016/anuario2016.pdf>
- AEADE. (13 de 01 de 2017). *Asociación de empresas automotrices del Ecuador.* Obtenido de <http://www.aeade.net/ultimo-trimestre-de-2016-supero-las-expectativas-de-ventas/>
- AEADE. (AGOSTO de 2017). *Asociación de Empresas Ecuatorianas.* Recuperado el 07 de 10 de 2017, de <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2017/09/sep-En.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Cuentas Nacionales.* Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Banco Central del Ecuador. (11 de 2016). *Reporte Mensual de Inflación.* Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201611.pdf>
- Banco Central del Ecuador.* (2017). Recuperado el 25 de 12 de 2017, de https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_acumulada

- Banco Central del Ecuador.* (2017). Recuperado el 25 de 12 de 2017, de Tasas de Interes: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco de la República de Colombia.* (2015). Recuperado el 08 de 10 de 2017, de <http://www.banrep.gov.co/es/porque-es-importante-mantener-inflacion-baja-estable>
- BCE.* (11 de 2015). Obtenido de Previsiones macroeconómicas del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>
- BCE.* (2016). *Tasa de interés activa y pasiva.* Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Damodaran.* (01 de 2017). Recuperado el 26 de 12 de 2017, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Distrito Metropolitano de Quito.* (2016). Recuperado el 06 de 01 de 2018, de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticomovilidad.pdf>
- Economipedia.* (2015). Recuperado el 26 de 12 de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>
- EKOS.* (09 de 2012). *EKOS.* Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=782>
- Enciclopedia financiera.* (2017). Recuperado el 25 de 11 de 2017, de <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estructura-horizontal.html>
- Gerencie.* (22 de 09 de 2017). *Efectos en la economía por la variación de la tasa de interés.* Recuperado el 09 de 10 de 2017, de

<https://www.gerencie.com/efectos-en-le-economia-por-la-variacion-de-la-tasa-de-interes.html>

Google Maps. (08 de 2017). Recuperado el 8 de 04 de 2017, de <https://www.google.com.ec/maps/search/el+inca/@-0.1505229,-78.4826041,14z/data=!3m1!4b1>

Human Level Communications. (2017). Obtenido de <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/facebook-ads>

INEC. (10 de 01 de 2013). Recuperado el 02 de 10 de 2017, de INEC presenta sus proyecciones poblacionales 2010-2020: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantoniales/>

INEC. (2012). *Instituto Nacional de estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (2012). *Instituto nacional de estadísticas y censos*.

INEC. (30 de 09 de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 08 de 10 de 2017, de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwivluTb_OHWAhUMySYKHQfxCS4QFgg5MAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.ecuadorencifras.gob.ec%2Fdocumentos%2Fweb-inec%2FInflacion%2F2017%2FMarzo%25202017%2FSERIE%2520HISTORICA%25

INEN. (14 de 11 de 2016). *Instituto Ecuatoriano de Normalización*. Recuperado el 06 de 01 de 2018, de <http://www.normalizacion.gob.ec/>

La cadena de valor de Michael Porter. (2016). En M. Porter. LEPETITLITTERAIRE.

La estrategia de diferenciación de Michael Porter. (2015). Recuperado el 17 de 12 de 2017, de http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/EstraMarkEmpresarial-5.pdf

La Gerencie. (2017). Recuperado el 27 de 12 de 2017, de Rotación de cartera:
<https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>

Mercados, Á. (6 de 10 de 2017). *Ámbito Mercados.* (R. Daloia, Editor) Recuperado el 08 de 10 de 2017, de http://www.ambito.com/economia/graficos_acciones.asp?ric=

Ministerio de Trabajo. (16 de 12 de 2005). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (01 de 09 de 2017). Recuperado el 08 de 10 de 2017, de <http://www.obraspublicas.gob.ec/firma-de-contratos-de-adhesion-al-plan-renova-2-0/>

Ministerio del Ambiente. (10 de 09 de 2004). Recuperado el 06 de 01 de 2018, de www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/.../LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf

Pearson Education. (2012). Recuperado el 12 de 11 de 2017, de http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/08/Precio-Fijacion_de_precios-1.pdf

Planea tus finanzas. (2016). (J. Lanzagorta, Productor) Recuperado el 26 de 12 de 2017, de <https://planeatusfinanzas.com/la-importancia-de-tener-un-flujo-de-efectivo-positivo/>

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo.* Deustro.

Revista motores. (2017). Recuperado el 4 de 10 de 2017, de Esta revista trata sobre la oferta automotriz, transporte y novedades de la industria naciona

Secretaria Nacional de información. (2017). Recuperado el 02 de 10 de 2017, de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>

Sistema Ecuatoriano de Normalización. (11 de 01 de 2017). Recuperado el 08 de 10 de 2017, de <file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/RTE-034-4R.pdf>

Superintendencia de Compañías. (2016). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>

Unipymes. (2017). *Unipymes.* Recuperado el 06 de 01 de 2018, de <http://www.unipymes.com/optimismo-creciente-entre-pymes-de-latina-motivan-inversion-en-tecnologia/>

Universidad del Azuay. (2008). Recuperado el 25 de 11 de 2017, de https://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/derecho/la_administracion.pdf

Yahoo Finances. (2017). Recuperado el 26 de 12 de 2017, de <https://finance.yahoo.com/>

(2015). Recuperado el 2 de 12 de 2017, de ESPE: <ftp://ftp.espe.edu.ec/GuiasMED/MGP2P/PROCESOS/estudiantes/porter.doc>

(2017). Recuperado el 19 de 11 de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-estructura-organizacional/>

(2017). Recuperado el 19 de 11 de 2017, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/tag/carburando>

ANEXOS

Anexo 1. Antigüedad del parque automotor 2016.

“La edad promedio del parque automotor en Ecuador es de 15 años”. (AEADE, Anuario 2016, 2016)

Antigüedad	No. Vehículos	Porcentaje
Menor a 1 año	81309	3,59%
De 1 a 5 años	654861	28,88%
De 5 a 10 años	486136	21,44%
De 10 a 15 años	236530	10,43%
De 15 a 20 años	196612	8,67%
De 20 a 25 años	207400	9,45%
De 25 a 30 años	71764	3,17%
De 30 a 35 años	93797	4,14%
Mas de 35 años	238935	10,54%
Total	2267344	

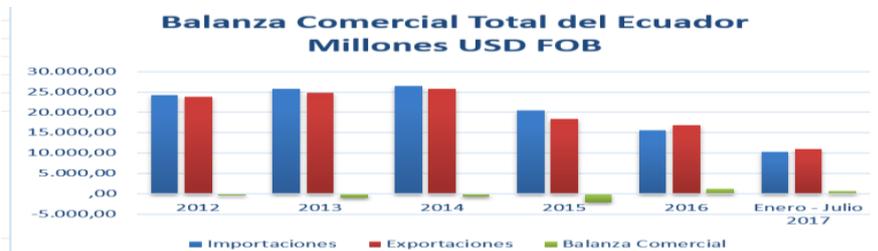
Adaptado de: (AEADE, Anuario 2016, 2016)

Anexo2. Gráficos análisis Pestel.



Cronograma de reducción de aranceles de vehículos livianos europeos

Tomado de: (AEADE, Asociación de Empresas Ecuatorianas, 2017)



Balanza Comercial total del Ecuador

Tomado de: Banco Central del Ecuador

AÑO	AUTOMÓVILES	CAMIONETAS	SUV
2010	38 418	13 964	15 807
2011	32 090	9 782	15 088
2012	27 545	10 064	12 908
2013	20 099	6 292	14 945
2014	18 820	5 292	14 530
2015	10 846	2 948	8 107
2016	13 145	2 242	8 213

Importación de vehículos livianos 2010- 2016.

Tomado de: (AEADE, Anuario 2016, 2016)

Código	Designación de la Mercancía	UF	Tarifa Arancelaria	OBSERVACIONES
8708.80.20	-- Amortiguadores y sus partes	u	0	

Tarifa arancelaria Amortiguadores.

Tomado de: (Aduana del Ecuador, 2016)

Países Latinoamericanos	Riesgo País (Octubre 2017)
Venezuela	3074
Ecuador	574
Argentina	362
Brasil	244
Colombia	188
Uruguay	162
Perú	116

Riesgo País (Países Latinoamericanos).

Tomado de: Banco Central del Ecuador

(INFLACION ANUAL) Variación Porcentual													
MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio Anual
AÑOS													
2010	4,44	4,31	3,35	3,21	3,24	3,30	3,40	3,82	3,44	3,46	3,39	3,33	3,56
2011	3,17	3,39	3,57	3,88	4,23	4,28	4,44	4,84	5,39	5,50	5,53	5,41	4,47
2012	5,29	5,53	6,12	5,42	4,85	5,00	5,09	4,88	5,22	4,94	4,77	4,16	5,11
2013	4,10	3,48	3,01	3,03	3,01	2,68	2,39	2,27	1,71	2,04	2,30	2,70	2,73
2014	2,92	2,85	3,11	3,23	3,41	3,67	4,11	4,15	4,19	3,98	3,76	3,67	3,59
2015	3,53	4,05	3,76	4,32	4,55	4,87	4,36	4,14	3,78	3,48	3,40	3,38	3,97
2016	3,09	2,60	2,32	1,78	1,63	1,59	1,58	1,42	1,30	1,31	1,05	1,12	1,73
2017	0,90	0,96	0,96	1,09	1,10	0,16	0,10	0,28	-0,03				0,61
Promedio	21,99	21,97	21,91	21,83	21,92	21,95	21,96	21,95	22,01	22,47	22,40	22,32	

Inflación Anual

Tomado de: (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)



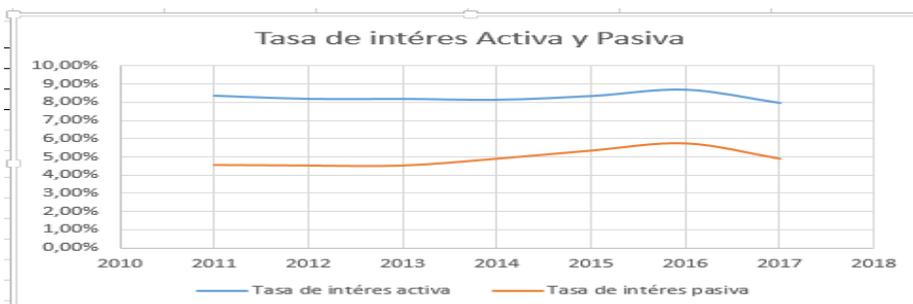
Inflación Anual

Tomado de: (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

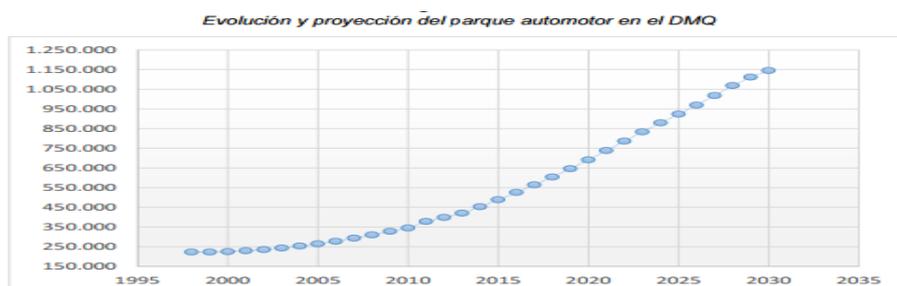
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tasa de interés activa	8,35%	8,17%	8,17%	8,12%	8,33%	8,69%	7,94%
Tasa de interés pasiva	4,56%	4,53%	4,53%	4,90%	5,34%	5,73%	4,90%

Tasas de Interés Activas y Pasivas

Tomado de: Banco Central del Ecuador



Tasas de Interés Activas y Pasivas
Tomado de: Banco Central del Ecuador



Evolución y proyección del parque automotor DMQ.
Tomado de: (Distrito Metropolitano de Quito., 2016)

Anexo 3.

Análisis de la Matriz Industria.

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Entrada									
Economías de escala	Poco						Mucho	2	3,6
diferenciación de producto	Poco						Alto	4	
Identificación de marcas	Bajo						Alto	3	
Requerimiento de capital	Bajo						Alto	4	
Experiencia	Sin Importancia						Importante	5	

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Salida									
Especialización de activos	Alto						Bajo	3	3,3
Costo de salida	Alto						Bajo	3	
Estrategia interrelacionadas	Alto						Bajo	4	

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Rivalidad entre competidores									
Cantidad de competidores	Muchos						Pocos	3	3,7
Crecimiento de la industria	Lento						Rápido	4	
Costos fijos	Altos						Bajo	3	
Características del producto	Comodities						Especializados	5	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento						Poco Crecimiento	3	
Diversidad de Competidores	Alto						Bajo	4	

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Capacidad de negociación Compradores								
Número de clientes	Pocos					Algunos	4	3,8
Producto sustitutos	Varios					Pocos	5	
Costo de migración de compradores	Bajo					Alto	4	
Influencia de la calidad	Bajo					Alto	2	
Capacidad de negociación proveedores								
Cantidad de proveedores	Pocos					Varios	5	2,7
Productos sustitutos	Bajo					Alto	1	
Costo de migración de proveedores	Alto					Bajo	1	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto					Bajo	3	
Precios de productos a proveer	Bajo					Alto	3	
Contribución a la calidad del producto	Alto					Bajo	4	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca					Mucho	2	
Total Análisis Industria								
Barreras de entrada	Bajo					Alto	3,6	2,8
Barreras de salida	Alto					Bajo	3,3	
Rivalidad entre competidores	Alto					Bajo	3,7	
capacidad de negociación Compradores	Alto					Bajo	3,8	
capacidad de negociación proveedores	Alto					Bajo	2,7	
Viabilidad de sustitutos	Algunos					Poco	0	

❖ Gráfica de las dimensiones Competitivas



Gráfica de las dimensiones competitivas. (Araña de Michael Porter).

Anexo 4.

Empresas que se dedican la importación de amortiguadores en Ecuador.

RUC	NOMBRE DE LA EMPRESA	RAZON SOCIAL
991276831001	La casa del amortiguador Casmorsa S.A	Se dedicará a la adaptación, cambio de amortiguadores, arreglo de suspensión, importación, compraventa, distribución de los mismos.
1792616190001	Importadora Dalbrascom S.A	Importación de repuestos y amortiguadores de vehículos.
991448551001	Jaroma S.A	Importación de repuestos y amortiguadores de vehículos.
992316128001	Tecnicentro la Casa del Amortiguador.	Tendrá por objeto dedicarse a la importación compra venta distribución de amortiguadores
190325997001	Amortiguación total Austroshock Cia. Ltda.	La importación comercialización y distribución al por mayor y menor de toda clase repuestos y accesorios automotrices y afines.

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2016).

Anexo 5

Matriz de factores externos (EFE)

	Peso	Calificación	Ponderación
<u>Oportunidades</u>			
Preferencia de las personas por mantener sus vehículos en buen estado.	0.06	2	0.12
No existen productos sustitutos o similares.	0.1	3	0.3
Tendencia creciente del parque automotor en la ciudad de Quito.	0.1	4	0.4
Existencia de barreras de entrada, para nuevos competidores.	0.05	3	0.15
Existencia de calles en mal estado (Baches), en la ciudad de Quito.	0.06	2	0.12
Inflación baja	0.05	3	0.15
Generación de plazas de empleo	0.08	3	0.24
Importación de amortiguadores con 0% de tarifa arancelaria.	0.07	4	0.28
Desarrollo de nuevas y mejores tecnologías.	0.03	2	0.06
<u>Amenazas</u>			
Alto índice de competencia	0.1	4	0.4
Riesgo País (574 puntos)	0.05	2	0.1
Precios más bajos por empresas importadoras.	0.1	3	0.3
Requerimiento de capital Medio-Alto, para la implementación del negocio.	0.05	2	0.1
Poder de negociación de los clientes (Medio-Alta).	0.03	3	0.09
Renovación del parque automotor.	0.02	2	0.04
Baja importación de vehículos hacia el país.	0.05	3	0.15
TOTAL	1		3.0

Anexo 6.

Ficha Técnica entrevistado No 1.

Ficha Técnica entrevistado No 1.
Nombre y formación :Ing. Automotriz Byron Toledo.
Fecha de la entrevista: 25 de mayo del 2017
Duración de la entrevista: 20 minutos

Perfil del entrevistado: Dueño de un taller automotriz llamado (Automotriz Power), especializado en inyecciones y mantenimiento de todo tipo de vehículos livianos, mismo que se ha mantenido en el mercado por más de 25 años. Cabe mencionar que también es docente a tiempo completo (mecánica automotriz), en el “Colegio Tecnológico Superior Central Técnico” por 16 años consecutivos.

Ficha Técnica entrevistado No 2.

Ficha Técnica entrevistado No 2.	
Nombre y formación: Ing. Comercial Luis López.	
Fecha de la entrevista: 1 de junio del 2017	
Duración de la entrevista: 25 minutos	
Perfil del entrevistado: Gerente - propietario de la empresa “Amortiguador Center”. El Ing. Lopez cuenta con dos sucursales, la matriz se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Quito y la segunda esta ubicada en el sector Sangolquí; ambas se dedican a la comercialización de amortiguadores para todo tipo de vehículo liviano. Cabe mencionar que el negocio se ha mantenido en el mercado 20 años consecutivos.	

ANEXO 7.

Tabulación de encuestas. (50 personas del segmento meta).

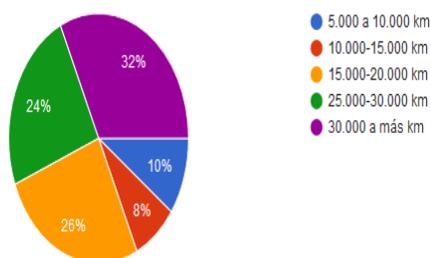
1. Mencione la marca y año de su vehículo automotor.

50 respuestas

No. PERSONAS	MARCA VEHÍCULO	AÑO DE FABRICACIÓN	No. PERSONAS	MARCA VEHÍCULO	AÑO DE FABRICACIÓN
3	KIA	2012	2	HYUNDAI	2010
3	KIA	2014	1	HYUNDAI	2013
3	CHEVROLET	2011	1	HYUNDAI	2005
2	CHEVROLET	2008	1	VOLKSWAGEN	2008
3	CHEVROLET	2010	1	VOLKSWAGEN	2005
1	CHEVROLET	2009	1	VOLKSWAGEN	2010
1	CHEVROLET	2015	1	VOLKSWAGEN	2001
1	CHEVROLET	2007	2	VOLKSWAGEN	2006
1	CHEVROLET	2016	1	TOYOTA	2010
2	CHEVROLET	2001	1	TOYOTA	1995
1	CHEVROLET	2012	1	TOYOTA	2010
1	CHEVROLET	1995	2	NISSAN	2008
3	CHEVROLET	2004	1	NISSAN	1990
1	CHERRY	2016	1	NISSAN	2000
1	CHERRY	2017	1	MAZDA	2007
1	RENAULT	2012	1	DATSUN	1973
1	LADA	2002	1	ZOTYE	2016
1	HONDA	2016	50 PERSONAS		

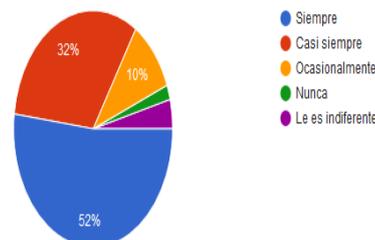
2. Cada cuantos km, usted realiza el cambio respectivo de los amortiguadores de su vehículo automotor?

50 respuestas

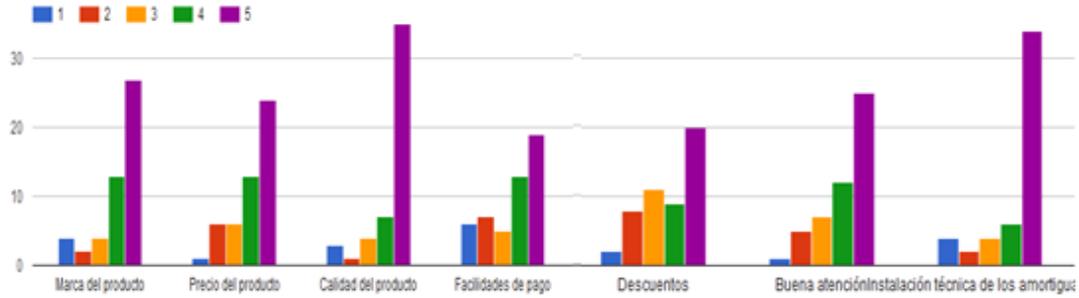


3. Antes de realizar la compra de los amortiguadores para su vehículo automotor, usted toma en cuenta la procedencia de los mismos?

50 respuestas

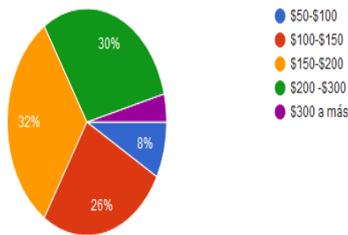


4. A la hora de realizar la compra de amortiguadores para su vehículo automotor, ¿Cuál es la importancia que usted le da cada uno de los siguientes aspectos?. Marque 5 como el más importante y 1 como el menos importante.



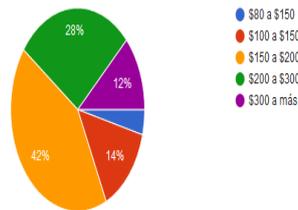
5. Cuánto dinero usted destina al mantenimiento preventivo de su vehículo automotor?

50 respuestas



6. Suponga que en este momento su vehículo necesita un cambio de amortiguadores, dependiendo la marca del mismo, cuánto dinero usted está dispuesto a pagar por los 4 amortiguadores?

50 respuestas



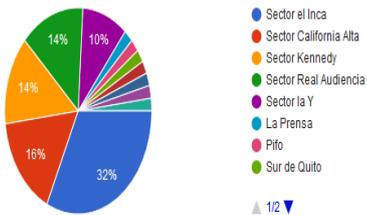
7. ¿Dónde usted prefiere realizar la instalación de los amortiguadores para su vehículo automotor?

50 respuestas



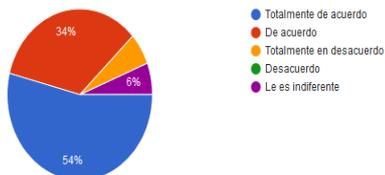
8. ¿En cuál de los siguientes sectores del norte de la ciudad de Quito, le gustaría que se encuentre ubicado el negocio?

50 respuestas



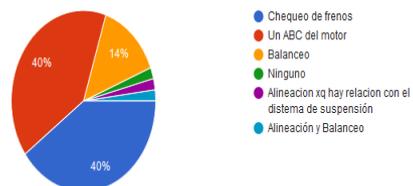
9. Considera usted factible que un negocio dedicado a la comercialización de amortiguadores para vehículos livianos, se encuentre ubicado cerca de talleres automotrices?

50 respuestas



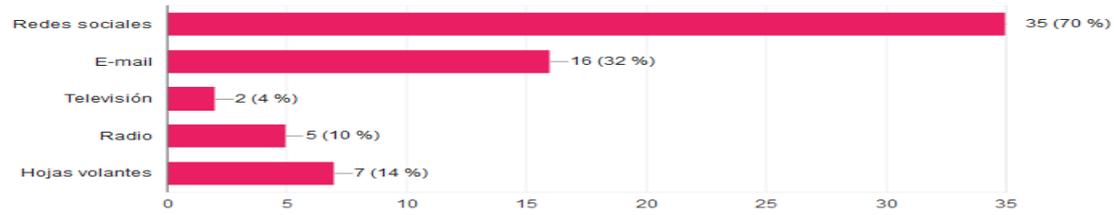
10. ¿Qué otro tipo de servicio adicional le gustaría obtener aparte de la compra e instalación de sus amortiguadores?

50 respuestas



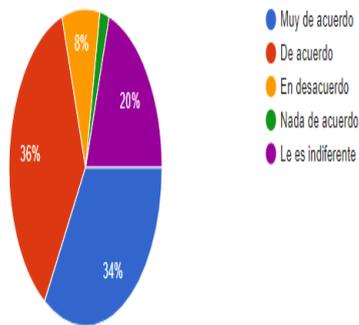
11. Por cual medio de comunicación a usted le gustaría recibir información sobre este negocio?

50 respuestas



Considera usted importante evidenciar el cambio de amortiguadores en su vehículo automotor?

50 respuestas



Considera usted que ofrecer un buen servicio, es primordial para que el cliente regrese?

50 respuestas



ANEXO 8

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, se procedió a la creación de una base de datos, la cual se codificó numéricamente cada una de las preguntas anteriormente mostradas, para obtener la matriz de correlaciones, en la cual se indicó las correlaciones más relevantes, y de esta manera poder realizar las tablas de contingencia. El coeficiente de correlación es la relación entre una o más variables y sus valores están comprendidos entre -1 y 1.

	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4.1	Pregunta 4.2	Pregunta 4.3	Pregunta 4.4	Pregunta 4.5	Pregunta 4.6	Pregunta 4.7	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	
Pregunta 2	1																		
Pregunta 3	-0,08	1,00																	
Pregunta 4.1	0,43	-0,46	1,00																
Pregunta 4.2	0,30	-0,27	0,08	1,00															
Pregunta 4.3	0,49	-0,21	0,08	0,08	1,00														
Pregunta 4.4	0,10	-0,24	0,52	0,60	0,52	1,00													
Pregunta 4.5	0,22	-0,14	0,42	0,56	0,57	0,07	1,00												
Pregunta 4.6	0,27	-0,20	0,60	0,73	0,07	0,59	0,07	1,00											
Pregunta 4.7	0,33	-0,10	0,68	0,08	0,08	0,42		0,08	1,00										
Pregunta 5	0,02	-0,31	0,28	0,30	0,23	0,39	0,31	0,36	0,26	1,00									
Pregunta 6	0,02	-0,17	0,10	-0,03	0,11	-0,07	0,01	0,21	0,13	0,45	1,00								
Pregunta 7	0,17	0,08	-0,14	-0,13	0,00	-0,09	0,01	0,04	0,04	-0,08	0,15	1,00							
Pregunta 8	-0,38	0,32	-0,34	-0,23	-0,30	-0,43	-0,35	-0,25	-0,30	-0,18	-0,14	0,04	1,00						
Pregunta 9	0,20	0,00	0,07	0,03	-0,07	0,08	0,00	0,01	-0,09	0,03	0,01	0,06	-0,17	1,00					
Pregunta 10	-0,05	0,12	-0,25	-0,30	-0,17	-0,40	-0,24	-0,21	-0,20	-0,16	0,26	0,35	0,10	0,06	1,00				
Pregunta 11	0,31	-0,29	0,28	0,23	0,19	-0,03	0,23	0,21	0,20	0,13	0,16	0,08	-0,21	-0,04	0,05	1,00			
Pregunta 12	0,30	-0,09	-0,02	-0,05	0,19	-0,27	-0,03	0,08	0,05	0,33	0,05	0,33	0,11	0,01	0,21	0,19	1,00		
Pregunta 13	0,17	0,05	-0,13	-0,10	-0,03	-0,31	-0,09	-0,02	-0,03	-0,12	0,24	0,53	0,14	0,28	0,46	0,17	0,34	1,00	

Matriz de correlaciones.

Se determinó que las variables que tienen más correlación entre ellas son:

3. El 55.88% de los encuestados confirman estar muy de acuerdo en que el cambio de los amortiguadores es un factor extremadamente importante a la hora de comprar el producto.

Tabla de contingencia (Pregunta 4.7 y 12 de encuesta).

CORRELACIONES (Pregunta 12) Considera importante evidenciar el cambio de amortiguadores		Pregunta 4.7 Instalación técnica amortiguadores					Total general
	1 Nada importante	2 Poco impo	3 Importante	4 Muy importante	5 Extremadamente importante		
1 Muy de acuerdo	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	55,88%	54,00%	
2 De acuerdo	50,00%	0,00%	50,00%	16,67%	17,65%	22,00%	
3 En desacuerdo	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	8,82%	8,00%	
4 Nada de acuerdo	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	2,94%	4,00%	
5 Le es indiferente	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	14,71%	12,00%	
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

ANEXO 9



Ubicación Geográfica del sector California Alta – Quito Norte.
Tomado de: (Google Maps, 2017)

Anexo 10.

Inversión inicial al detalle de ServiAmortiguador.

Inversión Inicial a detalle		
Capital de trabajo		\$ 11.848,00
Constitución de la empresa y permisos de funcionamiento		\$ 1.578,00
<i>Gastos constitución</i>		<i>\$ 1.000,00</i>
Licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas (LUAE)		\$ 20,00
Patentar marca en IEPI		\$ 208,00
Rótulo ServiAmortiguador		\$ 350,00
Adecuación de la infraestructura		\$ 2.500,00
Plomería		\$ 70,00
Electricidad		\$ 70,00
Pintura		\$ 500,00
Obrero construcción		\$ 1.800,00
Limpieza		\$ 60,00
Publicidad inicial		\$ 6.460,00
Radio Canela		\$ 1.050,00
Radio América		\$ 1.200,00
Hojas volantes		\$ 90,00
Revista Carburando		\$ 1.020,00
Facebook Adds		\$ 300,00
Página Web		\$ 2.400,00
Evento Lanzamiento		\$ 400,00
Gastos generales-operacionales		\$ 1.310,00
Arriendo		\$ 600,00
Servicios Básicos		\$ 80,00
Mantenimiento de prensas		\$ 50,00
Instalación amortiguadores		\$ 500,00
Suministros		\$ 30,00
Internet		\$ 50,00
Activos fijos y herramientas		\$ 23.319,00
Maquinaria		\$ 10.500,00
Escáners electrónicos		\$ 750,00
Prensa para desmontar amortiguadores		\$ 9.000,00
Gatas hidráulicas profesionales		\$ 750,00
Kit de herramientas		\$ 300,00
Equipos de oficina-Paquetes informáticos		\$ 5.169,00
Computadoras desktop		\$ 3.000,00
Impresora facturación Epson		\$ 350,00
Software CRM (Gestión de Clientes)		\$ 299,00
Impresora Hp		\$ 220,00
Software empresarial		\$ 1.300,00
Mobiliario		\$ 7.350,00
Mostrador - vitrina		\$ 250,00
Anaqueles-perchas metálicas (4 banjedas)		\$ 1.600,00
Escritorios de trabajo		\$ 750,00
Sillas ejecutivas		\$ 640,00
Papelera		\$ 60,00
Archivadores aéreos		\$ 240,00
Sillones		\$ 360,00
Sillas tripersonales		\$ 180,00
Mesa de reuniones		\$ 250,00
Mesa de centro (vidrio)		\$ 50,00
Teléfonos		\$ 90,00
Mamparas de vidrio		\$ 2.550,00
Televisión 32' Prima		\$ 300,00
Basureros		\$ 30,00
Activos corrientes		\$ 5.000,00
Insumos		\$ 5.000,00
Pedido inicial de amortiguadores		\$ 5.000,00
TOTAL		\$ 40.167,00

Anexo 11

Balance general anual proyectado.

BALANCE GENERAL						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	40.167,00	44.384,84	49.716,80	64.828,22	92.658,39	134.191,74
<i>Corrientes</i>	<i>16.848,00</i>	<i>24.713,04</i>	<i>33.692,20</i>	<i>52.450,82</i>	<i>82.205,19</i>	<i>125.662,74</i>
Efectivo	11.848,00	21.933,85	30.452,68	48.694,05	77.842,95	120.591,59
Cuentas por Cobrar	-	2.182,10	2.559,46	3.002,07	3.521,22	4.130,15
Inventario	5.000,00	597,09	680,07	754,71	841,02	941,00
<i>No Corrientes</i>	<i>23.319,00</i>	<i>19.671,80</i>	<i>16.024,60</i>	<i>12.377,40</i>	<i>10.453,20</i>	<i>8.529,00</i>
Propiedad, Planta y Equipo	23.319,00	23.319,00	23.319,00	23.319,00	23.319,00	23.319,00
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Depreciación acumulada	-	3.647,20	7.294,40	10.941,60	12.865,80	14.790,00
Amortización Acumulada						
PASIVOS	10.041,75	13.065,15	12.292,23	11.325,62	10.020,09	8.202,02
<i>Corrientes</i>	<i>-</i>	<i>4.176,00</i>	<i>4.879,26</i>	<i>5.803,23</i>	<i>6.919,02</i>	<i>8.202,02</i>
Cuentas por pagar proveedores		3.257,76	3.821,12	4.481,92	5.256,99	6.166,09
Sueldos por pagar	-	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Impuestos por pagar	-	168,25	308,13	571,31	912,04	1.285,94
<i>No Corrientes</i>	<i>10.041,75</i>	<i>8.889,15</i>	<i>7.412,98</i>	<i>5.522,40</i>	<i>3.101,07</i>	<i>-</i>
Deuda a largo plazo	10.041,75	8.889,15	7.412,98	5.522,40	3.101,07	-
PATRIMONIO	30.125,25	31.319,69	37.424,57	53.502,60	82.638,30	125.989,72
Capital	30.125,25	30.125,25	30.125,25	30.125,25	30.125,25	30.125,25
Utilidades retenidas	-	1.194,44	7.299,32	23.377,35	52.513,05	95.864,47
Comprobación						
Total Activos	16.848,00	24.713,04	33.692,20	52.450,82	82.205,19	125.662,74
Total Pasivos + Patrimonio	30.125,25	34.301,25	35.004,51	35.928,48	37.044,27	38.327,27

Comprobación	-	-	-	-	-	-
---------------------	---	---	---	---	---	---

Anexo12.

Flujo de efectivo anual proyectado.

FLUJO DE EFECTIVO	Inicial	AÑOS				
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-5.000,00	11.238,45	9.995,00	20.131,95	31.570,22	45.849,71
Utilidad Neta	-	1.194,44	6.104,88	16.078,03	29.135,70	43.351,41
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		3.647,20	3.647,20	3.647,20	1.924,20	1.924,20
+ Amortización	-					
Inventarios	-5.000,00	4.402,91	-82,98	-74,64	-86,31	-99,98
- Δ CxC	-	-2.182,10	-377,35	-442,61	-519,15	-608,93
+ Δ CxP PROVEEDORES		3.257,76	563,37	660,79	775,07	909,10
+ Δ Sueldos por pagar	-	750,00	0,00	-0,00	-0,00	0,00
+ Δ Impuestos	-	168,25	139,88	263,17	340,73	373,90
Actividades de Inversión	-23.319,00	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	-23.319,00	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	40.167,00	-1.152,60	-1.476,17	-1.890,58	-2.421,33	-3.101,07
+ Δ Deuda Largo Plazo	10.041,75	-1.152,60	-1.476,17	-1.890,58	-2.421,33	-3.101,07
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	30.125,25					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	11.848,00	10.085,85	8.518,82	18.241,37	29.148,90	42.748,64
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	11.848,00	21.933,85	30.452,68	48.694,05	77.842,95
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	11.848,00	21.933,85	30.452,68	48.694,05	77.842,95	120.591,59

