



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TEMA:
PROYECTO PARA COMERCIALIZAR PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE
VEHÍCULOS AUTOMOTORES EN GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PARA OPTAR
EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**AUTOR:
ESTEFANIE MURILLO LABALLE, ING.**

**TUTOR:
CHRISTIAN MORAN, ING.**

DICIEMBRE DE 2016

1. Índice General

Portada	1
1. Índice General.....	2
2. Índice de Tablas.....	4
3. Índice de Figuras	5
4. Justificación.....	6
5. Problema a Resolver.....	9
6. Objetivo General.....	10
7. Resumen Ejecutivo	11
8. Misión y Visión	12
9. Metas	14
10. Viabilidad Legal.....	15
10.1. Documentos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros	15
10.2. Permisos Municipales	17
11. Análisis de Mercado	21
11.1. Mercado Objetivo.....	21
11.2. Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental).....	22
11.3. Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	27
11.4. Análisis de las 4 P's	29
11.5. Análisis de la Oferta y la Demanda.....	30
11.6. Estrategia de diferenciación y Acciones de Promoción	33
11.7. Canal de Distribución.....	34
12. Análisis Operativo	35
12.1. Localización y descripción de las instalaciones	35
12.2. Método de Producción / Comercialización	37
12.3. Capacidad Instalada.....	40
12.4. Cadena de Abastecimiento Diagrama de Flujo de Procesos	41
12.5. Recursos Humanos	44
13. Análisis Financiero	53
13.1. Estado de Resultados Proyectados	54

13.2. Flujo de Caja Proyectado	54
13.3. Análisis del Punto de Equilibrio.....	55
13.4. Análisis de Sensibilidad	56
13.5. Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor presente neto, Retorno de la inversión.	58
14. Viabilidad del Proyecto.....	60
15. Referencias Bibliográficas	62
16. Apéndices.....	64

2. Índice de Tablas

Tabla Nro. 1: <i>Sector Real: Producto Interno Bruto</i>	24
Tabla Nro. 2: <i>Sector Real: Precios y Salarios</i>	25
Tabla Nro. 3: <i>Sector Real: Mercado Laboral</i>	25
Tabla Nro. 4: <i>Sector Monetario y Financiero: Indicadores Monetarios</i>	26
Tabla Nro. 5: <i>Fortalezas</i>	27
Tabla Nro. 6: <i>Debilidades</i>	28
Tabla Nro. 7: <i>Oportunidades</i>	28
Tabla Nro. 8: <i>Amenazas</i>	29
Tabla Nro. 9: <i>Resumen de Información sobre Encuesta de Comercio Interno del año 2012</i>	31
Tabla Nro. 10: <i>Distribución Nacional de empresas con actividad comercial CIU Nro. 45, Nro. 46 y Nro. 47</i>	31
Tabla Nro. 11: <i>Vehículos Motorizados Matriculados</i>	32
Tabla Nro. 12: <i>Descripción de Funciones Directorio de Accionistas</i>	46
Tabla Nro. 13: <i>Descripción de Funciones Gerente General</i>	47
Tabla Nro. 14: <i>Descripción de Funciones Asistente Ejecutiva</i>	48
Tabla Nro. 15: <i>Descripción de Funciones Administrativo Financiero</i>	49
Tabla Nro. 16: <i>Descripción de Funciones Caja</i>	50
Tabla Nro. 17: <i>Descripción de Funciones Analista de TTHH</i>	51
Tabla Nro. 18: <i>Descripción de Funciones Ejecutivo de Ventas</i>	52
Tabla Nro. 19: <i>Descripción de Funciones Bodega</i>	52

3. Índice de Figuras

Figura Nro. 1: <i>Localización de las Instalaciones</i>	35
Figura Nro. 2: <i>Perspectiva de las Instalaciones planta baja</i>	36
Figura Nro. 3: <i>Perspectiva 3d de las Instalaciones planta baja</i>	36
Figura Nro. 4: <i>Perspectiva de las Instalaciones planta alta</i>	37
Figura Nro. 5: <i>Perspectiva 3d de las Instalaciones planta alta</i>	37
Figura Nro. 6: <i>Flujograma de Proceso Comercial</i>	39
Figura Nro. 7: <i>Bodega proyección 1 en 3d</i>	40
Figura Nro. 8: <i>Bodega proyección 2 en 3d</i>	40
Figura Nro. 9: <i>Bodega proyección 3 en 3d</i>	41
Figura Nro. 10: <i>Bodega proyección 4 en 3d</i>	41
Figura Nro. 11: <i>Flujograma Compra de Inventario Local</i>	42
Figura Nro. 12: <i>Flujograma Compra de Inventario en el Exterior</i>	43
Figura Nro. 13: <i>Organigrama Funcional</i>	44
Figura Nro. 14: <i>Estado de Resultado Proyectado</i>	54
Figura Nro. 15: <i>Flujo de Caja Proyectado</i>	55
Figura Nro. 16: <i>Punto de Equilibrio</i>	56
Figura Nro. 17: <i>Análisis de Sensibilidad 1</i>	57
Figura Nro. 18: <i>Análisis de Sensibilidad 2</i>	57
Figura Nro. 19: <i>Análisis Financiero</i>	59
Figura Nro. 20: <i>Índices de Rentabilidad</i>	59

4. Justificación

En relación a las últimas cifras obtenidas de las publicaciones anuales que realiza el Banco Central del Ecuador (BCE) correspondientes al periodo económico del año 2014 sobre el Producto Interno Bruto por Industria, el sector Comercial representa en el Ecuador el 10,73% del Producto Interno Bruto total, es decir USD. \$ 7.482.477 (cifras expresadas en miles de dólares); y, el sector Comercial de igual forma refleja una Tasa de Variación Anual positiva, en relación al ejercicio económico del año 2013, del 7,83% que representa USD. \$ 543.235 (cifras expresadas en miles de dólares). (Banco Central del Ecuador, 2015).

Los resultados publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) correspondientes al último censo económico del año 2010, expuso que la ciudad de Guayaquil tiene alrededor de 87.206 establecimientos económicos (17,4% del total nacional), que generan USD. \$ 35.507 millones de dólares de ingresos por ventas (21,5% del país) y generan empleo para un aproximado de 441.976 personas (21,5% del país).

Este censo permitió conocer que las tres principales actividades que generan mayores ingresos en Guayaquil son: el comercio con un personal empleado de 33,8%, las industrias manufactureras con 33,8% de personas empleadas y el 4,1% que corresponde a actividades financieras con un personal empleado de 2,7%. Esta constante dinamización de la economía Guayaquileña ha beneficiado considerablemente el arca nacional, debido a que en los últimos cinco años se ha incrementado la recaudación de impuestos. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016).

Producto de la investigación documental efectuada en ensayos, editoriales, foto reportajes, y revistas empresariales se detectó que la ciudad de Guayaquil ha experimentado en los últimos 15 años cambios importantes y notables tanto en su desarrollo empresarial como en

su estructura urbana, encontrado de la misma forma que el comercio es la actividad económica preferida para generar riqueza y fuentes de empleo.

Esta actividad comercial constante en la que se encuentra inmersa la ciudad de Guayaquil, y conforme a las oportunidades que brinda el mercado, originó la iniciativa privada de implementar un negocio familiar que se dedica básicamente a la comercialización de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

El principal problema que afrontan los negocios familiares es su informalidad, lo cual deriva en una falta de estructura organizativa, de un plan de ventas y de expansión, y de una estructura financiera que permita determinar el rendimiento de la inversión. Por tal motivo, el presente trabajo de titulación se realiza con el objetivo de diseñar e implementar una estructura Administrativa, Operativa y Financiera denominado Plan de Negocios en la empresa Repuestos y Accesorios R&R.

La investigación propuesta, busca encontrar soluciones oportunas tomando como marco de referencia lo que indica la teoría sobre la formulación de proyectos, es así, que para cada una de las etapas de desarrollo del plan de negocios se toman como fundamentos los principales conceptos de: economía, administración, administración de recursos humanos, contabilidad financiera y administrativa, planificación estratégica, análisis de mercado, y análisis financiero. Para una mejor comprensión se esboza a continuación la metodología a utilizar.

En el estudio de mercado se utilizan técnicas de investigación para la recolección de datos cuantitativos y cualitativos tal como la Ficha de Observación que sirve para determinar cuáles son los factores que consideran importante los consumidores al momento de realizar una compra. (Apéndice Nro. 1). Con relación a lo que indica la teoría sobre administración se plasmará la razón de ser de la compañía en la misión, visión y valores organizacionales, que

posteriormente servirán como base para el establecimiento de los objetivos a mediano y largo plazo.

Para la estructuración del organigrama, se emplean los conceptos fundamentales sobre la administración y manejo del talento humano, formas de elaboración del manual de funciones y operaciones, y los diferentes tipos de jerarquía que existen dentro de una organización.

Dentro del diseño de la estructura legal se investiga todo lo pertinente a la normativa aplicada a las empresas ecuatorianas, incluyendo las regulaciones establecidas por el Servicio de Rentas Internas, La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Registrador de la Propiedad, Registro Mercantil, Cámaras Empresariales, y demás gremios del sector.

Así mismo, en la ejecución del plan financiero, se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos sobre presupuesto de ingresos y costos, punto de equilibrio, elaboración y análisis de estados financieros, para determinar el monto de la inversión inicial, el capital de trabajo neto, el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

5. Problema a Resolver

La empresa Repuestos y Accesorios R&R, tiene como actividad principal la comercialización de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, inició sus operaciones en el mes de Febrero del año 2015 y hasta la actualidad su funcionamiento y dirección por parte de los dueños ha sido de forma empírica sin la aplicación de técnicas administrativas, contables, financieros y operativos. Esta falta de estructura Administrativa, Operativa y Financiera se presenta por ser una empresa de manejo familiar y al desconocimiento en la formulación de proyectos de inversión de los administradores actuales.

La situación descrita ocasiona que no se definan y se implementen, para el óptimo funcionamiento del negocio, los objetivos estratégicos, las políticas administrativas, los planes operativos y una estructura financiera que permita establecer el monto de la inversión inicial, el capital de trabajo neto, el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

En función del control al pronóstico se realizan los estudios necesarios para establecer un diagnóstico situacional del negocio en marcha, y con la información obtenida estructurar la memoria corporativa, establecer las metas a largo plazo, evaluar la viabilidad legal y realizar las estructuras operativas y financieras.

6. Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo de titulación es de diseñar un Plan de Negocios para la comercialización de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores de la empresa familiar Repuestos y accesorios R&R en la Ciudad de Guayaquil.

Tomando en consideración la amplitud en la elaboración de un Plan de negocios y las diferentes etapas de ejecución, se ha podido establecer tres objetivos específicos acorde a la propuesta planteada.

1. Realizar un análisis de mercado a la empresa Repuestos y Accesorios R&R.
2. Diseñar el proceso operativo para la comercialización de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores en la empresa Repuestos y Accesorios R&R.
3. Determinar la rentabilidad de la inversión.

7. Resumen Ejecutivo

En el análisis de mercado y exclusivamente para efectuar estimaciones de la oferta y de la demanda se utilizará y analizará la información contenida en publicaciones de fuentes de datos secundarios externos.

La empresa realiza la comercialización de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores de manera directa, interviene en el canal de distribución el productor o importador directo, el comprador mayorista que en este caso es Repuestos y Accesorios R&R y el consumidor final. Para el proceso operativo se diseñaran el flujograma de ventas y el flujogramas de operaciones, este último relacionado a los medios de abastecimiento de inventario ya sea a nivel nacional (importadores autorizados) y extranjero.

Mediante el uso de las herramientas financieras del Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno o también denominada TIR por sus siglas, y el Índice de Rentabilidad se determinará la rentabilidad de la inversión inicial y si esta generará utilidades a la empresa.

8. Misión y Visión

En la memoria corporativa de las empresas se describen los principales datos que la organización quiere transmitir a la sociedad, como su historia, evolución a través del tiempo, su misión, su visión, sus valores y sus objetivos estratégicos, para ser reconocida y al mismo tiempo lograr un mayor grado de confianza en el mercado con sus clientes, futuros clientes, empleados, proveedores y en general a su grupo de interés.

En palabras sencilla, la misión es la declaración del propósito de ser de ser de una organización y en su elaboración se deben de considerar los grupos afectados por la organización como son los clientes, los empleados, los proveedores, y los dueños u accionistas. De igual manera es necesario que conste por escrito para ser conocida por todos los miembros dentro de la organización. Una vez que se ha elaborado es necesario revisarla con regularidad durante los procesos de planificación estratégica para que siempre vaya acorde con los nuevos objetivos planteados. (Thomson, Peteraf, & Bamble, 2015, págs. 17-20).

La Misión descrita por la empresa es: Comercializar una amplia gama de partes, piezas, equipos eléctricos, electrónicos y accesorios para vehículos automotores siendo estos de alta calidad, contando con un equipo humano serio, eficiente y comprometido con los clientes.

La visión es la visualización, una imagen proyectada de la organización en el futuro, la descripción detalladas de a dónde queremos llegar. Para su formulación es necesario tomar en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, la aparición de nuevas condiciones en los mercados, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, el marco legal del país, la situación económica, entre otros factores importantes. (Thomson, Peteraf, & Bamble, 2015, págs. 17-20).

La Visión propuesta por la empresa es: Ser reconocidos en el año 2018 como una empresa confiable y eficiente en el mercado para la comercialización de partes, piezas, equipos eléctricos, electrónicos y accesorios para vehículos automotores, e impulsar esfuerzos organizacionales para apretinar la línea de servicios de instalación y mantenimiento.

9. Metas

El establecimiento de las metas u objetivos son elaborados o propuestos por el Gerente General bajo la supervisión y aprobación de los inversionistas de la empresa. Todo el personal de la empresa debe tener conocimiento de las metas, pues así conocen hacia dónde enfocar sus esfuerzos y establecerán un mayor compromiso hacia las mismas.

Los objetivos que se pretenden alcanzar dentro de un corto y mediano plazo en el mercado son:

- Posicionarse en el mercado como un negocio que brinda a sus clientes productos de primera generación en tecnología y de alta calidad.
- Lograr una rotación de inventarios de aproximadamente 30 días.
- Programar y alcanzar un incremento sostenido en las ventas del 7% al 8% y al 9% correspondientes al año 2, 3 y 4 de actividades proyectados en el análisis financiero.

10. Viabilidad Legal

La Viabilidad Legal comprende el marco de referencia normativa en el cual se desarrolla la empresa, en este apartado se delimita bajo qué tipo de personería ya sea esta natural o jurídica funcionará la misma. La empresa Repuestos y Accesorios R&R, que actualmente se encuentra en proceso de reestructuración, inicio sus actividades en el mes de febrero del año 2015 bajo el número de registro único de contribuyente de una persona natural. Debido al monto monetario de movimientos generados durante el ejercicio económico desde el año 2015 hasta el año 2016, se recomienda a los dueños del negocio efectuar el cambio legal de personería, es así, como los accionistas resuelven constituir y formalizar la empresa como una Sociedad Anónima.

A continuación, se realiza una descripción detallada de los documentos habilitantes necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa y sus instalaciones:

10.1. Documentos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

El organismo técnico amparado constitucionalmente para que ejerza las funciones de vigilancia, control, auditoria, intervención, funcionamiento, constitución, disolución y liquidación de las actividades de las compañías y otras entidades es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Mediante Resolución Nro. SCV-DSC-G-14-008 de fecha 19 de junio de 2014, expedida por el Superintendente de Compañías y Valores, y publicada en el Registro Oficial Suplemento 278 de fecha 30 de junio de 2014, se expide el Reglamento para el Proceso Simplificado de Constitución y Registro de Compañías por vía electrónica en donde se estipula y norma el nuevo esquema de creación desmaterializado, en el cual se utiliza un

texto predefinido en plantilla modelo del estatuto social. Se puede acceder a este nuevo proceso en la página web www.supercias.gob.ec de la Superintendencia de Compañías Seguros y Valores por medio de la plataforma interactiva denominada Sistema de Constitución Electrónica y Desmaterializada.

Para la creación de una compañía mediante la utilización del Proceso Simplificado de Constitución y Registro de Compañías por vía electrónica, se requiere como requisito primordial que el capital se cancele solamente en numerario y que las entidades no formen parte del Mercado de Valores. (Superintendencia de Compañías, 2014).

La compañía se va a crear mediante el uso del proceso simplificado de constitución y registro de compañías por vía electrónica, cuyos pasos son básicamente los siguientes:

1. Se inicia con la creación del usuario y clave personal de acceso en la página web de la Superintendencia de Compañías Seguros y Valores.
2. Seleccionar la reserva de denominación, que fue aprobada, de la compañía que se va a constituir.
3. Completar el formulario de constitución de compañías con la información solicitada, mismo que se encuentra en la página web y se adjunta los siguientes documentos habilitantes desmaterializados:
 - Cédula de Identidad
 - Certificado de votación o equivalente
 - Nombramiento de representación legal o constancia de otro tipo de representación legal.
4. Elegir de la lista desplegable la Notaría de elección y el sistema consulta a la tabla de aranceles del Consejo de la Judicatura y muestra los valores a pagar por servicios notariales.

5. Posterior al pago confirmado de los servicios notariales, se continúa con el otorgamiento de la escritura en la Notaría Pública escogida previamente y la emisión de nombramientos de los administradores de la compañía, paso seguido la notaria remite esta información al Sistema Nacional de Registro Mercantil.
6. El cajero del Registro mercantil verifica el pago correspondiente y se efectúa la inscripción en el Registro Mercantil del domicilio social de la compañía.
7. Acto seguido la Superintendencia de Compañías Seguros y Valores notifica mediante correo electrónico al Municipio correspondiente sobre la inscripción realizada, genera el número de expediente para la compañía y remite la información de la compañía al Servicio de Rentas Internas.
8. El sistema del Servicio de Rentas Internas genera el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y remite esta información al Sistema de Constitución Electrónica y Desmaterializada.
9. Por último se finaliza todo el proceso con el registro de la compañía en las bases internas del Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías y Valores.
(Superintendencia de Compañías, 2014).

10.2. Permisos Municipales

Para el adecuado funcionamiento del local comercial en donde funciona la empresa es necesario contar con los permisos de funcionamiento correspondientes, los cuales son otorgados por la Municipalidad de Guayaquil y se describen a continuación:

Registro de Patentes.

Toda persona natural o jurídica que actúe periódicamente en actividades comerciales dentro de la ciudad de Guayaquil, está obligada a obtener su Registro de Patente Municipal.

Para sacar el registro de Patentes en el Municipio es necesario tener en consideración los requisitos descritos a continuación:

1. Llenar el formulario denominado “Solicitud para Registro de Patente Personas Naturales”, en forma legible con toda la información solicitada.
2. Adjuntar en la solicitud copia legible de la cédula de ciudadanía y R.U.C. del contribuyente, y presentar los documentos originales al momento de realizar el trámite en la ventanilla.
3. Presentar el documento original y copia legible del Certificado de Seguridad (otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos).
4. En caso de que se cumpla con este requisito, presentar una copia legible de las Declaraciones del Impuesto a la Renta o las declaraciones del IVA del ejercicio económico anterior al que va a declarar. (Apéndice Nro. 2). (M. I. Municipalidad de Guayaquil, 2016).

Tasa de Habilitación de locales comerciales.

Para obtener la Tasa de Habilitación para los locales comerciales primero se debe de obtener la Consulta de Uso de Suelo, que es el documento que indicará inicialmente si la actividad que se realizará es permitida y las condiciones adicionales con las que deberá cumplir el local.

La Consulta de Uso de Suelo se la obtiene a través de la ventanilla municipal, adjuntando los siguientes requisitos:

1. Realizar el pago correspondiente de la tasa para el trámite por “Servicios Técnicos Administrativos”.

2. Llenar el formulario de solicitud de “Consulta de Uso de Suelo” en forma legible con toda la información solicitada. (Apéndice Nro. 3 y 4). (M. I. Municipalidad de Guayaquil, 2016).

Los requisitos para obtener por primera vez la Tasa de Habilitación y que se ingresan a través de la ventanilla municipal son:

1. Adjuntar una copia legible de la Patente Municipal del año en curso o la que sea exigible.
2. Presentar la Tasa por Servicio Contra Incendios (Certificado del Cuerpo de Bomberos) del año en curso, provisional vigente o definitiva. Se debe adjuntar a la solicitud el documento original y una copia legible del mismo.
3. Adjuntar el documento original de la Consulta de Uso de Suelo, la misma no debe constar como negativa.
4. Adjuntar una copia legible de R.U.C. documento que debe estar actualizado.
5. Efectuar el pago correspondiente por la tasa del trámite, y presentar el formulario de Tasa de Habilitación lleno en forma legible con toda la información solicitada.
6. Adjuntar una copia del Nombramiento, Cédula y Certificado de Votación del representante legal (si el solicitante es una persona jurídica).
7. Si la persona que realiza el trámite no es el titular del negocio deberá presentar su copia de cédula y del certificado de votación junto con una carta de autorización del titular del negocio notariada. (M. I. Municipalidad de Guayaquil, 2016).

Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.

Los requisitos para obtener el permiso de funcionamiento en el Cuerpo de Bomberos son:

1. Presentar la solicitud del permiso del Municipio.

2. Adjunta una copia legible de la factura de compra de los extintores o de recarga, según corresponda, la cual debe estar a nombre del propietario y/o de la compañía.

3. Se realiza la inspección por parte del departamento del Cuerpo de Bomberos de las instalaciones y de las seguridades implementadas contra incendios.

Para que se genere el permiso de funcionamiento, el propietario debe cumplir con todos los parámetros y requisitos indicados por el inspector asignado. (Apéndice Nro. 5). (Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, 2016).

11. Análisis de Mercado

En conceptos generales el mercado es determinado como aquel conjunto de personas y organizaciones que participan interactuando de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos, en un lugar o territorio específico.

El principal objetivo de una investigación es obtener información relevante sobre nuestro mercado objetivo y la competencia, la cual servirá de pauta para la toma de decisiones. El proceso de recopilación de información no se debe limitar únicamente al momento en que se inicia un negocio nuevo, por el contrario, debe convertirse en una actividad continua que se puede ejecutar en el momento en que se necesita de información nueva y actualizada del entorno en el que se desarrolla la actividad empresarial.

La investigación de mercados se la utiliza de manera frecuente para tomar decisiones en cuanto a la introducción al mercado de un nuevo producto o servicio, a los canales de distribución más apropiados para el producto, a los cambios en las estrategias de promoción y publicidad, y para ser utilizada como guía en el desarrollo de las estrategias empresariales. (Morales Castro & Morales Castro, 2009, págs. 45-52).

11.1. Mercado Objetivo

La segmentación de mercados sirve generalmente para agrupar homogéneamente a nuestro mercado objetivo, bajo un conjunto de características específicas, con el fin de saber hacia qué grupo de consumidores van dirigidos nuestros productos, esfuerzos publicitarios y de marketing. Las bases de segmentación que son frecuentemente utilizadas son: la segmentación geográfica, demográfica y psicológica. (Morales Castro & Morales Castro, 2009, págs. 55-67).

Perfil del Cliente Potencial.

- Personas jóvenes desde los 18 años, adultos menores, adultos mayores hasta los 65 años puede ser varón o mujer indistintamente,
- Que esté o no estudiando en escuela, universidad, estudios superiores, etc., o posean o no una profesión,
- Que sea indistintamente trabajador autónomo o bajo relación de dependencia,
- De nivel socioeconómico media bajo, media típica, media alta y alta,
- Que adquiera con regular frecuencia para uso un repuesto, parte, pieza y accesorio para vehículos automotores, que este pendiente de los cambios, modelos y diseños; que realice compras diferenciadas en precio y calidad.

11.2. Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental)

En este enunciado se realizará una breve descripción de la realidad nacional en los aspectos más importantes que actualmente está atravesando la República de Ecuador, se realiza este análisis con la finalidad de tener un panorama claro del entorno en donde se desarrolla la actividad económica de la empresa objeto del presente plan de negocios.

Análisis Político.

En el ámbito político el país de Ecuador con base en su Constitución se crea en forma de República y se gobierna de modo descentralizado, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional, laico, con justicia social y Estado de derechos. La Republica de Ecuador actualmente se conforma de cinco funciones estatales, las mismas que son: Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral, y Transparencia y Control Social.

La función Ejecutiva está integrada por Presidencia, Vicepresidencia, Ministerios Coordinadores, Ministerios Sectoriales, Secretarías Nacionales, Secretarías de Estado, Consejos Sectoriales, Consejos Nacionales, Consejos de Transición, Institutos, Comisiones, Agencias de Regulación y Control.

La función Ejecutiva es la encargada de brindar los servicios públicos a la ciudadanía, también planifica, ejecuta y evalúa las políticas públicas y del exterior. Actualmente esta función es ejercida por el Economista Rafael Correa Delgado.

La función Legislativa se ejerce a través de la Asamblea Nacional que tiene su sede en la ciudad de Quito, sus funciones son de fiscalizar los actos de las funciones Ejecutiva, Electoral y Transparencia Social, y los órganos del poder público, también se encarga de expedir, modificar, reformar, derogar e interpretar las leyes.

La función Judicial está integrada por la Corte Nacional de Justicia, las cortes provinciales de justicia, los tribunales y juzgados que establezca la ley, y los juzgados de paz. Se encarga de impartir justicia en nombre de la república y por autoridad de la ley, a través de las normativas dispuestas en la Constitución y en la Ley Orgánica de Función Judicial.

La función Electoral se encarga de garantizar los derechos políticos y de participación, organización y control de procesos electorales, registro de partido y movimientos políticos, entre otras actividades relacionadas con la acción electoral, se encuentra conformado por el Concejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral.

La función de Transparencia y Control Social se encarga de ejercer el control a la gestión pública, la integran los siguientes organismos autónomos: Contraloría General del Estado, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Superintendencia de Telecomunicaciones, Defensoría del Pueblo, Concejo de Participación Ciudadana y Control

Social, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, entre otras instituciones designadas con gobiernos autónomos descentralizados.

Análisis Económico.

Un análisis económico implica la evaluación de las tendencias de los principales indicadores económicos del país. A los indicadores económicos se los puede conceptualizar como todos aquellos datos y valores que se muestran estadísticamente, y sirven para analizar y proyectar el comportamiento de las variables económicas.

Con referencia a las últimas cifras obtenidas de la publicación del mes de octubre del año 2016 que realiza el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto del país en el año 2015 fue de USD. \$ 70.354 millones de dólares y para el segundo trimestre del año 2016 el PIB ha tenido un incremento porcentual del 0,6% con relación al primer trimestre del año 2016.

Tabla Nro. 1: *Sector Real: Producto Interno Bruto*

Producto Interno Bruto (+)	2014	2015
Tasa de variación anual (USD 2007)	4,00%	0,20%
PIB (millones USD 2007)	70.243	70.354
PIB per cápita (USD 2007)	4.383	4.322
PIB (millones USD corrientes)	102.292	100.177
PIB per cápita (USD corrientes)	6.382	6.154
Tasa de variación PIB Trimestral	2016. I	2016. II
PIB Total	-1,6%	0,6%
Comercio al por mayor y menor	-1,4%	-0,1%

Fuente: Ecuador, Cifras Económicas del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2016). Elaborado por: El autor.

La inflación anual del país se sitúa en el 1,31% con fecha de corte hasta el mes de octubre del año 2016. Con lo que respecta al mercado laboral, la tasa de desempleo es del 5,73% y la tasa de empleo adecuada es del 49,88% para la ciudad de Guayaquil con fecha de corte hasta el mes de septiembre del año 2016.

Tabla Nro. 2: *Sector Real: Precios y Salarios*

Inflación	2016 Septiembre	2016 Octubre
Anual	1,30%	1,31%
Mensual	0,15%	-0,08%
Acumulada	1,19%	1,11%
Índice de Precios al Consumidor	105,28	105,2
Salarios (USD)	2016 Septiembre	2016 Octubre
Salario mínimo vital nominal promedio	426,92	426,92
Salario unificado nominal	366,00	366,00
Salario real	404,51	405,83

Fuente: Ecuador, Cifras Económicas del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2016). Elaborado por: El autor.

Tabla Nro. 3: *Sector Real: Mercado Laboral*

Tasa de Desempleo	2016 Junio	2016 Septiembre
Tasa de Desempleo Total	6,68%	6,68%
Quito	7,06%	8,71%
Guayaquil	5,32%	5,73%
Cuenca	3,32%	3,02%
Tasa de Empleo	2016 Junio	2016 Septiembre
Tasa de Empleo Adecuado/Pleno	50,04%	47,48
Quito	63,99%	62,25%
Guayaquil	53,97%	49,88%
Cuenca	61,80%	55,81%

Fuente: Ecuador, Cifras Económicas del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2016). Elaborado por: El autor.

En lo que corresponde al sector Monetario y Financiero la tasa de interés Activa Referencial Productivo PYMES es del 10,92% y la tasa de interés Activa Referencial Comercial Prioritario PYMES es del 11,35% con fecha de corte hasta el mes de octubre del año 2016. (Banco Central del Ecuador, 2016).

Tabla Nro. 4: Sector Monetario y Financiero: Indicadores Monetarios

Tasa de Interés	2016 Septiembre	2016 Octubre
Activa referencial productivo corporativo	9,32	9,00
Activa referencial productivo empresarial	8,67	10,13
Activa referencial productivo PYMES	11,34	10,92
Activa referencial comercial ordinario	9,56	9,34
Activa referencial comercial prioritario corporativo	8,78	8,71
Activa referencial comercial prioritario empresarial	10,06	9,97
Activa referencial comercial prioritario PYMES	11,31	11,35
Activa referencial inmobiliario	10,91	10,94
Activa referencial educativo	9,50	9,50
Activa referencial inversión pública	8,29	8,01

Fuente: Ecuador, Cifras Económicas del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2016). Elaborado por: El autor.

Análisis Social.

Ecuador es un país multiétnico conformado por diversas clases socioeconómicas. La Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por el INEC en el año 2011 identifico un total de cinco grupos socioeconómicos relevantes y sus características, los cuales son: Grupo A con un 1,9%, Grupo B con un 11,2%, Grupo C+ con un 22,8%, Grupo C- con un 49,3%, y Grupo D con un 14,9%, del total de la población respectivamente. Las variables que se consideraron para la estratificación fueron el material de construcción de las viviendas, la cantidad y tipo de los bienes en los hogares, uso y disposición de tecnología, hábitos de consumo y nivel de estudios.

Análisis Tecnológico.

En los últimos cinco años el país ha mejorado la disponibilidad de tecnología, se orientaron esfuerzos para el acceso a la educación mediante la creación de las escuelas del milenio. Actualmente se cuenta en telefonía fija con 1'857.912 líneas a nivel nacional, 353.714 puertos de Internet, y 1.947 establecimientos educativos que utilizan internet. De

acuerdo a las cifras obtenidas de la Superintendencia de Telecomunicaciones, existe una total de 6'097.315 de usuarios de Internet.

11.3. Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Las siglas significan: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El FODA se lo puede conceptualizar como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar y detallar coherentemente, elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como las fortalezas y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidades y amenazas. (Gallardo Hernández, 2012, págs. 135-144).

Entre las principales fortalezas detectadas internamente en la compañía tenemos:

Tabla Nro. 5: Fortalezas

Fortalezas	La empresa mantiene vigentes convenios de distribución con proveedores locales.
	Se otorgan a los clientes descuentos especiales por montos de compra en pagos realizados en efectivo.
	Financiamiento en las compras de los clientes de forma directa y mediante el uso de tarjetas de crédito.
	Personal altamente capacitado en el conocimiento de modelos, tipos y marcas en los repuestos, partes, piezas y accesorios que se comercializan en la empresa.
	Plan de marketing con agencia de publicidad desde la apertura y para los primeros doce meses de operaciones de la empresa.
	Capacidad y respaldo permanente de los accionistas para capitalizaciones.
	Respaldo de proveedores nacionales y extranjeros para mantener las existencias de inventarios

Elaborado por: El autor.

Las debilidades detectadas en la compañía son:

Tabla Nro. 6: Debilidades

	Proceso exhaustivo en la apertura de crédito.
	Empresa nueva en el mercado, falta de posicionamiento en la mente del cliente potencial.
Debilidades	Durante los primeros cinco años no se tiene previsto la apertura de sucursales.
	Tiempo en el proceso de reestructuración de personería natural a jurídica.

Elaborado por: El autor.

Evaluando las características y debilidades internas, se encontró las siguientes oportunidades:

Tabla Nro. 7: Oportunidades

	Firma de contratos de licitaciones públicas y privadas.
	Convenios exclusivos de distribución con las principales marcas que se comercializan.
Oportunidades	Lograr un posicionamiento en el mercado.
	Apertura de sucursales en provincias.
	Culminar con el proceso completo de reestructuración a corto plazo.

Elaborado por: El autor.

Las amenazas detectadas en el entorno externo a la compañía son:

Tabla Nro. 8: *Amenazas*

Amenazas	Aumento de aranceles a las importaciones.
	Competencia.
	Externalidades.
	Políticas de gobiernos regionales.
	Políticas fiscales.
	Posible falta de reconocimiento de los consumidores en el mercado.
	Restricciones gubernamentales.

Elaborado por: El autor.

11.4. Análisis de las 4 P's

El espacio geográfico en donde se encuentra posicionada actualmente la empresa Repuestos y Accesorios R&R es en Ecuador, región costa, provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, sector norte ubicación Urdesa Norte.

Los productos que se comercializan, son bienes con los cuales los clientes realizan una compra comparada por ser estos de consumo duradero. Los productos son de alta generación en la rama de partes, piezas y accesorios (a los cuales se los clasifica internamente como línea 1) y consumibles en general (a los cuales se los clasifica internamente como línea 2) de vehículos automotores, los cuales cumplen con el objetivo de satisfacción al cliente potencial. Se pone al alcance de los clientes para la compra marcas reconocidas como Toyota, Chevrolet, Hyundai, Mazda, Kia, Nissan, entre otras, al igual que una amplia gama de productos en presentación genérica o de corta duración.

Se facilita a los clientes las listas actualizadas de productos en existencias con precios al por menor y mayor, el margen bruto promedio de rendimiento es de un 26,7% del precio de venta al público para las líneas de comercialización 1 y 2. La empresa brinda servicio de venta diferenciada al indicar las características y el funcionamiento correcto de los productos que ofrece, poniendo a disposición de los clientes los respectivos manuales de uso. En los casos que sean necesarios y bajo la existencia de contratos de compra venta por montos, plazos de entrega y cláusulas específicas, se ejecuta la instalación de los productos y se otorga la garantía, misma que es brindada por las marcas comercializadas.

11.5. Análisis de la Oferta y la Demanda

Oferta.

Con base en la información estadística obtenida de las bases de datos generadas por El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), correspondiente a la investigación que publicó los resultados sobre la Encuesta de Comercio Interno del año 2012 que cubre las divisiones, de conformidad con la Calificación Internacional Industrial Uniforme de Naciones Unidas (CIIU 4ta. REV), Nro. 45, Nro. 46 y Nro. 47 pertenecientes a la sección G; se tiene que, en el país existe un total de 172 empresas que se dedican a las actividades comerciales que están dentro de la categoría CIIU Nro. 45 “Comercio y Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas”, de las cuales se subdivide en un total de 99 empresas que se dedican exclusivamente a actividad comercial de “Venta de parte, piezas y accesorios para Vehículos Automotores” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016), a continuación se presenta la información condensada y resumida para interpretación:

Tabla Nro. 9: *Resumen de Información sobre Encuesta de Comercio Interno del año 2012*

Divisiones y Clases CIIU	Actividad Económica	Nro. De Empresas	Producción Total
45	Comercio y Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas	172	878.632.798
4510	Venta de Vehículos Automotores	70	672.336.598
4530	Venta de parte, piezas y accesorios para Vehículos Automotores	99	203.686.586
4540	Venta, mantenimiento y reparación de Motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios	x	2.609.614
46	Comercio al por Mayor, excepto el de Vehículos Automotores y Motocicletas	667	3.218.918.263
47	Comercio al por Menor, excepto el de Vehículos Automotores y Motocicletas	549	2.630.148.521
Total (Valores en Dólares)		1.388	6.727.699.583

x Se utiliza para casos que registran menos de tres establecimientos

Fuente: Ecuador, Encuesta de Comercio Interno del año 2012, (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016). Elaborado por: El Autor.

Del total de las 1.388 empresas que se dedican a la actividad comercial que está dentro de la categoría CIIU Nro. 45, Nro. 46 y Nro. 47, estas se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

Tabla Nro. 10: *Distribución Nacional de empresas actividad CIIU Nro. 45, 46 y 47*

Regiones y Provincias	Nro. De Empresas
Región Sierra	900
Región Costa	437
Guayas	348
Región Amazónica	12
Región Insular	x
Total	1.352

x Se utiliza para casos que registran menos de tres establecimientos

Fuente: Ecuador, Encuesta de Comercio Interno del año 2012, (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016). Elaborado por: El Autor.

Con la información que se ha esquematizado anteriormente, se puede inferir que de las 99 empresas a nivel nacional que se dedican exclusivamente a la actividad comercial de “Venta de parte, piezas y accesorios para Vehículos Automotores” dentro del CIIU Nro. 45, una cantidad de 25 empresas estarían ubicadas en la Región Costa Provincia del Guayas, lo que

correspondería a un estimado proporcional total de la competencia, la cual realiza la oferta de bienes en el mercado.

Demanda.

La demanda se la estima tomando como fuente de información primaria las bases de datos publicadas por El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en página web oficial.

Los datos proporcionados en el Anuario de Estadísticas de Transporte correspondiente al año 2012, presenta información con respecto al número total de Vehículos Motorizados matriculados por uso según provincias, tal como se muestra a continuación:

Tabla Nro. 11: *Vehículos Motorizados Matriculados*

Provincia	Total	Uso del Vehículo			
		Particular	Alquiler	Estado	Municipal
Azuay	92.590	88.664	2.920	628	378
Bolívar	13.267	12.257	554	371	85
Cañar	34.221	32.841	951	240	189
Carchi	16.827	15.525	963	268	71
Cotopaxi	48.772	46.694	1.392	548	138
Chimborazo	38.652	35.823	1.870	744	215
El Oro	57.572	55.127	1.818	467	160
Esmeraldas	34.577	33.214	941	368	54
Guayas	399.516	382.975	13.028	2.982	531
Imbabura	42.622	39.771	2.253	436	162
Loja	33.926	31.621	1.513	643	149
Los Ríos	69.124	67.347	1.111	584	82
Manabí	119.886	113.350	5.237	1.106	193
Morona Santiago	6.001	5.198	329	313	161
Napo	3.943	3.312	278	258	95
Pastaza	6.739	6.017	334	265	123
Pichincha	347.694	331.246	8.995	5.363	2.090
Tungurahua	70.497	67.003	2.653	596	245
Zamora Chinchipe	4.531	3.987	244	195	105
Galápagos	844	603	107	121	13
Sucumbíos	15.809	14.796	506	402	105
Orellana	8.321	7.588	430	269	34
Santo Domingo de los Tsáchilas	29.252	27.626	1.255	333	38
Santa Elena	14.275	13.718	314	221	22
Total	1.509.458	1.436.303	49.996	17.721	5.438

Fuente: Ecuador, Anuario de Estadísticas de Transporte correspondiente al año 2012. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016). Elaborado por: El autor.

Por lo tanto, se infiere que la demanda total estimada del mercado para la provincia del Guayas sería de 399.516 usuarios que hasta el año 2012 mantenían sus vehículos matriculados. Estos datos son de análisis parcial ya que es necesario hacer una segmentación de la cantidad de vehículos matriculados solamente en la ciudad de Guayaquil.

11.6. Estrategia de diferenciación y Acciones de Promoción

Se tiene planificado el desarrollo e implementación de la página web de la empresa, misma que será diseñada con una estructura interactiva y de fácil manejo para los usuarios, también contará con imágenes de proyecciones en 3d de la ubicación esquemática de los repuestos, partes, piezas y accesorios de los vehículos en cada una de las marcas que se comercializan.

En la página web de la compañía se podrán encontrar las listas actualizadas de los productos con sus respectivos precios, y al mismo tiempo si el usuario lo prefiere podrá realizar sus órdenes de pre-compra, en caso de tener la existencia inmediata del producto saldrá un mensaje de validación que indicará el proceso a seguir para la adquisición definitiva del bien, caso contrario se confirmará al usuario el tiempo aproximado en que el producto requerido este en existencia.

Se diseña una política de precios introductorios para captar a los clientes potenciales, la misma que tiene una duración de corto plazo, es decir, durante el primer año de actividades. Para impulsar las ventas, en el primer periodo de actividades se implementa el 5% de descuento en compras realizadas con pago en efectivo y de contado a partir de los USD. \$ 1.000,00.

11.7. Canal de Distribución

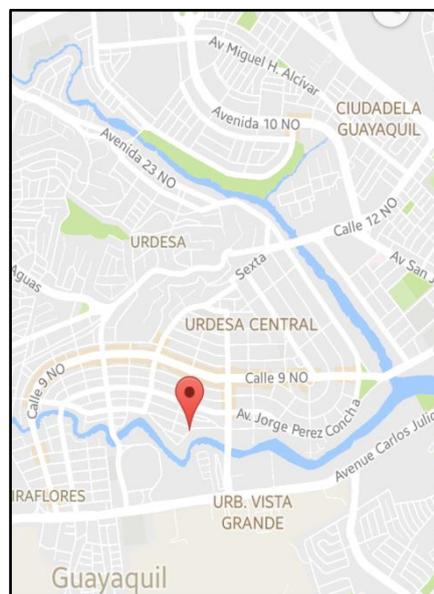
La empresa Repuestos y Accesorios R&R cuenta con establecimiento propio que incluye una pequeña área de parqueadero, el local se encuentra ambientado exclusivamente para brindar una atención de calidez a los clientes potenciales, por lo tanto, la mayoría de las ventas se las realiza en sitio; adicionalmente, si el cliente lo requiere se maneja el servicio de entrega por medio de terceros interesados en ofrecer el servicio.

12. Análisis Operativo

12.1. Localización y descripción de las instalaciones

El espacio geográfico en donde se encuentra ubicada la empresa Repuestos y Accesorios R&R es en Ecuador, región costa, provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, sector norte ubicación Urdesa calle Costanera 1315 y calle Segunda, a continuación se muestra la ubicación aproximada en una vista panorámica de la ciudad:

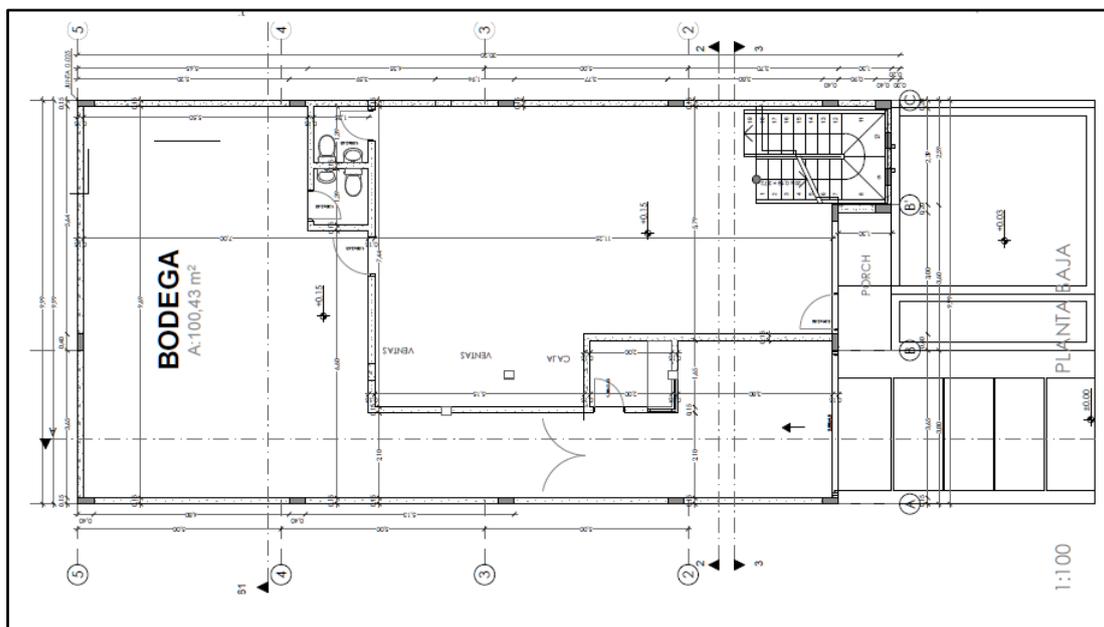
Figura Nro. 1: Localización de las Instalaciones



Fuente: Mapas de Google. Elaborado por: El autor

Las instalaciones de la empresa cuentan con zona de parqueadero, zona de carga y descarga de las mercancías, planta baja y primer piso o planta alta. En la planta baja se encuentran ubicadas: el área de mostradores, las oficinas de ventas, la caja para facturación, el área de bodega junto a su oficina de ingreso y recepción de mercancías, dos baños completamente funcionales y las escaleras que llevan hasta el segundo piso. Para un mejor reconocimiento de las áreas se muestra a continuación el plano y la perspectiva de la planta baja de las instalaciones de la empresa:

Figura Nro. 2: *Perspectiva de las Instalaciones planta baja*



Fuente: Repuestos y Accesorios R&R. Elaborado por: El autor

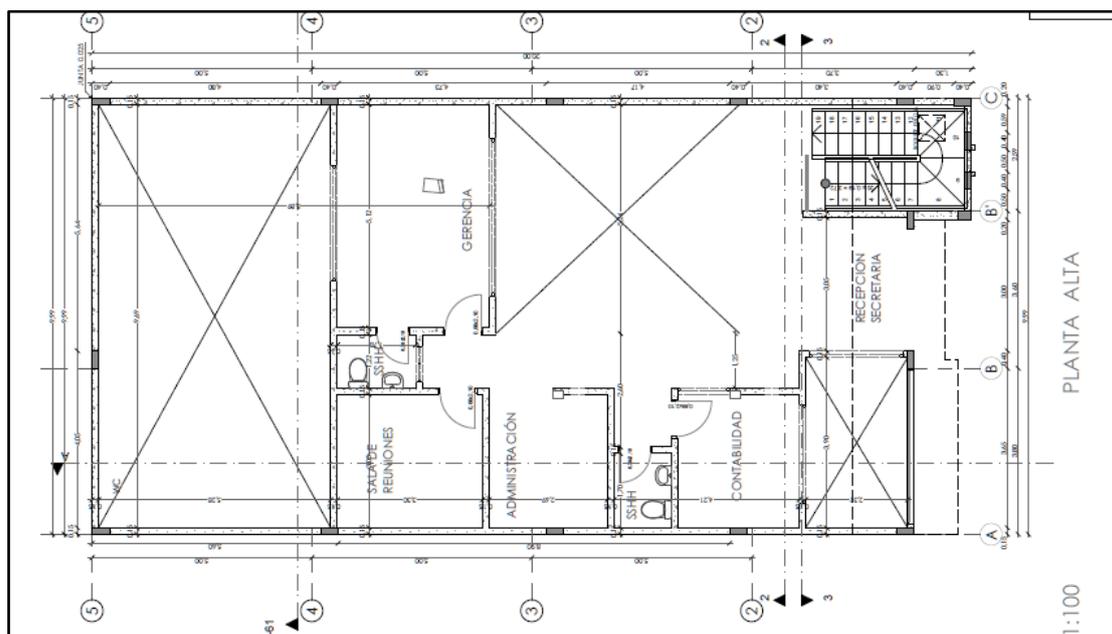
Figura Nro. 3: *Perspectiva 3d de las Instalaciones planta baja*



Fuente: Repuestos y Accesorios R&R. Elaborado por: El autor

En el primer piso o planta alta luego de las modificaciones previstas, se ubicará el área de oficinas en donde se podrá localizar: la sala de sesiones, la recepción y secretaria, la gerencia, la administración y financiero, talento humano y contabilidad, y dos baños completamente funcionales. Para un mejor reconocimiento de las áreas se muestra a continuación el plano y la perspectiva de la planta alta de las instalaciones de la empresa:

Figura Nro. 4: *Perspectiva de las Instalaciones planta alta*



Fuente: Repuestos y Accesorios R&R. Elaborado por: El autor

Figura Nro. 5: *Perspectiva 3d de las Instalaciones planta alta*



Fuente: Repuestos y Accesorios R&R. Elaborado por: El autor

12.2. Método de Producción / Comercialización

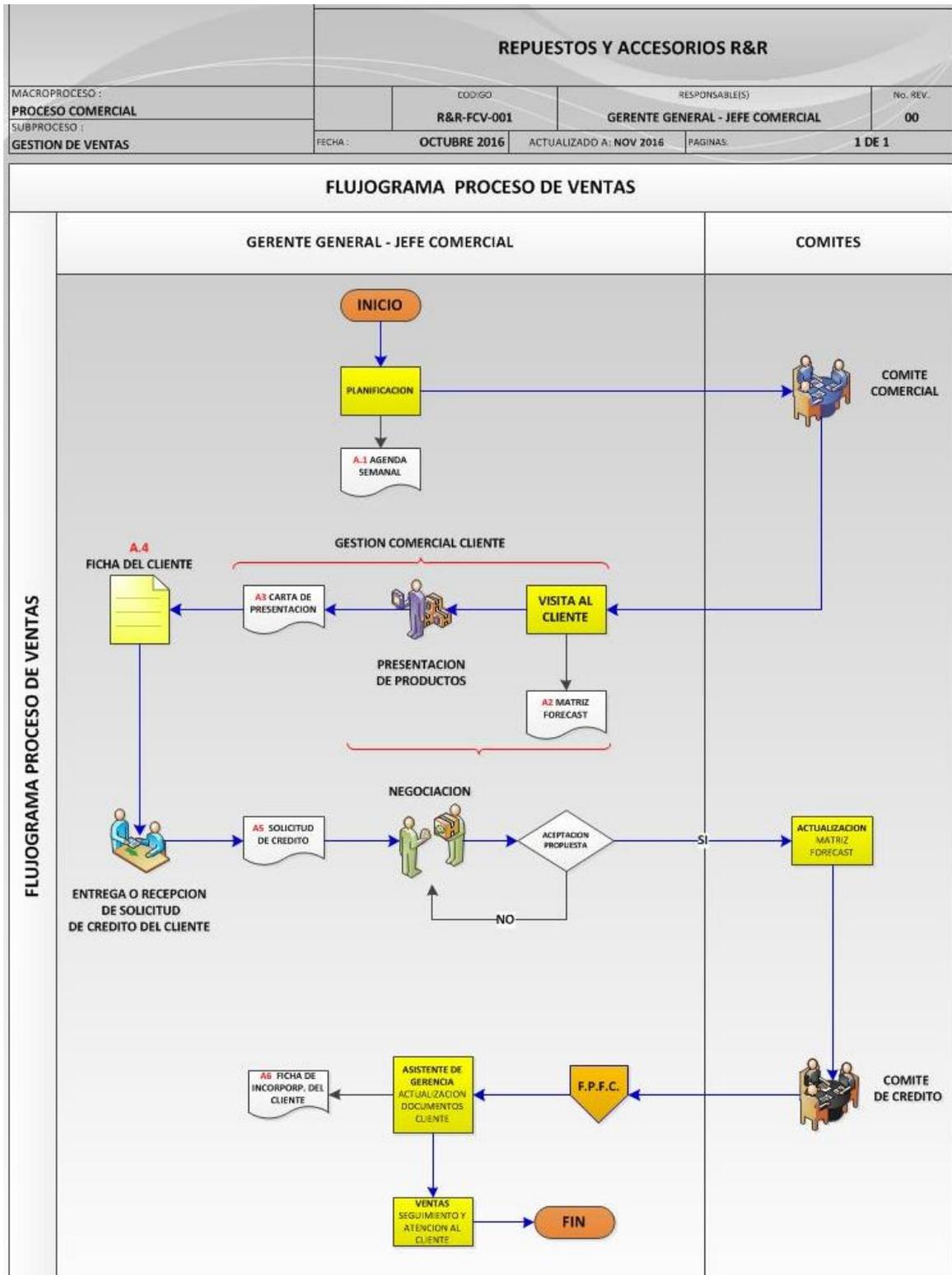
La empresa Repuestos y Accesorios R&R se desenvuelve en el área comercial, su actividad principal es la compra y venta de repuestos, partes, piezas y accesorios (a los cuales se los clasifica internamente como línea 1) y consumibles en general (a los cuales se los

clasifica internamente como línea 2) de vehículos automotores. Se manejan dos formas de comercialización, las mismas que son pronosticadas en el plan anual de mercadeo y proyección de ingresos que está bajo la responsabilidad directa del Gerente General.

La primera forma de comercialización es la venta directa que se realiza en las instalaciones de la empresa, en donde el cliente pregunta por un determinado producto que requiere, es atendido por un Ejecutivo de Ventas, posteriormente el cliente ejecuta su decisión de compra, hasta finalizar con el cierre de ventas, facturación y cobro.

La segunda forma de comercialización que se ha diseñado es la venta a corporativos, la cual se inicia semanalmente con la planificación y reunión del comité comercial que es conformado por el Gerente General, Asistente de Gerencia y los Ejecutivos de Ventas, donde se evalúan nuevos prospectos y se asignan los portafolios de clientes. Se ha diseñado el flujograma integral del proceso comercial, tal como se muestra a continuación:

Figura Nro. 6: Flujograma de Proceso Comercial

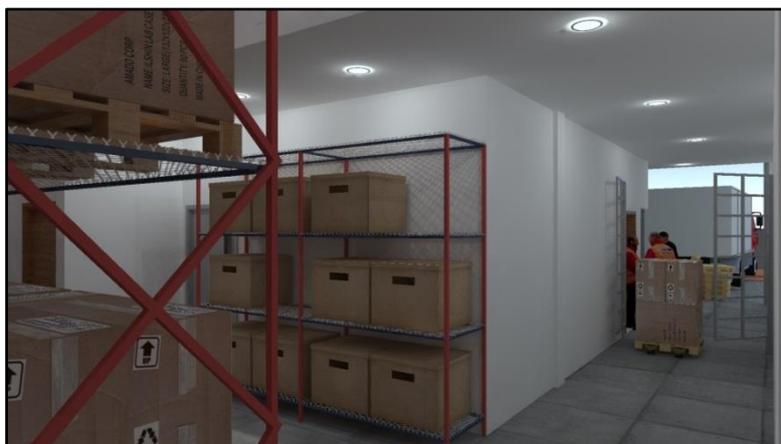


Elaborado por: El autor

12.3. Capacidad Instalada

El área de almacenamiento que corresponde a la bodega de la empresa tiene trazada un área total utilizable de 100,43 metros cuadrados, con capacidad de almacenar un total de inventario valorado aproximadamente de USD. \$ 350.000,00. Para una mejor percepción de lo indicado, se muestran proyecciones en 3D del área de la bodega:

Figura Nro. 7: *Bodega proyección 1 en 3d*



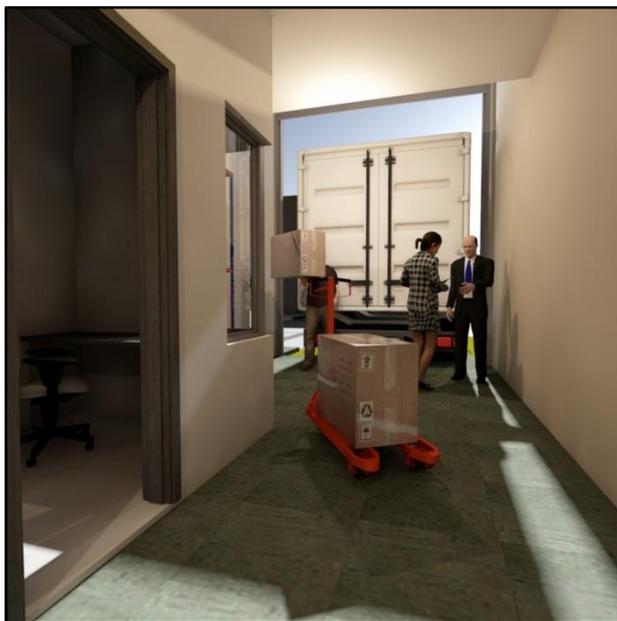
Fuente: Repuestos y Accesorios R&R. Elaborado por: El autor

Figura Nro. 8: *Bodega proyección 2 en 3d*



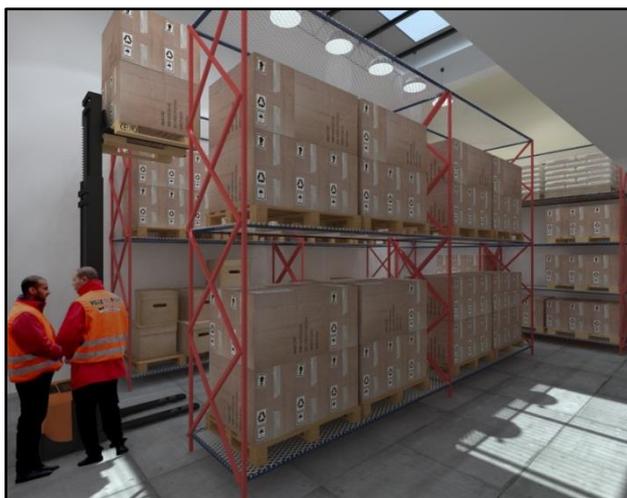
Fuente: Repuestos y Accesorios R&R. Elaborado por: El autor

Figura Nro. 9: *Bodega proyección 3 en 3d*



Fuente: Repuestos y Accesorios R&R. Elaborado por: El autor

Figura Nro. 10: *Bodega proyección 4 en 3d*

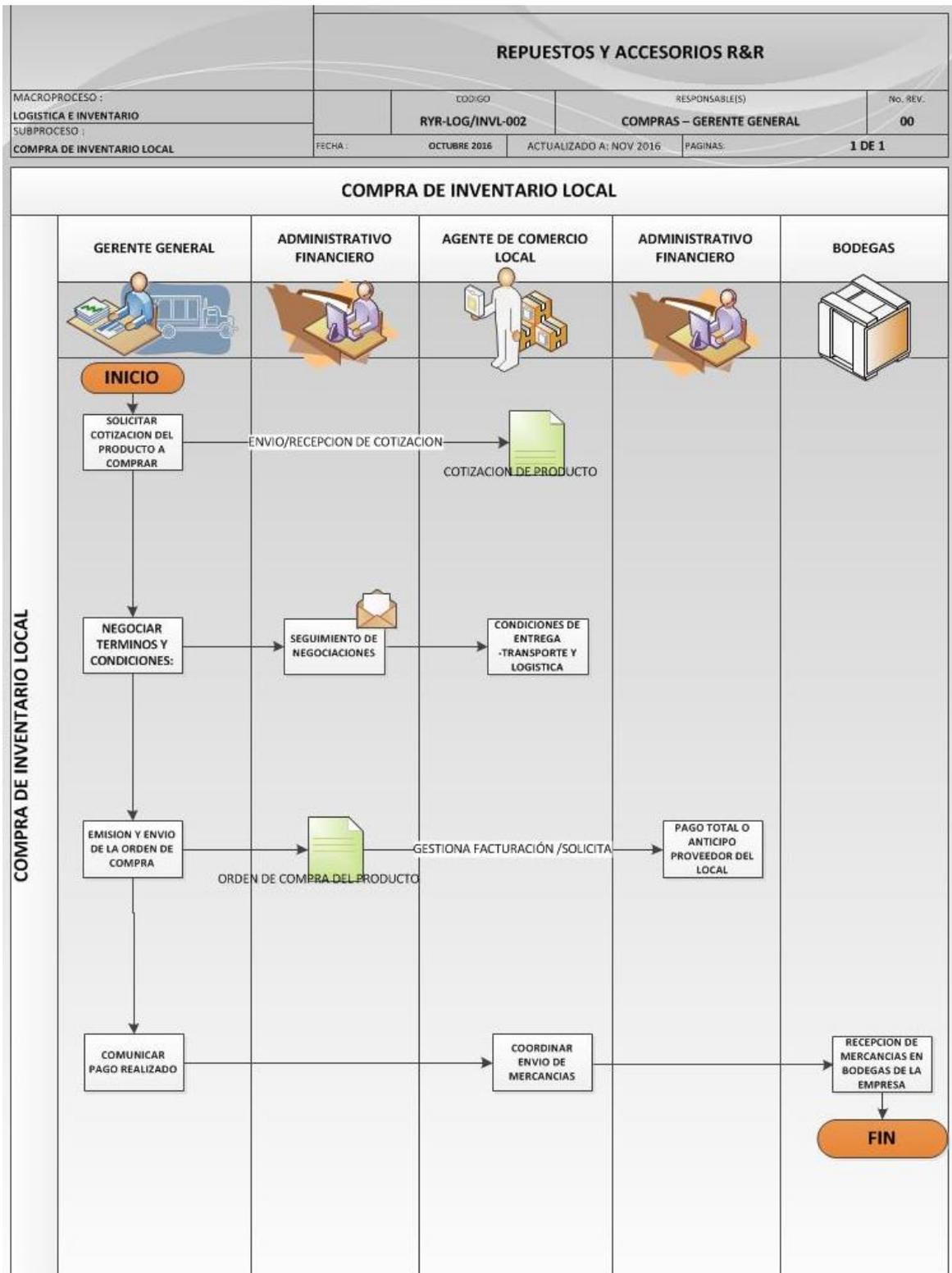


Fuente: Repuestos y Accesorios R&R. Elaborado por: El autor

12.4. Cadena de Abastecimiento Diagrama de Flujo de Procesos

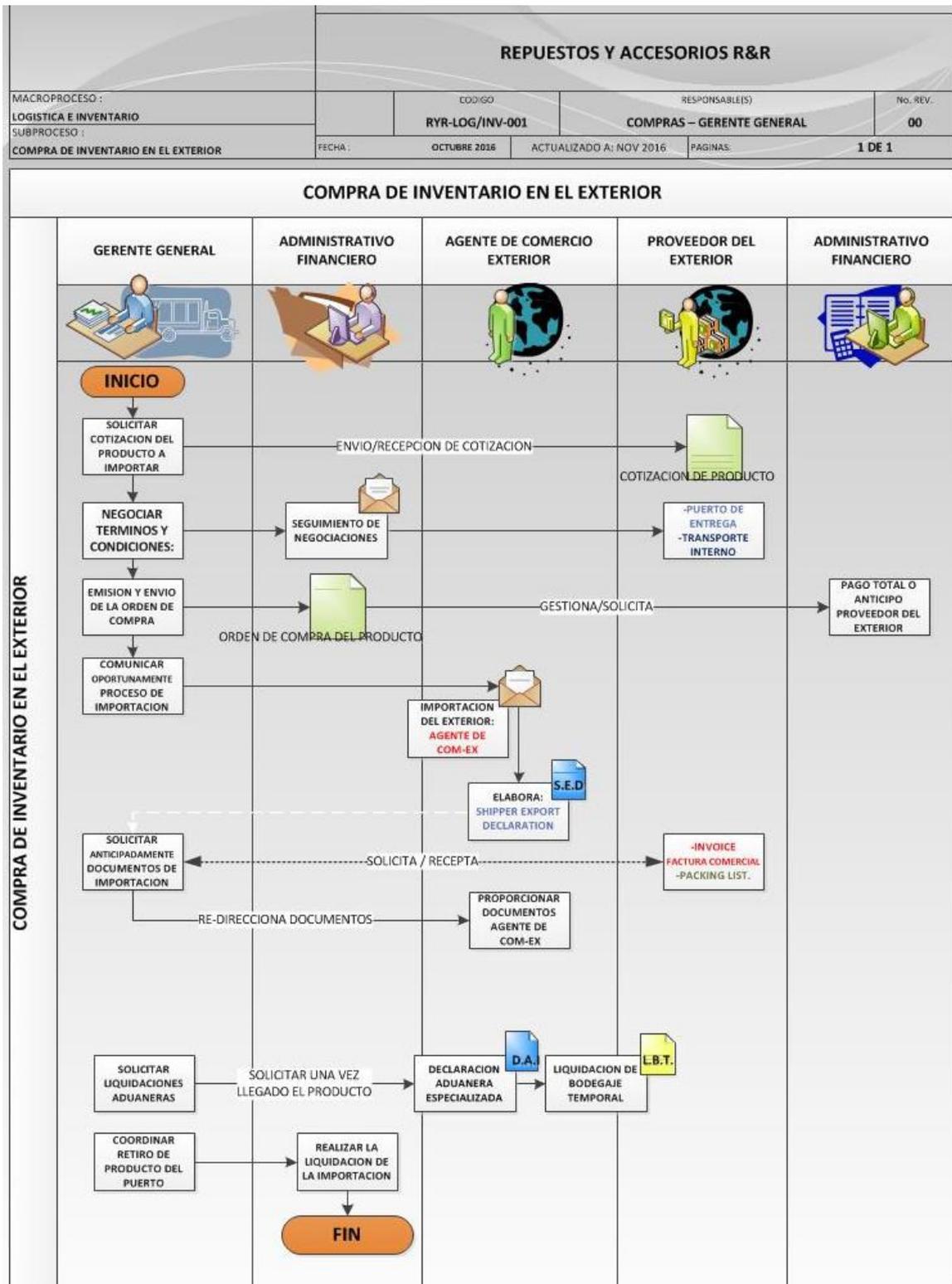
La empresa efectúa su abastecimiento de inventario mediante compras que son hechas indistintamente a nivel locales como en el exterior. Por tales circunstancias se han desarrollado dos flujogramas de proceso de logística e inventario, para compras local y compras en el exterior respectivamente:

Figura Nro. 11: *Flujograma Compra de Inventario Local*



Elaborado por: El autor

Figura Nro. 12: *Flujograma Compra de Inventario en el Exterior*



Elaborado por: El autor

12.5. Recursos Humanos

Organigrama.

Un organigrama es un diagrama gráfico de la disposición formal, jerárquica y ordenada de los puestos de trabajo dentro de una empresa. Para la elaboración del organigrama un concepto muy importante que se debe de considerar es el de departamentalización, que consiste en agrupar a los colaboradores por sus puestos específicos y luego en unidades de trabajo. (Valera Juárez & Desseler, 2011, págs. 79-128). El organigrama funcional de la empresa Repuestos y Accesorios R&R S.A., es tal como se muestra a continuación:

Figura Nro. 13: *Organigrama Funcional*



Elaborado por: El autor

Subsistema de Talento Humano.

La administración del recurso humano es un proceso que se dedica a captar, desarrollar y mantener la fuerza laboral dentro de las empresas, promoviendo el entusiasmo y las habilidades cognitivas de los colaboradores, para que los mismos se sientan comprometidos con la misión, visión, valores y objetivos organizacionales.

La planificación del recurso humano es el proceso de análisis de puestos que se efectúa dentro de las organizaciones, que se encarga de examinar cuales son las necesidades emergentes y urgentes de personal y al mismo tiempo ejecuta las gestiones pertinentes para satisfacerlas.

El análisis de puestos crea las especificaciones y requisitos de los cargos y describe con exactitud todas aquellas tareas y actividades que son ejecutadas por los colaboradores, y lo plasma en un documento formal y por escrito denominado Manual de Funciones en donde además se estipulan los deberes y responsabilidades para cada puesto de trabajo. (Valera Juárez & Desseler, 2011).

Manual de Funciones.

Es un documento formal y por escrito que se encuentra ordenado de manera sistemática, cuyo contenido detalla de forma exhaustiva y clara las funciones, actividades, objetivos y responsabilidades a ser cumplidas por los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la empresa.

El propósito fundamental de un manual de funciones es de mostrar a los colaboradores todos los aspectos descritos anteriormente, procurando por este medio minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada puesto, desconocimiento de los procedimientos administrativos internos, la duplicidad o incumplimiento de tareas, deficiente o mala atención a los clientes, y cualquier otro contratiempo o inconveniente que se pretenda prevenir. (Valera Juárez & Desseler, 2011). Con base en lo descrito, se enumera a continuación las actividades y funciones que deben ser cumplidas por los integrantes y colaboradores de la empresa:

Tabla Nro. 12: *Descripción de Funciones Directorio de Accionistas*

Cargo	Descripción de función y/o actividad
Directorio de Accionistas	Conformado por lo socios capitalistas.
	Designar mediante junta de accionistas a los representantes legales de la empresa, tales como Gerente General, Presidente y demás puestos a fines.
	Hacer recomendaciones, analizar y aprobar los Estados Financieros y Análisis de Cuentas.
	Aprobar los programas de trabajos e informes emitidos por el Gerente General.
	Resolver asuntos de aumentos de capital e inversiones que se puedan efectuar.
	Autorizar la repartición de utilidades y reservas de capital para cada periodo contable.
	Definir los objetivos organizacionales y comunicarlos a todo el personal.

Tabla Nro. 13: Descripción de Funciones Gerente General

Cargo	Descripción de función y/o actividad
Gerente General	<p data-bbox="571 331 1391 371">Designado en calidad de Representante Legal de la compañía.</p> <p data-bbox="571 405 1391 663">Ejercer las acciones de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos por el Directorio manteniendo periódicamente informado al mismo.</p> <p data-bbox="571 696 1391 954">Facultado para firmar contratos de trabajo y obligaciones, adquirir bienes y servicio en representación de la empresa hasta por un total de USD. \$ 100.000, para montos superiores debe de contar con la aprobación expresa por escrito del Directorio.</p> <p data-bbox="571 987 1391 1323">Hacer el presupuesto de la empresa, definir las estrategias de financiamiento, llevar el control del libro bancos y aprobar los estados financieros y análisis de cuentas que serán presentados a los accionistas y a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.</p> <p data-bbox="571 1357 1391 1469">Aprueba la línea de crédito concedida a los clientes, luego del respectivo análisis.</p> <p data-bbox="571 1503 1391 1615">Realiza las compras y pedidos de inventario para existencias a los proveedores locales y del exterior.</p> <p data-bbox="571 1648 1391 1839">Encargado directo del departamento de comercialización, está bajo su cargo el presupuesto de ventas, manejo del personal de ventas, monitoreo y gestión de ventas de grandes cuentas.</p>

Tabla Nro. 14: *Descripción de Funciones Asistente Ejecutiva*

Cargo	Descripción de función y/o actividad
Asistente Ejecutiva	Colaborar con el Gerente General y Administrativo Financiero en el manejo y elaboración de las comunicaciones, cartas, contratos y convenios de la empresa, llevando un archivo ordenado de las comunicaciones enviadas y recibidas.
	Mantener y organizar diariamente la agenda de actividades del Gerente General y/o demás colaboradores asignados.
	Llevar la bitácora de llamadas de los colaboradores asignados.
	Coordinar el envío y recepción de paquetería de mensajería por medio del servicio de Courier contratado.

Tabla Nro. 15: *Descripción de Funciones Administrativo Financiero*

Cargo	Descripción de función y/o actividad
Administrativo Financiero	Tiene a su responsabilidad la operatividad del área administrativa y financiera que incluye tesorería, cobranzas y caja.
	Supervisar las actividades de la empresa de contabilidad contratada, analizar y dar el visto bueno a los Estados Financieros y Análisis de Cuenta.
	Responsable del proceso de apertura de crédito para los clientes y mantener en custodia los documentos firmados de garantías y respaldo.
	Encargado del proceso de compra y pago de bienes y servicios que estén aprobados en el presupuesto y/o los demás aprobados por el Gerente General.
	Supervisión y control del dinero en efectivo, cheques y demás recibido desde caja. Efectuar los registros necesarios y posterior depósito.
	Manejo y gestión de la cartera por cobrar efectuando reportes periódicos para el gerente.
	Encargado de gestionar el mantenimiento correctivo y preventivo de los activos fijos de la empresa.
	Administrador de los contratos adquiridos por la empresa.
	Supervisor y administrador del ERP de gestión empresarial.

Tabla Nro. 16: *Descripción de Funciones Caja*

Cargo	Descripción de función y/o actividad
Caja / Asistente de Tesorería	Se encarga del movimiento de los recursos monetarios bajo la supervisión directa del Administrativo Financiero.
	Atención a los clientes que efectúan compras directas en el establecimiento, generar la factura, recibir el pago y registro automático en ERP de gestión
	Recepción de valores varios que ingresan por caja y entrega de cheques de pago a proveedores en general.
	Responsable directo del registro de caja, llevar ordenados los documentos de soporte por fecha y firma del beneficiario, hacer el reporte diario de caja y entregar los valores y demás al Administrativo Financiero.
	Asistir al Administrativo Financiero en la recuperación de cartera, gestión de cobranzas.

Tabla Nro. 17: *Descripción de Funciones Analista de TTHH*

Cargo	Descripción de función y/o actividad
Analista de Talento Humano	Realiza el proceso de selección del recurso humano, elaboración de fichas de ingreso y de los contratos de trabajo.
	Encargado de vigilar el cumplimiento de los procesos internos, políticas, reglamentos, y responsabilidades de todos los colaboradores.
	Elaboración y actualización de manuales de funciones y procedimientos, reglamento interno de trabajo y demás políticas a fines que regulen la interrelación del recurso humano.
	Llevar el control eficiente de la marcación de entradas y salidas del personal, elaboración de cálculos de horas extras, comisiones, roles de pago, y todo lo demás que sea inherente al cargo.
	Efectuar periódicamente capacitaciones y motivación al personal.

Tabla Nro. 18: *Descripción de Funciones Ejecutivo de Ventas*

Cargo	Descripción de función y/o actividad
Ejecutivo de Venta Planta y Comercial	Atención a clientes en las instalaciones, presentación y venta de productos, toma de órdenes de compra para posterior facturación.
	Captación de clientes, mediante visitas ejecutivas programadas en el plan de ventas.
	Formar parte de los planes de promoción y mercadeo efectuados por la empresa de publicidad contratada.
	Hacer reportes periódicos de ventas y análisis de productos.
	Todas las demás atribuciones y funciones delegadas.

Tabla Nro. 19: *Descripción de Funciones Bodega*

Cargo	Descripción de función y/o actividad
Bodeguero	Administrar la existencia de productos disponibles para la venta y despachar los pedidos
	Conjuntamente con el contador contratado realizar inventarios físicos de las mercaderías, como mínimo una vez al mes
	Designado para ejercer el control del proceso de garantías para los clientes
	Todas las demás funciones que le designe el Administrativo Financiero

13. Análisis Financiero

El Análisis Financiero es un método de valoración de la gestión empresarial que sirve para evaluar la estructura, comportamiento, fuentes y usos de los recursos financieros durante un determinado ejercicio económico. El análisis financiero se ejecuta mediante la comparación de cuentas o grupos de cuentas contables en donde se mide su variación de aumento o disminución, con relación al ejercicio económico inmediato anterior; el grupo de cuentas que intervienen generalmente son denominadas cuentas de balance o cuentas de resultado y los valores obtenidos de esta comparación se denominan como índices, ratios, indicadores o razones financieras. (Morales Castro & Morales Castro, 2009, págs. 164-203).

Por medio de la contabilidad efectuada dentro de las empresas, se obtienen los principales Estados Financieros que sirven de fuentes de información numérica para realizar las comparaciones en los análisis de las fuentes y usos de los recursos financieros. Los Estados Financieros por definición son informes que se elaboran y se obtienen generalmente al finalizar un periodo contable, con el propósito de conocer mediante cifras reales la situación económica financiera de la empresa, los principales son:

- Estado de Situación Financiera el cual expone la situación económica monetaria de una empresa al inicio o al final de un periodo contable o ejercicio económico, según sea el caso con la frecuencia que se lo elabore. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, págs. 1-3)
- Estado de Resultado Integral, mediante la elaboración del mismo se determina la utilidad o pérdida de un ejercicio económico, como resultado de los ingresos y gastos de la empresa; con la información base proporcionada por este estado contable, se puede medir el rendimiento económico producto de la actividad propia de la empresa. (Berk & Demarzo, 2008, págs. 27-30).

13.1. Estado de Resultados Proyectados

Para conocer la rentabilidad de la empresa, al término de los cinco años de funcionamiento, se realizan proyecciones del Estado de Resultado Integral, en donde se visualizan los valores monetarios de las ventas, el costo de venta, los gastos operativos y financieros, la participación a los trabajadores, el impuesto a la renta causado; para así obtener, después de las operaciones matemáticas correspondientes, la utilidad neta del ejercicio económico para cada uno de los primeros cinco años de operaciones, de la forma en que se calcula a continuación:

Figura Nro. 14: *Estado de Resultado Proyectado*

REPUESTOS Y ACCESORIOS R&R ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO					
CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 1.200.000,00	\$ 1.284.000,00	\$ 1.386.720,00	\$ 1.511.524,80	\$ 1.647.562,03
(-) Costo de Ventas	\$ 879.600,00	\$ 941.172,00	\$ 1.016.465,76	\$ 1.107.947,68	\$ 1.207.662,97
(=) Utilidad Bruta	\$ 320.400,00	\$ 342.828,00	\$ 370.254,24	\$ 403.577,12	\$ 439.899,06
(-) Gastos	\$ 158.350,60	\$ 173.825,44	\$ 183.243,29	\$ 184.305,85	\$ 188.147,88
Gastos Operativos	\$ 148.808,40	\$ 164.283,24	\$ 173.701,09	\$ 177.256,65	\$ 181.098,68
Depreciaciones	\$ 9.178,20	\$ 9.178,20	\$ 9.178,20	\$ 6.685,20	\$ 6.685,20
Amortizaciones	\$ 364,00	\$ 364,00	\$ 364,00	\$ 364,00	\$ 364,00
(=) Utilidad Operativa	\$ 162.049,40	\$ 169.002,56	\$ 187.010,95	\$ 219.271,27	\$ 251.751,19
(-) Gastos Financieros	\$ 5.425,87	\$ 4.426,74	\$ 3.325,61	\$ 2.112,07	\$ 774,64
(=) Utilidad antes de Impts y Part.	\$ 156.623,53	\$ 164.575,82	\$ 183.685,34	\$ 217.159,21	\$ 250.976,55
(-) 15% Participación a trabajadores	\$ 23.493,53	\$ 24.686,37	\$ 27.552,80	\$ 32.573,88	\$ 37.646,48
(=) Utilidad Gravable	\$ 133.130,00	\$ 139.889,45	\$ 156.132,54	\$ 184.585,32	\$ 213.330,06
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ 29.288,60	\$ 30.775,68	\$ 34.349,16	\$ 40.608,77	\$ 46.932,61
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 103.841,40	\$ 109.113,77	\$ 121.783,38	\$ 143.976,55	\$ 166.397,45
(-) 10% Reserva Legal	\$ 10.384,14	\$ 10.911,38	\$ 12.178,34	\$ 14.397,66	\$ 16.639,74
(=) UTILIDAD A DISTRIBUIR	\$ 93.457,26	\$ 98.202,39	\$ 109.605,04	\$ 129.578,90	\$ 149.757,70

Elaborado por: El autor

13.2. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja es un reporte financiero que muestra los flujos reales de ingreso y egreso en donde interviene el efectivo, se elabora para un periodo determinado de tiempo o a lo largo de un periodo contable específico. Para su estructuración se tienen en consideración los rubros de depreciación, valor de salvamento, costo de inversión, y el financiamiento del proyecto. El valor neto obtenido de estos flujos esperados de efectivo en cada uno de los cinco años proyectados, se los traslada al valor presente con una tasa de rendimiento

requerida por los accionistas del 20%, el resultado de este análisis se lo denomina como el Valor Presente Neto de la Inversión. (Sapag Chain, 2011, págs. 249-280). A continuación se muestra el resultado de los cálculos efectuados:

Figura Nro. 15: Flujo de Caja Proyectado

REPUESTOS Y ACCESORIOS R&R FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO DE INVERSIÓN						
CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo Operacional						
Ventas		\$ 1.200.000,00	\$ 1.284.000,00	\$ 1.386.720,00	\$ 1.511.524,80	\$ 1.647.562,03
(-) Costo de Ventas		\$ 879.600,00	\$ 941.172,00	\$ 1.016.465,76	\$ 1.107.947,68	\$ 1.207.662,97
(=) Utilidad Bruta		\$ 320.400,00	\$ 342.828,00	\$ 370.254,24	\$ 403.577,12	\$ 439.899,06
(-) Gastos Operativos		\$ 158.350,60	\$ 173.825,44	\$ 183.243,29	\$ 184.305,85	\$ 188.147,88
(-) Gastos no Operativos		\$ 5.425,87	\$ 4.426,74	\$ 3.325,61	\$ 2.112,07	\$ 774,64
(=) Utilidad antes de Impts y Part.		\$ 156.623,53	\$ 164.575,82	\$ 183.685,34	\$ 217.159,21	\$ 250.976,55
(-) 15% Participación a Trabajadores		\$ 23.493,53	\$ 24.686,37	\$ 27.552,80	\$ 32.573,88	\$ 37.646,48
(=) Utilidad Gravable		\$ 133.130,00	\$ 139.889,45	\$ 156.132,54	\$ 184.585,32	\$ 213.330,06
(-) 22 % Impuesto a la Renta		\$ 29.288,60	\$ 30.775,68	\$ 34.349,16	\$ 40.608,77	\$ 46.932,61
(=) Utilidad Neta		\$ 103.841,40	\$ 109.113,77	\$ 121.783,38	\$ 143.976,55	\$ 166.397,45
(+) Depreciación		\$ 9.178,20	\$ 9.178,20	\$ 9.178,20	\$ 6.685,20	\$ 6.685,20
(+) Valor de Salvamento						\$ 104.185,00
(-) Flujo de Inversión						
Activo Fijo	\$ (145.590,00)					
Activo Intangible	\$ (1.820,00)					
Inventarios	\$ (120.000,00)					
Capital de Trabajo	\$ (35.702,10)					\$ 35.702,10
Flujo de Financiamiento						
(+) Prestamo Bancario	\$ 60.000,00					
(-) Amortización del Prestamo		\$ (9.787,11)	\$ (10.786,25)	\$ (11.887,38)	\$ (13.100,92)	\$ (14.438,35)
(=) Flujo Neto	\$ (243.112,10)	\$ 103.232,49	\$ 107.505,72	\$ 119.074,20	\$ 137.560,84	\$ 298.531,40

Elaborado por: El autor

13.3. Análisis del Punto de Equilibrio

En Contabilidad Administrativa y Análisis Financiero el Punto de Equilibrio es conceptualizado como aquella cantidad monetaria en donde los ingresos, los costos y gastos asociados a la actividad empresarial se igualan. El Punto de Equilibrio Operacional mensual obtenido en dólares para el presente proyecto es de USD. \$ 39. 137, 47 los cálculos se presentan a continuación:

Figura Nro. 16: Punto de Equilibrio

Costos/Gastos Fijos	
1 - (Costo Variable /Precio de Venta)	
Costos/Gastos Fijos	\$ 163.776,47
Costos Variables en Ventas	\$ 879.600,00
Precio de Venta	\$ 1.200.000,00
Punto de Equilibrio Operacional Anual	\$ 613.395,02
Punto de Equilibrio Operacional Mensual	\$ 51.116,25

Elaborado por: El autor

13.4. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se lo utiliza como una herramienta financiera para tomar decisiones en lo que respecta a efectuar la inversión de un proyecto o la puesta en marcha de una empresa. Este análisis comienza con el recalcu de los valores del flujo de caja tomando en consideración el cambio de una variable específica (inversión inicial, % de incremento en ventas, la duración del proyecto, entre otras) con estos nuevos montos monetarios obtenidos se determina un segundo Valor Presente Neto. Posteriormente se hace una comparación entre el VPN1 y el VPN2, logrando como resultado la variación porcentual del valor presente neto. (Morales Castro & Morales Castro, 2009, págs. 245-251)

En el análisis del presente plan de negocios la variable afectada es el incremento porcentual de las ventas, que para este caso en particular se toma como valor de incremento el porcentaje acumulado de inflación en el país que es del 1,30%, con fecha de corte al 30 de septiembre de 2016, para cada uno de los cinco años de proyecciones. Se puede observar que existe una variación porcentual negativa del 42,93 % del valor presente neto:

Figura Nro. 17: Análisis de Sensibilidad 1

Variación* 1,30%

CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo Operacional						
Ventas		\$ 1.200.000,00	\$ 1.215.600,00	\$ 1.231.402,80	\$ 1.247.411,04	\$ 1.263.627,38
(-) Costo de Ventas		\$ 879.600,00	\$ 891.034,80	\$ 902.618,25	\$ 914.352,29	\$ 926.238,87
(=) Utilidad Bruta		\$ 320.400,00	\$ 324.565,20	\$ 328.784,55	\$ 333.058,75	\$ 337.388,51
(-) Gastos Operativos		\$ 158.350,60	\$ 173.825,44	\$ 183.243,29	\$ 184.305,85	\$ 188.147,88
(-) Gastos no Operativos		\$ 5.425,87	\$ 4.426,74	\$ 3.325,61	\$ 2.112,07	\$ 774,64
(=) Utilidad antes de Impts y Part.		\$ 156.623,53	\$ 146.313,02	\$ 142.215,65	\$ 146.640,83	\$ 148.465,99
(-) 15% Participación a Trabajadores		\$ 23.493,53	\$ 21.946,95	\$ 21.332,35	\$ 21.996,12	\$ 22.269,90
(=) Utilidad Gravable		\$ 133.130,00	\$ 124.366,07	\$ 120.883,30	\$ 124.644,71	\$ 126.196,09
(-) 22 % Impuesto a la Renta		\$ 29.288,60	\$ 27.360,53	\$ 26.594,33	\$ 27.421,84	\$ 27.763,14
(=) Utilidad Neta		\$ 103.841,40	\$ 97.005,53	\$ 94.288,97	\$ 97.222,87	\$ 98.432,95
(+) Depreciación		\$ 9.178,20	\$ 9.178,20	\$ 9.178,20	\$ 6.685,20	\$ 6.685,20
(+) Valor de Salvamento						\$ 104.185,00
(-) Flujo de Inversión						
Activo Fijo	\$ (145.590,00)					
Activo Intangible	\$ (1.820,00)					
Inventarios	\$ (120.000,00)					
Capital de Trabajo	\$ (35.702,10)					\$ 35.702,10
Flujo de Financiamiento						
(+) Prestamo Bancario	\$ 60.000,00					
(-) Amortización del Prestamo		\$ (9.787,11)	\$ (10.786,25)	\$ (11.887,38)	\$ (13.100,92)	\$ (14.438,35)
(=) Flujo Neto	\$ (243.112,10)	\$ 103.232,49	\$ 95.397,48	\$ 91.579,80	\$ 90.807,15	\$ 230.566,91

Elaborado por: El autor

Figura Nro. 18: Análisis de Sensibilidad 2

Tasa	20,00%
Valor Presente Neto	\$ 98.612,49
TIR	35%
Índice de Rentabilidad	\$ 0,61
Periodo de Recuperación	2 años 6 meses
Porcentaje de Δ del VPN	-42,93%

*BCE -Tasa de Inflación anual del país con fecha de corte 30 de septiembre de 2016

ESCENARIOS PARA ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Escenarios	Escenarios %	Ventas Anuales	Promedio Mensual
Escenario Optimista	+ 10	\$ 1.320.000,00	\$ 110.000,00
Escenario Esperado	=	\$ 1.200.000,00	\$ 100.000,00
Escenario Pesimista	-10	\$ 1.080.000,00	\$ 90.000,00

Elaborado por: El autor

13.5. Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor presente neto, Retorno de la inversión.

El uso de la herramienta financiera del Valor Presente Neto (VPN) nos permite analizar y evaluar en términos monetarios si se multiplica o no la inversión inicial, tomando como referencia el valor actual de todos los flujos de caja proyectados.

El resultado de calcular el VPN puede ser indistintamente un valor monetario negativo (menor a cero), o un valor monetario positivo (mayor a cero). Si el valor monetario es mayor a cero, significa que la inversión inicial generará utilidades a la empresa por encima de la rentabilidad exigida por los accionistas. En el caso contrario de que el valor monetario sea menor a cero, significa que producto de la inversión inicial la empresa generará pérdidas y la tasa de retorno de la inversión estará por debajo de la rentabilidad exigida por los accionistas. (Morales Castro & Morales Castro, 2009).

El VPN depende de variables como el monto de la inversión inicial, los flujos netos de caja, la tasa de descuento (rendimiento) y el número total de periodos que dure el proyecto evaluado.

La Tasa Interna de Retorno o también denominada TIR por sus siglas, representa la tasa de interés con la cual el Valor Presente Neto es igual a cero, y sirve para decidir si se implementa o se rechaza la ejecución de un proyecto de inversión o plan de negocios. Generalmente la TIR se debe comparar a una tasa mínima requerida o tasa de corte, que en el presente análisis del plan de negocios se toma como tasa el rendimiento exigido por los accionistas sobre la inversión inicial del 20%. Si la tasa de rendimiento del proyecto (TIR) es mayor que la tasa de corte, se acepta la inversión, caso contrario se sugiere rechazar la propuesta de inversión.

El Índice de Rentabilidad mide a valor actual cada unidad monetaria invertida inicialmente en el proyecto, y su resultado se obtiene dividiendo el valor presente neto para el

desembolso inicial. El Retorno de la Inversión es el periodo de tiempo que transcurre desde que se hace el desembolso de la inversión hasta que se recupera cada unidad monetaria invertida. (Morales Castro & Morales Castro, 2009). Se presentan los valores obtenidos de lo descrito anteriormente:

Figura Nro. 19: Análisis Financiero

Tasa	20,00%
Valor Presente Neto	\$ 172.792,62
TIR	44%
Índice de Rentabilidad	\$ 1,07
Periodo de Recuperación	2 años 4 meses

Elaborado por: El autor

*La tasa de rendimiento requerida por los accionistas de la empresa es del 20%, a dicha tasa de corte se realiza la evaluación del VPN

Figura Nro. 20: Índices de Rentabilidad

ÍNDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROS (Rentabilidad sobre las Ventas)	8,65%	8,50%	8,78%	9,53%	10,10%
ROA (Rentabilidad sobre Activos)	20,89%	24,29%	29,55%	37,02%	40,05%
ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio)	99,24%	99,27%	99,35%	99,45%	99,52%
ROI (Retorno de Inversión)	42,71%	44,88%	50,09%	59,22%	68,44%

Elaborado por: El autor

14. Viabilidad del Proyecto

Con base en la información obtenida del entorno de la empresa, recopilada de fuentes de datos provenientes del órgano rector de la estadística nacional, y que corresponde a valores determinados como oferta y demanda, se encontró que existen 99 empresas a nivel nacional que se dedican exclusivamente a la actividad comercial de “Venta de parte, piezas y accesorios para Vehículos Automotores” dentro del CIU Nro. 45; y, se puede inferir que una cantidad de 25 empresas estarían ubicadas en la Región Costa Provincia del Guayas, lo que correspondería a un estimado proporcional total de la competencia, la cual realiza la oferta de bienes en el mercado.

Así mismo, los datos proporcionados en el Anuario de Estadísticas de Transporte correspondiente al año 2012 presentan información con respecto al número total de Vehículos Motorizados matriculados por usos según provincias a nivel nacional, con una cantidad de 1.509.459 vehículos, de los cuales 399.516 corresponden al Guayas. Por lo tanto, se infiere que la demanda total estimada del mercado para la provincia del Guayas sería de 399.516 usuarios reflejada en un 26,47% del nivel nacional, que hasta el año 2012 mantenían sus vehículos matriculados. Estos datos son de análisis parcial ya que es necesario hacer una segmentación de la cantidad de vehículos matriculados solamente en la ciudad de Guayaquil.

La comercialización de los productos disponibles para la venta se los realiza de manera directa, solamente interviene en el canal de distribución el productor o importador directo, el comprador mayorista que en este caso es Repuestos y Accesorios R&R y el consumidor final. Para el proceso operativo exclusivamente se diseñaron tres flujogramas de operaciones, los cuales son Flujograma de Copra de Inventario en el Exterior, Flujograma de Copra de Inventario Local, y Flujograma de Ventas, mismos que estructuran con exactitud toda la cadena logística posible a seguir.

El uso de la herramienta financiera del Valor Presente Neto (VPN) nos permite analizar y evaluar en términos monetarios si se multiplica o no el monto de inversión inicial, tomando como referencia el valor actual de todos los flujos de caja proyectados. Si el valor monetario obtenido después del cálculo es mayor a cero, significa que la inversión inicial generará utilidades a la empresa por encima de la rentabilidad exigida por los accionistas, para la empresa Repuestos y Accesorios R&R el valor presente de la inversión es de USD. \$ 172.792,62.

La Tasa Interna de Retorno o también denominada TIR por sus siglas, representa la tasa de interés con la cual el Valor Presente Neto es igual a cero, y sirve para decidir si se implementa o se rechaza la ejecución de un proyecto de inversión o plan de negocios. Generalmente la TIR se debe comparar a una tasa mínima requerida o tasa de corte, que en el presente análisis del plan de negocios se toma como tasa el rendimiento exigido por los accionistas sobre la inversión inicial del 20%. Si la tasa de rendimiento del proyecto (TIR) es mayor que la tasa de corte, se acepta la inversión, caso contrario se sugiere rechazar la propuesta de inversión, y el proyecto presenta una tasa de retorno del 44%.

El Índice de Rentabilidad mide a valor actual cada unidad monetaria invertida inicialmente en el proyecto, su resultado se obtiene dividiendo el valor presente neto para el desembolso inicial. La empresa Repuestos y Accesorios R&R tiene un IR de USD. \$ 1,07, si el índice es mayor a uno se recuperan la tasa de rendimiento exigida por los accionistas y la inversión neta, el excedente de uno es la ganancia adicional pero expresada en veces de inversión neta.

15. Referencias Bibliográficas

- Banco Central del Ecuador. (octubre de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Información Estadística Mensual No.1976:
<http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Berk, J., & Demarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Censo Nacional Económico 2010: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/banco-de-informacion/>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Oferta y utilización final de bienes y servicios:
[:https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1922/IEM-431.xls+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1922/IEM-431.xls+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec)
- Banco Central del Ecuador. (octubre de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Cifras económicas del Ecuador:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201610.pdf>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil. (2016). *Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil*. Obtenido de Servicios Institucionales a la Ciudadanía:
<http://www.bomberosguayaquil.gob.ec/index.php/servicios/permisos/156-servicio-de-prevencion-contra-incendios#O2>
- M. I. Municipalidad de Guayaquil. (2016). *M. I. Municipalidad de Guayaquil*. Obtenido de Solicitud de Registro de Patentes: <http://www.guayaquil.gov.ec/content/solicitud-de-registro-de-patentes>
- M. I. Municipalidad de Guayaquil. (2016). *M. I. Municipalidad de Guayaquil*. Obtenido de Servicios en línea de Uso de Suelo: <https://tramites3.guayaquil.gob.ec/>
- M. I. Municipalidad de Guayaquil. (2016). *M. I. Municipalidad de Guayaquil*. Obtenido de Requisitos para obtener la Tasa de Habilitación: <http://www.guayaquil.gov.ec/content/requisitos-para-obtener-la-tasa-de-habilitaci%C3%B3n>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2009). *Proyectos de Inversión Evaluación y Formulación (9na ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editora, S.A. de C.V.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas (9na ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación (2da ed.)*. Chile: Pearson Educación de Chile S.A.

Superintendencia de Compañías, S. y. (19 de junio de 2014). Reglamento para proceso simplificado de constitución y registro de compañías por vía electrónica. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 278.

Thomson, A., Peteraf, M., & Bamble, J. (2015). *Administración Estratégica Teoría y Casos (19ava ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

Valera Juárez, R. A., & Desseler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano (5ta ed.)*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

16. Apéndices

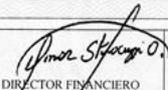
Apéndice Nro. 1: Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN PARA LA POBLACION OBJETO DE ESTUDIO CRITERIOS DE LOS CLIENTES POTENCIALES

OBJETIVO	Determinar cuáles son los factores que consideran importantes los consumidores al momento de realizar una compra. Realizando la observación en negocios similares.
-----------------	--

FACTORES	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante	De lo más Importante
	1	2	3	4	5
Comodidad de las Instalaciones					
Diversidad de productos (marcas)					
Precio de los productos					
Calidad y diseño de los productos					
Calidad del servicio técnico					
Servicio de garantía					
Promociones especiales					

Apéndice Nro. 2: Registro de Patente Municipal

M. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL		MES	DIA	ANO	CAJA No.	No.	
COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA		MAR	26	2015	18	20294402	
CONTRIBUYENTE ROBERTO ACEBO			CEDULA - R.U.C. - CODIGO CATASTRAL 0918557026001		CODIGO TRANSACC. PAT		
DIRECCION FINANCIERA - TESORERIA	CONCEPTO PAGO DE PATENTE ANUAL MUNICIPAL					VALOR RECIBIDO	
	AÑO : 2015 No. 170257					EFECTIVO \$.....0.00	
	ACTIVIDAD: COMERCIAL					CHEQUES \$.....0.00	
	EXENTO: No					N/C y/o TRANSFER. \$.....12.00	
	CAPITAL PROPIO : 5,000.00					TOTAL RECIBIDO \$.....12.00	
	Patente Anual: 10.00					CAJA MUNICIPAL	
	VALOR TASA TRAMITE: 2.00					PAPELETA DOLAR	
	DESCUENTO: 0.00					CONTRIBUYENTE	
	INTERES: 0.00					RMM	
	MULTA: 0.00					19801825	
VALIDO: De ENERO a DICIEMBRE 2015 (12 meses)					SELLO Y FIRMA DEL CAJERO		
V. DEN #1: 1 12.00					F. 08.07.011		
20294402							
							
 DIRECTOR FINANCIERO			 TESORERO MUNICIPAL		 JEFE DE COBROS		

Apéndice Nro. 3: Consulta de Uso de Suelo – A



DUAR CONSULTA USO DE SUELO

DATOS DEL PREDIO	
Predio:	076-0046-014-0-0-1
RUC/CI:	
Dirección:	
Zona:	Zonas Mixtas Residenciales No Consolidadas-D (ZMRNC-D)
RESULTADO DE LA CONSULTA	
Actividad:	Venta al por Menor de Repuestos y/o Accesorios de vehiculos motorizados
Si es permitida, siempre que el establecimiento cumpla con las Condiciones del Local, Requisitos y Restricciones establecidas para esta actividad	

Requerimiento	Descripción
Condición Edificación	Edificación combinada con otras actividades El local deberá cumplir con las condiciones mínimas establecidas en el A # 3 "Requerimientos y Áreas Mínimas por Establecimiento" contenido en la presente ordenanza;
Emissiones	NO Requiere Pronunciamiento de Medio Ambiente
Parqueos	Edificaciones existentes será de acuerdo a lo que determine la DUAR en función de la ubicación, tamaño y actividad Para edificaciones nuevas y edificaciones existentes que cambien de uso residencial a uso comercial será lo determinado en el Registro de Construcción
Sanitarios	Empleados: Una unidad sanitaria (un inodoro- un lavamanos) Presentar Certificado de Aseo Urbano.
Seguridad	Presentar Certificado del Benemérito Cuerpo de Bomberos (Prevención de incendios y desastres).

ANEXO No.3	
El local deberá cumplir con las siguientes dimensiones:	
Frente mínimo:	3m
Área mínima:	15m2

REQUISITOS
Batería sanitaria (inodoro, lavamanos), con recubrimiento de pisos y paredes con material duradero fácil limpieza.
Certificado del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil.
Cubierta Metálica, Fibrocemento o Losa
Dejar libres las aceras y soportal para uso público
Extintor (es) en lugar (es) visible (s), accesible (s), con señalización y con avisador manual de encendido.
Iluminación natural y artificial.
Instalaciones eléctricas empotradas o canalizadas.
Lámparas de emergencia.
Numeración del local.

Apéndice Nro. 4: Consulta de Uso de Suelo – B

 CONSULTA USO DE SUELO					
DATOS DEL PREDIO					
Predio:	076-0046-014-0-0-0-1				
RUC/CI:	-				
Dirección:					
Zona:	Zonas Mixtas Residenciales No Consolidadas-D (ZMRNC-D)				
RESULTADO DE LA CONSULTA					
Actividad:	Venta al por Menor de Repuestos y/o Accesorios de vehículos motorizados				
Si es permitida, siempre que el establecimiento cumpla con las Condiciones del Local, Requisitos y Restricciones establecidas para esta actividad					
INFORMACIÓN CATASTRAL					
Según el Sistema del Dpto. de Avalúos y Registros, el predio cuenta con 1 edificación(es):					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro. Anexo</th> <th>Nro. Pisos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>	Nro. Anexo	Nro. Pisos	0	2	
Nro. Anexo	Nro. Pisos				
0	2				
REGISTRO DE CONSTRUCCIÓN					
Según el Sistema del Dpto. de Control de Edificaciones el predio no cuenta con Registro de Construcción					
REGISTRO CATASTRAL					
Según el Sistema del Dpto. de Avalúos y Registros el predio no cuenta con Registro Catastral					
INSPECCIÓN FINAL					
Según el Sistema del Dpto. de Control de Edificaciones el predio no cuenta con Certificado de Inspección Final					
OBSERVACIONES					
El presente documento única y exclusivamente establece la actividad en el código catastral consultado según ordenanza					
No autoriza ningún derecho al funcionamiento del local alguno sin que previamente haya realizado el respectivo trámite de Tasa de Habilitación Municipal.					
No elimina ni sustituye la obligación de tramitar el Registro de Construcción correspondiente					
No convalida contravenciones presentes o futuras a Normas de Funcionamiento emanadas de las Ordenanzas de Edificaciones, Uso del Espacio y Vía Pública, Contra Ruidos, Medio Ambiente, etc.					
No servirá para justificar inversiones previas de ninguna naturaleza realizadas sin contar previamente con la Tasa de Habilitación Municipal correspondiente.					
CONDICIONES DEL LOCAL					

Apéndice Nro. 4: Consulta de Uso de Suelo - C

CONSULTA USO DE SUELO	
DATOS DEL PREDIO	
Predio:	076-0046-014-0-0-0-1
RUC/CI:	-
Dirección:	
Zona:	Zonas Mixtas Residenciales No Consolidadas-D (ZMRNC-D)
RESULTADO DE LA CONSULTA	
Actividad:	Venta al por Menor de Repuestos y/o Accesorios de vehículos motorizados
Si es permitida, siempre que el establecimiento cumpla con las Condiciones del Local, Requisitos y Restricciones establecidas para esta actividad	
Piso debe ser pavimentado.	
Señalización: vertical y horizontal.	
Ventilación natural y/o artificial.	
RESTRICCIONES	
El control de letreros estará sometido a la ordenanza de rótulos vigente	
En caso de uso combinado con vivienda, el ingreso deberá ser independiente.	
Se prohibirá cualquier tipo de actividades relacionadas al local fuera del mismo.	

Apéndice Nro. 5: Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

BENEMERITO CUERPO DE BOMBEROS DE GUAYAQUIL	
OFICINA TECNICA DE PREVENCION DE INCENDIOS	
R.U.C. 0968514210001	No. 745060
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO	FECHA 19/02/2015
R.U.C.: 09 001 (001)	VALOR: \$ 40.00 USD
RAZON COMERCIAL: VENTA AL POR MENOR DE ACCES. PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES "R&R"	DIRECCION:
Año(s): 2015: \$ 40.00	
Este despacho, en atención a la solicitud presentada, procede a extender el presente PERMISO DE FUNCIONAMIENTO. Este documento debe ser exhibido en un lugar visible y presentarse cuando fuere requerido por funcionarios autorizados por el Benemerito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil.	
Nota: No será válido este certificado si la documentación es falsa, adulterada, si se almacenan materiales explosivos y/o juegos pirotécnicos.	
720711	Reg. No. 000196800
OBSERVACIONES	Impreso: 20/02/2015 16:39
USR: Aabad	JEFE DE O.T.A.
LA CONCESION DE ESTE CERTIFICADO NO ASEGURA QUE LA MUY ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL OTORQUE LOS PERMISOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES SOLICITADAS.	
CADUCA 31 DE DICIEMBRE renovable cada año	FIRMA AUTORIZADA
	SERIE No. 0822977