

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PARA LA COMERCIALIZACION DE REPUESTOS Y ACCESORIOS
DE VEHICULOS MAZDA EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS**

Wilson Javier Solano Landazuri

Sara Caria, Mg, Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito

Para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, 08 de Noviembre 2013

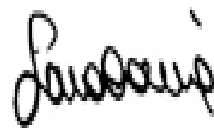
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA LA
COMERCIALIZACION DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHICULOS
MAZDA EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS**

Wilson Javier Solano Landázuri

Sara Caria, Mg
Directora de la tesis



Magdalena Barreiro, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración para el Desarrollo

DERECHOS DE AUTOR

©Wilson Solano Landázuri

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma

Wilson Javier Solano Landázuri

0401468632

Quito, 8 de Octubre del 2013

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis primeramente a Dios quien me ha dado la vida y la fortaleza para culminar este proyecto y seguir adelante con mis objetivos. A mi Madre quien es la persona más importante en mi vida, por demostrarme su cariño y su apoyo incondicional, por ser mi guía y pilar. A mi hermana, y sobrino por estar siempre a mi lado incondicionalmente, apoyando, escuchando y ayudarme en cualquier circunstancia de mi vida.

Wilson Javier Solano Landázuri

AGRADECIMIENTO

A mi madre Yolanda Isabel Landázuri Rosero quien con su apoyo y guía incondicional ha sabido sacarme adelante y formarme como un hombre de bien dispuesto ayudar a las personas. A mis profesores quien a lo largo de mi carrera académica me ha guiado y transmitido sus conocimientos para desempeñarme de manera correcta en el ámbito laboral y crecer como persona.

Wilson Javier Solano Landázuri

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad es indudable la importancia de la industria automotriz, su crecimiento acelerado como una necesidad y herramienta de trabajo es cada día más alta, situación que va mucho más allá de la construcción y ensamblaje de vehículos en el país.

El sector de parque automotriz en la ciudad de Esmeraldas, ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años, permitiendo que se comercialicen repuestos, piezas y accesorios de la más alta calidad, dando lugar al desarrollo de esta actividad comercial en la ciudad.

Los requerimientos de repuestos y partes automotrices vienen de autos con un tiempo de circulación de alrededor de 20 años, los dueños de autos de fabricación contemporánea y con poco kilometraje, serán potenciales clientes de accesorios y repuestos, de allí surge la necesidad de brindar un stock de repuestos que permitan un mantenimiento adecuado y eficiente, que sobretodo garantice la seguridad de los conductores y pasajeros.

Tres características definen la comercialización de repuestos, partes y accesorios: Crecimiento, Competitividad y Calidad Total.

Estos atributos son de suma importancia ya que permiten enfrentar nuevos e importantes desafíos, ya que el sector automotriz es uno de los que presentan un crecimiento y desarrollo muy alentador en el futuro.

La comercialización de repuestos y accesorios de automotores de la marca Mazda, se deben especificar los diferentes canales de distribución a utilizar, pudiendo así reducir al mínimo los costos generados para la empresa, y cubrir adecuadamente los requerimientos de los clientes.

Es necesario definir inicialmente cuáles serán los proveedores del producto a ser comercializado. “los importadores tienen un nivel intermedio llamado detallista en cual llega al consumidor final, los importadores incluyen un mayorista, el detallista y el consumidor final”¹

Los canales mencionados anteriormente son los más comunes en lo referente a distribución de repuestos y accesorios de automóviles, que en cuenta los niveles de consumo en el segmento de mercado de estudio, márgenes de utilidad, el tamaño del negocio, viabilidad financiera del negocio el volumen de ventas y las características de los productos.

En forma general, las empresas y negocios que comercializan repuestos y autopartes de vehículos en las diferentes ciudades del país, siendo Esmeraldas el objetivo de estudio, persiguen incrementar al máximo la calidad y satisfacción del cliente y reducir al mínimo los costos operativos y así incrementar las utilidades.

¹ KOTLER, Philip. (1998). “Fundamentos de Mercadotecnia”. Cuarta Edición. Ed. Hispanoamérica. México, 1998.

SUMMARY

Today is undoubtedly important the automotive industry, its rapid growth as a necessity and tool is increasingly high and this goes far beyond the construction and assembly of vehicles in the country.

The automotive industry park in the city of Esmeraldas, has experienced significant growth in recent years, allowing marketed spares, parts and accessories of the highest quality, leading to the development of this business in the city.

The requirements of spare parts and automotive parts come from cars with a circulation time of about 20 years, the owners of contemporary manufacturing cars with low mileage, will be potential customers of accessories and spares, from there comes the need to provide stock parts that allow proper maintenance and efficient, especially ensuring the safety of drivers and passengers.

Three characteristics define the marketing of spare parts and accessories: Growth, Competitiveness and Total Quality.

These attributes are critical because they allow face significant new challenges as the automotive sector is one of those having a very encouraging growth and development in the future.

The marketing of automotive parts and accessories for Mazda Brand, you must specify the different distribution channels to be used, and can minimize the cost incurred for the company, and adequately cover the requirements of customers.

You need to define what the suppliers initially the product to be marketed. "Importers have an intermediate level called retailer which reaches the final consumer, importers include a wholesaler, the retailer and the consumer"

The channels listed above are the most common in terms of distribution of auto parts and accessories, which has consumption levels in the study market segment, profit margins, the size of the business, financial viability of the business volume sales and product characteristics.

In general, companies and businesses that sell car parts and auto parts in the different cities of the country, with the aim of study Esmeraldas, seek to maximize the quality and customer satisfaction while minimizing operating costs and thus increase the utilities.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
SUMMARY	8
CAPITULO I	13
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION	13
1. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	13
1.2. OBJETIVOS	14
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.3. HIPÓTESIS	14
1.4. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	15
1.4.1. MARCO TEORICO.....	15
1.4.2. MARCO CONCEPTUAL	16
CAPÍTULO II	19
ESTUDIO DE MERCADO	19
2. TIPO DE INVESTIGACION.....	19
2.1. OBJETIVOS.....	19
2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS.....	19
2.2.2. FUENTES DE DATOS	19
2.2.2.1. FUENTES PRIMARIAS.....	20
2.2.2.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	20
CAPITULO III	21
IDEA DEL PRODUCTO	21
3. EL PRODUCTO.....	22
3.1. EL REPUESTO.....	22
3.2. LÍNEAS DE REPUESTO	24
CAPITULO IV	25
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA	25
4.1. ENTORNO ECONÓMICO	25
4.1.1. INFLACIÓN	25
4.1.2. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS Y PASIVAS	26

4.1.3.	RIESGO PAÍS	27
4.2.	ENTORNO POLÍTICO	28
4.3.	ENTORNO SOCIO-CULTURAL	28
4.3.1.	DESEMPLEO	28
4.4.	ENTORNO TECNOLÓGICO	29
4.5.	MERCADO AUTOMOTOR EN EL ECUADOR	30
4.5.1.	ESTUDIO DE LA DEMANDA.....	36
4.5.3.	DEMANDA DE REPUESTOS MAZDA EN LA PROVINCIA DE ESMERALDAS.....	39
4.5.4.	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	42
4.5.5.	OFERTA DE REPUESTOS DE VEHÍCULOS	43
CAPÍTULO V		47
5.	PLAN ESTRATÉGICO	47
5.1.	MISIÓN	47
5.2.	VISIÓN	48
5.3.	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	49
5.3.1.	PRINCIPIOS.....	49
5.3.2.	VALORES.....	50
	VALORES CORPORATIVOS	52
5.4.	OBJETIVOS.....	52
5.5.	POLÍTICAS	53
5.6.	METAS.....	53
5.7.	ESTRATEGIAS.....	53
CAPÍTULO VI		55
6.	PLAN DE MARKETING	55
6.1.	OBJETIVOS GENERALES.....	55
6.1.1.	OBJETIVOS DEL PLAN.....	55
6.2.	ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	56
6.2.1.	<i>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</i>	56
6.2.2.	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	56
6.2.3.	<i>ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN (PLAZA)</i>	57
6.2.4.	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	57
CAPÍTULO VII		59
7.	PLAN DE OPERACIONES	59
7.1.	CADENA DE VALOR RESMAZE S.A	60

CAPÍTULO VIII	66
8. ORGANIGRAMA Y POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	66
8.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	66
8.2. ESTRUCTURA FUNCIONAL	68
8.2.1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.....	68
8.2.2. GERENCIA GENERAL.....	69
8.2.3. ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....	69
8.2.4. CONTABILIDAD (FACTURACIÓN).....	70
8.2.5. COMPRAS.....	71
8.2.6. BODEGA.....	71
8.2.7. COMERCIALIZACIÓN.....	71
8.2.8. VENTAS.....	72
8.2.9. MARKETING.....	72
8.2.10. SERVICIO AL CLIENTE.....	73
8.2.11. SERVICIO MECÁNICO.....	73
INFORMACIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	73
CAPÍTULO IX	74
9. PLAN FINANCIERO	74
9.1. INVERSIÓN INICIAL.....	74
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIÓN.....	76
9.2. CAPITAL DE TRABAJO.....	77
9.3. MONTO INVERSIÓN INICIAL.....	79
AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO.....	79
9.4. PROYECCIÓN COSTOS Y GASTOS.....	80
SUMINISTROS Y MATERIALES.....	81
9.5. SUELDOS Y SALARIOS.....	83
9.6. PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS.....	87
9.7. PROYECCIÓN DE VENTAS.....	88
9.8. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	90
9.9. FLUJO DE CAJA.....	92
9.10. TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENTABILIDAD (TMAR).....	95
9.11. TASA INTERNA DE RETORNO.....	95
9.12. VALOR ACTUAL NETO.....	96
9.13. PERIODO DE RECUPERACIÓN.....	97

CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES:.....	100
BIBLIOGRAFIA.....	101

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PARA LA
COMERCIALIZACION DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHICULOS
MAZDA EN LACUIDAD DE ESMERALDAS**

CAPITULO I

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION

1. *PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN*

En nuestro país el parque automotor está en crecimiento ya que los automóviles en la actualidad se han convertido en una necesidad y herramienta para todas las personas, ya que estos son utilizados para distintas actividades como son la de movilización, transporte, para trabajo etc. etc. Frente a esta realidad el parque automotor ha tenido en nuestro país una gran acogida y ha sido fuente de ingresos, y en la tierra verde Esmeraldas no es la excepción. En esta provincia pese que existen concesionarios grandes, los clientes tiene muchos requerimientos de repuestos y partes automotrices para autos de marca MAZDA para el mantenimiento adecuado y eficiente de los mismos que deben tener periódicamente por las condiciones climáticas de esta provincia, los cuales tiene que salir a ciudades más grandes como a Quito o Guayaquil para conseguir dichos repuestos o esperar semanas para que su requerimiento de repuestos llegue.

1.1.JUSTIFICACIÓN

En el Ecuador tener un vehículo ya nos es un lujo sino una necesidad, ya que los utilizamos en distintas actividades comerciales, de transporte etc. Por esta razón el sector de parque automotriz en la ciudad de Esmeraldas ha ido creciendo y teniendo una mayor acogida en los últimos años. Por las condiciones climáticas que tiene esta provincia los

automóviles deben tener un constante mantenimiento, para evitar el daño e inconvenientes con sus vehículos.

Por esta razón se ve la necesidad de elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de repuestos y accesorios de vehículos MAZDA en la ciudad de Esmeraldas y determinar si es factible esta oportunidad de negocio.

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa para la comercialización de repuestos y accesorios de vehículo MAZDA en la ciudad de Esmeraldas mediante un estudio técnico para su posterior creación que brinde un servicio de calidad y que cumplan con las necesidades y requerimientos del parque automotor de Esmeraldas.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Conocer cuál sería el rendimiento del proyecto, utilizando como referencia índices financieros los cuales deben ser claros y útiles para la comparación del desempeño real frente con lo planificado.
- Desarrollar un servicio de calidad con productos buenos y que estén de acuerdo a las necesidades de los futuros clientes.

1.3.HIPÓTESIS.

Se cree que la elaboración del plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de repuestos y accesorios de vehículos MAZDA en la ciudad de Esmeraldas es factible y rentable, en donde se tiene un mercado insatisfecho, al cual se

quiere llegar para cumplir sus necesidades y deseos. Para la ejecución del mismo se tiene las siguientes hipótesis:

- En Esmeraldas el parque automotriz está en aumento
- La demanda de repuestos de automóviles está en aumento en la provincia Verde.

1.4.MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.4.1. MARCO TEORICO

En el presente plan se utiliza técnicas administrativas relacionadas con la planificación, evaluación, implementación y gestión de proyectos para negocios. En donde utilizare e implantare lo aprendido durante mi carrera estudiantil tomando como base temas académicos como:

- Creatividad empresarial, para implementar una comercializadora de repuestos de automóviles en Esmeraldas.
- Técnicas de Marketing y Comercialización, para la aplicación de los niveles estratégicos y operativos del mercado.
- Proyectos y finanzas, por medio de los cuales se enlazan las líneas de acción del proyecto, para el cumplimiento de los objetivos del mismo y de esta manera diseñar el modelo administrativo de la futura empresa comercializadora de repuestos y accesorios para automóviles MAZDA, y determinar la viabilidad económica y rentabilidad de la misma.

1.4.2. MARCO CONCEPTUAL

El plan de negocios a realizar tiene mucha relación y practica con los conceptos de administración, planificación estratégica y administración financiera, dichos aspectos forman parte del Marco Teórico de esta investigación.

Administración. “Es el proceso de usar los recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización e integración del personal, liderazgo y control”²

La administración se aplicará en este plan de negocios con la finalidad de orientarla la creación de esta empresa hacia una organización formal y adecuada que permitan alcanzar las metas propuestas.

Funciones de la Administración. Para tener una empresa funcional se debe tomar en cuenta las Funciones de la Administración, esta son la continuación de acciones que conducen a un resultado, es decir, a la consecución de las metas trazadas; dentro de estas tenemos a las siguientes: planificar, organizar, dirigir y controlar.

- a) **Planificar.** “Se refiere a fijar metas y encontrar formas para alcanzarlas. Es la función central de la administración”³ La planeación es importante para la empresa en creación, porque contribuirá enormemente al éxito y proporcionará cierto control sobre el futuro de la misma, ya que al planear se concentra en un panorama más amplio para mejorar la calidad y los resultados financieros.

²ANDREW W.J., Du Brin, Fundamentos de Administración, Quinta edición, soluciones empresariales, México, 2000, pág. 452

- b) **Organizar.** “Es el proceso de asegurar la disponibilidad de los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo un plan y alcanzar las metas de la organización. Involucra asignar funciones, dividir el trabajo en tareas y labores específicas y definir quien tiene autoridad para desempeñar determinada tarea. Integrar el personal implica asegurarse de que se cuente con los recursos humanos necesarios para alcanzar las metas de la organización”.⁴En la empresa de servicios turísticos esta función administrativa será aplicada en la creación de la estructura organizacional y la especificación de las diferentes funciones que tendrá para integrar al personal para alcanzar las metas de la organización propuestas.
- c) **Dirigir.** “Es la capacidad de influir sobre los demás con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Involucra procesos interpersonales como: motivar, entrenar, mostrar a los miembros de un grupo la forma en que pueden alcanzar las metas” La dirección de la empresa utilizará procesos interpersonales en la comunicación, motivación, entrenamiento y toma de decisiones importantes para alcanzar las metas por medio de las personas a través de un liderazgo inspirado para propiciar un sistema estable y eficiente de la empresa creada.
- d) **Controlar.** “Es asegurarse de que el desempeño se ajuste a los planes. Compara el desempeño real con un parámetro determinado”. Se utilizará en el manejo del proyecto de creación de la empresa turística para garantizar que todos los procesos administrativos se cumplan conforme a los objetivos propuestos, por ejemplo si el

⁴STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce; “Fundamentos de Marketing”; Mc Graw Hill, onceava edición, año 1.999. 3 ANDREW W.J., Du Brin, Fundamentos de Administración, Quinta edición, soluciones empresariales, México, 2000, pág. 452

plan original requiere modificaciones, por medio del control se deberá retroalimentar nuevamente a la función de planeación para identificar la falla corregirla y reanudar el proceso administrativo.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Esta es la realización de planes maestros para el crecimiento de las empresas, tomando en cuenta a las variables internas y externas que pueden afectar en la empresa. La planificación estratégica constituye un sistema en el cual utiliza a las estrategias para el desenvolvimiento de las empresas es decir el “Que hacer”.

PLANIFICACIÓN FINANCIERA. Se centra en la necesidad de optimizar los costos y gastos presupuestados relacionados con la planificación estratégica de la empresa. En la empresa comercializadora de repuestos a igual que en otras empresas, esta planificación será la clave del éxito, ya que nos permitirá saber cuáles son las inversiones que necesitamos para la creación de la empresa evitando de esta manera el gasto innecesario.

ÍNDICES DE GESTIÓN FINANCIERA. Estos índices son los que nos darán a conocer la situación financiera de la empresa, estos son: los índices de gestión, índices de rentabilidad e índices de liquidez. Dichos indicadores son muy importantes para la realización de este plan ya que servirán para determinar si el negocio es rentable.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2. TIPO DE INVESTIGACION

El método a aplicar en este plan de negocios es un trabajo de investigación científica.

2.1.OBJETIVOS

- Determinar la existencia de una demanda insatisfecha en Esmeraldas en lo que es comercialización de repuestos y accesorios de vehículos MAZDA.

2.2.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS

2.2.2. FUENTES DE DATOS

2.2.2.1.FUENTES PRIMARIAS

Se proyecta utilizar aquellas fuentes primarias que en forma directa revelen las características del servicio y productos del plan de negocio para al a creación de una empresa para la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos MAZDA en la ciudad de Esmeraldas, también se considera importante destacar la información compilada de la experiencia de personas profesionales que conozcan sobre el tema de comercialización de vehículos.

2.2.2.2.FUENTES SECUNDARIAS

Estas fuentes son las que se recopilan de información ya existente, estas son obtenidas de publicaciones, Internet, estadísticas, ayuda bibliográfica, entre otros. Para la realización de este plan se recopilara información de las páginas del: Banco Central del Ecuador BCE, INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), Ministerio de Turismo, Censos, Encuestas Sensoriales, Municipio de Portoviejo, publicaciones de prensa escritas, etc.

CAPITULO III

IDEA DEL PRODUCTO

La elaboración del proyecto busca la viabilidad de invertir en una determinada actividad económica. Con la preparación de un proyecto se trata de que el riesgo de determinada inversión sea el mínimo. Con el estudio de mercado no se pretende eliminar el riesgo implícito, pero si cuantificar las consecuencias de este al momento de realizar la inversión.

La idea del negocio surge de la necesidad que tienen los habitantes de la ciudad de Esmeraldas, dueños de vehículos marca Mazda, en un lugar cercano que ofrezca repuestos y con la garantía y calidad que tiene la marca a nivel mundial.

3. EL PRODUCTO

Los vehículos son reconocidos en la actualidad no solo como un medio de transporte, sino que adicionalmente como una herramienta de trabajo y una inversión, requiere de dos tipos de mantenimiento: preventivo y correctivo:

Para ambos casos se ha implementado una infraestructura de garantía y otra paralela de soporte al servicio y de carácter comercial. La primera manejada por empresas concesionarias de vehículos, encargadas de consolidar el prestigio de la marca, garantizando la provisión de partes y piezas originales, la segunda localizada a lo largo y ancho del país, que suple con la variedad de marcas, calidad y precio, la demanda del usuario.

3.1. El Repuesto

Los automóviles en la actualidad cada vez más se les exige en su funcionamiento por parte de los usuarios con lo cual el desgaste en el mismo es mayor que en el pasado. En el día de hoy la cantidad de automóviles a comparación de años anteriores es superior, debido a estos viajes hacia el trabajo, o trasladarse por diferentes lugares por el tipo de trabajo de un lugar a otro, produce que el desgaste de las piezas de los automóviles sea rápido, por lo tanto el funcionamiento del automóvil se verá afectado, por eso la solución es cambiar esas piezas gastadas o dañadas por repuestos de automóviles para que el mismo vuelva a tener un buen funcionamiento como antes.

En el mercado de las piezas de cambio para los automóviles se puede encontrar una gran variedad de partes del automóvil, que van desde accesorios hasta pequeñas piezas del motor, como también existen piezas para los diferentes automóviles, ya sea cual fuere la marca o el modelo, en este sentido la mayoría de los automóviles poseen repuestos,

obviamente que cuanto más nuevo sea el vehículo más fácil será de conseguir repuestos de automóviles.

Los repuestos producidos por la “casa”, se sujeta a normas rigurosas de control de calidad y se distribuyen a mercados de repuestos autorizados y a las ensambladoras. Para asegurar que los repuestos tengan un alto rendimiento son probados por las empresas en sus fábricas, reduciendo también los desvíos en cuanto a las fallas que pueden producirse durante su producción. Si llegara a pasar este inconveniente los repuestos de automóviles que son originales cuentan con el respaldo de la garantía exclusiva de la marca, así de esta manera el usuario puede cambiar la pieza fallada.

Cuando el usuario utiliza repuestos originales le garantiza a su automóvil un funcionamiento óptimo además de una larga duración en su rendimiento. Siguiendo con las ventajas que ofrecen los repuestos de automóviles originales es que son mucho más seguros que los repuestos alternativos.

Existen a su vez en el mercado los repuestos de segundo o tercera que no cumplen con las especificaciones técnicas, con fallas de consistencias, resistencias o precisión, aparte del riesgo que implica la utilización de este tipo de repuesto en las diferentes partes del vehículo, crea deficiencias a corto plazo en el normal funcionamiento del vehículo.

La variedad de repuestos que hay en el mercado es mucho mayor en la actualidad ya que casi todas las piezas de los automóviles ser pueden reemplazar, además existen los accesorios para darle algún toque más de calidad o para mejorar la estética del mismo. Ante cualquier daño en alguna parte de nuestro auto podremos conseguir sin dudas la pieza que necesitamos cambiar ya que contamos como varias casas de ventas de repuestos de automóviles, facilitando de esta manera el acceso a ellos por parte de los usuarios.

3.2. *Líneas de Repuesto*

El sector automotriz ofrece una diversidad de productos, clasificados en distintas líneas debido a que se tienen existencias muy variadas y complejas. Las líneas de productos a ofrecer se pueden clasificar por:

- Línea de partes del motor
- Línea de partes de suspensión
- Líneas de partes de dirección
- Transmisión (Embrague)
- Partes eléctricas
- Sistema de frenos
- Sistema de combustible
- Partes para la carrocería
- Exteriores: se incluyen neumáticos, llantas, alerones, espejos, tubos de escape, etc.
- Interiores: volantes, pedales, alfombrillas, frenos de mano, palancas, aire acondicionado, etc.
- Iluminación: faros, pestañas, neón, etc.
- Sonido: radios, altavoces, alarmas, antena, etc.
- Adhesivos: pegatinas de las distintas marcas y modelos.
- Varios: cadenas, fundas de rueda, porta bicis, compresores, limpia parabrisas etc.

En el caso de piezas fundamentales, sensibles de precisión y de seguridad como: bombas de inyección, dirección, aros, llantas, etc. no se pueden admitir riesgos y los usuarios deben adquirir piezas originales con garantía de calidad.

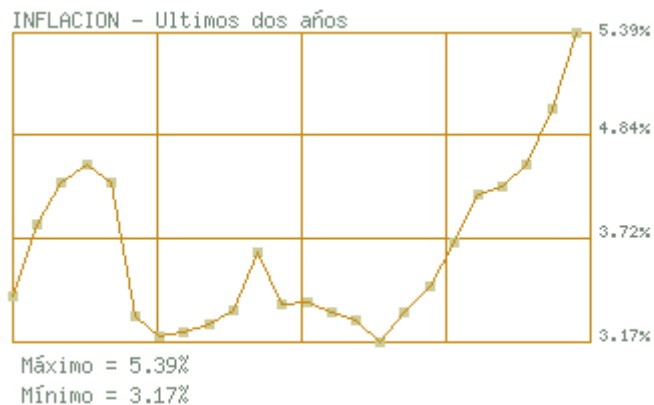
CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA

4.1.Entorno económico

4.1.1. INFLACIÓN

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

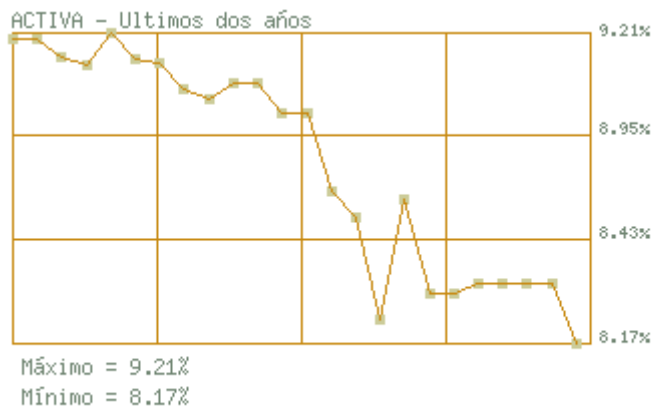


La inflación en los últimos dos años como muestra la gráfica tiene una tendencia creciente, partiendo de un mínimo de 3,17% en enero del 2011 hasta llegar a finales del 2011 a 5,39%. Esta situación es poco alentadora ya que de mantener el índice de crecimiento a este ritmo el poder adquisitivo de la población se ve afectado ya que los servicios de la empresa esta enfocados a la comercialización de repuestos, este sector estaría afectado ya que este servicio no es una prioridad para el desarrollo de la economía nacional.

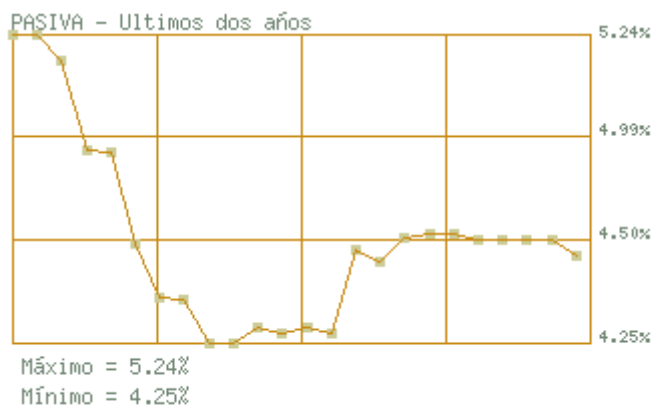
4.1.2. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS Y PASIVAS

En los últimos años la Dirección de Estudios del Banco Central ha hecho un estudio pormenorizado de los tipos de créditos y los volúmenes que se manejan en los bancos, esta decisión busca incrementar el nivel de consumo, pero disminuyendo el costo del dinero, e igualmente manteniendo niveles de rentabilidad adecuados al sistema financiero nacional

Tasa activa



La tasa activa es la tasa que las instituciones financieras cobran por sus actividades a los clientes. La tendencia en los últimos años está a la baja teniendo un promedio ya para febrero de 2012 del 8,17%

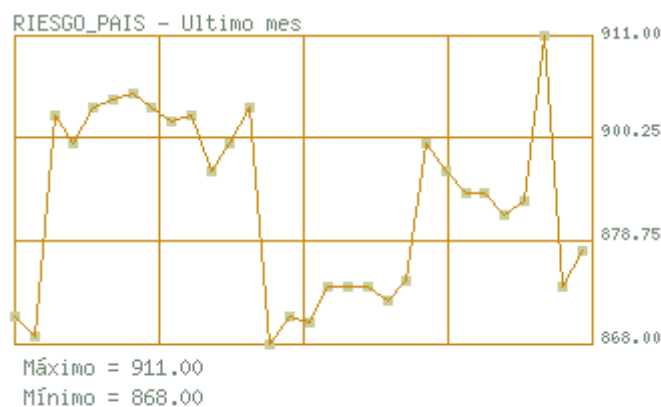


En relación a la tasa pasiva, que está que los bancos pagan a los clientes por las inversiones que estos realizan, esta se mantenido en el último semestre teniendo una disminución pequeña en el último mes.

4.1.3. RIESGO PAÍS

El riesgo país, que es el índice que mide el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras, alcanzó su nivel máximo en el Ecuador a finales de 2008 e inicios

de 2009, cuando alcanzó los 4 000 puntos como consecuencia de los Bonos Global 2012 y 2030, posteriormente con la recompra de esas emisiones el índice empezó a caer y para 2011 el EMBI promedió los 925 puntos.



4.2. ENTORNO POLÍTICO

La inestabilidad ha caracterizado el contexto político del Ecuador durante la última década. Cambios de gobierno, constante reemplazo de funcionarios públicos y falta de consensos sobre las reformas han representado una importante limitación para el diseño e implementación de una estrategia de desarrollo económico y social de mediano y largo plazo.

Las condiciones de gobernabilidad han mejorado con respecto al pasado. El respaldo que tiene la nueva administración favorece el alcance de consensos sobre las reformas y una mayor coherencia para delinear los objetivos de desarrollo del país.

Una reforma política ordenada es vital para fortalecer el manejo económico, mitigar los riesgos y promover un crecimiento sostenible con inclusión.

4.3. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

4.3.1. DESEMPLEO

Ecuador se ubica entre los países americanos con la tasa de desempleo Más baja, Unos 223 mil ecuatorianos encontraron empleos de calidad y otros 91 mil salieron del sub empleo entre septiembre de 2010 y septiembre de 2011. La tasa de desempleo en el país durante el tercer trimestre se redujo a 5,5 por ciento, la cifra más baja en los últimos cuatro años.

El primer sector que más contribuyó a la generación de empleo de calidad, fue el comercio, con más de 50 mil nuevos puestos de trabajo, lo cual se refleja especialmente en una ciudad tan comercial como Guayaquil. Le siguen en importancia los sectores intensivos en mano de obra como: transporte y comunicaciones, con 33 mil nuevos empleos; turismo (28 mil), y construcción (23 mil). Sectores tradicionales como manufactura y la agricultura también han contribuido con más de 14 mil nuevos empleos cada uno.

4.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

El desarrollo de la tecnología es determinante para la competitividad industrial y de mercado, ya que posibilita una mayor flexibilidad y diversificación de productos y servicios. La competitividad depende, crucialmente, de este factor, ya que solo con esfuerzo tecnológico las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad y/o variedad de sus productos y servicios.

En economías en desarrollo, más que con la innovación, el esfuerzo tecnológico tiene que ver con la capacidad de absorber, asimilar, adaptar y difundir tecnologías existentes. En otras palabras, el impacto real de la transferencia tecnológica sobre la competitividad del sector industrial de los países en desarrollo depende decisivamente de los esfuerzos de

investigación y desarrollo a nivel local para asimilar y adaptar el conocimiento desarrollado en el resto del mundo a las necesidades locales.

El éxito de los países desarrollados reside, en gran parte, en transformar la investigación científica en aplicaciones para uso empresarial y social. Para eso, es necesario contar con un sistema de Ciencia y Tecnología que refuerce al grupo gobierno-universidad-empresa como el eje clave para desarrollo tecnológico.

El Ecuador no dispone todavía de un sistema que influya en la competitividad del sector privado. Con un presupuesto estatal para Ciencia y Tecnología, que es uno de los más bajos de América Latina.

4.5.Mercado Automotor en el Ecuador

A finales de 2010 el mercado automotriz ha tenido un crecimiento de un 20% a nivel de Unidades; tendencia, que se ve reflejada en relación al monto de importaciones, ya que según la información proporcionada por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade), esta se ha incrementado en un 5%, así mismo evidenciando un alto crecimiento del mercado de los autos ensamblados a nivel local.

PARQUE AUTOMOTOR	
2010	
MARCA	TOTAL
CHEVROLET	537.996

TOYOTA	148.880
FORD	117.955
MAZDA	115.053
HYUNDAI	110.987
NISSAN	99.476
SUZUKI	59.927
VOLKSWAGEN	50.010
KIA	49.101
MITSUBISHI	48.710
HINO	43.999
FIAT	30.815
LADA	24.147
RENAULT	23.672
MERCEDEZ	22.495
BENZ	
OTRAS	206.885
TOTAL	1.690.108

Parque automotor por marcas a nivel nacional 2010

Para el año 2010 las empresas del sector automotriz direccionaron sus operaciones con especial énfasis en una planificación estratégica de las ventas que defina de forma adecuada el abastecimiento del producto, sin que este caiga en la escasez del mercado ni en el sobrestock, lo que podría provocar un endeudamiento innecesario. Con estos

antecedentes, las proyecciones estaban relacionadas a una leve recuperación de ventas de hasta unas 110 mil unidades; sin embargo, de acuerdo a las cifras de la Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), se confirma que la comercialización llegó a las 130 mil unidades registrándose un incremento del 41,42% respecto del año 2009.

La reactivación de los créditos financieros en el 2010 y la recuperación de la confianza del consumidor, le jugaron una buena pasada al sector automotriz. A esto se le añade la estimulación de las ventas antes de culminar el año tras el anuncio del incremento en 5,00% del arancel a los automotores importados con cilindrajes superiores a los 1.900 centímetros cúbicos.

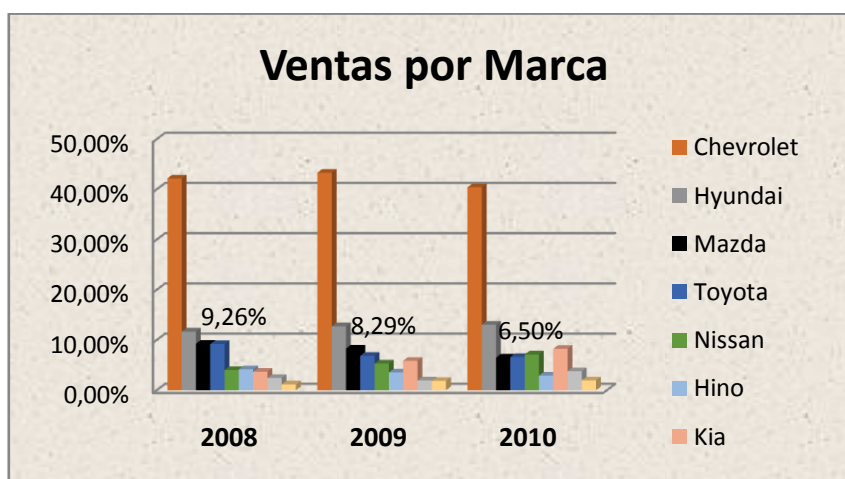


Figura 1

Fuente: AEADE

Elaboración: Autor

Los variados planes financieros que ofrecieron los bancos a los clientes para adquirir un automóvil fueron un factor determinante en el repunte de las ventas. La entrega de créditos para este tipo de compras mejoró sustancialmente, lo que se corroboró con la presencia de ocho instituciones que ofertaron préstamos y unas 11 que ofrecieron accesorios. Bancos

como el Guayaquil, Amazonas, Produbanco, Promérica y Banco del Austro ofrecieron opciones de financiamiento de hasta el 80,00% del valor del vehículo, a 60 meses plazo, 20,00% de entrada y dos meses de gracia.

Pese a que para el 2011 el Gobierno ha analizado varios planteamientos para reducir las importaciones de vehículos, hasta el momento no hay un pronunciamiento definitivo y oficial sobre el tema; de ahí, que se habla sobre diferentes porcentajes de restricción para vehículos importados y para vehículos ensamblados; así como implementar aranceles para la importación de los CKD (partes de vehículos), y de un impuesto para los vehículos de lujo.

En nuestro país, actualmente no disponemos de cifras oficiales sobre la cantidad de vehículos usados que se comercializan en patios, ferias o sitios autorizados, pero, gracias al interés de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), se ha realizado un estudio que asevera que por cada vehículo nuevo que sale a circulación, dos y medio vehículos usados son comercializados en las principales ciudades del país, lo cual demuestra que este segmento de mercado va adquiriendo importancia en todo el país.

Durante los últimos años, se ha experimentado un crecimiento importante en el mercado de vehículos usados, utilizando varios canales o sistemas para cubrir la oferta y demanda, entre los que podemos mencionar: periódicos, radios, revistas especializadas, internet, patios de autos usados y concesionarios.

Estos dos últimos son considerados los más importantes, pues se ha llegado a concretar por estos canales el un tercio de las ventas totales de autos usados y los dos tercios restantes por medio de otros mecanismos.

La AEADE ha clasificado los distintos tipos de repuestos por segmentos:

- Accesorios
- Colisión
- Desgaste
- Eléctricos
- Mantenimiento

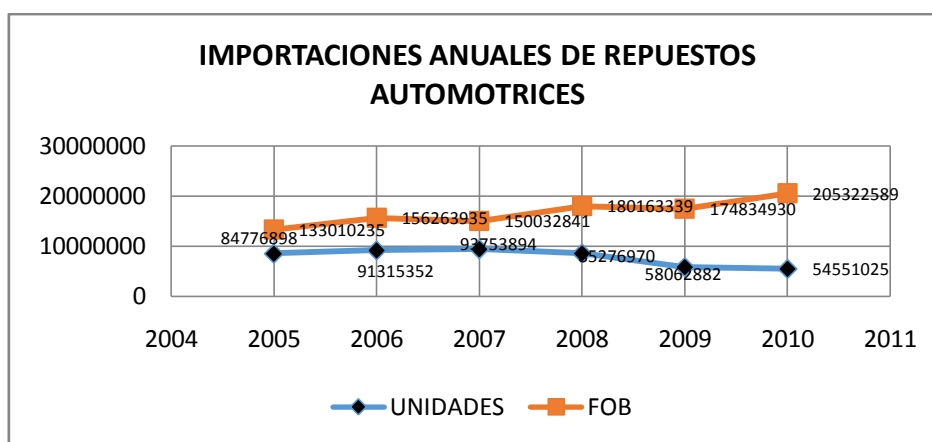
Las importaciones de los distintos segmentos para 2009 y 2010 se muestran a continuación:

SEGMENTO	UNIDADES 2009	UNIDADES 2010
ACCESORIOS	392.921,00	435.869,00
COLISION	2.450.536,00	3.031.924,00
DESGASTE	8.637.398,00	9.093.659,00
ELECTRICOS	7.755.398,00	10.048.584,00
MANTENIMIENTO	38.826.629,00	31.940.989,00
total	58.062.882,00	54.551.025,00

Unidades de distintos tipos de repuestos

Se nota claramente que el segmento que domina la mayor parte de repuestos automotrices es el de mantenimiento con un 66,9% de participación en 2009, y un 58,6% en 2010, mostrándose una disminución posiblemente debida a que existió un aumento considerable de vehículos nuevos en ese año. Seguido por los segmentos de repuestos eléctricos con un 13,4% en 2009 y 18,4% en 2010. Así mismo una participación considerable está los

repuestos del segmento de desgaste con porcentajes de 14,9% y 16,7% en 2009 y 2010 respectivamente. En forma general existe un aumento de las ventas de vehículos tanto nacionales como importados. Poniendo en la balanza el parque automotor de vehículos importados tiene menor ponderación en relación a las ventas totales de vehículos en el país, y así la marca MAZDA en algunos de sus modelos de vehículos deberá importar sus repuestos.



Las importaciones de repuestos de vehículos en los últimos años ha disminuido principalmente debido a que las marcas más representativas tiene sus plantas ensambladoras en el país, lo que hace que muchos de los repuestos para vehículos relativamente nuevos sean producidos en el país. Existe una diferencia notable entre el número de repuestos y el FOB total de la importación, ya que los repuestos que deben ser importados son los más costosos y que solo son producidos por las empresas en sus respectivos países de origen.

4.5.1. Estudio de la Demanda

La demanda para un determinado producto, representa las diferentes cantidades que se pueden comprar a distintos precios en un tiempo determinado. Sin embargo, la demanda para un bien o servicio depende:

- a) Del precio del bien o servicio en cuestión
- b) El precio de los bienes sustitutos.
- c) Ingreso de los consumidores.
- d) Gustos y preferencias.

4.5.2. Demanda en la Provincia de Esmeraldas

“Tener un vehículo ya no es un lujo, es una necesidad”. Bajo esa premisa la venta de carros nuevos ha aumentado considerablemente en los últimos años en la ciudad Esmeraldas, situación que ha hecho que la urbe sufra el intenso tráfico sobre todo en las horas pico, incluso no hay lugar dónde parquear.

En una visita realizada a las tres concesionarias que hay en Esmeraldas: Imbauto (Chevrolet), Empromotor (Kia) y Carpyword y que están ubicadas en el sur de la Ciudad se pudo saber que existe un promedio mensual de venta de 120 carros nuevos, lo que al año sería una cantidad que fluctúa entre los 1.440 a 1.450 vehículos. Las empresas concesionarias decidieron venir a Esmeraldas por la necesidad de traer el producto al domicilio del cliente, ya que antes tenían que viajar a otras provincias para poder adquirir un carro nuevo.

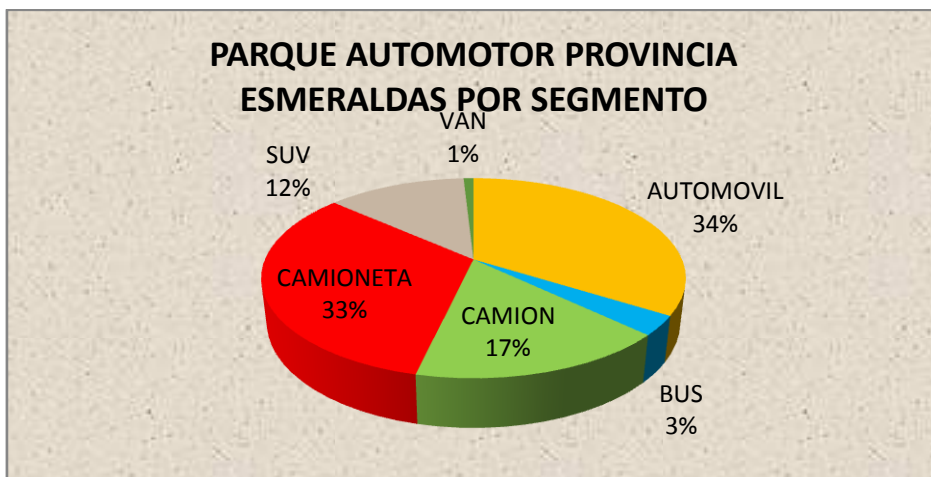
La demanda de vehículos en la provincia de Esmeraldas adicional a la de adquirir un vehículo no es el hecho de vender un carro, sino darle el respaldo con la venta de los repuestos y el mantenimiento adecuados.

La colocación de una concesionaria sirve para desarrollar más a la Provincia y, lo más importante, dar trabajo a la gente de acá y por ende activar la economía.

De acuerdo a cifras de la AEDE hasta diciembre el 2010 el parque automotor de la provincia de Esmeraldas representaba un 1,2% de total de vehículos a nivel nacional, teniendo una distribución de acuerdo a al uso del vehículo de los siguientes datos:

Uso automóvil	Unidades
AUTOMOVIL	7.015
BUS	651
CAMION	3.453
CAMIONETA	6.802
SUV	2.619
VAN	187
TOTAL	20.727

Ventas por marca de vehículos usados a nivel nacional 2010

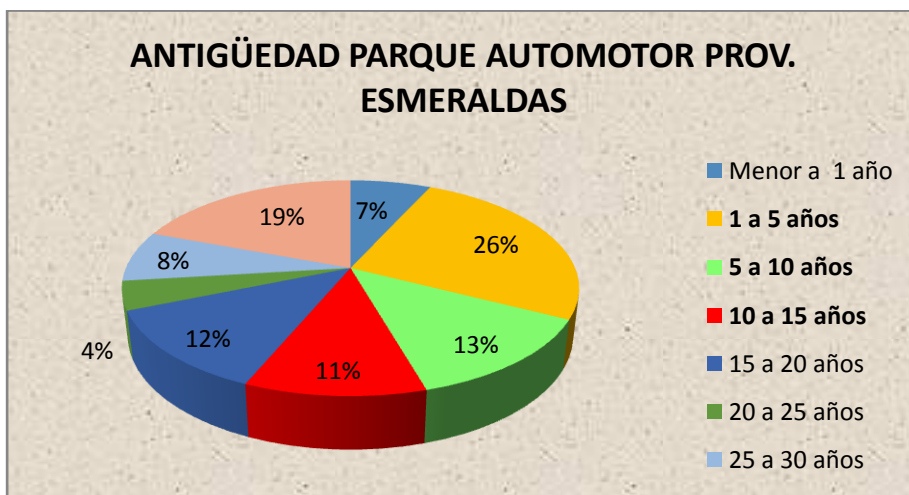


Fuente: AEADE

Elaboración: Autor

De los datos anteriores se puede observar que la gran mayoría de autos que existen en la provincia están distribuidos casi en partes iguales en un 33% de camionetas y un 34% de automóviles y con un 17% de camiones.

Algo muy importante a tener en cuenta es la que de estos vehículos muchos son usados y de cifras de la AEDE, en la provincia de Esmeraldas se tiene un promedio de edad alto de los vehículo, lo que promueve al cambio periódico de repuestos y un mercado de compra de vehículos de “menor edad”.



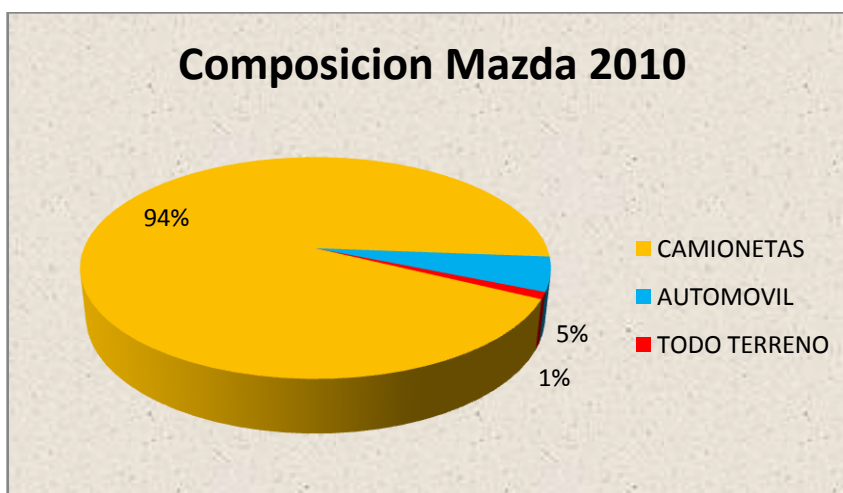
Fuente: AEADE

Elaboración: Autor

El gráfico anterior muestra que solo el 7% de los vehículos de la provincia tienen una edad menor a 1 año, siendo un 26% en tiempo de uso de 1 a 5 años, y el resto de vehículos sobre los 5 años, teniendo un porcentaje muy elevado en relación a otras provincias del 19% de vehículos sobre los 30 años.

4.5.3. Demanda de Repuestos Mazda en la Provincia de Esmeraldas

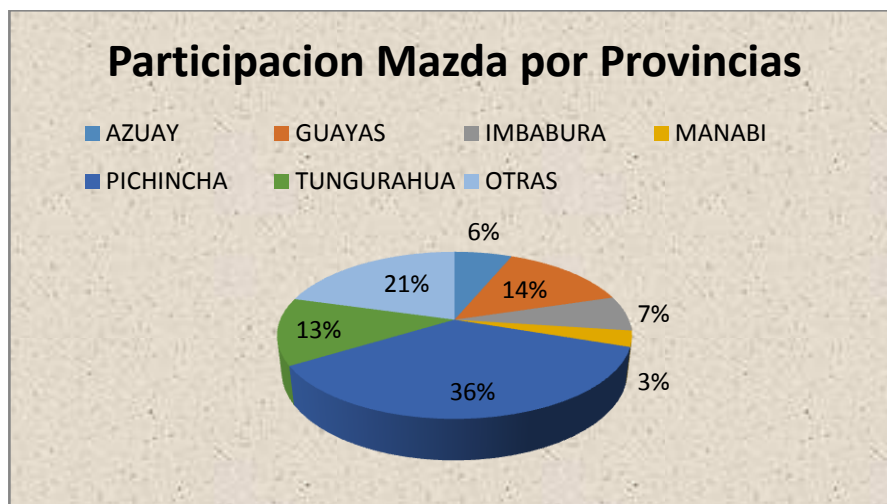
La marca Japonesa ha tenido un repunte de ventas en los últimos años, teniendo como su producto estrella las diferentes camionetas, en especial la Mazda BT50, acaparando un 94% de las ventas totales de Mazda en el 2010.



Fuente: AEADE

Elaboración: Autor

Del total de ventas de la marca, estas se han realizado en su gran mayoría en la Provincia de Pichincha, Guayas, Tungurahua e Imbabura, acaparando en estas provincias el 90% de las ventas es este años.



Fuente: AEADE

Elaboración: Autor

La participación de Mazda en otras provincias es del 6%, tomando en cuenta que el parte automotor de Esmeraldas es del 1,2%, y ya que no se tienen cifras exactas de cuantos vehículos Mazda existen en la provincia se puede aproximar a una proporción de vehículos de:

$$= 0,012 * 115.053^5$$

$$= 1381 \text{ vehículos}$$

De este total aproximadamente se puede tener una distribución de los distintos tipos de vehículos de acuerdo a las ventas de Mazda, y así poder dimensionar los distintos tipos de repuestos para los diferentes autos que están circulando en la provincia verde.

⁵ Parque automotor de Mazda a Nivel Nacional (tabla 1)

	%	Número de vehículos Mazda en La Provincia de Esmeraldas
camionetas	94%	1.298
automóvil	5%	69
todo terreno	1%	14
total	100%	1.381

Total Vehículos Mazda en 2010

Se debe tomar en cuenta adicionalmente que existe una alta población flotante en temporada de vacaciones en la Sierra ecuatoriana, principalmente turistas de las provincias de Pichincha, e Imbabura son quienes visitan la provincia y estas específicamente son las que dominan el mercado de Mazda, por lo que se deberá tener un stock adicional para satisfacer esta sobredemanda en temporadas altas.

Para determinar la cantidad de repuestos necesarios se tomaran en consideración el 6% de la proporción de Mazda a nivel nacional, y así mismo el 1,2% que tiene la provincia a nivel nacional del total del parque automotor. Es así que en el 2010 se tuvo una demanda de repuestos en los distintos segmentos para la provincia aproximadamente de:

REPUESTOS POR SEGMENTO PARA MAZDA 2010		
SEGMENTO	UNIDADES NIVEL NACIONAL	UNIDADES PROV. ESMERALDAS

ACCESORIOS	435.869,00	314
COLISION	3.031.924,00	2.183
DESGASTE	9.093.659,00	6.547
ELECTRICOS	10.048.584,00	7.235
MANTENIMIENTO	31.940.989,00	22.998
Total	54.551.025,00	39.277

Repuestos para vehículos Mazda en la Provincia

4.5.4. Proyección de la Demanda

Para la proyección de la demanda de repuestos de vehículos se tomara en cuenta la tasa de crecimiento del parque automotor a nivel nacional en especial tomando en cuenta las ventas de vehículos de la marca Mazda, en los últimos años:

AÑO	TOTAL	% a nivel nacional
2005	5343	6,64%
2006	7503	8,38%
2007	8918	9,72%
2008	10437	9,26%
2009	7692	8,29%
2010	8589	6,50%

Ventas de vehículos Mazda a nivel Nacional

Para el proceso de proyección de utilizará el método de tasa de crecimiento constante, así se tiene:

AÑO	%	promedio
2005	6,64%	
2006	8,38%	7,5%
2007	9,72%	9,1%
2008	9,26%	9,5%
2009	8,29%	8,8%
2010	6,50%	7,4%
	total	42,2%

Ventas de vehículos Mazda a nivel Nacional

Así se tiene una tasa de crecimiento promedio = $42,2\%/5 = 8,4\%$ anual

4.5.5. Oferta de Repuestos de vehículos

Se deben tener en cuenta para el estudio de la oferta, las distintas formas que puede tener un distinto cliente para adquirir repuestos para su vehículo, es así que puede tener las siguientes opciones:

- Tiendas de accesorios en general: establecimientos que se dedican a la venta de todo tipo de accesorios de vehículos.

- Tiendas especializadas: se trata de negocios cuya actividad consiste en la comercialización de algún tipo de accesorio o repuesto en concreto, como pueden ser los recambios electrónicos, equipos de sonido, aire acondicionado, neumáticos y llantas, etc., donde el grado de especialización es altísimo.
- Tiendas de segunda mano: es cada vez más frecuente encontrar tiendas de este tipo, donde se venden mucha variedad de artículos usados a un precio mucho más bajo que el que ofrece un comercio convencional.
- Desguaces: son lugares donde se llevan vehículos viejos o estropeados para hacer chatarra con ellos. Estos desguaces venden piezas o accesorios de estos vehículos obsoletos.
- Concesionarios y casas oficiales: es frecuente que cuando una persona vaya en busca de algún accesorio o repuesto, acuda al mismo lugar donde compró el vehículo.
- Hipermercados y grandes superficies: estos negocios venden todo tipo de productos, entre ellos los accesorios de vehículos.
- Venta por Internet: actualmente la venta de este tipo de productos por Internet, tanto artículos nuevos como de segunda mano, es muy habitual, provocando que ciertas tiendas que no se encuentran en nuestra zona o incluso en nuestra ciudad, se conviertan en competidoras potenciales.

El presente proyecto pretende la distribución y venta como un concesionario y casa oficial de repuestos de vehículos de marca Mazda en la ciudad de Esmeraldas, ya que esta ciudad no cuenta con un distribuidor directo y oficial de la marca.

Oferta de Repuestos para vehículos Mazda

Una de las motivaciones principales para la realización del presente proyecto es la no existencia de un concesionario autorizado en la venta de repuestos genuinos Mazda en la ciudad de Esmeraldas, por lo que los propietarios que requieran algún tipo de repuesto necesariamente deberán dirigirse a las ciudades cercanas para adquirirlo o simplemente comprar un repuesto genérico que no brinde la garantía respectiva.

Los centros de distribución Mazda más cercanos están en la provincia de Pichincha y en la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, aquí uno puede encontrar vehículos y repuestos originales y garantizados. A continuación se mencionan los principales distribuidores de repuestos en estas provincias:

PICHINCHA	STO. DOMINGO DE LOS TSACHILAS
AMBACAR	MAZMOTORS
AUTOFENIX	MASUERA
AUTOMOTORES ANDINA	
ECUAMOTORS	
LANZOTY	
MAZMOTORS	
TALLERES ABC	
MANSUERA	
MASUKI	

Establecimiento de venta de repuestos Mazda

Siendo la provincia de Pichincha la que mayor proporción del parque automotor tiene en el país, también tiene un gran número de concesionarios. La provincia de Sto. Domingo de los Tsachilas al ser un centro de alto comercio también cuenta dos centros certificados para la venta de repuestos originales.

El proyecto actual pretende satisfacer la necesidad de repuestos para vehículos de la marca Mazda en la provincia de Esmeraldas, especialmente en su capital. Por lo que estarán a disposición todos los repuestos de vehículos en especial de la línea BT 50, que tiene un 94% del total de vehículos en la provincia. En el caso de no tener en stock un repuesto para un modelo distinto, la empresa haría los contactos para ofrecer el repuesto en la provincia, haciendo el pedido a los distribuidores sea en Pichincha o Sto. Domingo de los Tsachilas.

Ambiente Demográfico

Se escogió el lugar tomando en cuenta el incremento continuo del parque automotor a nivel nacional, y para nuestro caso específico en la provincia de Esmeraldas; de acuerdo a los datos analizados en el estudio de mercado la población de vehículos mazda tiene participación no despreciable.

Ambiente Económico

La sociedad ecuatoriana en los últimos años se ha incrementado su calidad de vida, los índices de pobreza, de desempleo y subempleo han disminuido. Los hábitos de gasto en alimentación, vivienda, salud, educación, transporte son de vital interés para la población. En la actualidad un vehículo es un instrumento de trabajo y es convierte en una necesidad para la mayoría de la población. El incremento económico e ingresos han provocado un aumento considerable en parque automotor a nivel nacional.

CAPÍTULO V

5. PLAN ESTRATÉGICO

5.1.Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas⁶.

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a

⁶«Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página
Web:<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, Obtenido en Fecha: 04-03-12

menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"⁷.

La Misión de la empresa "Resmaze S.A":

"Comercializar repuestos y accesorios legítimos MAZDA de la mejor calidad a precios sensibles a la necesidad del cliente. La aplicación de técnicas innovadoras en la administración moderna al tamaño de la empresa, pretende abarcar el mayor número de clientes, y consolidar el prestigio y el nombre en su actividad comercial"

5.2. Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad⁸.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas

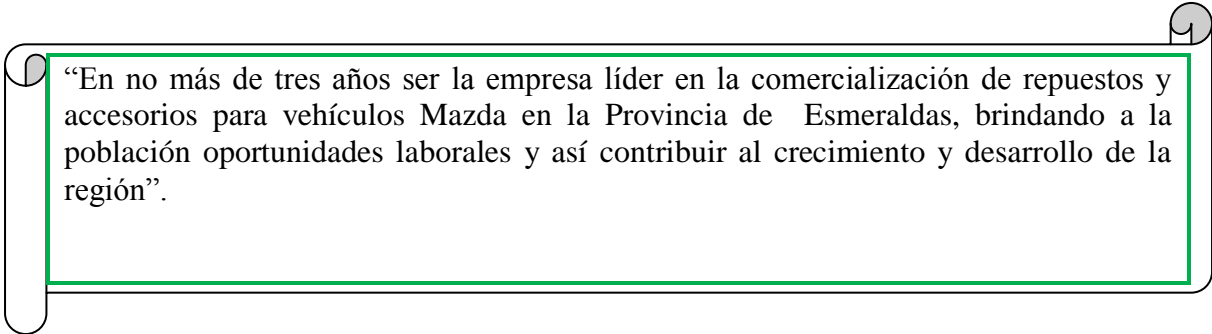
⁷«Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, McGraw Hill, 2001, Pág. 4

⁸Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283

cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir⁹.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La Visión de la empresa “Resmaze S.A”:



“En no más de tres años ser la empresa líder en la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos Mazda en la Provincia de Esmeraldas, brindando a la población oportunidades laborales y así contribuir al crecimiento y desarrollo de la región”.

La empresa se compromete a satisfacer las necesidades y expectativas de todos sus clientes ofreciendo un producto legítimo y de alta calidad.

- Apertura

La empresa siempre estará abierta ante cualquier inquietud o sugerencia de clientes proveedores y otras comercializadoras con el objetivo de mantener fuertes lazos de comunicación en beneficio mutuo.

- Mejoramiento continuo

⁹«Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, McGraw Hill, 2001, Pág. 4.

La empresa se compromete a implantar métodos de comercialización adecuados a fin de lograr alta rentabilidad y máxima satisfacción de las necesidades de los clientes.

- Trabajo en Equipo

El personal que trabaja en la empresa debe estar convencido de que para obtener la satisfacción individual, es necesario el éxito del negocio a través del trabajo en equipo y el compromiso con la misma.

- Ambiente laboral

La empresa brindara un ambiente laboral apropiado, satisfaciendo las necesidades de estabilidad, remuneración y demás beneficios contemplados en la ley, dotando de un espacio adecuado en el cual el trabajador desenvuelva al máximo sus capacidades.

5.3.2. *Valores*

Los valores son aquellos conceptos que pueden ser puestos en práctica en nuestra vida para que podamos vivir mejor. Tanto en forma íntima, personal, familiar, grupal y social. Por ello todo valor es un concepto operativo.

“Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional”¹⁰

Los valores pueden ser:

- **Confianza**

¹⁰ Vaca Estefany, Psicología, Editorial Hino, Segunda edición, 2005, Bogotá

La confianza es algo que una persona brinda, a medida que transcurre el tiempo, y se van dando ciertas situaciones que indican que eres una persona con estas mismas características..... Una persona tiene que ganarse la confianza a través de acciones, y de ciertos detalles que a una persona le suelen llamar la atención..... Es posible siempre y cuando también, la persona se muestra como es, porque si da una apariencia, y más tarde no termina siendo así, creo que la confianza se disipa, por causa de la traición y la falsedad.

- **Servicio**

Hacemos bien las cosas para nuestra gente, nuestro ambiente y nuestra sociedad, pero sobre todo para nuestros clientes.

- **Responsabilidad**

“Las fuentes de la dignidad humana constituyen su conciencia, inteligencia, voluntad, libertad y sentido moral de sus actos; todo esto se manifiesta en ser responsables; es decir, en la capacidad de responder a sus obligaciones”¹¹.

- **Generosidad**

“Actuar a favor de otras personas desinteresadamente, y con alegría, teniendo en cuenta la utilidad y la necesidad de la aportación para esas personas aunque le cueste un esfuerzo”¹²

- **Respeto**

“El respeto consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro en una relación. Aunque el término se usa comúnmente en el ámbito de las relaciones interpersonales, también aplica a las relaciones entre grupos de personas, entre países y

¹¹ www.scribd.com

¹² www.scribd.com Ob. Cit.

organizaciones de diversa índole. No es simplemente la consideración o deferencia, sino que implica un verdadero interés no egoísta por el otro más allá de las obligaciones explícitas que puedan existir.

A veces se confunde al respeto con alguna conducta en particular, como los buenos modales o la amabilidad, pero el respeto es algo diferente a esto, es una actitud. Esta actitud nace con el reconocimiento del valor de una persona, ya sea inherente o también relacionado con una habilidad o comportamiento”¹³

Valores Corporativos

- Con productos de calidad y al menor costo posible,
- De una manera eficaz, eficiente y flexible,
- Fortaleciendo día a día nuestra estructura financiera,
- Trabajando como un sólido equipo humano,
- Superando la competencia en el manejo del entorno,
- Creando una marca de indiscutible liderazgo en el mercado.

5.4.Objetivos

Los objetivos son generales cuando estos afectan al desempeño de toda la empresa, y son específicos cuando estos afectan a un área en particular.

Para lograr que la empresa se afiance en el mercado se deberán cumplir los siguientes objetivos:

- 1) Desarrollar estrategias publicitarias con el fin de alcanzar el mayor posicionamiento entre los clientes y consumidores

¹³Inmanuel Kant 2004

- 2) Obtener un local propio para la empresa
- 3) Captar la atención del cliente con estrategias de mercadotecnia eficientes.

5.5.Políticas

Las políticas son guías y lineamientos generales que permitirán alcanzar los objetivos deseados. Las políticas son flexibles, no rígidas y pueden interpretarse y aplicarse. Las políticas que se aplicaran son:

- 1) Se aplicaran campañas publicitarias con el fin de incrementar el número de clientes y así asegurar el bienestar económico, el desarrollo y la estabilidad de la organización.
- 2) Priorizar en las instalaciones la comodidad de los trabajadores y de los clientes.
- 3) Incremento periodo del número de clientes.

5.6.Metas

Las metas son medibles en el tiempo y cantidad, estas forman una parte del objetivo. La sumatoria de todas las metas nos da como resultado el objetivo deseado por la empresa.

- 1) Durante todo 2012 se realizara toda la publicidad para dar a conocer a la empresa y a los futuros clientes dueños de vehículos Mazda en la provincia de Esmeraldas.
- 2) Para 2013 la empresa deberá ser la comercializadora exclusiva de repuestos Mazda en la provincia de Esmeraldas

5.7.Estrategias

Las estrategias son los caminos para alcanzar los objetivos planteados y estos deben ser medibles en el tiempo.

- 1) Establece un programa de mercadeo específico para la provincia de Esmeraldas

- 2) Buscar fuentes de financiamiento adecuado para la adecuación e innovación permanente del local comercial.
- 3) Ofrecer precios cómodos en productos garantizados, para tener siempre un cliente satisfecho.

CAPÍTULO VI.

6. PLAN DE MARKETING

6.1.Objetivos generales

Generar valor percibido, lealtad y posicionamiento hacia el producto por parte de los clientes, para que la empresa RESMAZE sea reconocida por su calidad y beneficios.

6.1.1. Objetivos del Plan

- Lograr mediante el marketing mix en un plazo de 1 año meses lo siguiente:
- Se proyecta atraer a todos los propietarios de vehículos mazda en Esmeraldas.
- Incrementar la participación de mercado en un 50% en un periodo mínimo de cuatro meses.
- **Generar las ventas suficientes para recuperar la inversión.**

6.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

6.2.1. Estrategia de Producto

Nuestra empresa de repuestos y accesorios ofrecerá un producto para la satisfacción de los clientes que poseen vehículos marca Mazda en la provincia de Esmeraldas, desarrollando un servicio de calidad y eficiencia a costos similares de cualquier mayorista de las grandes ciudades.

Se ofrecerá además la oportunidad abierta a todo público de venir a disfrutar de nuestros servicios de auxilio mecánico y asesoría en accesorios para diferentes tipos de vehículos.

Se continuara con innovaciones mejorando su infraestructura, para posteriormente poder ofrecer un lugar en donde se puedan aumentar otros servicios tales como el servicio de reparaciones y mantenimiento preventivo y correctivo, pero teniendo acceso a nuestros beneficios así como iremos ampliando la gama de productos y servicios ofrecidos.

6.2.2. Estrategia de Precio

Hoy en día los clientes son más sensibles al precio y están mejor informados, del mismo modo la alta inflación genera problemas de elasticidad sobre el precio de los productos en el mercado ecuatoriano

Creemos que sería apropiado aplicar la estrategia de precios en función de la competencia, ya que el local no deberá vender los repuestos y accesorios a un precio mayor al de la competencia en Quito o Santo Domingo, para así buscar la preferencia de los dueños de los vehículos en la provincia y sus alrededores.

6.2.3. Estrategia de Distribución (Plaza)

Nuestra estrategia de distribución será aplicada con el fin de conseguir que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores hagan uso del mismo en el lugar donde se ofrecerá el servicio. Por lo tanto, el cuidado, mantenimiento y aseo de las instalaciones, así como de todos los recursos necesarios para ofrecer el servicio, son parte de hacer llegar el producto de manera eficiente y eficaz, justo a tiempo.

Además emplearemos como canal de soporte la estrategia de distribución directa y para ello se utilizará el internet como uno de los canales de apoyo para publicitar el servicio directamente a los clientes. Es decir se utilizara una página web en donde podremos, con el propósito de no solamente atraer más mercado mediante publicidades en el mismo, sino además como un apoyo para el servicio al cliente, en donde se podrá publicar diariamente el estado de los caballos, promociones, eventos y otras noticias de interés común sobre la equitación, mediante links a otras páginas con este tipo de información e inclusive información complementaria sobre eventos en otras partes tanto en el país como el mundo.

Del mismo modo se permitirá que se nos envíen sugerencias, dudas y comentarios.

La calidad por el servicio que se ofrece será uno de los componentes esenciales de nuestra misión puesto que nuestro negocio, o al menos la primera fase, dependerá de una cartera de clientes continua y de rápidas transacciones. Tendremos que ofrecer una “orientación de cercana relación” con el cliente para poder asegurar lealtad.

6.2.4. Estrategia de Promoción

Dentro de las funciones transaccionales que llevaremos a cabo, están en primera instancia el contacto y comunicación con los compradores potenciales para que tomen conciencia de los beneficios que nuestros productos ofrece junto con sus características y ventajas.

- ❖ La estrategia de promoción integrada incluye la publicidad, relaciones públicas, prensa pagada y gratuita y promoción de ventas;

-En lo que respecta a publicidad es importante debido a que es un negocio en un nuevo ámbito por lo tanto necesitamos la mayor comunicación posible. Por ello usaremos los componentes visuales de comunicación.

Los medios mix son el por banners en otras páginas web como Facebook, Twitter, Google, publicaciones en periódicos y revistas locales, que lleguen a nuestro mercado meta.

A través del correo electrónico contactaremos a nuestros potenciales clientes utilizando una base de datos, la misma que podemos obtener de datos de la comisión nacional de tránsito, tendremos acceso al mercado meta al que deseamos llegar. Cabe mencionar que se usara este medio, ya que el segmento al que nos

-En lo que se entiende por relaciones publicas, consideramos pertinente establecer alianzas o proyectos con talleres y centros de mantenimientos de vehículos, para que compren en nuestro almacén, ofreciéndoles catálogos con los precios de los productos.

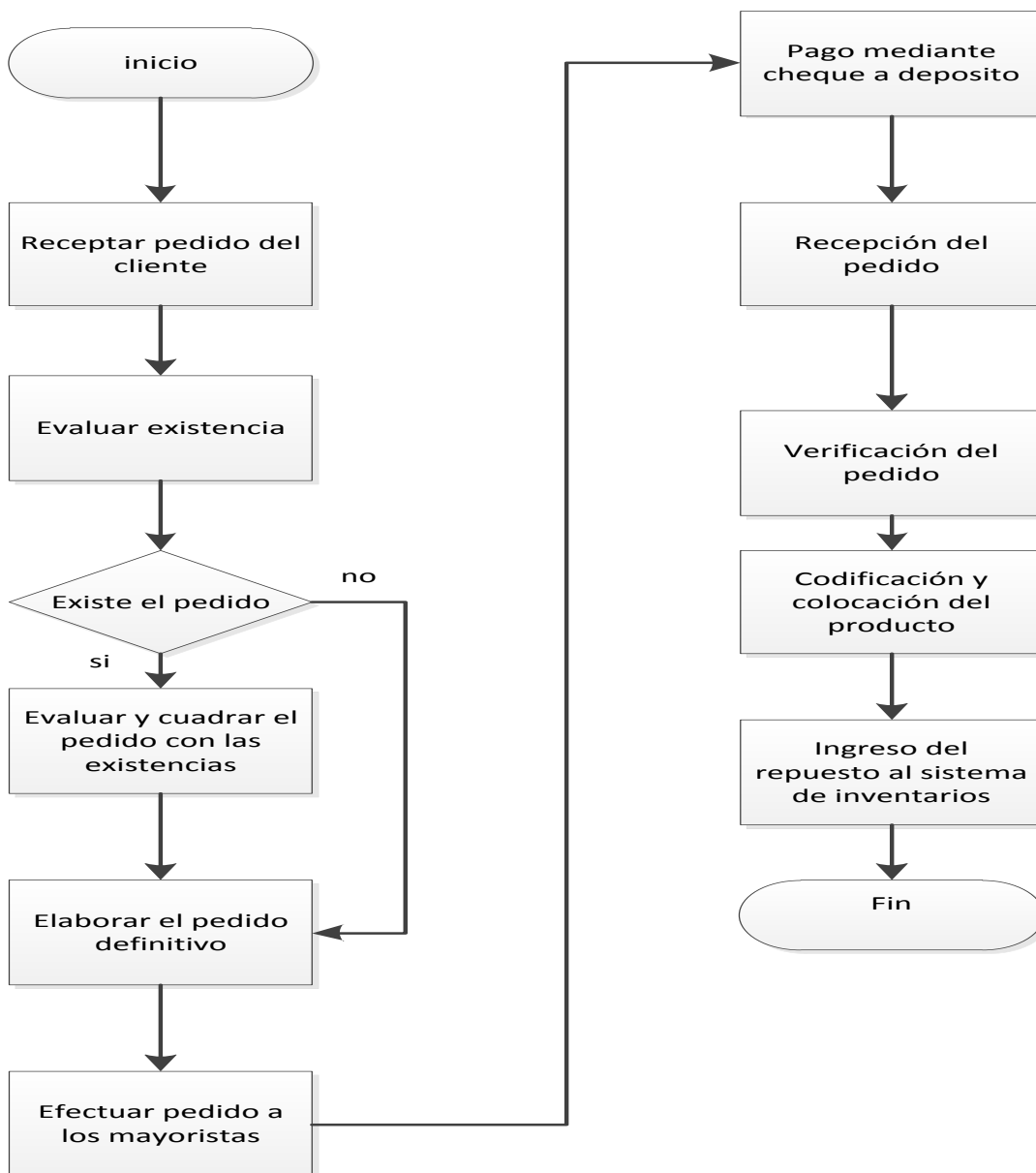


CAPÍTULO VII

7. PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la prestación de los servicios.

A continuación se presente la forma general los procesos de la empresa para la venta de repuestos:

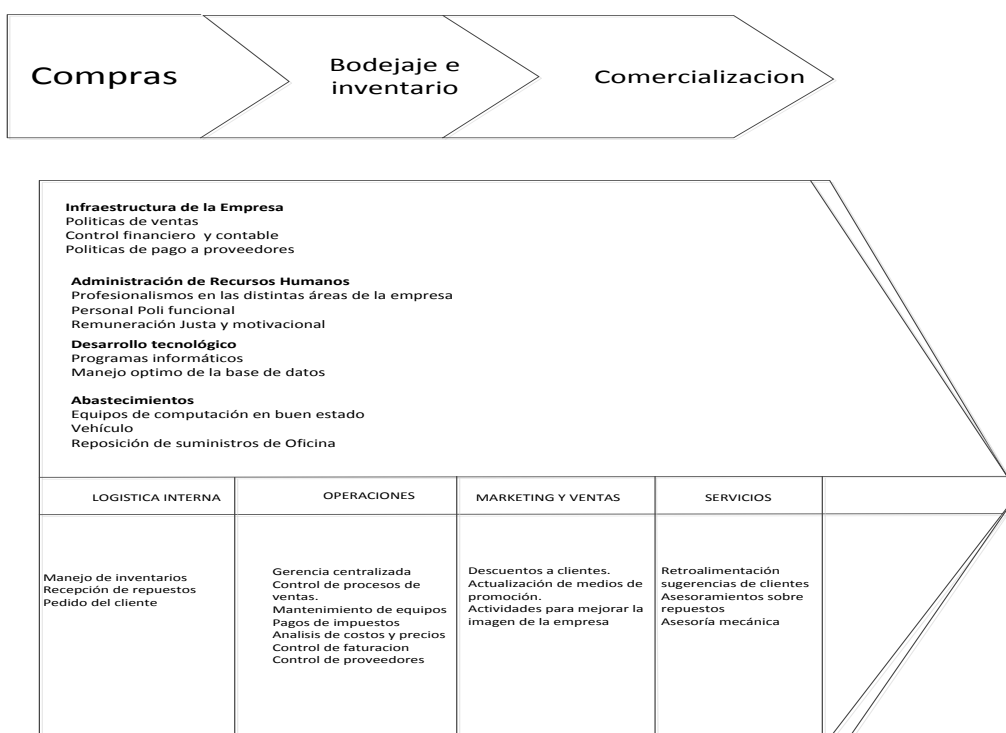


7.1.Cadena De Valor Resmaze S.A

Para sintetizar a las operaciones dentro de la empresa, se va a construir la cadena de valor, la misma que es una herramienta que permite detallar las actividades de una organización, la cual se compone de actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias permiten enfocar a toda la empresa y sus miembros en un sistema que se interrelaciona para obtener resultados. Por otra parte dentro de la cadena de valor también hay las actividades denominadas de apoyo, las cuales son importantes, ya que permiten soportar a las actividades primarias.

Cadena de Valor



Elaborado: Autor

A continuación se detallan las distintas actividades que realizara la empresa para el operar de forma adecuada en la ciudad de Esmeraldas.

1. Pedidos

En esta actividad se realizará las adquisiciones pertinentes de productos para almacenarlos y disponer de una adecuada cartera para solventar los pedidos de los clientes y mantenerlos satisfechos.

El responsable de esta actividad controlara que no existan retrasos en las entregas por parte de los proveedores, con la finalidad de mantener un adecuado stock de productos a distribuirse.

2. Transporte.

El responsable de esta actividad deberá transportar los productos de los distribuidores más cercanos sean estos en Quito o Santo Domingo hacia la bodega del negocio.

3. Revisión (Costos y Productos)

La revisión es muy importante ya que se requiere un análisis minucioso tanto de los costos en el proceso de compra, así como el estado físico; es decir que los proveedores cumplan con las exigencias del repuesto solicitado.

La alteración de los costos de los productos y el estado de entrega es un factor que perjudicará tanto a la empresa como a los clientes. Es por este motivo que se exigirá una presentación impecable del producto a los clientes con un costo adecuado a los estándares normales.

4. Ingresos o Inventarios

Después de las respectivas revisiones se ingresará los productos al inventario con la finalidad de consolidar las existencias. En esta área se cuantificará los productos disponibles para la venta.

5. Devolución y Descuentos

Mediante la consolidación de las existencias se determinara si existen cantidades superiores a las establecidas de algunos productos, para posteriormente proceder a las devoluciones respectivas, o bien productos defectuosos que alteren los requerimientos de los clientes.

Así mismo se harán las operaciones de descuentos que los proveedores han brindado en relación a los volúmenes de compra, estos descuentos dan ventaja a la empresa y el cliente.

6. Ingreso de Compras a los sistemas de Información

Toda la información de compras será ingresada a un sistema computarizado, con la finalidad de facilitar su contabilización y manejar de forma veraz las existencias.

La base de datos que se generara en el sistema permitirá adicionalmente tener datos esenciales de todos los clientes, para el cumplimiento efectivo de la entrega de productos, es decir se realizaran actividades de mejoramiento continuo y las entregas oportunas.

7. Almacenamiento y organización

En esta área se realizaran las actividades de almacenamiento y organización de los productos adquiridos de acuerdo a sus línea de producto, y de esta forma aprovechar al máximo el espacio físico de la bodega.

8. Pedidos de los clientes

Bajo este sistema de actividades se presentaran los pedidos de acuerdo a los requerimientos de los clientes, los cuales son de gran importancia pues constituye la razón de las ventas, por tal motivo se seguirá el procedimiento sin descuidar el tiempo de pedido y entrega.

Los pedidos serán verificados con los sistemas de información para dar concordancia a la totalidad de las existencias para servir oportunamente al cliente.

9. Revisión de las facturas de venta

Se realizarán actividades con la finalidad de consolidar los datos de la factura con las existencias, de esta forma ir controlando las salidas físicas con los datos contables.

Estas actividades permitirán llevar un control continuo de las actividades de venta de la empresa por esta razón se manejarán con especial cuidado.

10. Devolución y descuentos a clientes

En esta sección se controlará y contabilizarán los descuentos realizados a los clientes como una manera de promocionar los productos e incrementar el volumen de ventas. Se estudiará cuidadosamente cuál es el motivo de las devoluciones, con la finalidad de dar correctivos pertinentes y oportunos, que no influyan negativamente en la rentabilidad del negocio.

11. Informe de Ventas

En relación a las actividades de ventas diarias o semanales, se revisarán las facturas de ventas con la finalidad de determinar el volumen total de ventas y obtener un promedio de ventas mensuales para alcanzar la rentabilidad deseada.

La información de ventas y las de las compras, servirán para la elaboración de los estados financieros mensuales y anuales y poder evaluar la situación económica y la financiera del negocio.

12. Inventario Físico

La empresa realizara el inventario físico al final e cada mes con la finalidad de conocer cuál es el monto de las existencias al final de dicho periodo, de esta manera se conocerán las cantidades de productos a adquirirse.

Las actividades de inventario final al comparar entre dos pedidos consecutivos, ayudaran a conocer cuál es la evolución de las ventas, y si los movimientos (entradas y salidas), han disminuido o aumentado y así determinar la rotación de inventario adecuada para el negocio.

CAPÍTULO VIII.

8. ORGANIGRAMA Y POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

8.1. Estructura Administrativa

“La organización administrativa sirve para agrupar y estructurar todos los recursos de la empresa, personas y equipos, para alcanzar los objetivos deseados de la mejor forma posible. Así el objetivo de la organización es agrupar a las personas para que estas trabajen mejor en conjunto. La organización existe porque el trabajo empresarial a realizarse es imposible que los haga una sola persona. De ahí la necesidad que las personas ejecuten diferentes actividades.”¹⁴

La estructura organizativa formal representa las relaciones entre las personas y las funciones diseñadas por la dirección y que se presentan en el organigrama. La estructura

¹⁴ Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la administración general*. Ed Hispanoamérica. México.

organizativa informal la red de relaciones sociales que se basan en amistades o intereses compartidos por los diversos miembros de la organización.

Al ejecutar una estrategia, los administradores deben considerar ambas estructuras, la formal y la informal por dos razones:

1. La ejecución demanda la asignación de tareas a los distintos niveles de la organización y al personal de la misma.
2. La organización informal puede convertirse en una herramienta valiosa que facilite una ejecución exitosa.

Para optimizar el funcionamiento, se presenta el organigrama estructural de la empresa de repuestos automotrices, “Resmaze S.A.”

- Nivel Directivo: Junta de Accionistas
- Nivel Ejecutivo: Gerencia General
- Nivel Operativo:

Administrativo – financiero, con responsabilidad en las siguientes actividades:

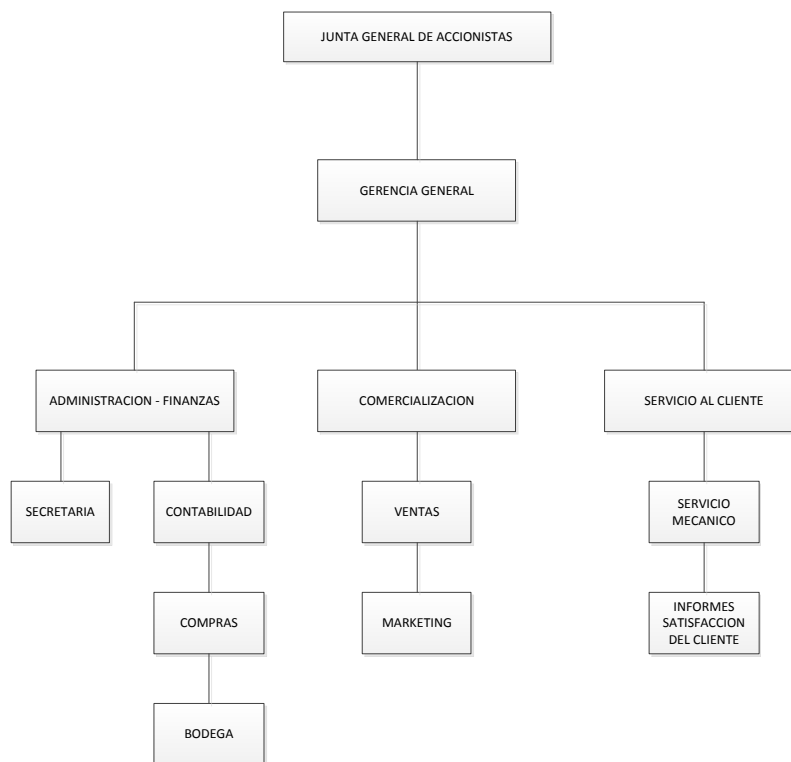
- Contabilidad
- Compras
- Facturación
- Bodega

Comercialización, con responsabilidad en las siguientes áreas:

- Ventas
- Promoción y publicidad
- Transporte

Servicio al Cliente, con responsabilidad en las siguientes actividades:

- Servicio Mecánico
- Informes de la calidad del producto y/o servicio.



Organigrama Estructural “Resmaze S.A”

Elaborado: Autor

8.2. Estructura Funcional

8.2.1. Junta General de Accionistas

Representa la máxima autoridad en la empresa, no tiene ninguna relación de dependencia funcional con los otros niveles y sus principales funciones son:

- Nombrar y remover al presidente, gerente y directores cuando la organización así lo requiera.
- Determinar los lineamientos generales e importantes para el funcionamiento de la organización

- Analizar y revisar los balances, registros y cuentas periódicamente
- Resolver la distribución de los beneficios, transformación o disolución de la empresa.

8.2.2. Gerencia General

La gerencia general tiene dependencia jerárquica con la junta de accionistas, así como mantiene una dependencia jerárquica con los departamentos administrativo – financiero, comercialización y servicio al cliente.

- Cumplir con actividades que requieran la aplicación de conocimientos diversificados en administración.
- Realizar funciones de consultoría en el ámbito superior para la administración de la empresa.
- Elaborar planes, dirigir proyectos y evaluar los resultados de las actividades administrativas y financieras del negocio.
- Participar en la toma de decisiones en consenso respecto a planes de crecimiento de la empresa.
- Establecer políticas, objetivos y estrategias, metas para desarrollar las actividades, planes y programas comerciales de repuestos automotrices.
- Supervisar y controlar al personal.
- Administrar y organizar de forma eficiente y óptima el empleo de los recursos materiales y económicos.
- El gerente general es quien dirige a la empresa.

8.2.3. Área Administrativa Financiera

Esta área tiene dependencia jerárquica con la gerencia General, y mantiene una relación funcional con las secciones a su cargo: Contabilidad (facturación), Compras, Bodega.

Tiene como funciones esenciales:

- Efectuar trabajos especializados en el área administrativa de la empresa
- Efectuar consultoría tanto administrativa como financiera.
- Evaluar planes y proyectos, y medir sus resultados
- Preparar informes sobre la situación económica y financiera del negocio.
- Mantener un flujo de información administrativa financiera en coordinación con el área de comercialización y servicio al cliente.
- Emplear herramientas técnicas de planificación financiera que promuevan la concesión de las metas y objetivos financieros.

8.2.4. Contabilidad (Facturación)

Tiene relación jerárquica con el área administrativa financiera. Tiene como principales funciones:

- Elaborar estados financieros mensuales y anuales
- Realizar todo el procesos contable
- Realizar presupuestos de operación
- Preparar flujos de caja
- Llevar y controlar la información de las transacciones del negocio.
- Realizar el proceso de facturación
- Registrar facturas de entrada y salida.

8.2.5. Compras

Tiene relación jerárquica con el área administrativa financiera y tiene dependencia funcional con el área de contabilidad y bodega.

- Realizar la compra a proveedores nacionales e importación de repuestos automotrices para mantener el stock deseado.

8.2.6. Bodega

Tiene relación jerárquica con el departamento administrativo financiero, y con las secciones afines; sus principales funciones son:

- Controlar los inventarios
- Controlar el stock de salida y entrada de los repuestos
- Clasificación de la mercancía de acuerdo a su genero

8.2.7. Comercialización

Este departamento guarda relación jerárquica y funcional con la gerencia general y con sus secciones y actúa en coordinación con los departamentos Administrativo – financiero y de servicio al cliente. Tiene como funciones:

- Establecer políticas, objetivos y normas de acción para desarrollar las actividades de comercialización de productos, así como la supervisión y evaluación de planes y programas comerciales.
- Planificar, organizar y dirigir actividades de distribución, promoción y publicidad de productos, a nivel del sector en el cual opera, con la finalidad de cumplir los

objetivos y metas de una forma eficiente, utilizando de la mejor forma los recursos disponibles.

- Encargarse de la recepción, embarque y control de los productos
- Controlar la liquidación de fletes, impuestos y facturación y reportes de ventas

8.2.8. Ventas

Se relaciona jerárquicamente y funcionalmente con el departamento de comercialización, así como sus secciones comunes (promoción, publicidad y transporte). Tiene como funciones:

- Ventas a nivel del sector: manejar y controlar las ventas dentro del ámbito de acción
- Dirección, control y mejoramiento del servicio al cliente, esto es servicio de entrega oportuna, promociones y servicio postventa.

8.2.9. Marketing

Esta sección tiene una relación de dependencia jerárquica y funcional con sus respectivas secciones y con el departamento de comercialización. Tiene como principales funciones:

- Desarrollar y difundir técnicas de comunicación persuasivas para atraer clientes.
- Seleccionar canales de comunicación adecuados para mejorar los niveles de ventas.
- Desarrollar programas promocionales con la finalidad de mantener la fidelidad de los clientes.

8.2.10. Servicio al Cliente

Su dependencia jerárquica y funcional está directamente relacionada con la Gerencia General y con las secciones del servicio mecánico e información. Actúa en coordinación con el departamento de comercialización y administrativo – financiero. Tiene como funciones principales:

- Crear estrategias de servicio, encaminadas a satisfacer las funciones más importantes y constantes de los clientes.
- Determinar los atributos más importantes del servicio para satisfacer y superar las expectativas de los clientes;
- Determinar las capacidades actuales y potenciales del negocio, es decir evaluar las fortalezas y debilidades en materia de recursos, filosofía y prestigio.

8.2.11. Servicio Mecánico

Tiene relación jerárquica y funcional con el departamento de servicio al cliente y con la de información, su función más importante es:

- Brindar asesoría mecánica eficiente ya sea para prevención o arreglo del vehículo.

Información para la satisfacción del cliente

Tiene relación jerárquica con el departamento de servicio al cliente y con la sección de servicio mecánico, tiene como funciones:

- Estimular y capacitar a la gerencia para incorporar la voz del cliente en las decisiones.
- Promover la prioridad de satisfacción del cliente

- Elaborar una base de datos que identifique a los distintos tipos de clientes
- Determinar un adecuado sistema de información para identificar la calidad del servicio al cliente

CAPÍTULO IX

9. PLAN FINANCIERO

9.1. Inversión Inicial

Para la puesta en marcha de la empresa de repuestos en la ciudad de Esmeraldas se debe determinar el monto que requiere para materializarse. La inversión inicial tiene como principales componentes: activos diferidos, activos fijos y capital de trabajo.

Activo diferido

Las inversiones en activos diferidos son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos, necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Constituyen inversiones intangibles susceptibles de amortizar y, al igual que la depreciación, afectaran el flujo de caja indirectamente por la vía de una disminución en la renta imponible y, por tanto, de los impuestos pagaderos.

ACTIVO DIFERIDO	MONTO
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$900
PATENTES Y PERMISOS	\$300
ADECUACIONES Y DECORACIÓN	\$500
GASTOS PRE OPERATIVOS	\$1.000
TOTAL	\$2.700

Elaborado: Autor

Activos Fijos

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizaran en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto.

Resumen de inversiones de activo fijo	

MUEBLES	Monto
Administración	2.050
Comercialización	1.050
Servicio al cliente	810
Bodega	1.070
Subtotal	4.980
MAQUINARIA Y EQUIPO	
Administración	1.210
Subtotal	1.210
EQUIPOS DE COMPUTO	
Administración	2.650
Comercialización	650
Bodega	500
Subtotal	3.800
VEHÍCULO	30.000
TOTAL	39.990

Elaborado: Autor

Depreciaciones y Amortización

A continuación se presentan las depreciaciones de los activos fijos y la amortización de los activos diferido, calculados por el método de línea recta. Estos valores son importantes en la determinación de las proyecciones del estado de pérdidas y ganancias y el flujo de efectivo de la empresa.

Tabla 26

DEPRECIACION ES	MONTO	% DEPRECIACIÓ N	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR RESCATE
MUEBLES	4980	10%	498	2490
MAQUINARIA Y EQUIPO	1210	10%	121	605
EQUIPO DE COMPUTO	3800	33,33%	1266,54	1266,92
VEHÍCULO	30000	20%	6000	0
AMORTIZACIÓN ACTIVO DIFERIDO	2700	20%	540	0
TOTAL	42690		8425,54	4361,92

Elaborado: Autor

9.2.Capital de Trabajo

El capital de trabajo es la capacidad de una empresa para desarrollar sus actividades de manera normal en el corto plazo. Puede calcularse como el excedente de los activos sobre los pasivos de corto plazo.

El capital de trabajo permite medir el equilibrio patrimonial de la compañía. Se trata de una herramienta muy importante para el análisis interno de la empresa, ya que refleja una relación muy estrecha con las operaciones diarias del negocio.

Capital de trabajo

RUBROS/AÑOS	2012
I. COSTO DE VENTAS	
Compra de repuestos	\$551.172,29
II. G.	
ADMINISTRACIÓN	
Sueldos	\$ 42.636,71
Depreciaciones	\$ 8.425,54
Suministros y materiales	\$ 355,50
Servicios Básicos	\$1.735,20
Arriendo	\$ 1.000,00
TOTAL G.	\$ 54.152,95
Administrativos	
III. G. VENTAS	\$ 905
IV. G. FINANCIEROS	\$ 12.883,36
COSTOS Y GASTOS	\$ 619.113,60
TOTALES	

Elaborado: Autor

$$\text{capital de trabajo} = \frac{619.113,60 - 8425,54}{365} * 90$$

$$\text{capital de trabajo} = \$152.672,01$$

El capital de trabajo total es de \$152.672,01 de los cuales aproximadamente \$137.793 están destinados a la compra de los repuestos (inventarios) que requiere la empresa para cubrir la demanda del primer trimestre.

9.3.Monto Inversión Inicial

El total de la inversión inicial de la empresa de puesto Mazda será de:

Inversión inicial	
ACTIVO FIJO	\$39.990
ACTIVO DIFERIDO	\$2.700
CAPITAL DE TRABAJO	\$152.672,016
TOTAL INVERSIÓN	\$195.362,016

Elaborado: Autor

Al ser una Sociedad Anónima el financiamiento de esta inversión se hará una parte con financiamiento de los propios accionistas, que corresponderá a todos activos diferidos y fijos y otros gastos que ascienden en total a USD \$ 50.000,y la diferencia \$145.362,016se realizará un crédito con la CFN.

Amortización del Préstamo

Para la creación de la empresa de repuestos y accesorios “Resmaze S.A.” se accederá a un crédito otorgado por la Corporación financiera Nacional con el 10% de interés, a 5 años plazo y el pago se lo realizará de forma mensual, el crédito solo incluye el capital de trabajo.

Préstamo	145.362
Tasa efectiva mensual	0,007974
Numero de periodos	60

El valor de pago se calcula con la siguiente formula

$$PAGO = \frac{DEUDA * i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

$$PAGO = \frac{145.362 * 0,007974}{1 - (1 + 0,007974)^{-60}}$$

$$PAGO = 3.057,77$$

Tabla de amortización ver ANEXO

9.4. Proyección Costos y Gastos

Los costos de los distintos tipos de repuestos, fueron proporcionados por el área financiera de Ecuamotors, que es un concesionario de autorizado de Mazda. Debido a la gran variedad de repuestos estos dependiendo del tipo pueden varias desde alrededor de \$ 1 dólar a cientos de dólares. A continuación se muestran los costos promedio de los distintos segmentos de repuestos:

Proyección de costos

SEGMENTO	COSTO PROMEDI O	COST O 2011	COST O 2012	COST O 2013	COST O 2014	COST O 2015	COST O 2016
ACCESORIOS	39,10	39,10	41,44	43,93	46,56	49,36	52,32
COLISIÓN	86,45	86,45	91,63	97,13	102,96	109,14	115,68
DESGASTE	40,20	40,20	42,61	45,16	47,87	50,75	53,79
ELÉCTRICOS	5,44	5,44	5,77	6,11	6,48	6,87	7,28
MANTENIMIEN TO	29,39	29,39	31,15	33,02	35,00	37,10	39,33

Elaborado: Autor

En función de los volúmenes de demanda de repuestos en la provincia de Esmeraldas, la proyección de los costos en la adquisición de repuestos para los futuros 5 años en los distintos segmentos es:

Proyección de Costos

SEGMENTO	2012	2013	2014	2015	2016
ACCESORIOS	\$ 10.070,17	\$ 11.552,94	\$ 13.270,50	\$ 15.251,30	\$ 17.526,65
COLISION	\$ 154.674,81	\$ 177.747,74	\$ 204.165,14	\$ 234.640,62	\$ 269.657,73
DESGASTE	\$ 215.678,39	\$ 247.858,86	\$ 284.800,13	\$ 327.210,41	\$ 375.997,64
ELECTRICOS	\$ 32.262,85	\$ 37.071,94	\$ 42.594,71	\$ 48.942,12	\$ 56.240,09
MANTENIMIENTO	\$ 138.486,07	\$ 159.129,31	\$ 182.845,06	\$ 210.095,40	\$ 241.412,78
total	\$ 551.172,29	\$ 633.360,79	\$ 727.675,54	\$ 836.139,84	\$ 960.834,90

Elaborado: Autor

Suministros y Materiales

Servicios Básicos

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CONSUMO	COSTO	TOTAL	TOTAL
		MENSUAL	UNITARIO	MENSUAL	ANUAL
Agua	m ³	30	0,27	8,1	97,2
Energía eléctrica	Kw / h	200	0,09	18	216
Telefono (Fijo y celular)	Min	240	0,15	36	432
internet	kbyte	1000	0,03	30	360
Combustible	galones	25	2,1	52,5	630
Seguros (5% Activos Fijos)	Dolares			166,625	1999,5

		TOTAL		311,225	3734,7
--	--	--------------	--	----------------	---------------

Elaborado: Autor

- ✓ 6 % de incremento para los rubros de materia prima, suministros de oficina, servicios complementarios y publicidad, ya que estos son susceptibles al índice inflacionario que actualmente se mantiene en el porcentaje indicado anteriormente.
- ✓ \$100 USD de incremento cada año en el valor correspondiente al arriendo del local, ya que en la ley del inquilinato estipula que cada dos años se realizará la renovación de un contrato de arrendamiento incrementando su valor en el porcentaje ya mencionado.
- ✓ En relación al rubro de seguros, se destinara un 5% de pago de prima sobre el total de los activos fijos, en total se tiene un pago anual de \$1.999,5 USD.

Suministros de Oficina

Suministros de Oficina

DESCRIPCIÓN	CONSUMO	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Tinta negra	4	20	80
Tinta de colores	2	25	50
Caja de esferográficos	2	2	4
Caja de resaltadores	2	2,5	5
Caja de marcadores	1	2,5	2,5

Resmas de papel bond	5	4	20
	TOTAL		161,5

Elaborado: Autor

Publicidad

CONCEPTO	CANTIDAD	DETALLE	TOTAL ANUAL
Página web	1	Dominio (renovación anual)	80
Trípticos	3000	Diseño e Impresión	480
Hojas volantes	3000	Diseño e Impresión	255
Tarjetas de presentación	3000	Diseño e Impresión	90
TOTAL			905

Elaborado: Autor

9.5.Sueldos y Salarios

A continuación se muestran los salarios del personal operativo y administrativo de la empresa, tomando en cuenta que no se pagan fondos de reserva el primer año.

1er año							
CARGO	No	VALOR A RECIBIR EMPLEAD O MENSUAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONE S	APORT E IESS 12,15%	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	500	41,67	24,33	41,67	60,75	8021,00
Administrado r	1	450	37,50	24,33	37,50	54,68	7248,10
Gerente Ventas	1	450	37,50	24,33	37,50	54,68	7248,10
Secretaria	1	292	24,33	24,33	24,33	35,48	4805,74
Contador	1	350	29,17	24,33	29,17	42,53	5702,30
Bodeguero	1	292	24,33	24,33	24,33	35,48	4805,74

Atención al cliente	1	292	24,33	24,33	24,33	35,48	4805,74	
TOTAL	7	2626	218,83	170,33	218,83	319,06	42636,71	
2DO año								
CARGO	No	VALOR A RECIBIR EMPLEADO O MENSUAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	APORTE IESS 12,15%	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	550	45,83	24,33	45,83	45,83	66,83	9343,90
Administrador	1	495	41,25	24,33	41,25	41,25	60,14	8438,71
Gerente	1	495	41,25	24,33	41,25	41,25	60,14	8438,71

- ✓ 10% de incremento en lo que corresponde a servicios básicos, sueldos de la mano de obra y del gasto administrativo.

9.6.Presupuesto De Costos Y Gastos

A continuación se presentan los presupuestos de costos y gastos de la empresa de repuestos para autos Mazda en la ciudad de Esmeraldas.

Suministros de Limpieza

PRESUPUESTO DE COSTOS PROYECTADO					
RUBROS/AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016
I. COSTO DIRECTO					
Compra de repuestos	551.172,2 9	633.360,7 9	727.675,5 4	836.139,8 4	960.834,90
III. G. ADMINISTRACIÓN					
Sueldos	42.636,71	49.584,58	54.543,04	59.997,34	65.997,07
Depreciaciones	8.425,54	8.425,54	8.425,54	8.425,54	8.425,54
Sumin y materiales	355,50	376,83	399,44	423,41	448,81
Servicion Basicos	3.734,70	4.108,17	4.518,99	4.970,89	5.467,97

arriendo	1.000,00	1.100,00	1.200,00	1.300,00	1.400,00
TOTAL G: ADMINIST	56.152,45	58.386,95	63.368,02	68.846,29	74.871,42
III. G. VENTAS	905	959,3	1016,858	1077,8694	1142,54164
IV. G.FINACIEROS	12.883,36	10.502,37	7.883,28	5.002,27	1.833,17
COSTOS Y GASTOS	621.113,1	703.209,4	799.943,6	911.066,2	1.038.682,0
TOTALES	0	1	9	8	4

Elaborado: Autor

9.7. Proyección de Ventas

El proyecto posee frentes de venta en los siguientes segmentos de repuestos de vehículos: accesorios, colisión, desgaste, eléctricos y mantenimiento. Para desarrollar la proyección en ventas de cada uno se ha considerado la información de la demanda insatisfecha en el Estudio de Mercado.

Para la proyección de los ingresos se estimó un 40% de utilidad en relación a los costos, porcentaje que está de acuerdo a la ganancia que se tienen en repuestos de vehículos.

Las proyecciones que se muestran a continuación se han realizado para los cinco primeros años de funcionamiento del establecimiento:

Proyección de ingresos

SEGMENTO	COSTO PROMEDIO	PRECI O 2012	2013	2014	2015	2016
ACCESORIOS	89,37	125,12	132,6 3	140,5 8	149,0 2	157,9 6
COLISION	57,68	80,75	85,60	90,73	96,18	101,9 5
DESGASTE	44,76	62,67	66,43	70,42	74,64	79,12
ELECTRICOS	9,51	13,31	14,11	14,96	15,85	16,81
MANTENIMIEN TO	29,08	40,72	43,16	45,75	48,49	51,40

SEGMENTO	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos totales					
ACCESORIOS	30404,02	34880,79	40066,49	46046,94	52916,72
COLISION	136310,34	156643,83	179924,70	206781,84	237641,39
DESGASTE	317237,52	364571,21	418907,47	481287,99	553048,27
ELECTRICOS	74466,37	85566,31	98313,48	112964,03	129808,60
MANTENIMIENTO	180994,73	207974,46	238969,83	274584,73	315515,06
TOTAL	739412,97	849636,60	976181,97	1121665,54	1288930,04

Elaborado: Autor

9.8.Estado De Resultados Proyectado

El estado de resultados muestra, un resumen de los resultados de operación de un negocio concernientes a un periodo de operaciones. Su objetivo principal es medir u obtener una estimación de la utilidad o pérdida periódica del negocio, para permitir al analista determinar qué tanto ha mejorado dicho negocio durante un periodo de tiempo, generalmente un año, como resultado de sus operaciones.

Estado de Resultados

DETALLE/AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS NETAS	686.597,76	788.948,27	906.454,69	1.041.546,57	1.196.863,61
(-) COSTO DE VENTAS	551.172,29	633.360,79	727.675,54	836.139,84	960.834,90
UTILI.BRUTA EN VENTAS	135.425,47	155.587,48	178.779,14	205.406,72	236.028,71
(-) GASTOS OPERAC	69.940,81	69.848,62	72.268,15	74.926,43	77.847,14
UTILIDAD OPERACIONAL	65.484,66	85.738,86	106.510,99	130.480,29	158.181,57
(-) TRABAJADORES 15%	9.822,70	12.860,83	15.976,65	19.572,04	23.727,24
UTILIDAD. ANTES DE IMP.	55.661,96	72.878,03	90.534,34	110.908,25	134.454,33
IMP. RENTA 25%	13.915,49	18.219,51	22.633,59	27.727,06	33.613,58
UTILIDAD DEL EJERCICIO	41.746,47	54.658,52	67.900,76	83.181,19	100.840,75

Elaborado: Autor

9.9. Flujo de Caja

A diferencia del Estado o la Cuenta de Resultados, el Flujo de efectivo muestra lo que realmente sale o ingresa en efectivo a “caja” como, por ejemplo, los cobros de una venta que realmente se hicieron efectivos. En el Flujo de Caja, el término ganancia o pérdida no se utiliza.

La importancia del Flujo de Caja es que éste nos permite conocer la liquidez de la empresa, es decir, conocer con cuánto de dinero en efectivo se cuenta.

		FLUJO DE FONDOS NETO PROYECTADO					
DETALLE/AÑOS	0	1	2	3	4	5	
A. FLUJO DE BENEFICIOS							
Ventas netas		686.597 ,76	788.948 ,27	906.454 ,69	1.041.54 6,57	1.196.86 3,61	
Residual A:F						4.361,92	
Recup C.Trabajo						153.171, 89	
Total flujo de Beneficios		686.597 ,76	788.948 ,27	906.454 ,69	1.041.54 6,57	1.354.39 7,42	

B. FLUJO DE COSTOS						
Inversión activos	42.690,00			3.800,00		
Capital de Trabajo	153.171,89					
Costo Ventas		551.172,29	633.360,79	727.675,54	836.139,84	960.834,90
Gastos Operacional		57.057,45	59.346,25	64.384,87	69.924,16	76.013,97
(-) Depreciación		8.425,54	8.425,54	8.425,54	8.425,54	8.425,54
Total flujo de costos	195.861,89	599.804,20	684.281,50	787.434,88	897.638,46	1.028.423,32
Flujo económico A-B	- 195.861,89	86.793,56	104.666,77	119.019,81	143.908,11	325.974,09
Más:						
Crédito	145.362,00					

Menos:						
Servicio de la deuda		36.693, 29	36.693, 29	36.693, 29	36.693,2 9	36.693,2 9
15% trabajadores		9.822,7 0	12.860, 83	15.976, 65	19.572,0 4	23.727,2 4
25% impuesto a la renta		13.915, 49	18.219, 51	22.633, 59	27.727,0 6	33.613,5 8
Flujo financiero	- 50.499,89	26.362, 08	36.893, 14	43.716, 28	59.915,7 1	231.939, 98

Elaborado: Autor

9.10. Tasa Mínima Aceptable De Rentabilidad (Tmar)

A continuación se muestra el aporte de los accionistas, de la institución financiera con sus respectivos rendimientos.

Tabla 35
Proyección de ingresos

Fuente Financiamiento	Monto	Costo	Ponderación	Promedio
Capital accionistas	50000	15%	26%	0,03839027
Prestamos	145362	10%	74%	0,07440648
Total de la Inversión	195362,016		TMAR	11,28%

Elaborado: Autor

La tasa mínima de rendimiento es 11,28%, sobre la cual se calculara el VAN y se harán las comparaciones de la TIR.

9.11. Tasa Interna De Retorno

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

Utilizando el flujo de efectivo proyectado y la función TIR en el Excel, se obtiene la tasa interna de retorno:

TIR FINANCIERO = 81%

La tasa mínima aceptable de rendimiento para el presente proyecto es del 11.28%. Como la TIR es mayor que la Tmar el proyecto puede ser aceptado ya que su rentabilidad es superior al costo de capital.

9.12. Valor Actual Neto

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

VAN FINANCIERO

Van financiero

año	flujo efectivo	valor actual	Valor presente
0	-		-50499,8907
	50.499,89	1,00	
1		0,89886924	23696,0628
	26.362,08		
2		0,80796591	29808,4004
	36.893,14		
3		0,7262557	31749,2004
	43.716,28		
4		0,65280891	39113,51
	59.915,71		

5		0,58678984	136100,026
	231.939,98		
			209967,309

Como el VAN es mayor a cero, el proyecto puede ser aceptado.

9.13. Periodo De Recuperación

El periodo de recuperación, es el tiempo en el cual se recupera la inversión inicial.

Tabla 38

Periodo de Recuperación

año	flujo efectivo	ACUMULADO
0	- 195.861,89	-195.861,89
1	86.793,56	- 109.068,33
2	104.666,77	- 4.401,56
3	119.019,81	114.618,25
4	143.908,11	258.526,36
5	325.974,09	584.500,45

Elaboración: Autor

Periodo de recuperación $= 2 + 4.401.56 / 119.019,81$

Periodo de recuperación = 2,036 años

El proyecto se ha recuperado antes de los 5 años, tiempo máximo de recuperación, por lo que el proyecto tendrá una alta rentabilidad al ser llevado a su ejecución.

CONCLUSIONES.

- Una vez realizado la investigación se puede deducir que en la ciudad de esmeraldas, la creación de una empresa para la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos mazda constituye una excelente alternativa de negocios ya que en esta provincia el parque automotor ha ido creciendo en los últimos años.
- Se observa que el proyecto tiene una proyección de expansión ya que por existir un crecimiento en el parque automotor de la ciudad y la proliferación de demanda vehicular se tendrá gran cantidad de clientes que buscan realizar un mantenimiento a sus vehículos.
- La estructura organizacional de la empresa se adecua a las características de una empresa pequeña y en el mercado al que esta va a participar.
- En el análisis financiero se puede comprobar que el proyecto es económicamente rentable siguiendo los parámetros establecidos de ingresos que permitirán recuperar la inversión en 5 años con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 81%.

RECOMENDACIONES:

- Llevar a cabo el desarrollo del proyecto ya que se puede ver un VAN positivo, una TIR mayor que la tasa de descuento, lo que quiere decir que el proyecto si es viable y rentable.
- Realizar constantemente investigación de mercado sobre el parque automotor en Esmeraldas
- Es necesario monitorear continuamente el flujo de clientes que pueda tener la empresa de comercialización de repuestos Mazda manteniendo una inversión activa en publicidad y promociones
- Tener un servicio personalizado con los clientes lo que permitirá fidelizar al mismo con la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. AEADE. (2009). Anuario 2008. Editorial Don Bosco.
2. AEADE. (2010). Anuario 2009. Editorial Don Bosco.
3. AEADE. (2011). Anuario 2010. Editorial Don Bosco.
4. BACA Urbina Gabriel. (2001). Evaluación de Proyectos. McGraw Hill, México.
(EP)
5. GALLARDO Cervantes Juan. (1998). Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. McGraw Hill, México. (FPI)
6. HERNANDEZ Hernández Abraham, HERNANDEZ Villalobos Abraham, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, 2001, ECAFSA, México.
(FyE)