



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AUTOMOTRICES: BATERÍAS, ACEITES Y LUBRICANTES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

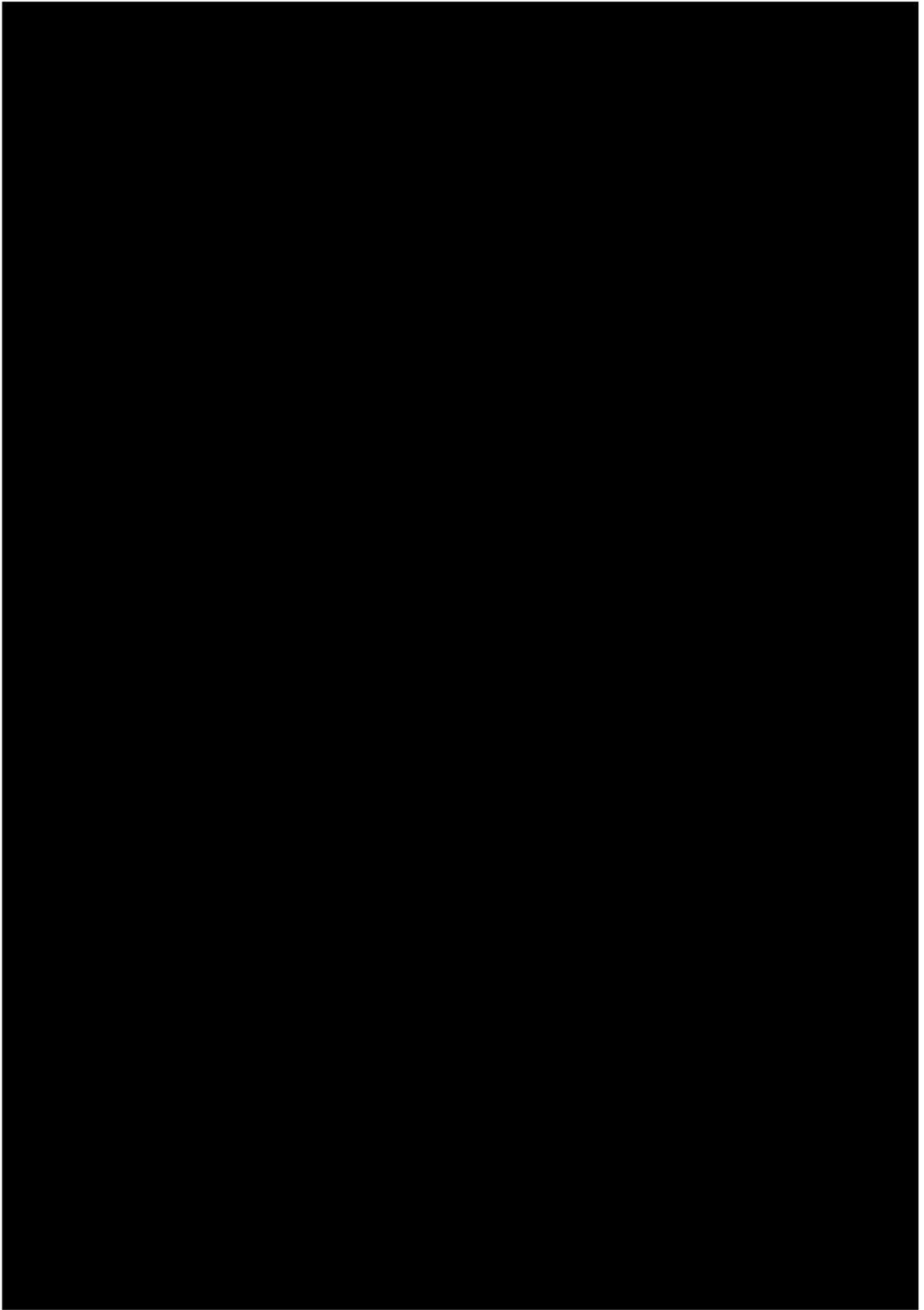
PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO INGENIERO EMPRESARIAL

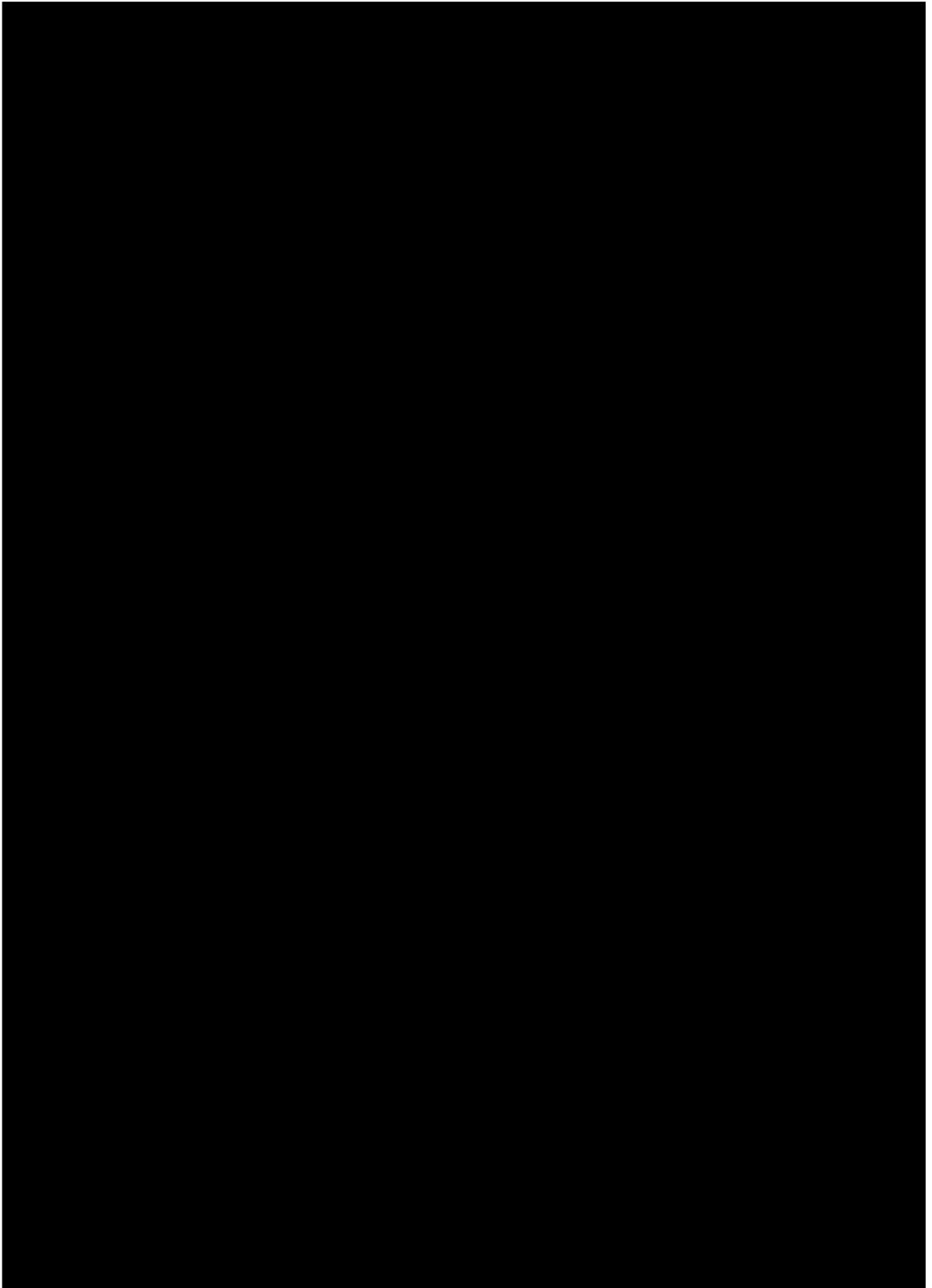
VERÓNICA MERCEDES GALEANO VINUEZA
vmgveronica@yahoo.com

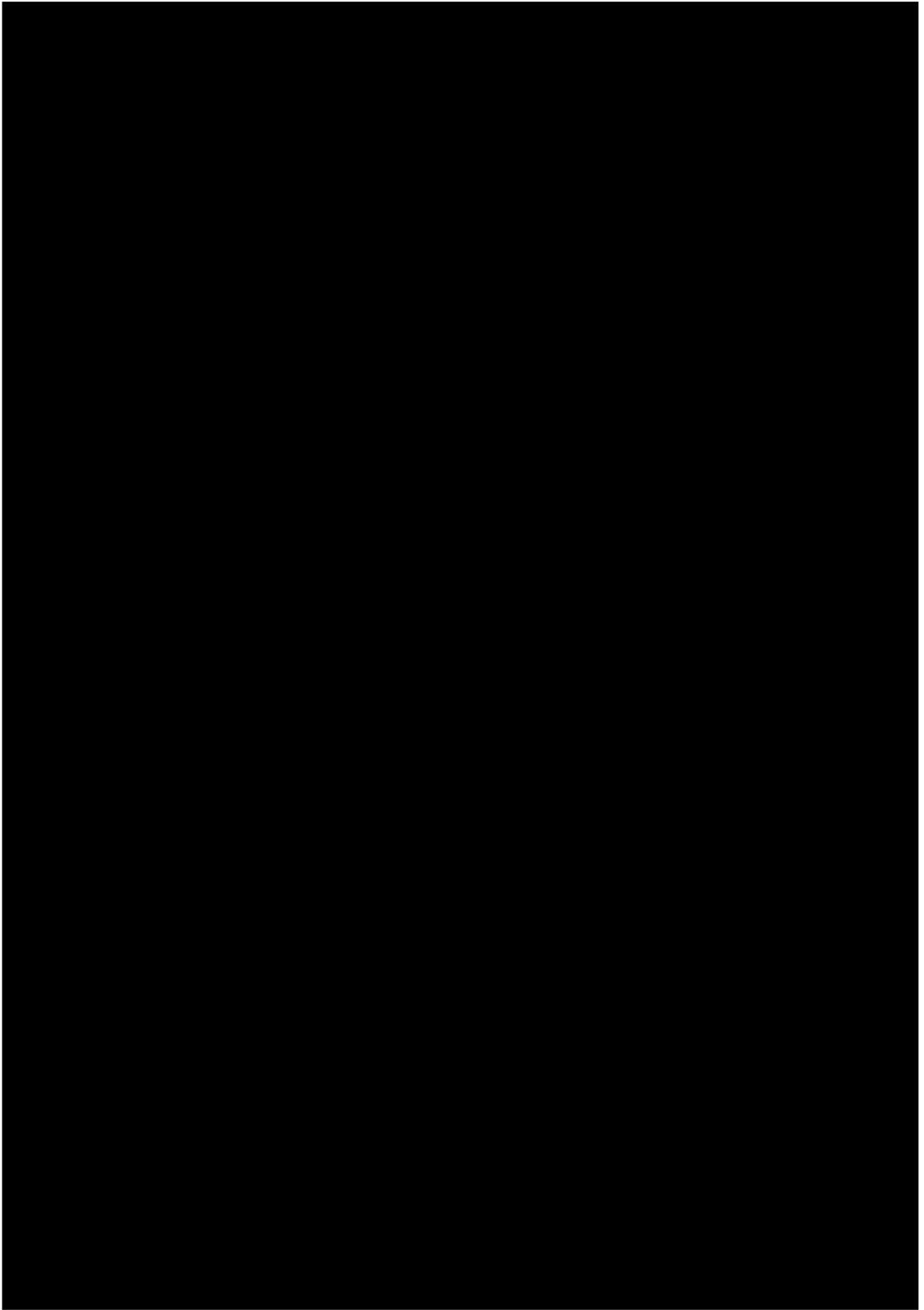
VANESSA ELIZABETH ROSALES GALLARDO
vane_rosalitos@yahoo.com

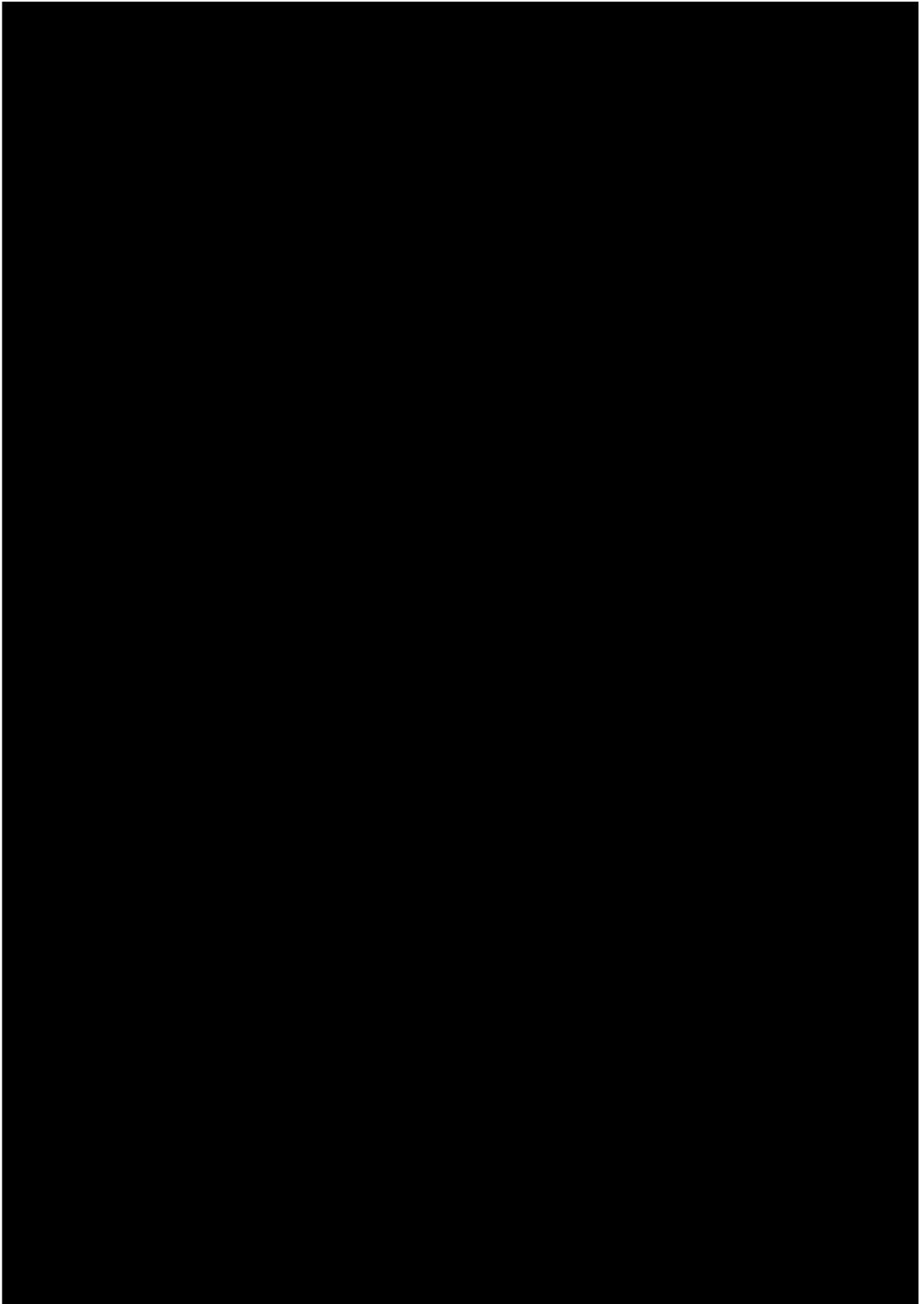
DIRECTOR: ECONOMISTA FREDDY MONGE
fmonge@yahoo.com

QUITO, 2009











DECLARACIÓN

Nosotros, VERÓNICA MERCEDES GALEANO VINUEZA Y VANESSA ELIZABETH ROSALES GALLARDO, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Verónica Mercedes Galeano Vinueza

Vanessa Elizabeth Rosales Gallardo

CERTIFICACIÓN

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por Verónica Mercedes Galeano Vinueza y Vanessa Elizabeth Rosales Gallardo, bajo mi supervisión.

Economista Freddy Monge
DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

Al culminar esta etapa en nuestras vida, cada una de nosotros tenía que dedicar este trabajo a muchas personas, pero estuvimos de acuerdo que todo ese mundo de personas se reduce principalmente a nuestros padres que con su entrega y abnegación hicieron de nosotras personas de bien, los cuales estuvieron orientándonos y acompañándonos a lo largo de todo este proceso, dándonos todo el amor y el cuidado que fuera necesario.

También dedicamos este trabajo a nuestros hermanos y familiares, que sin dudarlo nos dieron su apoyo incondicional, amigos y compañeros que siempre nos estuvieron apoyando y confiaron en nosotras sin dudar que esta, una de las metas planteadas en nuestras vidas llegara a ser obtenida y culminada con éxito.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Dios, quien nos dio las fuerzas necesarias para poder culminar este trabajo y quien nos bendijo a cada momento y en cada lugar de nuestras vidas.

A la Virgen de las Mercedes quien siempre nos esta cubriendo con su manto, poniendo en nuestras vidas a las personas indicadas para que sean nuestro apoyo.

A nuestros padres, quienes fueron nuestro soporte moral, para poder culminar este trabajo y a quienes les agradecemos de todo corazón el haber estado en nuestras vidas.

A nuestros hermanos, quienes siempre confiaron en nosotros y con cada una de sus palabras de aliento nos animaron a seguir adelante.

A todos los profesores que compartieron sus conocimientos, vivencias y experiencias durante toda nuestra carrera, con lo que sus enseñanzas nos permitieron culminar este proyecto.

A todos nuestros amigos y compañeros quienes estuvieron cuando no teníamos animo con una palabra de apoyo sincero e incondicional, y a todas aquellas personas que sin que nosotros lo supiéramos con sus pensamientos y en cada una de sus oraciones pedían por nosotras.

RESUMEN EJECUTIVO

Si bien no existen datos estadísticos oficiales del empleo generado por el sector automotor a nivel nacional, los cálculos efectuados indican que podrían ser alrededor de 117.448 personas, lo que representa el 2,46% de toda la PEA del país y el 7,80% de la PEA del sector moderno y alrededor del 12% del empleo formal del país.

Adicionalmente es uno de los sectores que más aporta al sector fiscal por concepto de aranceles, impuesto a la renta y a los vehículos motorizados.

La dinámica del sector en el año 2008 estará condicionada por la estabilidad económica y política que pueda alcanzar el país. El crecimiento económico, el mantener índices de riesgo país estables y una disciplina fiscal podrán crear un escenario propicio para que tanto el sector automotor como los demás sectores con el que se relaciona se mantengan en la línea del crecimiento.

Dado que las proyecciones de crecimiento del mercado automotriz y sus sub-sectores tienen una visión favorable y el mercado actual está cubierto por pocos mayoristas (distribuidores directos), hemos visto la oportunidad de desarrollar una Empresa de Distribución de Productos Automotrices: baterías, aceites y lubricantes en el Distrito Metropolitano de Quito ubicada al norte de Quito.

Para la ejecución de este proyecto primero se deberá tomar en cuenta el target al cual está enfocado; identificando los principales problemas y las posibles soluciones del mercado; identificando cuáles serán los posibles clientes y quiénes serán los principales competidores, razón por la cual se desarrollará una investigación de mercado dirigida a los negocios de venta al consumidor final, mediante la recaudación de fuentes primarias de medios internos como son las encuestas personales, por muestreo aleatorio, teniendo por objetivo la

identificación los posibles nichos de mercado que se encuentren insatisfechos por el servicio de la competencia y los nichos que no han sido explotados.

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado realizada para este plan de negocios, se ha encontrado los siguientes puntos de oportunidad:

- El mercado actual esta únicamente cubierto por pocos distribuidores directos que poseen deficiencias en la cobertura y en la prestación de servicios
- Los distribuidores tienen como fuente principal de abastecimiento a los importadores directos.
- Actualmente, los distribuidores no ofrecen variedad en sus productos a pesar de que siguen un patrón de fidelidad de marca ya posicionada en el consumidor final.
- Los productos de mayor rotación son: aceites, aditivos y baterías.

Ante estos resultados y al existir un porcentaje atractivo del mercado meta que esta abierto a experimentar con un nuevo distribuidor, el negocio a implementar, se deberá desarrollar bajo el escenario de mayorista, con diferenciación de tiempos de entrega de distribución, aplicando la estrategia justo a tiempo y el servicio post venta, teniendo como target los minoristas, más no se dedicará a la venta al detalle o consumidor directo

De la planificación estratégica dependerá el que la empresa ingrese al mercado como nuevo proveedor y se mantenga en el mismo. Es por esto, que la compañía tendrá que guiarse por su misión para así alcanzar la meta que se plantea, sin dejar de lado sus valores éticos, sensitivos y de rentabilidad y promulgando entre sus empleados y clientes sus políticas administrativas, financieras, de abastecimiento y comerciales.

Adicionalmente se ha visualizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno en el que se desarrollará la empresa a fin de establecer

estrategias, para aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas y su vez superar las debilidades internas y combatir las amenazas externas. La estrategia empresarial que se aplicará es la de: “Proporcionar una variedad de productos estableciendo un servicio justo a tiempo y atención post-venta.”

El recurso humano es una variable esencial que constituye un input fundamental para la definición de las estrategias de la empresa, esto por cuanto juega un papel fundamental en el éxito o fracaso de la misma, y es por ello que se ha definido la siguiente estructura organizacional:

1. Gerencia General
2. Asesoría Legal
3. Departamento administrativo
4. Departamento Financiero
5. Departamento Comercial
6. Departamento Técnico

Como se puede apreciar se ha determinado una estructura organizacional mínima en la cual se determinó funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos, las mismas están relacionadas con el cumplimiento de los objetivos y las estrategias de la distribuidora

Adicionalmente, para asegurar la operación de la empresa se ha definido flujos de procesos para el sistema de compra de inventario y el sistema de venta de inventario.

Una vez realizada la investigación de mercado, establecido el plan estratégico y el plan de operaciones, damos paso al desarrollo del plan de mercadeo a fin de establecer objetivos de ventas proyectadas en el tiempo, tanto en unidades físicas como en unidades monetarias y la forma como se obtendrían dichas ventas.

El plan de mercadeo incluye un análisis del mercado, de la competencia, de la forma como la empresa enfrentará al mercado, la definición de objetivos,

estrategias y planes de acción, planes publicitarios, de distribución, etc.; lo cual ayudará a identificar la posición en la que se encuentra la empresa dentro del mercado a fin de reconocer a sus competidores, a sus proveedores, sus posibles sustitutos e identificar el segmento meta al cual nos dirigiremos y las exigencias de los mismos, a fin de posicionar el producto en las plazas correctas y ofrecer precios competitivos que estén acorde a nuestro target y que a la vez produzca un beneficio económico para la distribuidora.

Finalmente, para poder determinar si el plan de negocio planteado es factible, se ha realizado un análisis financiero para cuantificar todos los aspectos y elementos propuestos, analizando así: la inversión requerida, el presupuesto de ingresos y gastos, los gastos pre operacionales, las formas de financiamiento, los estados financieros proyectados y concluyendo con una evaluación financiera y la determinación de los objetivos financieros, obteniendo como resultado, que el plan de negocios propuesto es financieramente factible, siempre y cuando se establezcan políticas claras desde el inicio de sus actividades para evitar posibles desajustes innecesarios en el presupuesto, sin que ello quiera decir que el mismo no sea flexible, pero mientras más apegado se encuentre lo real a lo presupuestado se podrá llegar a las metas proyectadas tanto en ventas como en utilidades.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años uno de los sectores que mayor desarrollo, ha tenido en el país, es el automotriz. La industria ha tenido un crecimiento sostenido de alrededor del dieciséis por ciento anual desde el 2003 hasta el 2006.

El sector automotor en la economía nacional juega un papel muy importante por las distintas variables a las que aporta tales como la recaudación fiscal, la generación de valor agregado y la creación de fuentes de trabajo. El sector en su conjunto aporta aproximadamente con el 14% del PIB nacional y genera alrededor de 77.000 fuentes de empleo directas e indirectas. Adicionalmente es uno de los sectores que más aporta al sector fiscal por concepto de aranceles, impuesto a la renta y a los vehículos motorizados.

La dinámica del sector en el año 2008 estará condicionada por la estabilidad económica y política que pueda alcanzar el país. El crecimiento económico, el mantener índices de riesgo país estables y una disciplina fiscal podrán crear un escenario propicio para que tanto el sector automotor como los demás sectores de la economía se mantengan en la línea del crecimiento.

Dado que las proyecciones de crecimiento de mercado muestran una curva ascendente con respecto a la demanda (Gráfico 1) hemos visto la oportunidad de desarrollar una Empresa de Distribución de Productos Automotrices: baterías, aceites y lubricantes en el Distrito Metropolitano de Quito ubicada al

norte de Quito en Parquer Km. 6, basadas en el hecho de que mientras la demanda de vehículos automotrices continua consecuentemente el mantenimiento obligatorio de los mismos crecerá, ya que todos los vehículos requieren un cambio de batería cada dos o tres años, que es la vida útil de este artículo. En el caso de los aceites depende del tipo y características del mismo, sin embargo el cambio se lo realiza entre los 3000 y 5000 km., con esto se calcula una frecuencia trimestral de cambio por cada vehículo.

En el caso de los aditivos, depende de tipo de mantenimiento que requiera cada vehículo ya que existe una gran variedad de aditivos como por ejemplo mejorador de octanaje, limpiador de inyectores, aditivos para motor, aditivos de aceite, líquido de frenos, refrigerante, anti-humo, entre otro.

GRAFICO 1.1



* Existen también ventas de marcas no reportadas. Al 2004 la AEADE estima ventas totales por 60,926 unidades (entre reportadas y no reportadas).
Fuente: AEADE

Nuestro negocio canal de distribución se desarrollara bajo el escenario en el que nosotros seremos mayoristas y en el que nuestro target serán los minoristas, más no nos dedicaremos a la venta al detalle o consumidor directo.

El mercado actual esta únicamente cubierto por pocos mayoristas (distribuidores directos. Esto ocasiona que el mercado tenga varias deficiencias en la cobertura

y prestación de servicios, dejando así un porcentaje de mercado insatisfecho. Para cubrir esta demanda insatisfecha nuestro negocio se diferenciara del resto en los tiempos de entrega de distribución y en el servicio post-venta.

1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Desarrollar una guía para implementa un negocio considerando planes de mercadeo, operaciones y financieros.

¿Cómo desarrollar una guía para la implantación de una empresa de distribución de productos automotrices en el Distrito Metropolitano de Quito?

1. ¿Qué se necesita para comprender la idea del negocio?
2. ¿Qué se necesita para desarrollar el plan de negocios?
3. ¿Qué se requiere para realizar la investigación de mercados?
4. ¿Mediante qué direccionamiento podemos establecer las directrices estratégicas de la empresa?
5. ¿Qué se requiere para definir las operaciones de la empresa?
6. ¿Cómo posicionaremos la empresa en el mercado?
7. ¿Cómo estructurar la viabilidad financiera del proyecto?

1.3 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan de Negocios que constituya una guía para la implantación de una Empresa de Distribución de Productos Automotrices: baterías, aceites y lubricantes en el Distrito Metropolitano de Quito.

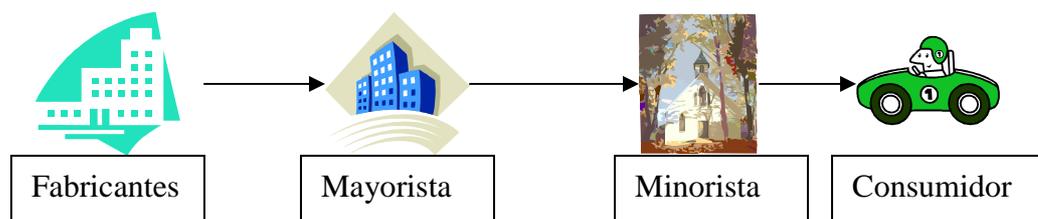
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los aspectos básicos por los cuales se plantea la idea de negocio.
2. Establecer el campo teórico sobre el cuál se desarrolla el plan de negocios.
3. Determinar las condiciones mercado lógicas en las cual se desenvolverá el negocio.
4. Determinar la estructura organizacional y las operaciones como lo son: metas, objetivos, recursos y procesos de la organización.
5. Explicar el proceso operacional dentro de la empresa, para ofrecer un producto de ventaja competitiva.
6. Establecer el mercado en el cual se desenvolverá la empresa, mediante el análisis de la oferta y la demanda del mercado para dar el posicionamiento adecuado, estableciendo las 4P y las políticas.
7. Presentar el Plan Financiero, que permita proyectar los recursos financieros necesarios para el cumplimiento del proyecto y la rentabilidad del mismo.

1.5 RESEÑA HISTORICA

De acuerdo a la experiencia obtenida laboralmente dentro del mercado automotriz tanto en la compra, negociación, venta, distribución y organización hemos visto la necesidad de incorporar dentro del canal de distribución un mayorista para cubrir la demanda insatisfecha del mercado, por cuanto nosotros queremos aprovechar la oportunidad de negocio que se presenta.

Basadas en el hecho que el mercado insatisfecho se debe al incumplimiento del helad time ofrecido al cliente y a la falta de seguimiento post-venta.



Actualmente la competitividad en el mercado empresarial exige, que las empresas realicen de manera constante una retroalimentación global que les permita mantenerse dentro del mismo y generar una ventaja competitiva que las diferencie de la competencia, pues el éxito de una empresa depende de la planeación de un proyecto, pues existen factores que podrían hacer fracasar a la empresa y que se podrían prever con una correcta planeación disminuyendo así riesgo, gastos inesperados y obteniendo mejores resultados.

Por ello nos vemos en la necesidad de establecer el desarrollo de un plan de negocios para la implantación de una empresa de cualquier tipo, ya que debemos establecer las herramientas ideales para considerar todos los riesgos y alcances de la oportunidad de negocio prevista, y tener una salida transparente al mercado.

Dado este escenario es necesario desarrollar un plan de negocios que nos ayude a establecer los objetivos correctos para la empresa, estructurar actividades de operación, proyectar ventas, encontrar el punto de equilibrio y obtener las estrategias específicas para la obtención de una rentabilidad razonable.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 PLAN DE NEGOCIOS

“El plan de negocios es un documento que incluye, con todo tipo de detalles, el funcionamiento que tendrá la nueva empresa. Es una planificación pormenorizada de las políticas, estrategias, investigación previa, planes de acción, financiamiento y planes de acción del futuro negocio.

Para iniciar una empresa se debe planificar a corto, mediano y largo plazo. Hay que ser realista en la planificación.

El plan de negocios de inversión sirve como una planificación detallada, y por lo tanto, se convierte en un documento que tiene una gran valía por los siguientes aspectos:

- Permite establecer la factibilidad y rentabilidad de un negocio.
- Permite obtener los fondos necesarios en caso de que no se los tenga al inicio.

- Permite realizar una comparación constante entre los resultados reales y los planificados, con el fin de tomar medidas oportunas."¹

2.1.1 RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo se lo realiza al final de la proceso de investigación y análisis pero se lo pone primero ya que en este se realizará un pequeño resumen conciso y preciso de todo el plan de negocios.

2.1.2 ASPECTOS INFORMATIVOS

Se refiere a la descripción de los aspectos básicos de la empresa, entre ellos podemos nombrar varios como son: descripción del negocio, recursos requeridos, personal necesario, descripción de las operaciones y aspectos macroeconómicos.

2.1.3 DETERMINACIÓN DE PLANES Y ESTRATEGIAS

Se refiere al proceso de establecimiento de objetivos de mercado, financieros y empresariales; tomando en cuenta que estos objetivos deben ser reales, claros y precisos.

2.1.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Después de haber realizado toda la recolección y análisis de los datos, es conveniente realizar un análisis global del proyecto para saber la situación del mismo y así poder sacar conclusiones claras y útiles.

¹ WILSON MARIÑO TAMAYO "Guía para crear una empresa Sin Dinero" Primera edición: mayo 2003.

2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de Mercados es un medio valioso con el cual se puede pronosticar varias tendencias del sector analizado, esto a través de herramientas estadísticas, como pueden ser el muestreo o el censo.

La tarea de la investigación relacionada con el análisis del mercado es la evaluación de oportunidades, que consiste en recolectar información sobre mercados de productos con la finalidad de pronosticar cómo cambiarán.”²

“La investigación de mercado comprende los siguiente:

- Planeación
- Diseño de la Investigación
- Fuente de los datos
- Ejecución de la investigación
- Prueba de mercado
- Supervisión y control
- Tabulación y análisis de los resultados
- Conclusiones de la investigación”³

“La Investigación de Mercados es la ejecución de un sistema ordenado, objetivo y técnico de procedimientos que permiten obtener, generar y analizar la información que existe en el mercado a fin de contribuir la toma de decisiones adecuadas y oportunas.”⁴

² HAIR, Joseph. “Investigación de mercados”. Editorial McGraw Hill. Segunda Edición. México 2004. Página

³ TAMAYO, Wilson 500 IDEAS DE NEGOCIOS NO TRADICIONALES. Editorial Ecuador Segunda Edición
Página 105-117

⁴ WILSON MARIÑO TAMAYO, 500 Ideas de negocios no tradicionales, Editorial Ecuador F.B.T.

2.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de investigación puede salir a relucir como consecuencia de un deseo: 1) solucionar un problema actual o 2) Aprovechar una oportunidad. Definir con precisión el problema ayuda a ver con precisión que tipo de información se necesitará y a formular los objetivos de la investigación. Si el problema se plantea bien y los objetivos de la investigación aumentarán las probabilidades de diseñar un estudio de investigación que proporciona la información necesaria. El resultado final de la formulación del problema debe ser una definición exacta de la investigación a realizar y un conjunto de preguntas que la investigación debe contestar.

2.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Después de haber establecido los objetivos reales de la investigación, se debe realizar un diseño completo de la Investigación, es decir de lo que vamos a realizar, establecer cuales serán nuestras fuentes de información, donde las encontraremos, y cual será su diseño⁵.

Existen varias fuentes de datos, que se subdividen en primarias y secundarias entre as que podemos encontrar: encuestas, analogías, experimentos, observaciones, entrevistas, fuentes especializadas, libros y revistas, prensa, internet, grupos focales. Tomando en cuenta que dependiendo de la información que obtengamos de estas fuentes y en base a las respuestas que se obtengan de nuestro mercado nosotros tomaremos decisiones.

⁵ HAIR, Joseph. "Investigación de mercados". Editorial McGraw Hill. Segunda Edición. México 2004. Página 7

2.2.2.1 Diseño del perfil del mercado meta

Un mercado se compone de personas u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer, dinero para gastar y la disposición de gastarlo.

También conocido como mercado objetivo. Grupo de personas o empresas para las que una compañía diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing que pretende satisfacer las necesidades de ese grupo.⁶

2.2.2.2 Estimación del tamaño del mercado meta

Para realizar la estimación del tamaño del mercado meta, hay que cubrir tres fases. En la primera el investigador debe definir con precisión quien debe intervenir en el estudio. En la segunda, el investigador debe crear un método que le permita identificar y llegar a todo aquel que pueda intervenir en el estudio. Y en la tercera, el investigador debe decidir el número de personas a entrevistar.

La palabra muestra se utiliza para aludir a un determinado subconjunto de la población seleccionada para participar en el estudio. La muestra puede estar formada por personas, hogares, empresas, propietarios, médicos o cualquier otro segmento de la población. No obstante, decidir quien puede participar en un determinado estudio como parece a primer vista.⁷

⁶ WILLIAM R.DILLON "Investigación de Mercados". Editorial McGraw Hill. Tercera Edición Pag.41

⁷ WILLIAM R.DILLON "Investigación de Mercados". Editorial McGraw Hill. Tercera Edición Pag.40

2.2.2.3 Cálculo del tamaño de la muestra

“Para calcular el tamaño de muestra para la estimación de proporciones poblacionales hemos de tener en cuenta los mismos factores que en el caso de la media. La fórmula que nos permitirá determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

95 % ----- z = 1,96 (El más empleado)

Error = 5%

2.2.2.4 Investigación Exploratoria

Brindan al investigador ideas respecto a un problema de tipo general o relativamente vago. Estos diseños permiten definir con mayor precisión el problema a plantear, lo que permitirá, a su vez, emplear diseños causales o descriptivos para la investigación.⁸

2.2.2.5 Investigación Descriptiva

Suelen tratar de establecer la frecuencia con la que algo sucede o hasta que punto se relacionan dos o más variables.⁹

2.2.2.6 Diseño de las herramientas

El investigador debe decidir si el problema a resolver le exigirá contar con fuentes de información secundaria o primaria,

⁸ WILLIAM R.DILLON “Investigación de Mercados”. Editorial McGraw Hill. Tercera Edición Pag.40

⁹ WILLIAM R.DILLON “Investigación de Mercados”. Editorial McGraw Hill. Tercera Edición Pag.40

Las fuentes de información secundarias ya existen y pueden hallarse en bibliotecas u otras instituciones públicas.

La información primaria es la obtenida específicamente para el problema de investigación que se intenta resolver.¹⁰

2.2.2.7 Diseño del método de recolección de datos

Si se decide a tener información primaria, el investigador deberá decidir a si mismo cual es el método adecuado para obtener. La información primaria se puede obtener por medio de técnicas cualitativas de entrevista, como la observación directa, entrevistas en profundidad o entrevistas a grupos de estudio. Una alternativa son los métodos de entrevista de encuesta que suelen suponer el uso de un cuestionario estructurado. Los métodos cualitativos de obtención de información emplean formularios de entrevista que carecen de estructura definida y que incluyen, por lo general, un pequeño número de entrevistas. Por lo contrario, suelen emplearse formularios de entrevista más estructurados en la investigación por encuesta, que incluye a un número mayor de entrevistados, donde los objetivos de la investigación exigen que los resultados de una encuesta puedan proyectarse a una población mayor.

Como ultima actividad a desarrollar antes de salir al campo para obtener la información necesaria es el diseño del cuestionario. El formato del cuestionario dependerá de las decisiones tomadas hasta ese momento. La naturaleza del problema a resolver y el método para obtener información, con el diseño de muestreo seleccionada, influirán en la forma de estructurar el cuestionario y en el formato de las preguntas a formular.¹¹

¹⁰ WILLIAM R.DILLON "Investigación de Mercados". Editorial McGraw Hill. Tercera Edición Pag.41

¹¹ WILLIAM R.DILLON "Investigación de Mercados". Editorial McGraw Hill. Tercera Edición Pag.42

2.2.2.8 Diseño de las técnicas de análisis

Este proceso incluye actividades denominadas de tabulación y análisis de datos. Aquí, el interés se centra en informar e interpretar las relaciones que existen entre las preguntas clave que los entrevistados hayan contestado. El análisis de datos suele correr a cargo de una casa de tabulación, aunque tanto el investigador suele ser el responsable de su investigación.

Uno de los elementos básicos de la fase de análisis es el plan de tabulación. Un plan de tabulación supone, dispone ordenadamente los datos de una tabla u otro forma resumido después de contar la frecuencia de respuestas a cada pregunta.¹²

2.2.3 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Ya establecidas nuestras fuentes de información las pondremos en práctica, es decir, las llevaremos a cabo, recolectaremos toda clase de información secundaria y realizaremos la encuesta, grupo focal, etc., o lo que se haya elegido para la recolección de datos primarios.

Se realizarán pruebas para establecer si las fuentes seleccionadas y diseñadas son las correctas y si se obtiene toda la información requerida. Además esto nos permitirá ver si la información que estamos recolectando nos admitirá alcanzar los objetivos propuestos.¹³

¹² WILLIAM R.DILLON "Investigación de Mercados". Editorial McGraw Hill. Tercera Edición Pag.44

¹³ WILLIAM R.DILLON "Investigación de Mercados". Editorial McGraw Hill. Tercera Edición Pag.45

2.2.4 SUPERVISIÓN Y CONTROL

De acuerdo a la información recopilada, nos podemos dar cuenta que en muchos casos la información de las encuestas o entrevistas, pueden ser manipuladas o alteradas, por diferentes motivos: por facilidad, por entrega a tiempo, por ganar la comisión, etc. Por ello se necesita de un sistema de supervisión y control que asegure que todos los datos son íntegros y reales.

2.2.5 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Ya realizada la encuesta, la información obtenida debe ser tabulada de manera que se pueda obtener resultados que permitan realizar un análisis detallada de la misma.

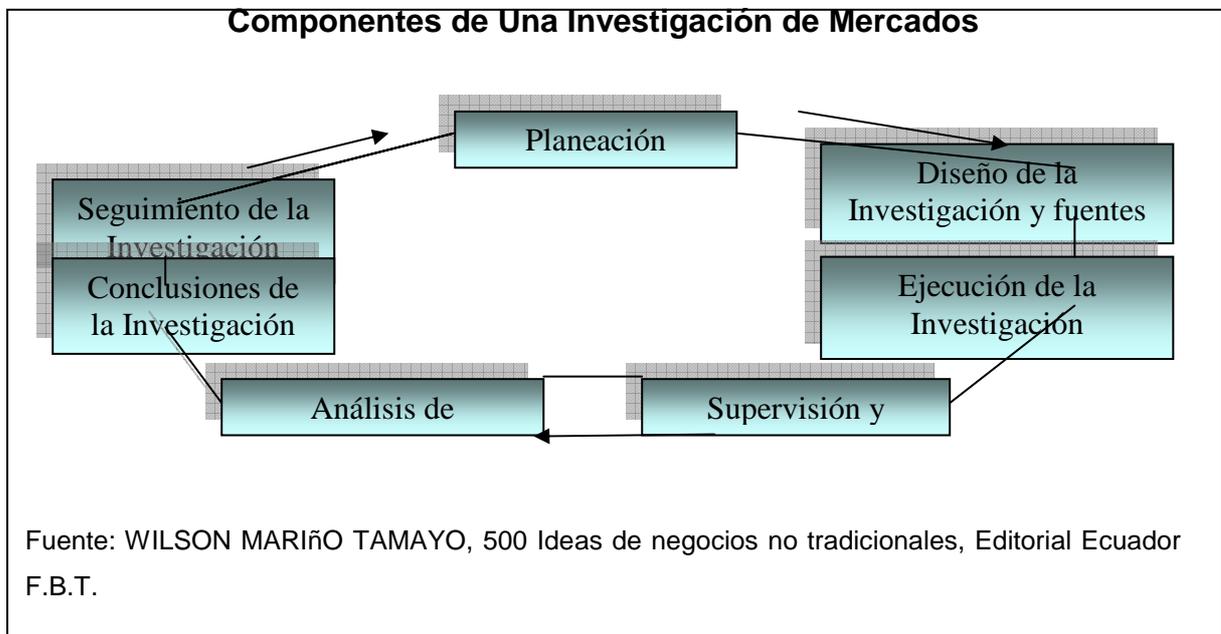
Después de recolectada la información y tabulados los datos, se deben considerar las diferentes técnicas de inferencia estadística de manera que los resultados obtenidos para la muestra puedan ser aplicados para la totalidad del mercado. Se deben procurar obtener la mayor cantidad de indicadores estadísticos tales como: promedio, mediana, desviación estándar, coeficiente de correlación, etc.¹⁴

¹⁴ WILLIAM R.DILLON "Investigación de Mercados". Editorial McGraw Hill. Tercera Edición Pag.44

2.2.6 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

“La presentación de los datos debe realizarse de forma más concreta y precisa por lo que lo que se dará a conocer son las conclusiones, observaciones y recomendaciones que se pudieron obtener del estudio, los cuales deben mantener una estrecha relación con los objetivos planteados al principio del estudio”.¹⁵

Grafico. 2.02



2.3 PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

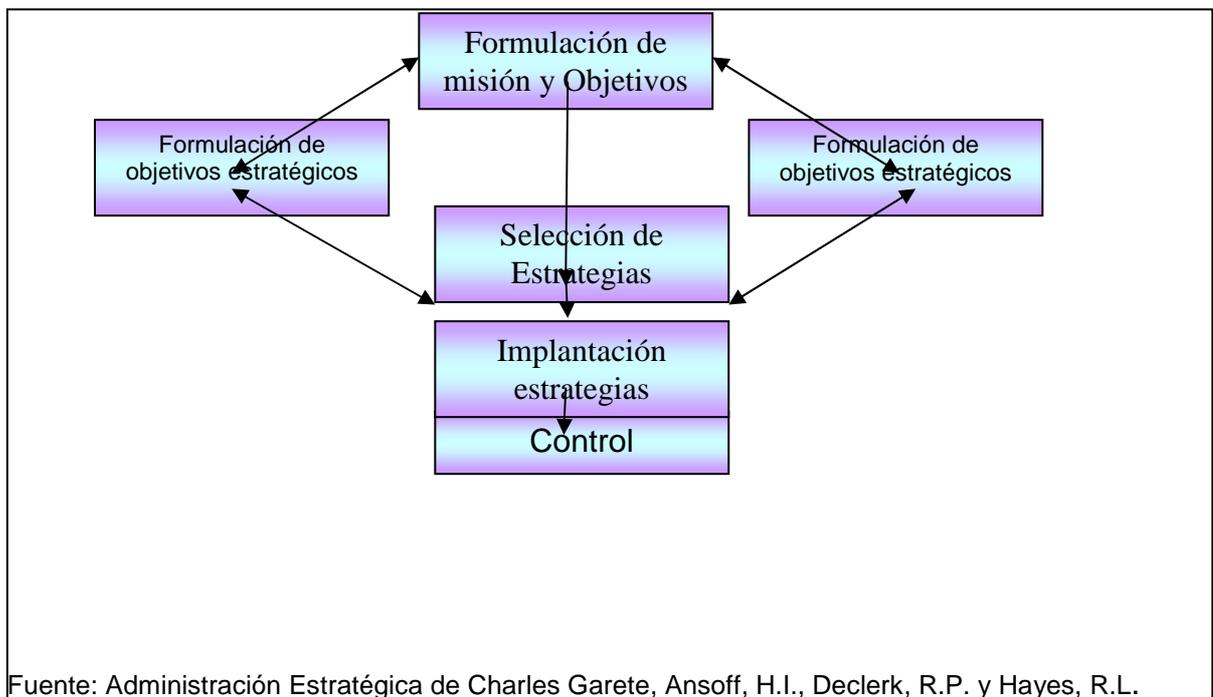
La Planificación Estratégica es un proceso administrativo que se centra en la adaptación a largo plazo de una empresa a su entorno. Viene fuertemente ligada a la definición de la misión y objetivos así como evaluación, selección e implantación; es por esta razón, que es necesario la utilización de mecanismos claros y eficientes para poder evaluar y medir el cumplimiento de los objetivos a

¹⁵GARY, Flor García. “GUÍA PARA ELABORAR PLANES DE NEGOCIOS” Editorial Gráficas Paola. Primera Edición.)

nivel organizacional.

Por ello es que dentro de la realización de un plan de negocios es indispensable la planeación estratégica ya que más que cantidad de información necesitamos calidad para el buen desarrollo del mismo, ya que de ello dependerá el establecimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias del negocio.

Grafico. 2.01



2.3.1 MISIÓN

“La misión de la organización indica a que clientes atiende, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”.¹⁶

Con lo dicho anteriormente podemos decir que la misión de una empresa es la

¹⁶ STANTON. ETZEL. WALKER, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill 11 Edición.

razón de ser del negocio, es describir una necesidad específica con una perspectiva de corto plazo.

2.3.2 VISIÓN

La visión de la empresa se define como “el intento estratégico de largo plazo de la organización de satisfacer las necesidades del mercado en el futuro y la intensidad con la que se hará”.¹⁷

2.3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

"Representación el compromiso de la organización para producir resultados específicos en un tiempo determinado por medio de los cuales se puede medir el avance de la misma.

Los objetivos cumplen determinadas funciones como son:

- Legitimar el papel de la organización en su entorno y definir su lugar en sociedad.
- Indicar al público la orientación de la empresa, atrayendo apoyos de medio ambiente.
- Proporcionar coordinación interna, estándares para el desempeño y motivación a las personas.

Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos deseados para la organización, mientras que los expresados a largo plazo consideran lo que pueden hacerse en el presente para incrementar con el tiempo la fortaleza y mejorar los resultados.

Efectuadas esas labores esenciales la dirección está capacitada para

¹⁷ Ibidem, p.121

desarrollas y seleccionar algún tipo de estrategia.”¹⁸

2.3.4 ANÁLISIS AMBIENTAL

Este es uno de los pasos más importantes dentro de la planificación de marketing ya que se debe establecer claramente cual será la competencia tanto directa como indirecta y estudiar varios aspectos entre los cuales están: antigüedad en el mercado, volúmenes de ventas, participación de mercado, nivel de ventas años anteriores, grupos económicos, precios de venta, tecnología utilizada, planes de expansión, procesos utilizados, etc.

Dentro de este análisis debe realizar el análisis macro y micro del sector industrial en el que se va a desarrollar el negocio, dentro de este análisis se incluye el análisis de las Fuerzas de Porter como una herramienta de apoyo.

2.3.4.1 Análisis del Macroentorno

Son aquellos factores que se encuentran fuera de la empresa, pero que pueden afectar en el proceso para alcanzar los objetivos planteados. En estos factores existen dos tipos, se podría decir que el primero son los eventos que son previsible, pero que si llegarán a darse dificultarán el logro de objetivos; el segundo son aquellos factores que el entorno ofrece y estas serían de gran apoyo si se logrará acceder y aprovecharlas, esto nos daría una gran ventaja.

Estos pueden ser:

- Amenazas son aquellas situaciones que el entorno depara o eventos del exterior de la organización que son previsible y, que si se llegan a dar, dificultarán el logro de sus objetivos.

Oportunidades son situaciones que el entorno ofrece o posibilidades del ámbito externo a la organización que le

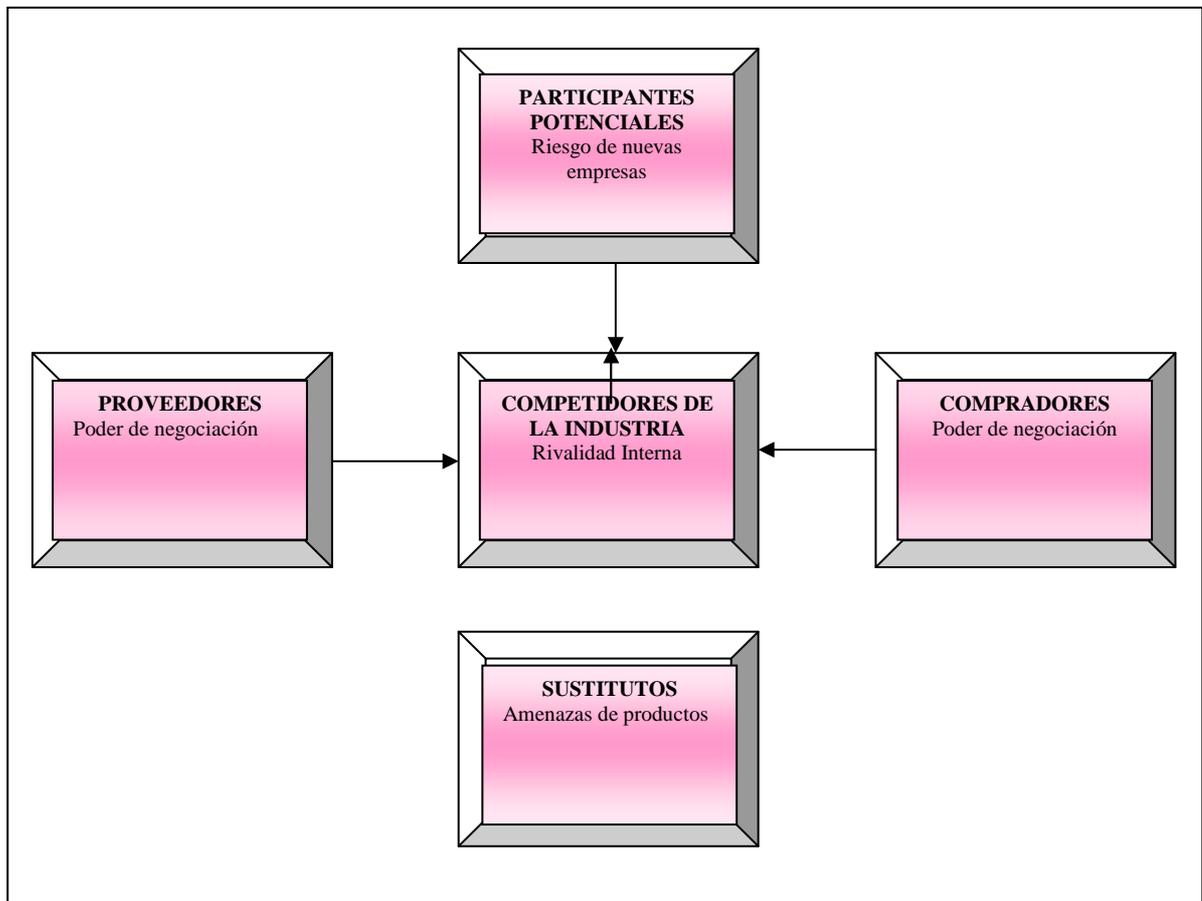
¹⁸ STANTON. ETZEL. WALKER, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill 11 Edición.

proporcionarán destacadas ventajas a la empresa si se puede ser capaz de acceder a ellas y aprovecharlas.”¹⁹

2.3.4.2/Análisis del sector comercial (Fuerzas de Porter)

Desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Gráfico. 2.05
Fuerzas de Porter



Fuente: Dirección Estratégica de Johnson Scholes. Porter M

¹⁹ JOHNSON G.,SCHOLES K..(2001). Dirección Estratégica. España: Prentice Hall., p.116

2.3.4.2.1 Amenazas de entrada de nuevos competidores

El mercado se vuelve atractivo dependiendo de si las barreras de entrada de nuevos competidores son fáciles y complicadas, o es un mercado accesible a cualquier empresario que desee ingresar.

2.3.4.2.2 La rivalidad entre los competidores

En el mercado es muy difícil entrar cuando existen competidores muy bien posicionados, si son numerosos y los costos son muy altos, pues constantemente estará enfrentándose a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y nuevos productos muy competitivos.

2.3.4.2.3 Poder de negociación de los proveedores

El mercado deja de ser atractivo cuando sus proveedores están muy bien organizados y establecen políticas muy rígidas de negociación en lo que es precios, descuentos y pedidos. Esto se vuelve más difícil si dentro del mercado un existen productos sustitutos o son pocos y muy costosos; esta situación se vuelve más crítica si a nuestros proveedores les convendría estratégicamente integrarse hacia adelante.

2.3.4.2.4 *Poder de negociación de los compradores*

Un mercado no es muy atractivo si sus clientes tienen el poder de negociación, es decir están muy bien organizados y en conjunto tienen mayores beneficios, encontrando dentro del mercado nuestros productos o servicios a menores costos y sin una gran diferenciación en el servicio. Esta situación se vuelve más complicada si a los compradores les conviene integrarse hacia atrás.

2.3.4.2.5 *Amenazas de ingreso de productos sustitutos*

Un mercado deja de ser atractivo cuando en el mercado existen varios productos que pueden reemplazar a nuestro producto o servicio. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de defensa tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

2.3.5 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Las estrategias son un pequeño plan de acción a través del cual la empresa buscará alcanzar sus objetivos. En términos más complejos podemos decir que la estrategia es “el producto de un acto creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas destinados a hacer que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa”²⁰.

2.3.5.1 Estrategias de Precios

“Son la concepción y planificación global de los cambios por realizar en la política de precios para actuar operativamente en el mercado”²¹.

Dentro de esta tenemos varias entre las que podemos mencionar:

- Estrategia de precios flexible.
- Estrategia de precios variable.
- Estrategia de un precio.
- Estrategia de un solo precio.

2.3.5.2 Estrategia de Mercado Masivo

“Plan de acción en que una organización considera su mercado total como un segmento individual; esto es, como un mercado masivo cuyos miembros serían iguales en cuanto a la demanda del producto. Diseña, pues, una sola mezcla de marketing para llegar a la mayor parte de los consumidores del mercado entero.”²².

²⁰ JOHNSON G.,SCHOLES K..(2001). Dirección Estratégica. España: Prentice Hall. P.115

²¹ CARLOS RAUL SANCHEZ SANCHEZ, Administración del Precio en Mercadotecnia THOMSON Pag.28

²² STANTON. ETZEL.WALKER, Fundamentos de Marketing Edición 11 Pag.G-8

2.3.5.3 Estrategia de Varias Marcas.

“Aquella en que una compañía tiene más de una marca esencialmente del mismo producto, dirigidas todas al mismo mercado meta o bien a varios mercados”²³.

2.3.5.4 Tácticas de Empresa

“Son los cambios prácticos por realizar en las estrategias de precios”²⁴.

2.3.6 ANÁLISIS FODA

Dentro del análisis del entorno, la matriz FODA es: “una herramienta para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización”.

2.3.6.1 Matriz Estratégica Fuerzas Externos.

Son aquellos factores que se encuentran fuera de la empresa, pero que pueden afectar en el proceso para alcanzar los objetivos planteados. En estos factores existen dos tipos, se podría decir que el primero son los eventos que son previsibles, pero que si llegarán a darse dificultarán el logro de objetivos; el segundo son aquellos factores que el entorno ofrece y estas serían de gran apoyo si se logrará acceder y aprovecharlas, esto nos daría una gran ventaja.

Estos pueden ser:

- Amenazas son aquellas situaciones que el entorno depara o eventos del exterior de la organización que son previsibles y, que si se llegan a dar, dificultarán el logro de sus objetivos.

²³ STANTON. ETZEL.WALKER, Fundamentos de Marketing Edición 11 Pag.G-9

²⁴ CARLOS RAUL SANCHEZ SANCHEZ, Administración del Precio en Mercadotecnia THOMSON Pag.28

- Oportunidades son situaciones que el entorno ofrece o posibilidades del ámbito externo a la organización que le proporcionarán destacadas ventajas a la empresa si se puede ser capaz de acceder a ellas y aprovecharlas.”²⁵

2.3.6.2 Matriz Estratégica Fuerzas Internas

“Estos factores nos afectan para el cumplimiento de objetivos dentro de la empresa, y son aquellos datos que están dentro de la empresa e influyen directamente en el análisis del plan de negocios.

- Debilidades internas de la empresa son obstáculos que se van presentando en el desarrollo de las actividades de la empresa pero pueden ser los motivos por los que la organización se debilita.
- Fortalezas internas son las que hacen referencia a los elementos, recursos y capacidades de la empresa que pueden desarrollar ventajas en su segmento de mercado.”²⁶

2.3.6.3 Matriz Estratégica FODA

Es aquella matriz que nos permite definir la estrategia general empresarial, una vez se hayan encontrado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

2.4 ASPECTOS OPERACIONALES Y LEGALES

Aquí se establece el tipo de negocio, objetivos, estrategias y planes de acción para la operación en sí de la empresa. Establecer sistemas de compra, venta,

²⁵ JOHNSON G.,SCHOLES K..(2001). Dirección Estratégica. España: Prentice Hall., p.116

²⁶ JOHNSON G.,SCHOLES K..(2001). Dirección Estratégica.

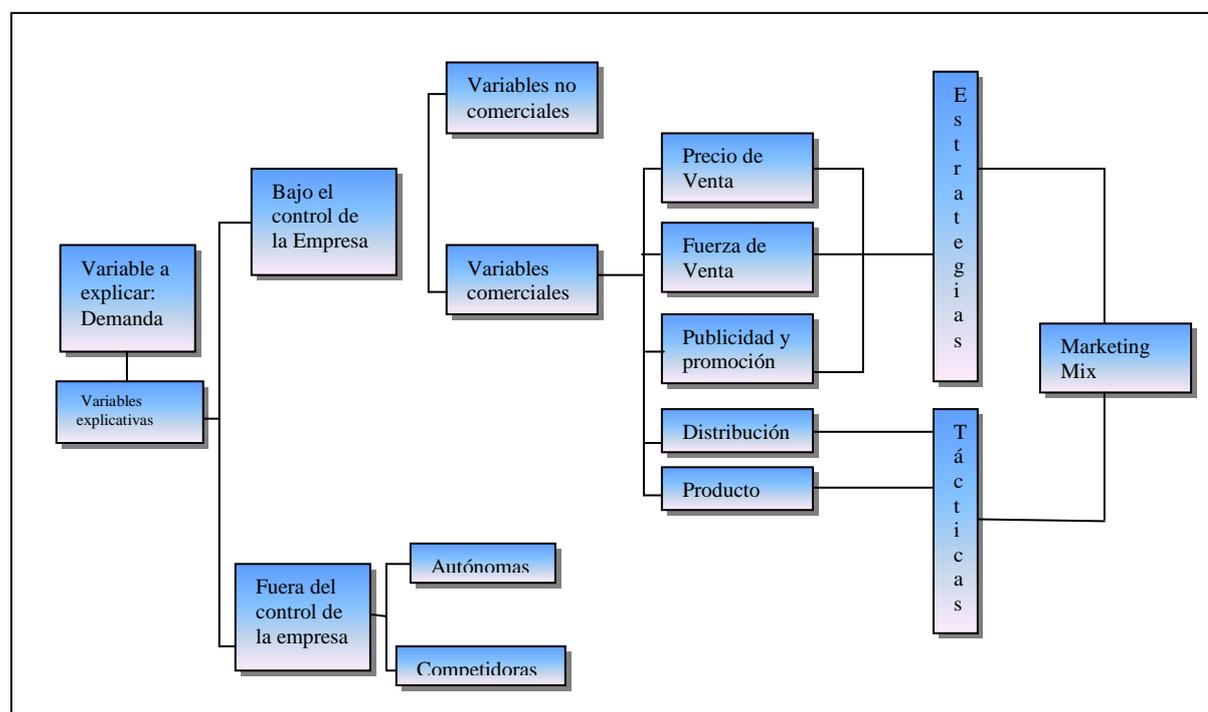
control de inventarios, exhibición de los inventarios, almacenamiento, transportación desde los proveedores y hacia los clientes, medición de satisfacción del cliente post-venta.

2.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se define como “la especificación de las tareas por realizar dentro de una organización y la manera en que se relacionan unas con otras”²⁷. Puede tener un efecto significativo sobre la estrategia siendo capaz de impedir su puesta en práctica o incluso de determinar una estrategia en lugar de otra. Por consiguiente es importante analizar y considerar las conveniencias de rediseñar o no la estructura organizacional para llevar adelante la estrategia.

Gráfico. 2.03

La distribución de la variable estratégica



Fuente: ENRIQUE DIEZ DE CASTRO, Distribución Comercial, McGrawHill, pag.4

²⁷ GRIFFIN W. RICKY, EBERT J. RONALD.(1997). Negocios. México: Prentice Hall. P.190

2.4.1.1 FUNCIONES DE DISTRIBUCIÓN

“La función de distribución es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisiciones y consumo.”²⁸

Todo lo que suceda con el producto terminado desde su finalización de la fabricación, hasta su ubicación en cualquier establecimiento para su venta o entrega al cliente final se denomina distribución.

2.4.1.2 FUNCIONES DE ALMACENAMIENTO

La misión de esta función es de que dentro del almacén o bodega no falten los artículos de inventario y se este despachando con total normalidad ya que de acuerdo a lo establecido el tener un artículo en el inventario puede ser causa de pérdida de la venta.

Ya que actualmente los clientes no solo necesitan determinadas cantidades sino también requieren determinado momento.

2.4.1.3 TIPOS DE EMPRESA

La ley de compañías define a la compañía como aquel que por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Las compañías pueden clasificarse desde diversos puntos de vista:

- a) Por la predominancia del factor capital y lo relativo a las personas.- de acuerdo a las características tipificantes son: 1) personalistas: colectivas,

²⁸ ENRIQUE DIEZ DE CASTRO, Distribución Comercial, McGrawHill, pag.3

comandita simple y responsabilidad limitada. 2) capitalistas: anónima, economía mixta y comandita por acciones.

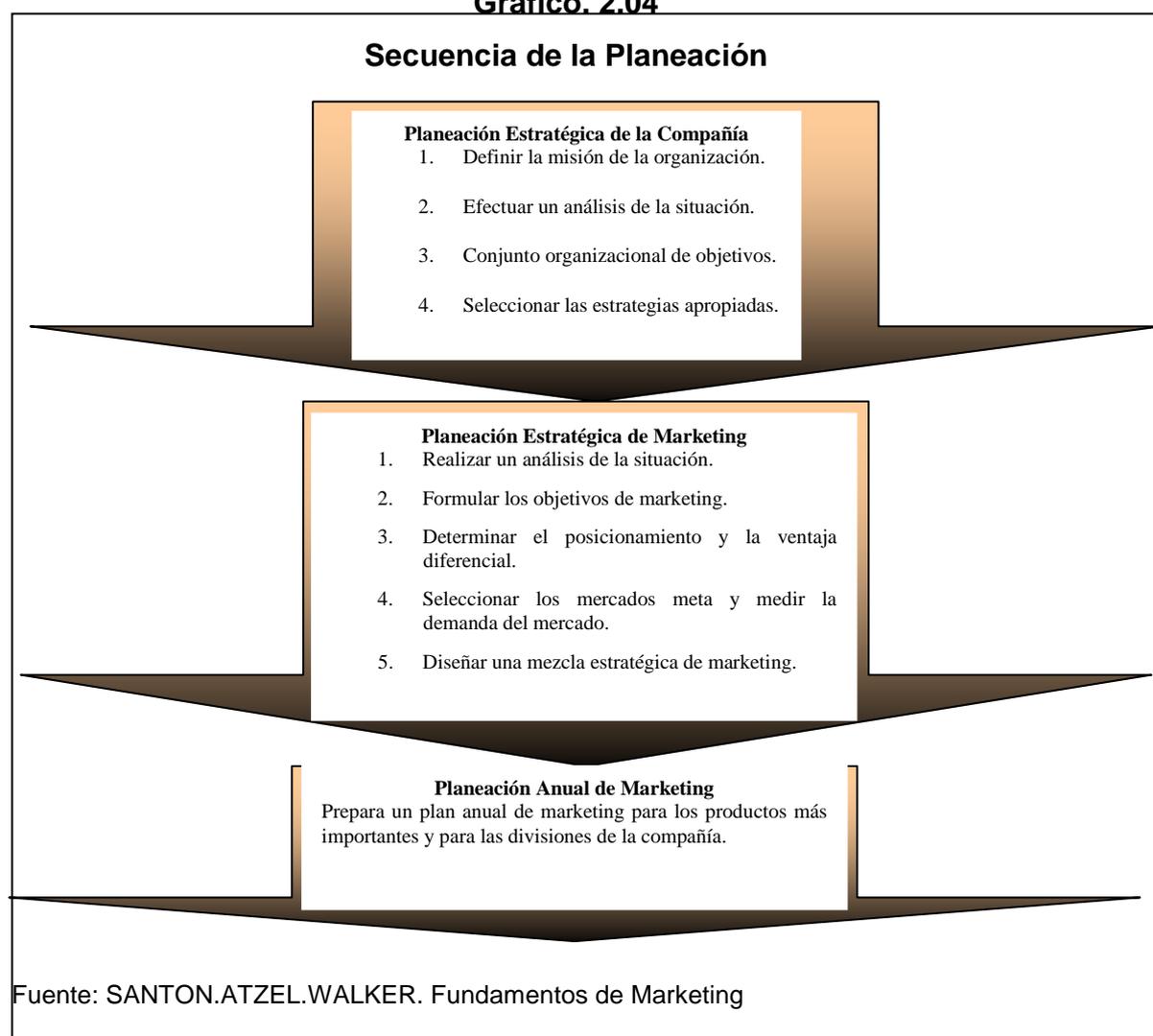
- b) Por la nacionalidad.- implica que se debe hablar de compañías nacionales y extranjeras.
- c) Por el objeto social.- la sociedad puede ser civil o comercial, y esta clasificación la realiza nuestra ley de acuerdo al tipo de actividades que ejecuta.

2.5 PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO

El plan de mercadeo se realiza con la información obtenida de la investigación de mercado, ya que esta nos debió haber proporcionado toda la información necesaria del mercado en el que vamos a implementar la empresa.

“El plan de mercadeo establece objetivos de ventas proyectadas en el tiempo en unidades físicas como en unidades monetarias y la forma como se obtendrán dichas ventas”²⁹.

Gráfico. 2.04



²⁹ WILSON MARIÑO TAMAYO, 500 Ideas de Negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica pag.119

2.5.1 ANÁLISIS DE MERCADO

En esta parte del plan de mercadeo se establece y focaliza el mercado en el cuál se va a desarrollar la empresa, es decir vamos a describir el mercado, sus necesidades y sus preferencias de acuerdo a los productos o servicios que se les va a ofrecer.

Dentro de este análisis se debe incluir varios aspectos, como por ejemplo:

2.5.1.1 Descripción de la Industria

En esta parte se debe describir de manera general como es la industria en la que el negocio se va a desarrollar. En este caso se debe establecer los productos o servicios que se están comercializando en este momento, establecer características principales de los clientes y proveedores, políticas de precios y descuentos establecidos en el mercado, tecnología utilizada y calidad del producto.

2.5.1.2 Valor del mercado

En esta sección se debe establecer el volumen de venta de todas las empresas que se dedican a comercializar sus productos o prestar sus servicios en este mercado. En el caso de que esta información no exista se debe realizar el cálculo de acuerdo a un estimado del valor de mercado mediante la relación de consumo, el número de habitantes, el consumo per cápita, las unidades producidas, etc.

2.5.1.3 Participación del Mercado

La participación de mercado indica la proporción de las ventas totales de un producto durante determinado periodo en un mercado específico capturado por una compañía. Esta también puede referirse a industrias enteras, por ello esto nos permite analizar y visualizar como está repartido el mercado. Preferiblemente el análisis debe ser muy gráfico.

2.5.1.4 Perfil del Consumidor

En este momento se debe describir las características actuales del consumidor: gustos, conductas, criterios geográficos, criterios demográficos, psicológicos y conductuales.

2.5.1.5 Tendencias de Demanda

En esta sección se debe determinar cuál es la tendencia de la demanda, es decir cómo fue el consumo en años anteriores y cuál será la proyección en las circunstancias actuales.

2.5.1.6 Tendencias del Mercado

Aquí se debe describir aspectos que influyen dentro del mercado como por ejemplo: tecnología que se va a utilizar, alianzas, estrategias, planes promocionales y planes de comercialización.

2.5.1.7 Pronostico de Demanda

En base a lo estudiado anteriormente y considerando técnicas de pronóstico, se debe calcular para los siguientes años la demanda del mercado. Esto quiere decir que se debe estimar cuál va a ser el valor de mercado en el futuro.

2.5.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

“La división del mercado total en los segmentos de consumidores finales y de empresas da origen a subdivisiones que siguen siendo amplias y diversas para la generalidad de los productos. Es preciso identificar algunas características dentro de cada segmento, pues sólo así podremos dividirlos en otros segmentos más específicos”³⁰.

³⁰ STANTON. ETZEL.WALKER, Fundamentos de Marketing Edición 11 Pag.175

2.5.2.1 Aspectos Geográficos

“La subdivisión de los mercados en segmentos con base en su ubicación es una segmentación geográfica. Ello se debe simplemente a que las necesidades del consumidor y la utilización de los productos suelen estar relacionados con una o varias de esas subcategorías. Las características geográficas también son mensurables y accesibles, dos de las condiciones que se requieren para una buena segmentación. Examinemos de qué manera la distribución geográfica puede servir como base de segmentación”³¹.

2.5.2.2 Aspectos Demográficos

“El criterio más común con que segmentan los mercados de consumidores es la demografía. Se utiliza con mucha frecuencia pues casi siempre está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Recuerde que las diversas variables demográficas”³².

2.5.2.3 Aspectos Psicográfica

“La segmentación psicográfica, consiste en examinar atributos relacionados con sentimientos, pensamientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores”.³³

2.5.2.4 Aspectos Conductuales

En este momento se debe analizar los aspectos que el mercado requiere como son: beneficios deseados y la tasa de frecuencia con la que se utiliza nuestro producto o servicio.

³¹ STANTON. ETZEL.WALKER, Fundamentos de Marketing Edición 11 Pag.176

³² STANTON. ETZEL.WALKER, Fundamentos de Marketing Edición 11 Pag.177

³³ STANTON. ETZEL.WALKER, Fundamentos de Marketing Edición 11 Pag.178

2.5.3 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

En este análisis vamos a realizar una comparación entre nuestra empresa y las empresas competidoras en el mercado y que ofrecen los mismos beneficios, con cada una de las variables establecidas para realizar esta comparación se realizará un análisis que se lo puede hacer para cada departamento.

2.5.4 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Con toda la información anterior en este momento se podrá definir los objetivos que se desea alcanzar. Los objetivos deben ser realizados con el mayor grado de detenimiento y detalle, a fin de que su cumplimiento se logre a través de esfuerzo y se convierta en un reto.

Los objetivos deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía. De hecho muchas veces la estrategia corporativa se convierte en estrategia de marketing.

Los objetivos de marketing deben cumplir ciertas características a fin de que sea considerado como tal. Las principales características son:

- Deben incluir unidades vendidas, monos de venta y participación de mercado.
- Deben ser numéricos.
- Deben tener tiempo de cumplimiento.
- Deben ser alcanzables con esfuerzo.
- Deben ser entendibles para todos los participantes.

2.5.5 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.

Una vez determinados los objetivos de marketing se debe establecer las estrategias para alcanzar dichos objetivos. Una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos, es decir: ¿Cómo vamos a realizar el trabajo?

Dentro de las estrategias de marketing, existen varias categorías entre las cuales mencionaremos las siguientes:

- Estrategias de marcas.
- Estrategias de precios.
- Estrategias de segmento.
- Estrategias de mercado.
- Estrategias de producto.

2.5.6 MARKETING MIX

El marketing mix se trata de una estrategia comercial en la que se definen las cuatro p del marketing y como se las va ha manejar ya que las decisiones que se tomen influirán individual y globalmente en la composición del flujo de caja del proyecto, tales decisiones se refieren al producto, precio, promoción y distribución.

2.5.6.1 Producto

“Hacen falta estrategias para administrar los productos actuales a lo largo del tiempo, incorporar otros nuevos y abandonar los que fracasan. También se tomen decisiones estratégicas sobre el uso de marcas, el empaque y otras

características del producto como las garantías”³⁴.

2.5.6.2 *Precio*

En este caso, las estrategias necesarias se refieren a la ubicación de los clientes, la flexibilidad de los precios, los artículos que pertenecen a la misma línea de productos y las condiciones de la venta. Asimismo habrá que diseñar estrategias de precios para entrar en el mercado, sobre todo cuando se trata de un producto nuevo.

2.5.6.3 *Plaza-Distribución*

“Las estrategias de distribución incluyen la administración del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, las formas mediante las cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Además, se diseñan las estrategias que se aplicarán a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas”³⁵.

2.5.6.4 *Promoción*

Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como publicidad, venta personal y promoción de ventas, en una campaña bien coordinada. Además, se ajustarán las estrategias promocionales a medida que el producto pasa de las primeras etapas a las etapas finales en su ciclo de vida. También se adoptan decisiones estrategias sobre cada método de promoción.

2.5.7 ESTRATEGIAS DE MARKETING JUSTO A TIEMPO

“Cuando las compañías resuelven adoptar el concepto Justo a tiempo pueden no darse cuenta de cuán diferente es el sistema al cual estaban acostumbradas: al justo a tiempo va en contra de las prácticas más tradicionales, por lo cual es

³⁴ STANTON. ETZEL.WALKER, Fundamentos de Marketing Edición 11 Pag.65

³⁵ STANTON. ETZEL.WALKER, Fundamentos de Marketing Edición 11 Pag.65

muy difícil de implantar, pues todo el que tenga que tomar parte tiene que modificar su modo de pensar; lograr esta nueva actitud - que en realidad no es más que una apertura al cambio – es, sin duda, el obstáculo más difícil para poder en práctica el Justo a tiempo con éxito”³⁶.

2.5.7.1 Justo a tiempo

“Es una filosofía empresarial que se concentra en eliminar el despilfarro en todas las actividades internas de la organización y en todas las actividades de intercambio externas”³⁷.

2.5.7.2 Objetivo Justo a tiempo

La meta es proporcionar satisfacción al cliente a la vez que se minimiza el costo total de las operaciones de la empresa, logrando cubrir necesidades que integran toda la cadena de valor.

2.5.7.3 Estrategia Justo a tiempo

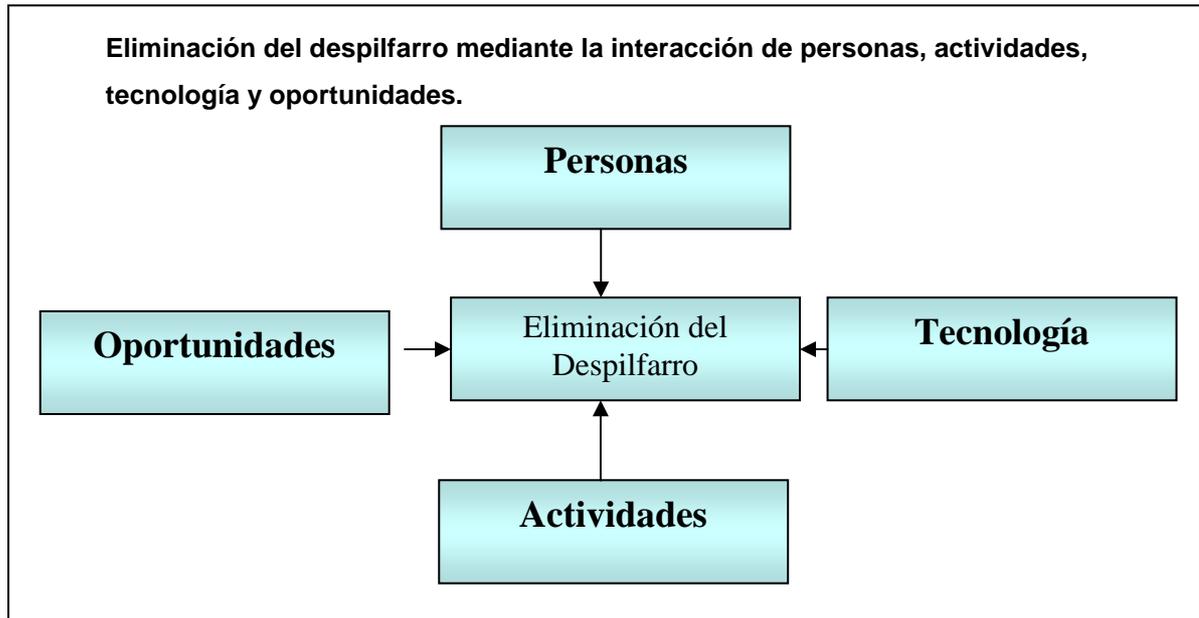
Lo que el Justo a tiempo trata de implementar es integrar dentro de las funciones de la empresa un programa de mejoramiento continuo, que nos permita proporcionar a nuestros clientes:

- Productos de calidad perfecta en las cantidades exactas necesarias, en el momento preciso en que se necesitan, al costo total de entrega más bajo.

³⁶ CHARLES O’NEAL – KATE BERTRAND, Marketing Justo a Tiempo Editorial Norma, Pag.31

³⁷ CHARLES O’NEAL – KATE BERTRAND, Marketing Justo a Tiempo Editorial Norma, Pag.31

Gráfico. 2.06



2.6 PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero de las empresas estudia tres aspectos: 1) La inversión en activos reales; 2) la obtención de fondos necesarios para la obtención de activos, y 3) las decisiones relacionadas con la reinversión de las utilidades y el reparto de dividendos.

“Una empresa es una entidad económica independiente que posee activos – efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, equipo-que ha adquirido gracias a las aportaciones de sus dueños, que son los accionistas, y al financiamiento de acreedores. La palabra independiente se refiere a que, aunque tenga dueños, la empresa debe tener su propia contabilidad, independientemente de la de otras propiedades que los dueños posean.”³⁸

³⁸ (GUADALUPE OCHOA SETZER, Administración Financiera McGraw-Hill)

2.6.1 INVERSIONES

El inicio de operaciones de cualquier negocio requiere de inversiones financieras, es evidente que la empresa al principio genera ingresos que no son suficientes para cubrir todos sus gastos, razón por la cuál, es necesario disponer de recursos para cubrir estos déficits.

De igual manera, para llevar adelante una actividad productiva, la empresa requiere hacer inversiones en activos fijos y circulantes que demanden tener un capital mínimo para sus actividades, por ello, es importante conseguir de forma anticipada los fondos necesarios para financiar el proyecto.

2.6.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Existen varias fuentes de financiamiento que deben ser estudiadas cuidadosamente, y así encontrar la más viable para el proyecto que se emprenderá.

Podemos encontrar distintas fuentes como por ejemplo: ahorros personales, parientes, amigos, inversionistas, bancos, financieras, cooperativas, ONG's, crédito a proveedores, arrendamiento de equipos, contratación de servicios y pago anticipados por pedidos o la combinación de las fuentes mencionadas.

2.6.3 ESTADOS FINANCIEROS

Existen varios reportes financieros que se presentan para el análisis de una empresa, esto implica una comparación del desempeño de la empresa con el de otras compañías que participan en el mismo sector del negocio.

“El análisis de estados financieros no solo es importante para la administración de la empresa, sino para los inversionistas y acreedores. Desde el punto de vista interno, los administradores financieros utilizan la información proporcionada por el análisis de tal modo que las decisiones de financiamiento e

inversión maximicen el valor de la compañía. Desde el punto de vista externo, los accionistas y acreedores lo emplean para evaluar la atractividad de la empresa como una inversión; para tal propósito, analizan su capacidad para satisfacer sus obligaciones financieras actuales y las obligaciones financieras actuales y las obligaciones financieras futuras.”³⁹

2.6.3.1 Flujo de Efectivo

Este documento presenta as entradas y salidas de efectivo, en oposición a los ingresos y gastos que se reportan para calcular las utilidades netas, generadas por una empresa durante algún periodo específico. los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un periodo específico

2.6.3.2 Balance General

Es un documento donde se describe la posición financiera de la empresa en un momento determinado.

2.6.3.3 Estado de Resultados

Este documento presenta los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un periodo específico.

2.6.4 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros son herramientas de análisis de cuentas e interpretación de datos obtenidos de los Estados Financieros para la toma de decisiones.

Existen varios indicadores financieros entre los que mencionaremos los principales:

- Tasa Promedio de Rendimiento (ROA).

Es la relación entre la utilidad promedio de un proyecto y la inversión hecha en el.

- Periodo de Recuperación de la Inversión.

³⁹ Fundamentos de Administración financiera, McGraw-Hill Interamericana, pág. 96

Es el tiempo que tarda en recuperarse la inversión con los flujos de efectivo que ella genera.

- Valor Actual Neto (VAN).

Es la suma algebraica del valor presente de los flujos de efectivo de una inversión, descontados con una tasa de rendimiento mínima aceptable o TREMA.

- Tasa Interna de Retorno (TIR).

Es la tasa que hace que al descontar los flujos de efectivo, el VAN del proyecto será igual a cero debido a que los flujos de efectivo positivos y negativos son iguales en el presente.

- Índice de Rentabilidad.

Es la razón entre los flujos de efectivo del proyecto, traídos al presente, y el valor de la inversión inicial.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para la realización de la investigación de mercados, en este proyecto se debe tomar en cuenta el target al cual esta enfocado, identificando los principales problemas y las posibles soluciones del mercado de venta de productos automotrices.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado actual esta únicamente cubierto por pocos mayoristas (distribuidores directos), tales como: Full Energy, Distribuidora Benavides, Distribuidora Peñalosa entre otros. Esto ocasiona que el mercado tenga varias deficiencias en la cobertura y prestación de servicios, dejando así un porcentaje de mercado insatisfecho.

Para cubrir esta demanda insatisfecha el negocio se diferenciara del resto, en los tiempos de entrega de distribución y en el servicio post-venta.

En los últimos años uno de los sectores que mayor desarrollo, ha tenido en el país, es el sector automotriz. La industria ha tenido un crecimiento sostenido de alrededor del dieciséis por ciento anual desde el 2003 hasta el 2006.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para la planificación de mercado que realizaremos, vamos a definir varios aspectos, entre los que tenemos:

- La investigación de mercado esta dirigida a los negocios de venta al consumidor final, por ello la información que necesitaremos se la obtendrá mediante la recaudación de fuentes primarias de medios internos como es la encuesta a este segmento.
- Con la investigación de mercados que vamos a realizar, lo que queremos es identificar las falencias y las oportunidades del mercado por ello a continuación detallamos los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Identificar los posibles nichos de mercado que se encuentren insatisfechos por el servicio de la competencia y los nichos que no han sido explotados.

Objetivos Específicos

- Identificar los sectores donde podemos ingresar con nuestra empresa (locales de repuestos automotrices, mecánicas, lavadoras e incluso gasolineras).
- Identificar las razones de compra de nuestro mercado meta como costo, servicio u tiempo de entrega, etc.
- Establecer el comportamiento del consumidor, y sus preferencias de compra.
- Ver las necesidades que al momento muestra nuestro mercado meta.

- Encontrar las soluciones para satisfacer las necesidades insatisfechas del mercado.
- Establecer los medios de comunicación, adecuados dentro de la cadena de distribución para establecer tiempos de entrega mediante la aplicación del just on time.
- Establecer las oportunidades reales del mercado.

3.2.1 DISEÑO DEL PERFIL DEL MERCADO META

Nuestro mercado meta esta definido como aquellos negocios que se dedican a la venta al detalle y al mantenimiento de toda clase de vehículos que requieran de este servicio, por tanto nuestro perfil de mercado son los minoristas que realizan ventas al consumidor final, dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

3.2.2 ESTIMACIÓN DEL MERCADO META

De acuerdo a la información obtenida nuestro mercado meta esta en una base real de 403 posibles clientes dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

3.2.3 CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

“Para calcular el tamaño de muestra para la estimación de proporciones poblacionales hemos de tener en cuenta los mismos factores que en el caso de la media. La fórmula que nos permitirá determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Donde

- $Z_{\alpha/2}$: z correspondiente al nivel de confianza elegido
- P: proporción de una categoría de la variable
- e: error máximo
- N: tamaño de la población
- n: Cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida o de los estratos asumidos en la población.
- N: Número total de elementos que conforman la población, o número de estratos totales de la población.
- z: Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada. Por ejemplo, si consideramos trabajar con un 95 % de confiabilidad la muestra seleccionada, entonces el valor estandarizado asumir es igual a **1.96** (Para dos colas).

Algunos valores estandarizados (z) en función de grado de confiabilidad asumido (para dos colas):

Para un: 99 % ----- z = 2, 58 (Empleado con frec.)

95 % ----- z = 1, 96 (El más empleado)

90 % ----- z = 1, 64

€: Error asumido en el cálculo. Toda expresión que se calcula contiene un error de cálculo debido a las aproximaciones decimales que surgen en la división por decimales, error en la selección de la muestra, entre otras, por lo que este error se puede asumir entre un 1 hasta un 10 %; es decir, que se asume en valores de

probabilidad correspondiente entre un 0.01 hasta un 0.1. No obstante, se propone la siguiente tabla para valores óptimos del error para el cálculo del número de estratos de una muestra:

- Para $3 \leq N \leq 10$ ----- Se asume $\epsilon = 0.1$ (un error del 10 %).
- Para $N > 10$ ----- Se asume $\epsilon = 0.05$ (un error del 5 %).

q: Probabilidad de la población que no presenta las características.

p: Probabilidad de la población que presenta las características. Dicho de una forma más comprensible, es la probabilidad que tiene la muestra en poseer las mismas cualidades de la población (homogeneidad) y está determinada por:

Como $p + q = 1$ (Probabilidad máxima) $\square p = 1 - q$ ⁴⁰

z	1,96
N	403
e	5%
p	0,8
q	0,2

De acuerdo a los cálculos realizados se establece que la muestra es 153.

Por lo tanto se realizaran 153 encuestas con las que se espera recolectar los datos más reales posibles.

3.2.4 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Una vez definido el mercado meta que corresponden a distribuidores de productos automotrices para la venta al detalle de los mismos, iniciamos un estudio que permita identificar el sector de la empresa, el tipo de empresa que constituye y su tiempo en el mercado.

⁴⁰ HAIR, Joseph. "Investigación de mercados". Editorial McGraw Hill. Segunda Edición. México 2004.

3.2.5 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Una vez establecido el problema del mercado que es la falta de distribuidores que den un buen servicio a los clientes, realizamos un estudio en el cual podamos saber los gustos y preferencias de las empresas relacionadas en el área de mantenimiento automotriz, para ello realizaremos una encuesta que nos permita obtener esta información de manera detallada.

3.2.6 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS

Nuestra fase de información es a través de la obtención de información secundaria en los principales medios de concentración de información como la AEADE y por otro lado la principal fuente de información será primaria ya que se desarrollara una encuesta de la que se obtendrá la mayor parte de información (ver anexo 1) .

3.2.7 DISEÑO DEL METODO DE RECOLECCION DE DATOS.

Para este caso utilizaremos técnicas cualitativas de entrevista ya que se utilizará un cuestionario estructurado para la obtención de información específica sobre los temas que ayudarán a resolver el problema planteado.

3.2.8 DISEÑO DE LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Este proceso incluye actividades denominadas de tabulación y análisis de datos. Después de realizada la encuesta nos dedicaremos a realizar la recolección de datos, su tabulación y posterior análisis en base al conteo y posterior procesamiento de datos en la herramienta informática excel.

3.3 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder investigar las preferencias de los potenciales clientes, se utilizará como método de recolección de datos las encuestas personales, por muestreo aleatorio, que se lo realizará con entrevistadores adecuadamente adiestrados y cuidadosamente planeadas y planteadas mediante un formato, en el que se registrará las respuestas emitidas por los entrevistados, datos que serán procesados para que nos proporcionen información veraz de la demanda potencial.

Se decidió optar por este método de investigación, debido a que la gente usualmente responde cuando es confrontada de forma personal. Además, el entrevistador puede notar reacciones específicas y eliminar malos entendidos acerca de las preguntas hechas.

Después de haber realizado el plan piloto podemos establecer que la información que estamos obteniendo es la correcta y que podemos seguir adelante con la investigación.

3.4 SUPERVISIÓN Y CONTROL

Antes de poder recoger la información se realizará una correcta inducción al procedimiento para la realización de las encuestas las cuales incluyen detalles como: dar instrucciones para una correcta recolección de datos.

Después de haber diseñado la encuesta, se realizará un plan piloto para establecer los posibles errores que se pueden presentar en la ejecución de la misma, como por ejemplo verificar si la encuesta que estamos realizando se entiende perfectamente y si las respuestas obtenidas son lógicas y coherentes frente a la información que necesitamos para seguir con la ejecución del plan de negocios e implantar correctamente la empresa en la que se desarrollara todos los conocimientos adquiridos, tanto en conocimiento como en experiencia.

3.5 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de realizada la encuesta nos dedicaremos a realizar la recolección de datos, su tabulación y posterior análisis.

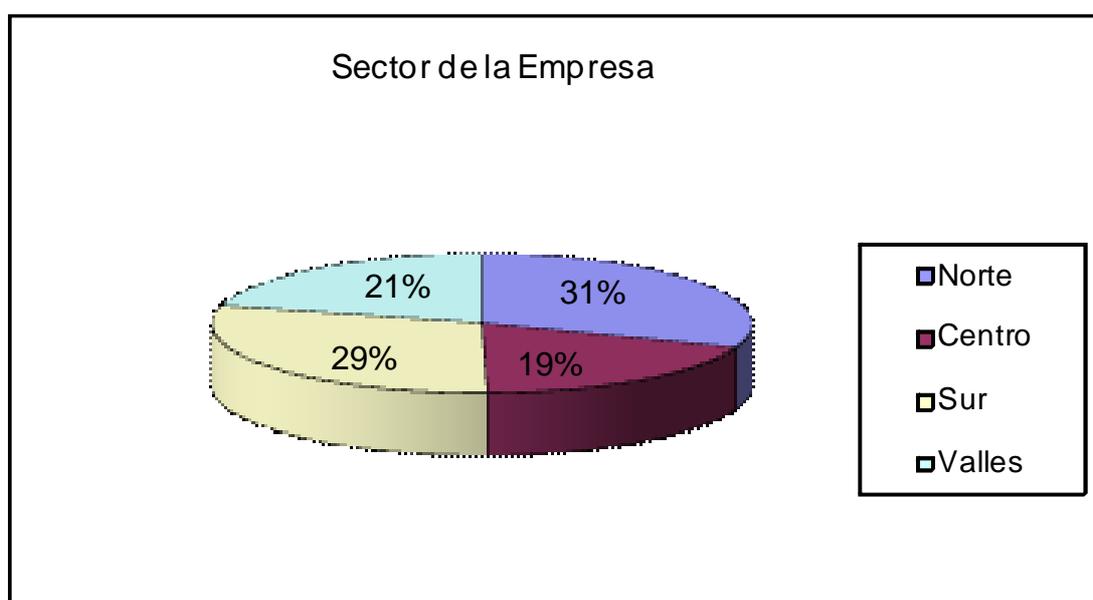
A continuación mostramos los resultados obtenidos en la investigación de mercados:

Cuadro 3.01

Sector de la Empresa:

	Respuestas	Porcentajes
Norte	47	30,72%
Centro	29	18,95%
Sur	45	29,41%
Valles	32	20,92%
Total	153	100,00%

Gráfico 3.01



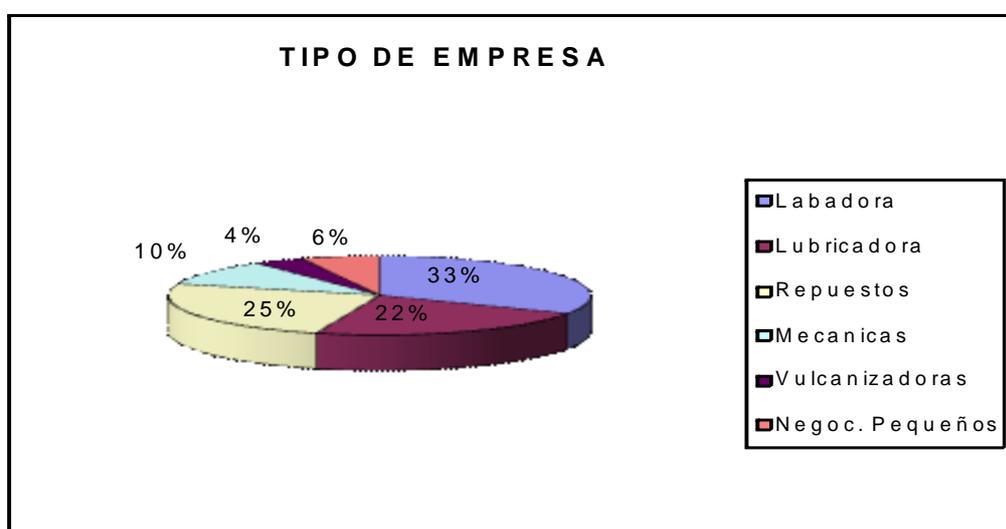
De acuerdo a la encuesta realizada para la investigación de mercado de este plan de negocios hemos encontrado que el 31% de de la muestra esta ubicada en el norte de la ciudad, el 19% de la muestra se encuentra en el centro de la ciudad, el 30% de la muestra está ubicada en el sur de la ciudad y el 20% de la muestra esta en los valles; por ello se ha decidido que la empresa se ubicara en el norte de la ciudad, en la Panamericana Norte donde se puede encontrar bodegas para el almacenamiento de los productos y es un punto estratégico para llegar a varios puntos de la ciudad pues se cuenta con varias vías de acceso rápido.

Cuadro 3.02

Tipo de Empresa

	Respuestas	Porcentajes
Lavadoras	50	32,64%
Lubricadora	34	22,20%
Repuestos	38	24,81%
Mecánicas	16	10,45%
Vulcanizadoras	6	3,92%
Negoc. Pequeños	9	5,99%
Total	153	100,00%

Gráfico 3.02



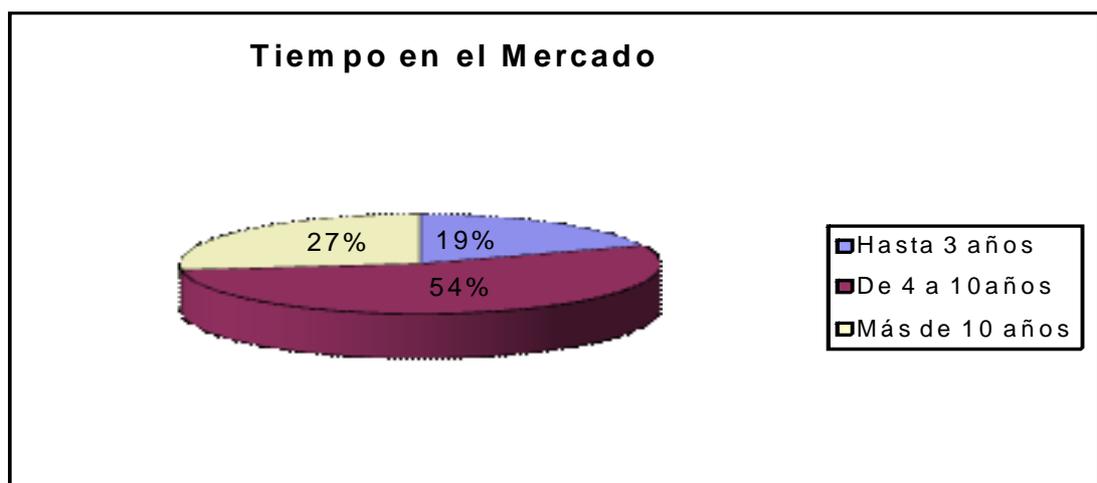
De acuerdo a la encuesta realizada para la investigación de mercado de este plan de negocios se ha encontrado que el 33% de de la muestra son lavadoras, el 22% son lubricadoras, el 25% son locales de repuestos, el 10% son mecánicas, 4% son vulcanizadoras y el 6% son negocios pequeños, por ello se decidió que vamos a ingresar al mercado a todo tipo de empresa ya que cada uno de ellos presenta diferentes necesidades pero requieren de productos similares.

Cuadro 3.03

Tiempo en el mercado:

	Respuestas	Porcentajes
Hasta 3 años	29	19,00%
De 4 a 10años	83	54,00%
Más de 10 años	41	27,00%
Total	153	100,00%

Gráfico 3.03



De acuerdo a la encuesta realizada para la investigación de mercado de este plan de negocios hemos encontrado que el 54% de de la muestra son empresas que tienen más de 4 a 10 años en el mercado, el 27% son

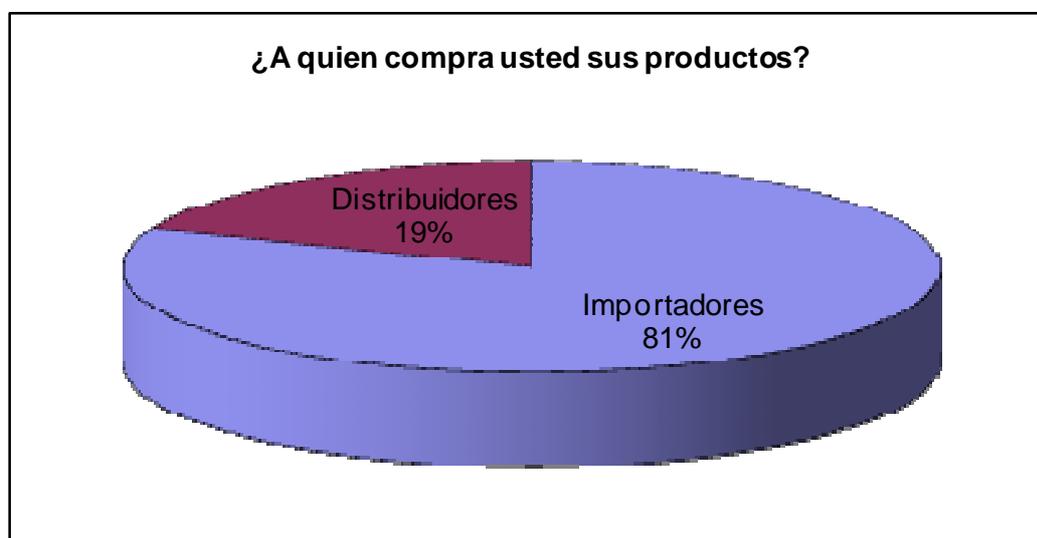
empresas están en el mercado más de 10 años en el mercado y el 19% son empresas que están ingresando en el mercado y tienen hasta 3 años en el mismo; por ello el lema se va a basar en el buen servicio ya que las empresas que se encuentran en el mercado tienen experiencia. Al no ser empresas nuevas por ello tienen un nivel mayor de exigencias.

Cuadro 3.04

1. ¿A quien compra usted sus productos?

	Respuestas	Porcentajes
Importadores	124	81,05%
Distribuidores	29	18,95%
Total	153	100,00%

Gráfico 3.04



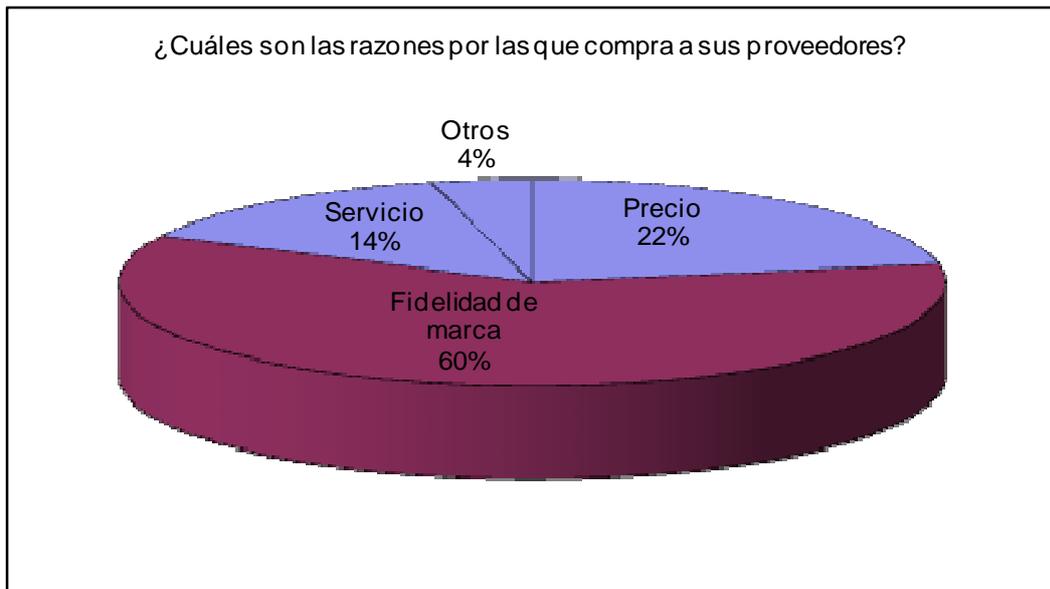
De acuerdo a la encuesta realizada para la investigación de mercado de este plan de negocios se a encontrado que el 81 % de los clientes compran directamente a los importadores porque pueden acceder a mejores precios, aunque tengan que comprar grandes cantidades y sacrificar su flujo de caja.

Cuadro 3.05

2. ¿Cuáles son las razones por las que compra a sus proveedores?

	Respuestas	Porcentajes
Precio	34	22,22%
Fidelidad de marca	92	60,13%
Servicio	21	13,73%
Otros	6	3,92%
Total	153	82,35%

Gráfico 3.05



De acuerdo a la encuesta realizada para la investigación de mercado de este plan de negocios hemos encontrado que las principales razones de compra de los clientes potenciales son la fidelidad de marca, porque el mercado exige ciertas características que al momento cubren marcas totalmente posicionadas, es por ello que se ingresara al mercado con las mismas. Tomando en cuenta que la siguiente razón de compra es el precio, los clientes tratan de comprar grandes cantidades para poder acceder a un descuento adicional como distribuidor, en ese momento es

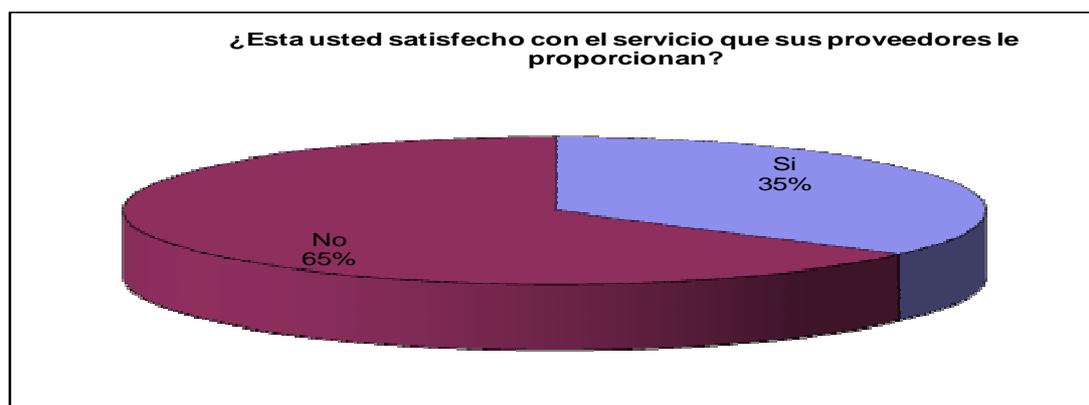
cuando se decidió darles a los posibles clientes un descuento de distribuidor sin sacrificar cantidad, ni realizar grandes pagos. Otro de las razones de compra es el servicio, la mayoría de clientes no se preocupa por el servicio que le prestan ya que ellos acceden a grandes distribuidores que se encuentran en el mercado totalmente posicionado.

Cuadro 3.06

3. ¿Esta usted satisfecho con el servicio que sus proveedores le proporcionan?

	Respuestas	Porcentajes
Si	54	35,29%
No	99	64,71%
Total	153	100,00%

Gráfico 3.06



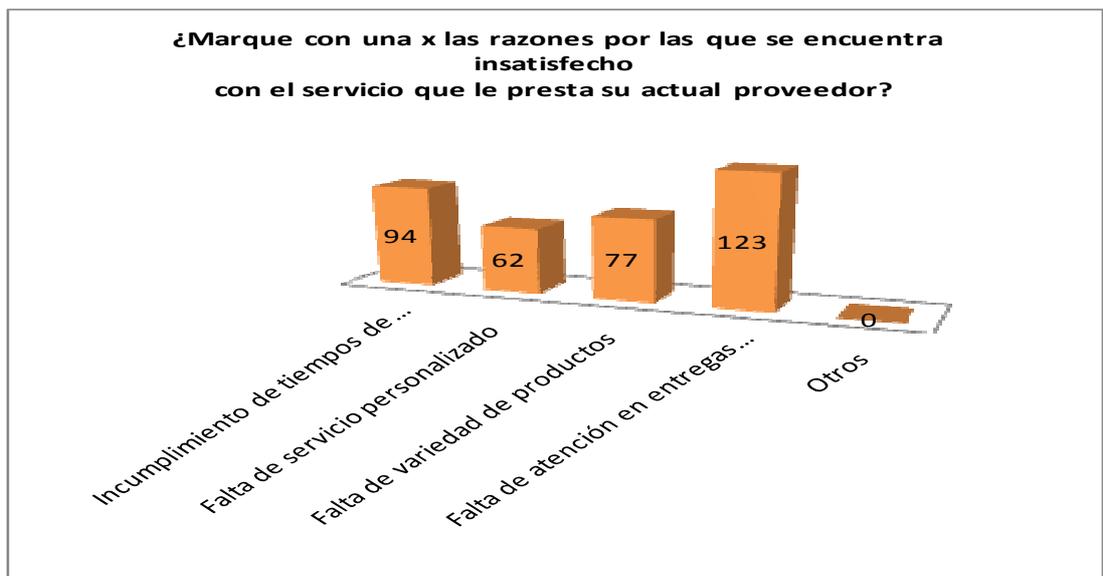
De acuerdo a la encuesta realizada para la investigación de mercado de este plan de negocios hemos encontrado que el 65% de la muestra no se encuentra satisfecho con el servicio que actualmente recibe de sus proveedores, ya que al ser grandes empresas importadoras y productoras, no pueden abastecer a todo el mercado y darles un servicio personalizado.

Cuadro 3.07

4. ¿Marque con una x las razones por las que se encuentra insatisfecho con el servicio que le presta su actual proveedor?

	Respuestas	Porcentajes
Incumplimiento de tiempos de entrega	94	61,44%
Falta de servicio personalizado	62	40,52%
Falta de variedad de productos	77	50,33%
Falta de atención en entregas emergentes	123	80,39%
Otros	0	0
Total	15	232,68%

Gráfico 3.07



De acuerdo a la encuesta realizada para la investigación de mercado de este plan de negocios se a podido encontrar que las principales falencias del mercado son: la falta de atención en entregas emergentes representa el 80% por ello pierden varias ventas en el momento, otro gran problema es el incumplimiento en tiempos de entrega que al momento representa el 61% y esto ocasiona que varios de los posibles clientes tengan que mantener stock que se duplican en algún momento o que por lo contrario llega un momento en el que se quedan sin stocks, es por eso que se

ejecutara estrategias de just in time para cubrir esta necesidad. Otro problema es la falta de variedad en productos de sus proveedores, esto representa el 50% por ello los clientes tienen varios proveedores uno por cada marca y tipo de productos, es ahí cuando ingresaremos para ofrecerles una amplia variedad de productos en un solo proveedor.

Cuadro 3.08

5. ¿Qué posibilidades cree usted que existe en el mercado de repuestos automotrices para el ingreso de nuevos competidores?

	Respuestas	Porcentajes
Muchas	57	37,25%
Pocas	72	47,06%
Nada	9	5,88%
No sabe	15	9,80%
Total	153	100,00%

Gráfico 3.08



De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se puede observar que a pesar de que la mayoría de encuestados representados

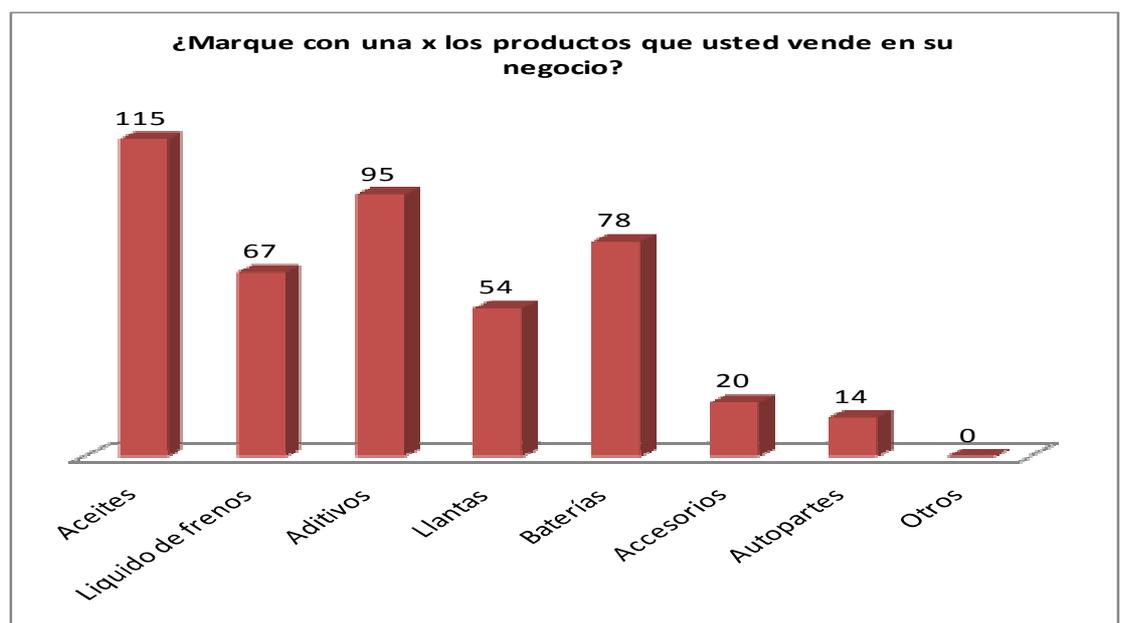
por el 47% indican que existen pocas posibilidades para ingresar al mercado automotriz como nuevos proveedores, el otro 37% representados por quienes dicen que existen muchas posibilidades y quienes no saben (10%), hacen que se den probabilidades iguales de que cualquiera de los dos escenarios se cumpla. Por tanto el éxito de que la empresa ingrese al mercado como nuevos proveedores y se mantengamos en el mismo dependerá de las estrategias, operación y ventaja comparativa que desarrolle y ofrezca a nuestro cliente meta, bando así la posibilidad de ingresar y posicionarse con el tiempo en el mercado automotriz.

Cuadro 3.08

6. ¿Marque con una x los productos que usted vende en su negocio?

	Respuestas	Porcentajes
Aceites	115	75,16%
Líquido de frenos	67	43,79%
Aditivos	95	62,09%
Llantas	54	35,29%
Baterías	78	50,98%
Accesorios	20	13,07%
Autopartes	14	9,15%
Otros	0	0,00%
Totales	153	118,95%

Gráfico 3.08



De acuerdo a los resultados obtenidos, en cuanto a tendencias de consumo del cliente meta, se puede concluir que los productos de mayor rotación son aceites con el 75,16%, aditivos con el 62,09% y baterías con el 50,98%. Por lo que el negocio deberá enfocarse principalmente en la venta y distribución de esos tres productos, pues ellos marcaran el paso y crecimiento del negocio en su inicio.

Cuadro 3.09

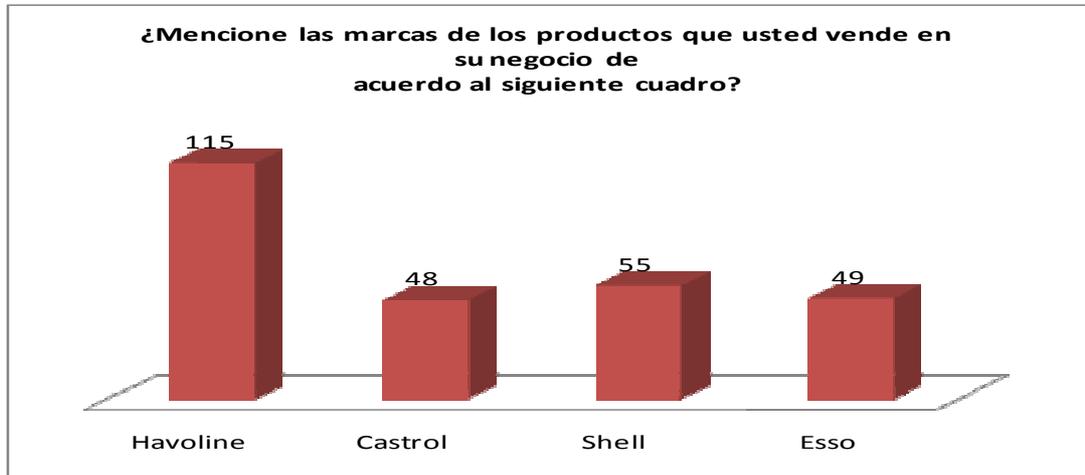
7. ¿Mencione las marcas de los productos que usted vende en su negocio de acuerdo al siguiente cuadro?

Aceites	Respuestas	Porcentajes
Havoline	115	75,16%
Castrol	48	31,37%
Shell	55	35,95%
Esso	49	32,03%
Total	153	100,00%

Baterias	Respuestas	Porcentajes
MAC	45	29,41%
Ecuador	36	23,53%
Bosh	55	35,95%
	153	88,89%

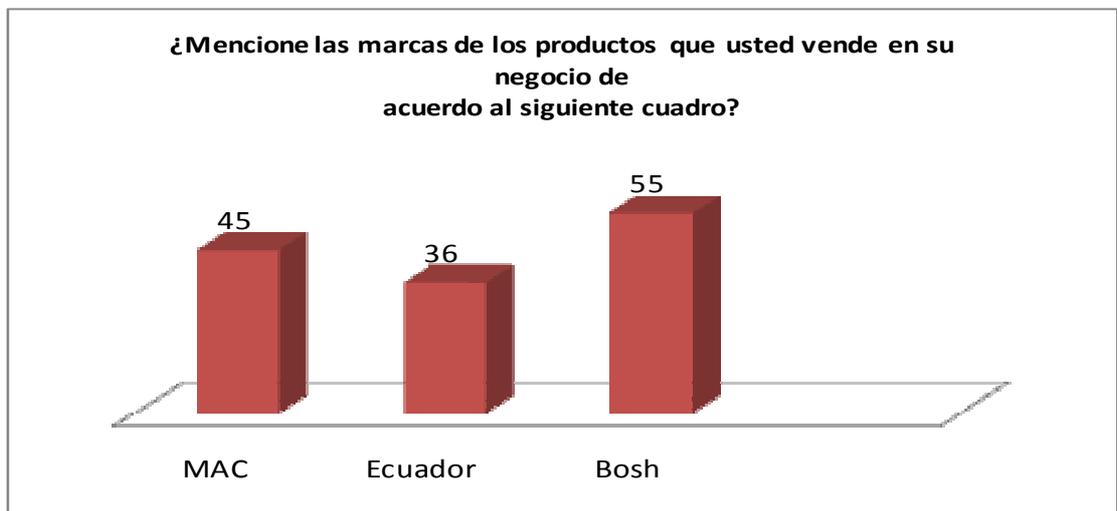
Aditivos	Respuestas	Porcentajes
Bardalh	39	25,49%
Target	25	16,34%
Simoniz	67	43,79%
Motorex	26	16,99%
Total	153	102,61%

Grafico 3.09



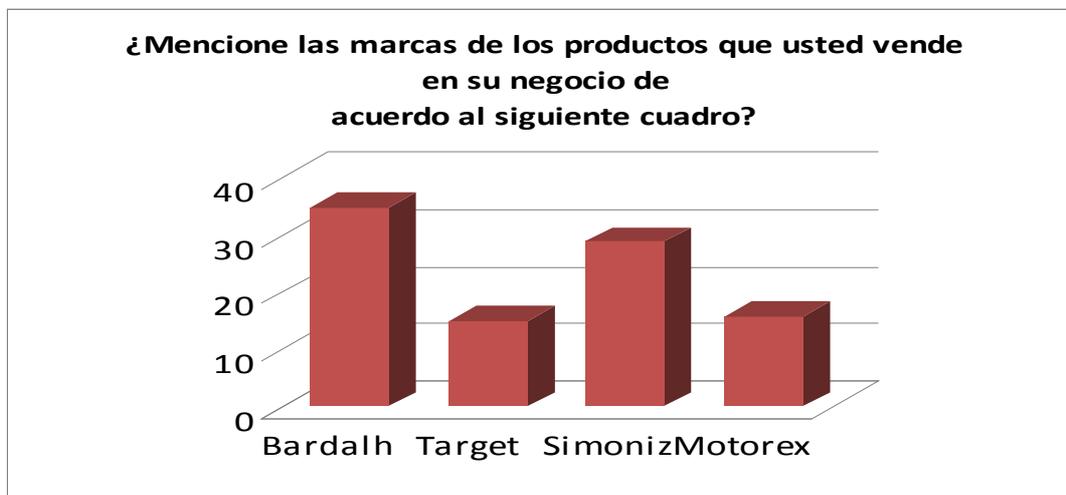
Como podemos observar, de acuerdo a las encuestas realizadas, nuestros clientes tienen el 75% de preferencia por el consumo de aceites de marca Havoline, el 31% por la marca Shell, el 35% por la marca Esso y el 32% por la marca Castrol.

Grafico 3.10



En cuanto se refiere a la preferencia de marcas en baterías, se encuentra que la marca de mayor aceptación es la marca Bosh, seguida de MAC y finalmente baterías Ecuador.

Gráfico 3.11



La marca Bardalh es la de mayor aceptación en el consumo de aditivos, seguida de Simoniz, Motores y Target.

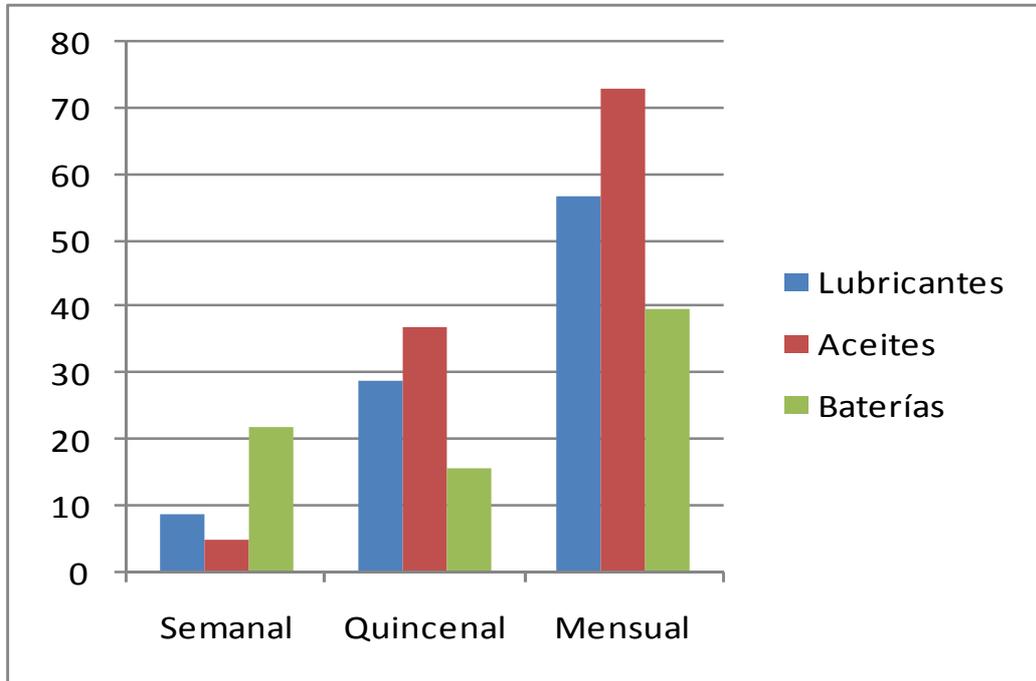
Ante este escenario, es claro que la empresa deberá realizar negociaciones con los importadores y representantes de cada una de las marcas y tratar de llegar a un acuerdo comercial en el que tanto el importador como la empresa tengamos ganancias de tal manera que no afecte los beneficios que esta ofrecerá al cliente, creando así una cadena estratégica de negocios.

Cuadro 3.10

8. ¿Con que frecuencia realiza usted sus pedidos de aceites, lubricantes y baterías?.

	Semanal	Quincenal	Mensual	Totales
Lubricantes	9	29	57	95
Aceites	5	37	73	115
Baterías	22	16	40	78

Grafico 3.12



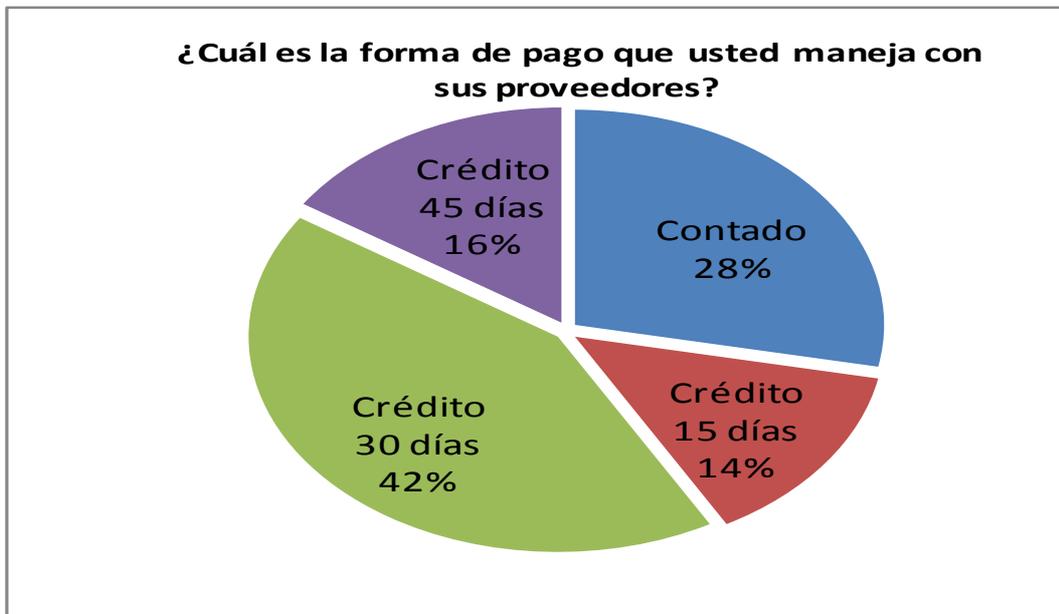
De acuerdo a la encuesta realizada para la investigación de mercado de este plan de negocios se ha podido encontrar que la mayoría de clientes realizan pedidos mensuales y así tratan de cubrir sus necesidades para evitar el quedarse sin surtido y mantener un mejor precio con un descuento adicional, pero esto les lleva a que en algún momento necesiten un pedido adicional y no puedan acceder al precio de sus anteriores pedidos, por ello es que se ha visto la posibilidad de entregarles sus pedidos cuando sean requeridos y manteniendo un precio y un descuento constante.

Cuadro 3.11

9. ¿Cuál es la forma de pago que usted maneja con sus proveedores?

	Respuestas	Porcentajes
Contado	43	28,10%
Crédito 15 días	21	13,73%
Crédito 30 días	65	42,48%
Crédito 45 días	24	15,69%
Total	153	100,00%

Grafico 3.13



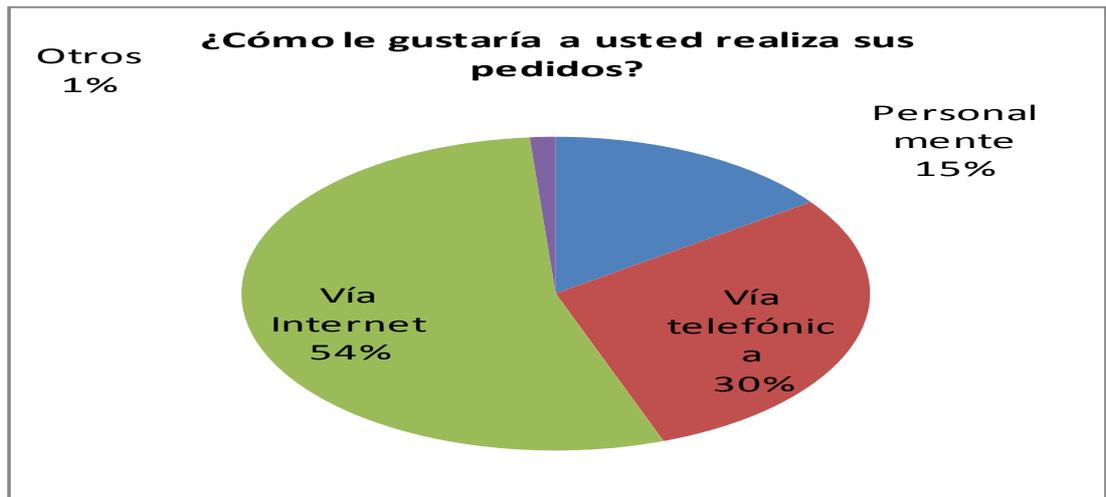
De acuerdo a la encuesta realizada para la investigación de mercado de este plan de negocios se a podido encontrar que un 42% de clientes tiene acceso a crédito y así ellos pueden invertir, vender y recuperar su inversión y poder seguir moviendo su capital, pero no pueden acceder a descuentos por ello es que un 28% de los clientes realizan su compra de contado para así poder manejar un mejor margen de utilidad y negociación, por lo que se da la oportunidad de ingresar en este mercado ofreciendo a nuestros clientes mejores servicios con un margen de utilidad accesible sin que esto nos desestabilice en el mercado.

Cuadre 3.12

10. ¿Cómo le gustaría a usted realiza sus pedidos?

	Respuestas	Porcentajes
Personalmente	23	15,03%
Vía telefónica	45	29,41%
Vía Internet	83	54,25%
Otros	2	1,31%
Total	153	100,00%

Gráfico 3.14



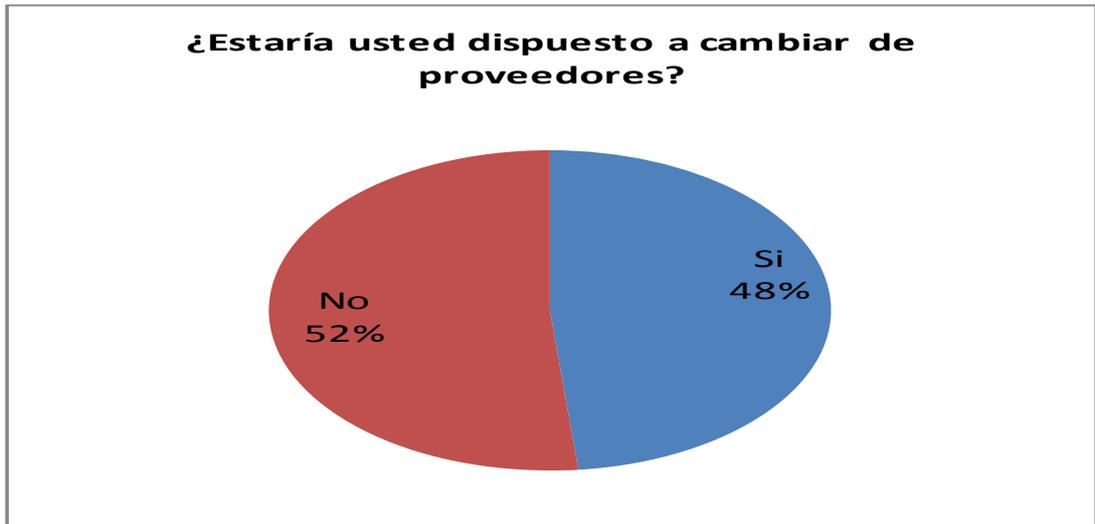
De acuerdo a la encuesta realizada para la investigación de mercado de este plan de negocios se a podido encontrar que un 54% de clientes le gustaría realizar sus pedidos vía Internet, el 30% vía telefónica y el 15% personalmente, por ello se a visto la oportunidad de presentar a los clientes potenciales una idea innovadora con la que sea más accesible y pueda mantener un mayor control de sus pedidos, ya que el mismo realizará su pedido y se le presentará una proforma con la que el cliente podrá realizar cualquier modificación y manejar su flujo de caja más efectivamente.

Cuadro 3.13

11. ¿Estaría usted dispuesto a cambiar de proveedores?

	Respuestas	Porcentajes
Si	74	48,37%
No	79	51,63%
Total	153	100,00%

Gráfico 3.15



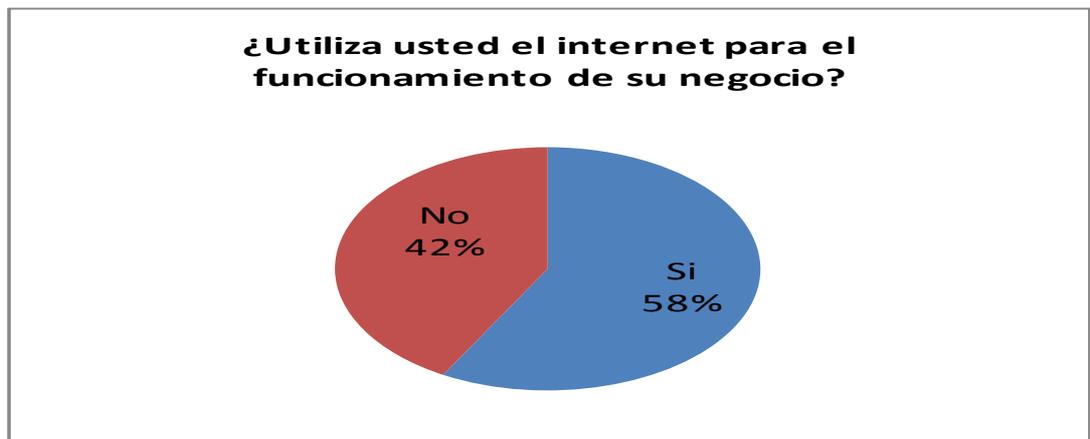
De acuerdo a la encuesta realizada para la investigación de mercado de nuestro plan de negocios hemos podido encontrar que un 48% de nuestra muestra estaría dispuesta a cambiar de proveedores, ya que están inconformes con el servicio que les brindan, la falta de ayuda y servicio post-venta, además que les toca manejar una gran variedad de proveedores y cada uno de ellos mantiene diferentes políticas de entrega, cobro y precio; por ello vemos la oportunidad de brindarles un buen servicio y mejorar constantemente para crear una fidelidad a nuestra empresa.

Cuadro 3.14

12. ¿Utiliza usted el internet para el funcionamiento de su negocio?

	Respuestas	Porcentajes
Si	89	58,17%
No	64	41,83%
Total	153	100,00%

Grafico 3.16



De acuerdo a la encuesta realizada para la investigación de mercado de este plan de negocios se a podido encontrar que un 58% de la muestra cuenta con el servicio de internet y lo utiliza para el funcionamiento del negocio es decir podría tranquilamente ingresar en el nuevo servicio que se ofrece sin necesidad de grandes esfuerzos. Esto no quiere decir que se dejara de lado a los clientes que no tienen Internet y que no es una herramienta fundamental en su negocio por el contrario se les presentara la idea mostrando las facilidades que les brinda este nuevo servicio.

CAPITULO IV

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.1.1. MISIÓN

Satisfacer las necesidades del parque automotor local mediante la distribución de lubricantes, aceites y baterías de primera calidad de manera oportuna y eficaz.

Somos una empresa que cree en el desarrollo económico del país, consciente de sus responsabilidades. Por ello, aplica, tanto en su recurso humano como en sus clientes, los principios del desarrollo sostenible, en los aspectos ecológicos, económicos y sociales.

4.1.2 VISIÓN

Anhelamos que en el 2013 nos posicionemos de manera sólida en el mercado y distribuyamos nuestros productos a nivel nacional, siendo reconocidos como gente con capacidades y compromisos superiores, tanto a nivel personal como a nivel empresarial.

Ser el socio de elección de nuestro cliente no solo por las metas que alcanzamos sino también por la forma profesional de cómo la logramos, ganando así la admiración y respeto de las personas y las empresas con las que nos encontramos vinculadas.

4.1.3. VALORES

Los valores de una compañía representan la forma en como la empresa ejecuta y enfoca su trabajo tanto en su ambiente interno como externo

“Todas las decisiones de negocios se basan en valores; de hecho, todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento los valores”.

Leonard D. Goodstein

Por lo tanto la base de nuestra compañía deberá estar cimentada en valores, los cuales se distinguirán y guiarán nuestras acciones. Nuestros negocios se realizarán de manera ética y responsable, respetando la ley, los derechos humanos y el medio ambiente.

Nuestros valores lo podemos clasificar en tres grupos:

Éticos

- **Integridad:**
 - Somos honestos con nuestros clientes y sobre todo con nosotros mismos.
 - Manejamos las relaciones con el mercado y con clientes con equidad e integridad.
 - Aceptamos la responsabilidad de nuestras acciones y somos conscientes de nuestro trabajo.

- **Protección de las Personas y el Medio Ambiente**
 - Damos prioridad a la salud y el bienestar de nuestros empleados.
 - Protegemos el medio ambiente ya que formamos parte de él.

- **Puntualidad**
 - Respetar el tiempo de los demás en función del cumplimiento de plazos y obligaciones.

- **Respeto**
 - Dar la importancia debida a cada una de las personas que interactúe con la compañía

Sensitivos

- **Confianza**
 - Confiamos y apoyamos a cada persona en nuestra compañía
 - Nos esforzamos por ganarnos la confianza de nuestros clientes y socios.

- **Diversidad**
 - Respetamos y estamos prestos a conocer la cultura de los clientes con los que trabajamos.
 - Valoramos y mostramos respeto por las individualidad de las personas y las variadas perspectivas que existen.

- **Innovación e Imaginación**
 - Buscamos nuevas oportunidades y soluciones innovadoras

- **Calidad**
 - Buscar alto grado de satisfacción de las necesidades de nuestro clientes por medio de nuestros productos

Rentables

- **Alto Desempeño**
 - Queremos lograr resultados más allá de las expectativas propias y las de otros.
 - Nos esforzamos por mejorar continuamente
- **Socios**
 - Compromiso de ser un excelente socio para desarrollar relaciones confiables y beneficiosas con nuestros proveedores, nuestros clientes y con todo el entorno de nuestro giro de negocio.

4.1.4. FILOSOFÍA

La filosofía de una empresa está estrechamente ligada con su misión e integra los valores bajo los cuales se rige, por lo que puede entenderse como la manera en que ésta enfoca su trabajo.

Por este motivo es importante que los empleados conozcan y compartan la filosofía de la empresa. Si la misión de una empresa es lo que hace, la filosofía

define el como lo hace.

Trabajar con personas comprometidas y motivadas, con dedicación, de manera responsable, para la optimización de recursos; en busca de un buen servicio para nuestros clientes.

4.1.5. POLÍTICAS

Son la combinación de reglas, y procedimientos establecidos para que las actividades de la empresa estén encaminadas a alcanzar los objetivos. Las políticas pueden definirse en términos de las actividades de la gerencia (mercadotecnia, finanzas, investigación y desarrollo), a nivel corporativo y a nivel de divisiones o funciones.

Políticas administrativas

- Difundir la misión, internamente en la empresa, con el fin de que los empleados la conozcan.
- Contratar personal que comparta la cultura organizacional de la empresa.
- Realizar evaluaciones de los procesos con todos los empleados.
- Mantener canales de comunicación de dos vías entre los empleados y la gerencia.
- Promulgar una cultura de buen servicio y trato al cliente

Políticas financieras

- Otorgar descuento por volumen de ventas.
- Otorgar descuento por pago en efectivo (no se cruzan descuentos)

- Evaluar semestralmente los precios de los proveedores.
- El crédito concedido a lo clientes será acorde al volumen de ventas, entre quince y treinta días.
- Los tres primeros años se reinvertirán las utilidades generadas por la empresa.
- Fijar comisiones y bonificaciones de acuerdo al volumen de venta de los vendedores.
- Se manejarán los fondos en cuentas de bancos locales

Políticas de abastecimiento

- Evaluar la calidad de los productos como requisito previo a la compra de los mismos.
- Revisar rotación de los productos mensualmente antes del abastecimiento de los productos.
- Abastecimiento de productos de forma mensual.
- Fomentar el cuidado del área y los implementos de trabajo.

Políticas comerciales

- Monitorear constantemente las tendencias del mercado.
- No lanzar al mercado ningún producto que no corresponda a una necesidad detectada en el cliente
- Utilizar canales de distribución directos.
- Incentivar a la fuerza de ventas según resultados

- Recompensar constantemente a nuestros mejores clientes.
- Implementar regularmente estrategias para fidelizar a nuestros clientes

4.2 ANÁLISIS AMBIENTAL

4.2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (P.E.S.T.)

4.2.1.1 Entorno Político

En los últimos años Ecuador ha sufrido una serie de tropiezos por los desatinos del poder Ejecutivo, produciendo así inestabilidad y gobiernos sin término de mandato.

Correa una vez que alcanzó el poder realiza una serie de cambios drásticos pues idealiza un Cambio de "Economía Social de Mercado" hacia una "Economía Solidaria". El Gobierno dio giro radical en el modelo de desarrollo del país, hacia "Socialismo del Siglo XXI", mediante la política de aumento de subsidios, con la duplicación del Bono de Desarrollo Humano, con políticas de microfinanzas, entre otros.

Actualmente el Ecuador está pasando por una serie de confrontaciones debido a los cambios que se proveen y los que se están ejecutando desde el poder Ejecutivo, que entraron en vigor desde enero del 2008 como es la reforma tributaria, el incremento al impuesto a la herencia, la regulación del impuesto a la renta, de los consumos especiales, de la tierra, entre otros.

Todas estas reformas han sido fuertemente rechazadas por la oposición, por lo que acudirán a los tribunales internacionales ya que consideran que esa ley viola los derechos fundamentales de los ciudadanos, además que piensan que la acción de la Asamblea es ilegal

Varios analistas políticos y económicos coinciden en señalar que la reforma tributaria genera incertidumbre pues mientras es nefasta para unos, otros creen que, a la larga, será beneficiosa.

4.2.1.2 *Entorno Económico*

En los últimos años uno de los sectores que mayor desarrollo ha tenido en el país, es el automotriz. La industria ha tenido un crecimiento sostenido del 30 por ciento durante el último decenio.

El sector automotor en la economía nacional juega un papel muy importante por las distintas variables a las que aporta tales como la recaudación fiscal, la generación de valor agregado y la creación de fuentes de trabajo.

Si bien no existen datos estadísticos oficiales del empleo generado por el sector automotor a nivel nacional, los cálculos efectuados indican que podrían ser alrededor de 23.267 personas. Esta cifra representa el 1,54% de la Población Económicamente Activa del sector moderno del país.

Si a la cifra anterior sumamos las 94.181 personas que trabajan en sectores conexos al automotor, el total es de 117.448 personas, lo que representa el 2,46% de toda la PEA del país, el 7,80% de la PEA del sector moderno y alrededor del 12% del empleo formal del país.

EMPLEO SECTOR AUTOMOTOR	
Directos ensambladoras	1.467
Indirectos ensambladoras	7.000
Comercialización vehículos	5.000
Talleres de Servicio	4.000
Neumáticos	2.000
Repuestos	1.800
Otros servicios	2.000
Subtotal	23.267
Distribución combustibles	10.000
Lubricadoras	1.500
Empresas de transporte	22.000
Personas naturales	60.681
Subtotal	94.181
TOTAL	117.448
PEA urbana	4.774.791
PEA sector moderno	1.506.185

Fuente: CINAIE, INEC, SRI, AEADE
Elaboración: AEADE

4.2.1.3 *Entorno Social*

Se calcula que cada empleo directo de automóviles apoya por lo menos otros 5 puestos de trabajo indirectos en la comunidad. Muchas personas están empleadas y relacionadas con la industria y los servicios, debido a que los autos se construyen utilizando los productos de varias industrias, como es :el acero, hierro, aluminio, vidrio, plástico, vidrio, alfombras, etc; así como también para su funcionamiento y mantenimiento se requiere de gasolina, lubricantes, aditivos, etc. Adicionalmente es uno de los sectores que más aporta al sector fiscal por concepto de aranceles, impuesto a la renta y a los vehículos motorizados.

Si bien aparentemente esta estimación sobredimensiona lo que el sector representa al incluir sectores indirectos, no es menos cierto que el comercio automotor ha tenido una fuerte incidencia en el país respecto de la renovación de las flotas de transporte terrestre. Esto a su vez ha generado una presión para mejorar la viabilidad del Ecuador, así como el comercio en general por efecto de contar con mejores medios de transporte y mejores vías de circulación. De la misma manera, se incluye la producción de combustibles y la importación de lubricantes para el mercado doméstico ya que el parque automotor ecuatoriano consume más del 90% del total de combustibles producidos y los lubricantes importados.

4.2.1.4 *Entorno Tecnológico*

Dinamarca y Suecia, son los países más competitivos en tecnología de la información y comunicación (TIC). En América Latina, Chile es el mejor situado, ubicándose en el puesto 31, mientras que Ecuador se encuentra en el puesto 97.

Ecuador se encuentra rezagado en el uso y aplicación de las TIC y telecomunicación por aspectos como el incumplimiento en la expansión de telefonía fija, falta de supervisión y control de la telefonía pública en la zona rural, incumplimiento en los programas de Internet, y entre otros aspectos que

causan retraso al país.

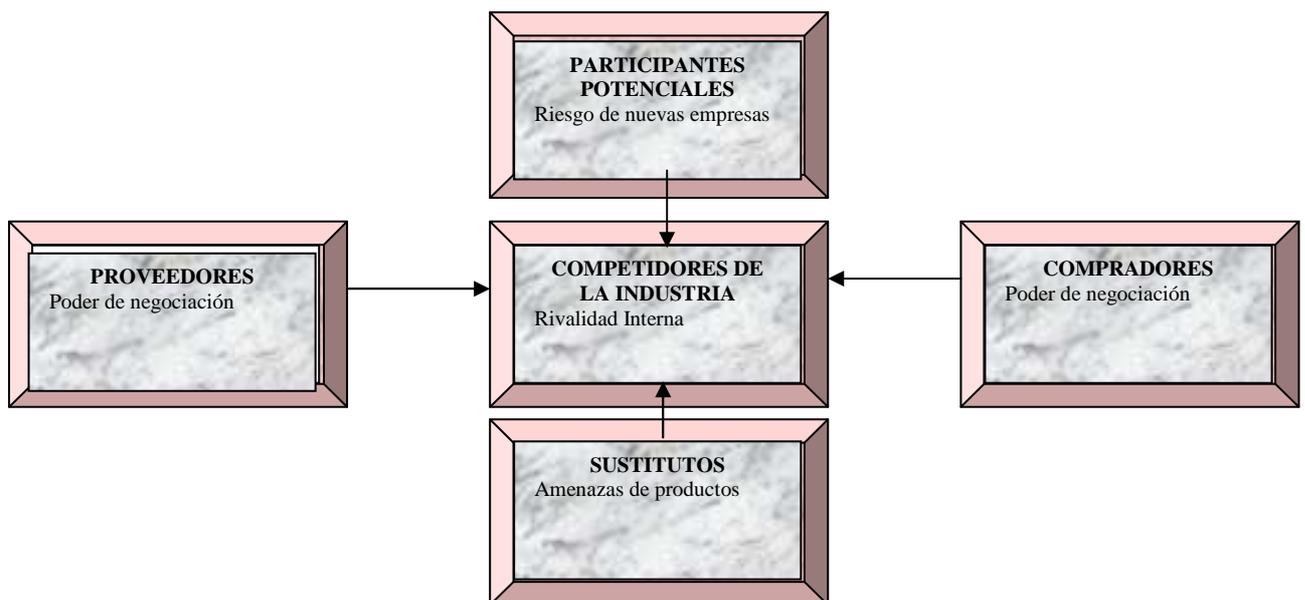
A pesar de este retraso Ecuador está dando pasos pequeños pero importantes para la disminución de la brecha digital con respecto a otras regiones más prósperas en un nivel similar de desarrollo, tales como Asia y Europa Oriental. Es por esto que el gobierno actual esta enfocándose y dirigiendo esfuerzos en una política de innovación de tecnológica.

4.2.2 ANALISIS DEL SECTOR COMERCIAL FUERZAS DE PORTER

Permite visualizar en conjunto las Fortalezas, Oportunidades , Debilidades y Amenazas de una empresa.

Desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Gráfico. 6.05
Fuerzas de Porter



4.2.2.1 Amenazas de entrada de nuevos competidores

Es el riesgo que existe en el mercado por el ingreso de nuevos competidores, ya que es un mercado que aún no está totalmente cubierto y es muy competitivo.

Es aquí en donde nosotros como empresa nos ubicamos ya que estamos ingresando al mercado con la idea de un mejor servicio y mayor competitividad, poniendo énfasis en lo que es la idea de justo a tiempo y la innovación de la integración tecnológica en nuestro servicio (internet).

4.2.2.2 La Rivalidades entre los competidores

En el mercado es muy difícil entrar cuando existen competidores muy bien posicionados, si son numerosos y los costos son muy altos, pues constantemente estará enfrentándose a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y nuevos productos muy competitivos.

En la industria donde nos estamos desarrollando no existe este tipo de organización ya que: primero nuestros productos son de una industria diferente y necesidades distintas, pero obedecen a un patrón ya que son utilizados por la misma razón, y para los mismos fines.

4.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Nuestros proveedores son los directos importadores o fabricantes, como por ejemplo:

- Conauto
- Cepsa
- Torres Peña
- Maxiauto.

- MAC

Como dentro de nuestros proveedores tienen diferentes políticas y formas de negociación nosotros podremos realizar negociaciones de acuerdo a las necesidades establecidas en el mercado, nuestros clientes. Aunque debemos tener en cuenta que los productos al estar ya posicionados ofrecen beneficios que al momento de la compra reflejarán su valor agregado.

4.2.2.4 Poder de negociación de los compradores

Un mercado no es muy atractivo si sus clientes tienen el poder de negociación, es decir están muy bien organizados y en conjunto tienen mayores beneficios, encontrando dentro del mercado nuestros productos o servicios a menores costos y sin una gran diferenciación en el servicio. Esta situación se vuelve más complicada si a los compradores les conviene integrarse hacia atrás.

Para este tipo de defensa tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

En nuestro mercado los clientes no tienen un poder de negociación con el que puedan obtener un mejor margen de utilidad, ya que el mercado no deja que los clientes puedan obtener un servicio de calidad, con productos de calidad a precios inferiores en el mercado ya que si nuestra elección es por precio dentro de nuestro mercado siempre estaremos sacrificando calidad en los productos que estamos utilizando, ya que es muy común en este mercado la alteración de nuestros productos por poder ofrecer mejores precio y ganar mercado.

4.2.2.5 Amenazas de Ingreso de productos Sustitutos

La amenazas de Ingreso de Productos sustitutos se basa en la creación de

nuevas marcas que cumplan todas las especificaciones que deben tener este tipo de productos.

Por ello los clientes prefieren obtener un servicio ya conocido aunque esto les representa un costo mayor ya que si sacrifican calidad por precio, siempre existe la posibilidad de caer en el daño de piezas adicionales de nuestro automóvil que en muchos casos serán más costosos que los servicios alcanzados en un lugar confiable y con productos de calidad.

FUERZAS DE PORTER

<p>PROVEEDORES</p> <p>15% TIPO DE ORGANIZACIÓN 15% CAPITAL 20% PRECIOS 20% COSTOS 30% SERVICIO</p>	<p>NUEVOS COMPETIDORES</p> <p>20% CAPITAL 30% PRECIOS 10% ORGANIZACIÓN 40% APERTURA DE MERCADO</p>
<p>PRODUCTOS SUSTITUTOS</p> <p>30% MARCAS 30% PRECIOS 40% SERVICIO</p>	<p>CLIENTES</p> <p>25% TIEMPO DEL NEGOCIO 25% TIPO DE CLIENTE 25% TIPO DE NEGOCIO 25% SERVICIO QUE PREFERE</p>

4.3 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

Esta herramienta permite diseñar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades (F.O.),
- Estrategias de debilidades y oportunidades (D.O)
- Estrategias de fortalezas y amenazas y (F.A.)
- Estrategias de debilidades y amenazas. (D.A)

Las estrategias FO usan fuerzas internas para aprovechar oportunidades externas.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA usan las fuerzas de la empresa para combatir o prevenir las amenazas externas.

Las estrategias DA son defensivas buscan eliminar las debilidades internas para combatir las amenazas externas.

4.3.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades

- Existen programas de financiamiento dentro del mercado que ayudan al comienzo de nuevos proyectos que generen empleo y mejoren el nivel económico de la población.
- Los productos que vamos a distribuir están dentro de las normas de calidad establecidas en el mercado mundial.
- El mercado en el que se desarrolla el negocio tiene pronósticos de crecimiento
- Todo automotor requiere de mantenimiento para su buen funcionamiento, por tanto el nicho de mercado es amplio
- Existencia de mercado insatisfecho en cuanto al servicio
- Amplio mercado laboral

Amenazas

- Es un mercado totalmente cambiante y depende de las innovaciones tecnológicas en las características de los automotores.
- Fortalecimiento de la competencia.
- Ecuador carece de estudios profundos de los impactos que el TLC tendría sobre la economía del país.
- El comportamiento del consumidor es inestable y no se sabe si busca calidad o costo.
- Inestabilidad política que afecta al indicador de riesgo país y por tanto afecta al crecimiento de las inversiones
- Constante variación del precio del petróleo que afecta al costo del producto.

4.3.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas

- Existencia de una estructura administrativa compacta flexible, capaz de responder de forma inmediata a los constantes cambios.

- Personal administrativo con amplia experiencia en cada una de las áreas de la empresa.
- Servicio al cliente personalizado.
- Políticas de descuentos por forma de pago o volumen.
- Venta de productos de marcas conocidas que tienen posicionamiento en el mercado.
- Conocimiento del potencial cliente y su ubicación

Debilidades

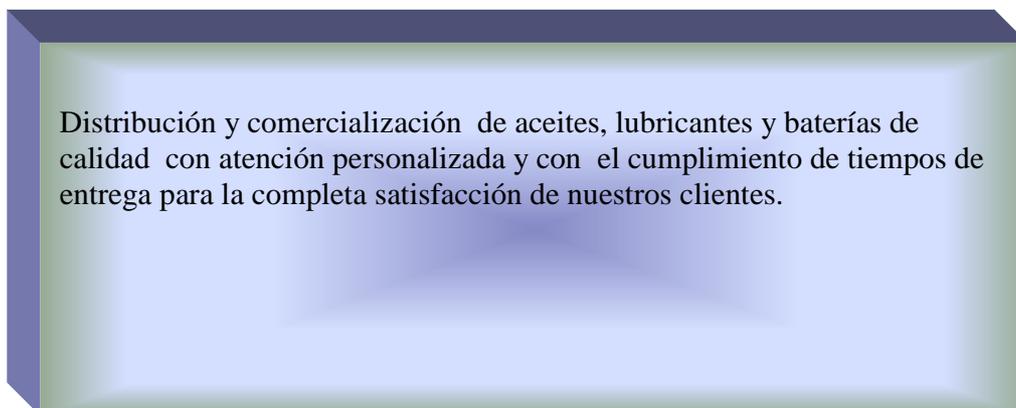
- En un principio poder de negociación limitado frente a proveedores.
- Se desconoce el comportamiento de los consumidores frente a las necesidades a satisfacer.
- Dependemos de los stocks de los importadores.
- La empresa aun no se encuentra posicionada dentro del mercado.
- En un inicio débil participación en el mercado ante la competencia.
- En un principio capital operativo limitado

MATRIZ ESTRATEGICA FODA		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		F1	Existencia de una estructura administrativa compacta flexible, capaz de responder de forma inmediata a los constantes cambios	D1	En un principio poder de negociación limitado frente a proveedores
		F2	Personal administrativo con amplia experiencia en cada una de las áreas de la empresa.	D2	Se desconoce el comportamiento de los consumidores frente a las necesidades a satisfacer.
		F3	Servicio al cliente personalizado.	D3	Dependemos de los stocks de los importadores.
		F4	Políticas de descuentos por forma de pago o volumen	D4	La empresa aun no se encuentra posicionada dentro del mercado
		F5	Venta de productos de marcas conocidas que tienen posicionamiento en el mercado	D5	En un inicio débil participación en el mercado ante la competencia
		F6	Conocimiento del potencial cliente, ubicación	D6	En un principio capital operativo limitado
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS F.O.		ESTRATEGIAS D.O.	
O1	Existen programas de financiamiento dentro del mercado que ayudan al comienzo de nuevos proyectos que generen empleo y mejoren el nivel económico de la población.	Incremento del personal de acuerdo a la necesidad de la empresa (F1,O3)		Conseguir créditos blandos en instituciones financieras (D6,O1)	
O2	Los productos que vamos a distribuir están dentro de las normas de calidad establecidas en el mercado mundial.	Invertir en capacitación del recurso humano (F2,O6)		Distribución de productos de calidad ampliamente conocidos en el mercado(D4,O2)	
O3	El mercado en el que se desarrolla el negocio tiene pronósticos de crecimiento	Atención eficaz y eficiente satisfaciendo las necesidades del cliente (F3,O5)		Brindar servicio pos venta para cubrir mercado insatisfecho y ampliar la cobertura de clientes potenciales (D5,O5)	
O4	Todo automóvil requiere de mantenimiento para que se mantenga en buenas condiciones, por tanto el mercado es amplio	Difundir políticas de descuento a nuestros clientes (F4,O5)			
O5	Existencia de mercado insatisfecho en cuanto al servicio	Incentivar al cliente el consumo de productos de calidad (F5,O2)			
O6	Amplio mercado laboral				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS F.A.		ESTRATEGIAS D.A.	
A1	Es un mercado totalmente cambiante y depende de las innovaciones tecnológicas en las características de los automotores	Abastecernos de productos acordes con la innovación tecnológica (F5,A1)		Investigación de mercado de productos y clientes para ampliar cobertura de negocio (D1,A1)	
A2	Fortalecimiento de la competencia	Difundir políticas de forma de pago crediticia y de descuento (A2,F4)		Brindar al cliente servicio personalizado estableciendo el justo a tiempo (D2,A2)	

A3	Ecuador carece de estudios profundos de los impactos que el TLC tendría sobre la economía del país	Distribuir productos altamente competitivos en el mercado (F5,A3)	Distribución de productos de reconocida marca internacional (D3,A3)
A4	El comportamiento del consumidor es inestable y no sabe si busca calidad o costo.	Incentivar al cliente mediante políticas de crédito y descuento (F4,A4)	
A5	Inestabilidad política que afecta al indicador de riesgo país y por tanto afecta al crecimiento de las inversiones		
A6	Constante variación del precio del petróleo que afecta al costo del producto.		

4.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

El objetivo principal de la empresa es:



A continuación se listan los objetivos específicos y las acciones establecidos para el cumplimiento del objetivo principal.

Estos objetivos cumplen con las características fundamentales que debe tener todo objetivo. Que sea medible, alcanzables, entendibles por todos y con un plazo:

4.4.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

La empresa tiene como objetivos financieros lo siguiente:

- Obtener un margen de utilidad anual mínimo del 8% de las ventas de la empresa.
- Obtener crédito a corto plazo de nuestros proveedores a fin de contar con una holgura de financiamiento.
- Obtener rentabilidad y establecer márgenes comparativos al primer año de operación, que nos permita controlar el gasto operativo, administrativo y de ventas para mejorar nuestro margen de utilidad bruta en el mercado.

Para el cumplimiento de los objetivos financieros se plantea las siguientes estrategias:

- Reinvertir los recursos económicos que genere la empresa en el primer año de operación, en la compra de nuevos productos que requiera el mercado al cual nos dirigimos.
- Negociar en las mejores condiciones y mantener buenas relaciones con nuestros proveedores.
- Llevar un sistema contable claro y preciso a fin de poder sacar índices que ayude a la toma de decisiones financieras.
- Evitar gastos operacionales innecesarios o adicionales al presupuesto inicial.

4.4.2 OBJETIVOS DE VENTAS

La empresa tiene como objetivos de comercialización lo siguiente:

- Cubrir nichos de mercado que se encuentren insatisfechos por el servicio de la competencia y los nichos que no han sido explotados.
- Establecer políticas de ventas.
- Incremento de las ventas proyectadas en un 40% anual.

Para el cumplimiento de los objetivos de comercialización se plantea las siguientes estrategias:

- Especializarnos por uno o unos pocos segmentos y no por la totalidad del mercado, dependiendo de la capacidad instalada de la empresa

- Explorar eficazmente las potencialidades de los productos y/o servicios en el mercado.
- Diseñar un proceso logístico y de distribución que permita la optimización de políticas de operación, fuerza laboral, instalaciones para mejores niveles de comercialización.

4.4.3 OBJETIVOS DE MARKETING

La empresa tiene como objetivos de marketing lo siguiente:

- Posicionar a la empresa en un 40% del mercado en Quito Norte y Valles principalmente, en el año 2010 a través del empleo del marketing.

Para el cumplimiento de los objetivos de marketing se plantea las siguientes estrategias:

- Promover un buen servicio que satisfaga las necesidades cambiantes de los clientes.
- Desarrollar el mix del producto.
- Establecer una comunicación adecuada entre fabricante, distribuidor y cliente final.

4.1.8.4 OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

La empresa tiene como objetivo Administrativos lo siguiente:

- Crear una cultura organizacional enfocada en el servicio al cliente desde la formación de la empresa.

- Crear una estructura flexible que permita adaptarnos a los cambios que exija el medio interno y externo.

Para el cumplimiento de los objetivos de Talento Humano se plantea las siguientes estrategias:

- Capacitar al personal para dar una mejor atención al cliente.
- Motivar y capacitar al personal de ventas para que mejoren el servicio al cliente.
- Trabajar mediante un sistema de Administración de competencias para el reclutamiento, selección y capacitación del personal.

4.4.5 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL ES LA SIGUIENTE:



Proporcionar una variedad de productos estableciendo un servicio justo a tiempo y atención post-venta.

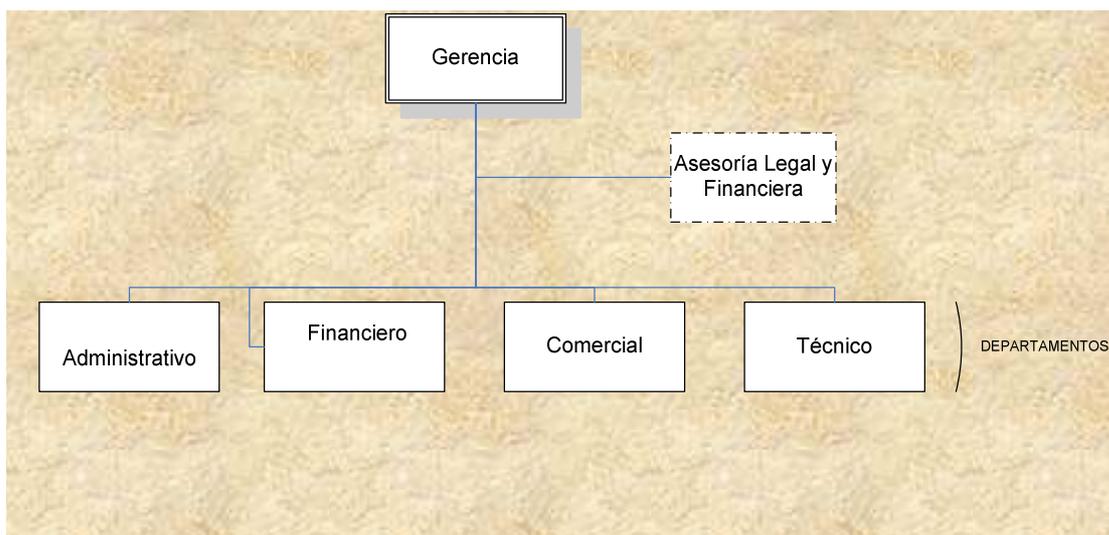
CAPITULO V

ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

Los recursos humanos se constituyen en un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa: el recurso humano con que cuenta la compañía es una variable esencial al elaborar la estrategia, esto por cuanto juega un papel fundamental en el éxito o fracaso de la misma.

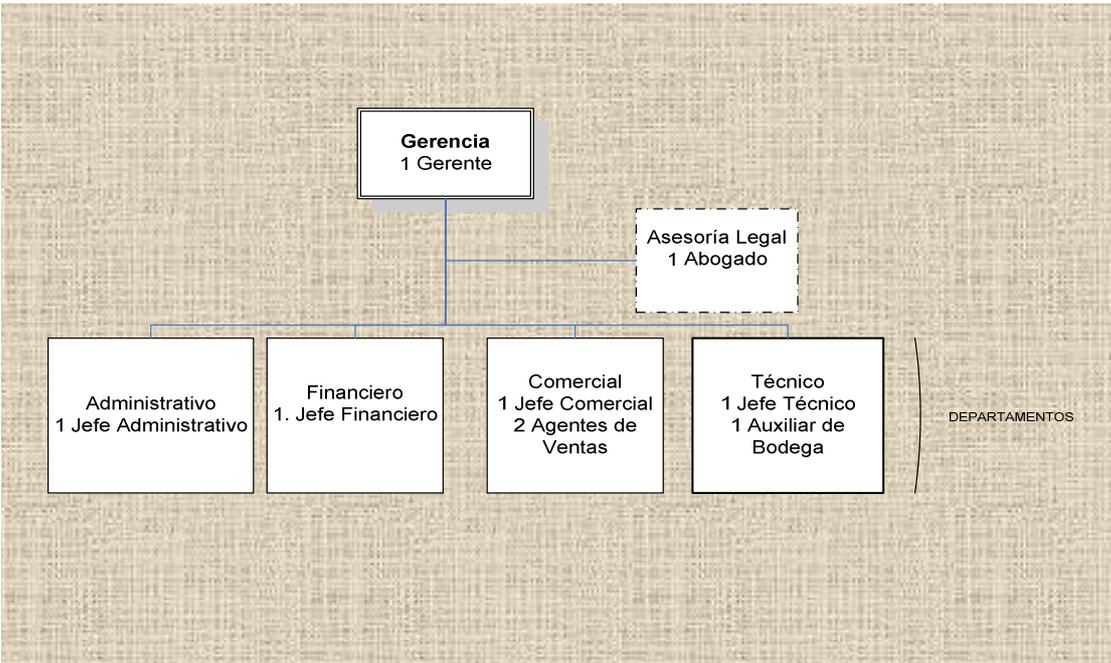
5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dadas las características y el giro de negocio de G & R Distribuidora de Productos Automotrices S.A., considerando su plan de operaciones, plan de marketing y estratégico, a fin de cumplir con los objetivos establecidos y compromisos adquiridos, se ha decidido establecer la siguiente estructura organizacional



Como se puede apreciar la estructura planteada posee dos niveles estructurales y uno de asesoría, esto implica una estructura piramidal en la cual su máxima autoridad se constituye en la gerencia, mientras que los departamentos se constituyen en el soporte operativo para alcanzar las metas de la organización.

Considerando que es una empresa que se encuentra en su fase inicial, es necesario que sus costos fijos deben optimizarse y ser los menores posibles por cuanto una de sus directrices estratégicas es la optimización de recursos a fin de maximizar sus resultados, es por ello que se ha determinado que al momento para los fines pertinentes la estructura nominal que más se ajusta a las necesidades y planificación de G&R Distribuidora será la siguiente:



Como se puede apreciar se ha determinado una estructura organizacional mínima en la cual se determinará las funciones y responsabilidades de cada puesto y como las mismas están relacionadas con el cumplimiento de objetivos y estrategias de G&R Distribuidora.

5.1.1 DIRECTRICES GENERALES PARA LOS RECURSOS HUMANOS EN G&R DISTRIBUIDORES

1. Por ser una empresa de sólidos objetivos institucionales, los Recursos Humanos en la misma tienen un amplio impacto para la consecución de los objetivos de la misma por ende es menester contar con una selección idónea de personal que garantice el adecuado cumplimiento de las funciones a ellos encomendadas.
2. Cada Director de Departamento realizará la pre-selección del personal que estará a su cargo a fin que el mismo sea seleccionado por el Gerente y Subgerente.
3. El Manual de Descripción y Especificación de Puestos será el instrumento fundamental para la aplicación de Recursos Humanos dentro de la Organización.
4. Se realizará una evaluación y retroalimentación trimestral del cumplimiento de funciones dentro de la Organización a fin de mejorar el desempeño de los funcionarios dentro de la misma.
5. Se determinará la escala salarial anualmente de modo que la misma responda a los resultados económicos obtenidos y las proyecciones económicas de la organización.
6. Los funcionarios tienen la obligación de presentar un reporte mensual las actividades ejecutadas en función del plan operativo y estratégico aprobado.
7. El manejo documental será responsabilidad de cada funcionario.

5.1.2 DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS G&R DISTRIBUIDORES

Objetivo:

Conocer la información relativa a los puestos dentro de G&R Distribuidores.

Descripción:

El Presente Manual de Descripción y Especificaciones de Puestos en G&R Distribuidora fue diseñado en base a las necesidades de la empresa en el momento de su constitución y se considera tendrá una vigencia de al menos 2 o 3 años sin que este plazo se constituya en una variable fija por cuanto de existir necesidades institucionales que mediante el proyecto específico así lo justifiquen, se procederá a modificar el presente.

La Descripción del Puesto se refiere a las tareas o funciones, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que la Especificación del Puesto se ocupa de los requisitos que el aspirante debería cumplir para ocupar ese cargo; mientras la descripción del cargo presenta al contenido de manera impersonal, la especificación suministra la percepción que tiene G&R Distribuidora respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo.

El presente Manual fue desarrollado en concordancia con la planificación estratégica, de marketing y financiera planteada por lo que se considera un instrumento más en la ejecución de la Misión y Visión de Nuestra Organización.

CARGO: GERENTE GENERAL

IDENTIFICACIÓN	
<i>Nombre del Cargo</i>	Gerente General
<i>Número de Vacantes</i>	Una
RESUMEN DEL CARGO	
<i>Funciones</i>	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado para la

	ejecución de las actividades dentro de G&R Distribuidora
ACTIVIDADES REGULARES	
<i>De Planificación</i>	Generar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo
<i>De Organización</i>	Aplicar el presente Manual y sus directrices a la selección de personal a fin de cumplir con la Estructura Organizacional planificada y asegurar contar con el Recurso Humano idóneo para el cumplimiento de metas y objetivos
<i>De Dirección</i>	Aplicando su liderazgo, dirigir la empresa, tomar decisiones y supervisar las actividades dentro de la Empresa
<i>De Control</i>	Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
<i>De Gestión</i>	Revisar y analizar los informes presentados por la Subgerencia a fin de contar con las herramientas adecuadas para la toma de decisiones
REQUERIMIENTOS DE CAPACIDAD Y HABILIDADES	
<i>Capacidad</i>	Planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir
<i>Habilidades</i>	numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía
REQUISITOS DE PREPARACIÓN FORMAL	
<i>Instrucción Superior</i>	Título Superior de Tercer Nivel en Administración o Afines
<i>Estudios Complementarios</i>	Computación, administración, finanzas, legislación vigente
<i>Idiomas</i>	Inglés

<i>Experiencia</i>	5 años en cargos similares
RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS INTERINSTITUCIONALES	
<i>De las relaciones interinstitucionales</i>	Accionistas, grandes clientes, bancos, financieras
RESPONSABILIDAD POR EXACTITUD	
<i>Del Cargo</i>	Las decisiones tomadas por el Gerente afectan directamente a los resultados de la empresa.

JEFE ADMINISTRATIVO

IDENTIFICACIÓN	
<i>Nombre del Cargo</i>	Director Administrativo
<i>Número de Vacantes</i>	Una
<i>Jefe Directo</i>	Gerente
RESUMEN DEL CARGO	
<i>Funciones</i>	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento Administrativo de G&R Distribuidora
ACTIVIDADES REGULARES	
<i>De Planificación</i>	Generar los lineamientos a ser aplicados en el Departamento Administrativo a fin de cumplir con los objetivos generales y específicos del departamento dentro de su plan operativo y estratégico aprobado Establecer políticas de recursos a fin de optimizar los mismos y alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales
<i>De Organización</i>	Verificar el cumplimiento de las funciones especificadas en el presente Manual por parte sus subalternos
<i>De Dirección</i>	Dirigir las actividades del departamento a fin de

	cumplir con las metas planificadas
<i>De Control</i>	Supervisar el cumplimiento de las actividades internas del Departamento.
<i>De Gestión</i>	Emitir un reporte consolidado de las actividades y resultados conseguidos durante el mes.
REQUERIMIENTOS DE CAPACIDAD Y HABILIDADES	
<i>Capacidad</i>	Planear, controlar, y dirigir las actividades del departamento administrativo de G&R Distribuidora
<i>Habilidades</i>	numérica, de lenguaje, de dirección
REQUISITOS DE PREPARACIÓN FORMAL	
<i>Instrucción Superior</i>	Título Superior de Tercer Nivel en Administración
<i>Estudios Complementarios</i>	Computación, administración, finanzas, contabilidad
<i>Idiomas</i>	No aplicable
<i>Experiencia</i>	2 años en cargos similares
RESPONSABILIDAD POR DECISIONES	
<i>Del Subgerente</i>	Supervisará y controlará al Jefe Administrativo en lo referido a las funciones que se le asignaron para dicho cargo
RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS INTERINSTITUCIONALES	
<i>De las relaciones interinstitucionales</i>	Bancos, Financieras y Proveedores
RESPONSABILIDAD POR EXACTITUD	
<i>Del Cargo</i>	El manejo financiero tiene un directo impacto en los resultados generales de la empresa, es por esta razón que las decisiones tomadas en este departamento son de vital importancia para la organización.

JEFE FINANCIERO

IDENTIFICACIÓN	
<i>Nombre del Cargo</i>	Jefe Financiero
<i>Número de Vacantes</i>	Una
<i>Jefe Directo</i>	Gerente
RESUMEN DEL CARGO	
<i>Funciones</i>	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento Financiero de G&R Distribuidora
ACTIVIDADES REGULARES	
<i>De Planificación</i>	Generar los lineamientos a ser aplicados en el Departamento Financiera a fin de cumplir con los objetivos generales y específicos del departamento dentro de su plan operativo y estratégico aprobado Establecer políticas de recursos a fin de optimizar los mismos y alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales
<i>De Organización</i>	Verificar el cumplimiento de las funciones especificadas en el presente Manual por parte sus subalternos
<i>De Dirección</i>	Dirigir las actividades del departamento a fin de cumplir con las metas planificadas
<i>De Control</i>	Supervisar el cumplimiento de las actividades internas del Departamento.
<i>De Gestión</i>	Emitir un reporte consolidado de las actividades y resultados conseguidos durante el mes.
REQUERIMIENTOS DE CAPACIDAD Y HABILIDADES	
<i>Capacidad</i>	Planear, controlar, y dirigir las actividades del departamento financiero de G&R Distribuidora
<i>Habilidades</i>	numérica, de lenguaje, de dirección
REQUISITOS DE PREPARACIÓN FORMAL	

<i>Instrucción Superior</i>	Título Superior de Tercer Nivel en Finanzas
<i>Estudios Complementarios</i>	Computación, administración, finanzas, contabilidad
<i>Idiomas</i>	No aplicable
<i>Experiencia</i>	2 años en cargos similares
RESPONSABILIDAD POR DECISIONES	
<i>Del Gerente</i>	Supervisará y controlará al Jefe Financiero en lo referido a las funciones que se le asignaron para dicho cargo
RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS INTERINSTITUCIONALES	
<i>De las relaciones interinstitucionales</i>	Bancos, Financieras y Proveedores
RESPONSABILIDAD POR EXACTITUD	
<i>Del Cargo</i>	El manejo financiero tiene un directo impacto en los resultados generales de la empresa, es por esta razón que las decisiones tomadas en este departamento son de vital importancia para la organización.

JEFE COMERCIAL

IDENTIFICACIÓN	
<i>Nombre del Cargo</i>	Jefe Comercial
<i>Número de Vacantes</i>	Una
<i>Jefe Directo</i>	Gerente
RESUMEN DEL CARGO	
<i>Funciones</i>	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento Comercial de G&R Distribuidora
ACTIVIDADES REGULARES	

<i>De Planificación</i>	<p>Generar los lineamientos a ser aplicados en el Departamento Comercial a fin de cumplir con los objetivos generales y específicos del departamento dentro de su plan operativo y estratégico aprobado</p> <p>Establecer políticas de mercado a fin de expandir el grupo de clientes y garantizar así el crecimiento organizacional</p>
<i>De Organización</i>	Verificar el cumplimiento de las funciones especificadas en el presente Manual por parte sus subalternos
<i>De Dirección</i>	Dirigir las actividades del departamento a fin de cumplir con las metas planificadas
<i>De Control</i>	Supervisar el cumplimiento de las actividades internas del Departamento.
<i>De Gestión</i>	<p>Emitir un reporte consolidado de las actividades y resultados conseguidos durante el mes.</p> <p>Se presentará un reporte mensual de nuevos clientes y cartera de productos.</p>
REQUERIMIENTOS DE CAPACIDAD Y HABILIDADES	
<i>Capacidad</i>	Planear, controlar, y dirigir las actividades del departamento comercial de G&R Distribuidora
<i>Habilidades</i>	numérica, de lenguaje, de inducción a la compra
REQUISITOS DE PREPARACIÓN FORMAL	
<i>Instrucción Superior</i>	Título Superior de Tercer Nivel en Marketing
<i>Estudios Complementarios</i>	Computación, administración, Planes de negocios, portafolio de productos y estrategias de expansión de mercado
<i>Idiomas</i>	Inglés
<i>Experiencia</i>	2 años en cargos similares
RESPONSABILIDAD POR DECISIONES	
<i>Del Gerente</i>	Supervisará y controlará al Director Comercial en lo

	referido al cumplimiento de las metas en ventas planificadas
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN	
<i>De los funcionarios</i>	Según la línea de mando la supervisión directa es aplicada sobre los Agentes de Ventas
RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS INTERINSTITUCIONALES	
<i>De las relaciones interinstitucionales</i>	Clientes y Proveedores
RESPONSABILIDAD POR EXACTITUD	
<i>Del Cargo</i>	Considerando que la Organización tiene como finalidad las ventas es importante destacar el rol del Director Comercial en la Organización por cuanto las ventas obtenidas marcarán el éxito dentro de los planes operativo y estratégico

JEFE TÉCNICO

IDENTIFICACIÓN	
<i>Nombre del Cargo</i>	Director Técnico
<i>Número de Vacantes</i>	Una
<i>Jefe Directo</i>	Gerente
RESUMEN DEL CARGO	
<i>Funciones</i>	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento Técnico de G&R Distribuidora
ACTIVIDADES REGULARES	
<i>De Planificación</i>	Generar los lineamientos a ser aplicados en el Departamento Técnico a fin de cumplir con los objetivos generales y específicos del departamento dentro de su plan operativo y estratégico aprobado

<i>De Organización</i>	Verificar el cumplimiento de las funciones especificadas en el presente Manual por parte sus subalternos
<i>De Dirección</i>	Dirigir las actividades del departamento a fin de cumplir con las metas planificadas
<i>De Control</i>	Supervisar el cumplimiento de las actividades internas del Departamento.
<i>De Gestión</i>	Emitir un reporte consolidado de los reclamos y asesoramientos realizados durante el mes a los clientes dado que el departamento técnico pretende consolidarse en el valor agregado que diferenciará los servicios que G&R Distribuidora proporcionará a sus clientes
REQUERIMIENTOS DE CAPACIDAD Y HABILIDADES	
<i>Capacidad</i>	Planear, controlar, y dirigir las actividades del departamento técnico de G&R Distribuidora
<i>Habilidades</i>	numérica, de lenguaje
REQUISITOS DE PREPARACIÓN FORMAL	
<i>Instrucción Superior</i>	Título Superior de Tercer Nivel en Mecánica
<i>Estudios Complementarios</i>	Computación, Atención al Cliente
<i>Idiomas</i>	Inglés
<i>Experiencia</i>	2 años en cargos similares
RESPONSABILIDAD POR DECISIONES	
<i>Del Gerente</i>	Supervisará y controlará al Director Técnico en lo referido al servicio brindado al cliente
RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN	
<i>De los funcionarios</i>	Según la línea de mando la supervisión directa es aplicada sobre el Auxiliar de Bodega
RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS INTERINSTITUCIONALES	

<i>De las relaciones interinstitucionales</i>	Clientes y Proveedores
RESPONSABILIDAD POR EXACTITUD	
<i>Del Cargo</i>	Dado que el servicio técnico es el valor agregado institucional, los servicios brindados en el mismo son de trascendental importancia es por ello que el cumplimiento adecuado para con el cliente tiene un amplio impacto en la organización

AGENTES DE VENTAS

IDENTIFICACIÓN	
<i>Nombre del Cargo</i>	Agente de Ventas
<i>Número de Vacantes</i>	Tres
<i>Jefe Directo</i>	Jefe Comercial
RESUMEN DEL CARGO	
<i>Funciones</i>	Manejar e incrementar la cartera de clientes de la empresa.
ACTIVIDADES REGULARES	
<i>De Planificación</i>	Organizar su trabajo a fin de cumplir las funciones encomendadas
<i>De Gestión</i>	Atender a los clientes de la empresa de manera que las ventas se vean incrementadas alcanzando así las metas de ventas planificadas
REQUERIMIENTOS DE CAPACIDAD Y HABILIDADES	
<i>Capacidad</i>	Control de los procesos encomendados
<i>Habilidades</i>	De negociación directa
REQUISITOS DE PREPARACIÓN FORMAL	
<i>Instrucción Superior</i>	Marketing o Ventas

<i>Estudios Complementarios</i>	Computación, técnicas de negociación
<i>Idiomas</i>	Inglés
<i>Experiencia</i>	1 año en cargos similares
RESPONSABILIDAD POR DECISIONES	
<i>Del Jefe Comercial</i>	Supervisará y controlará a los Agentes de Ventas en el cumplimiento de sus metas mensuales
RESPONSABILIDAD POR EXACTITUD	
<i>Del Cargo</i>	Las ventas son la razón de ser de la organización por ende el éxito en esta área resulta de vital importancia, La gestión de sus funcionarios resulta de trascendencia para el resultado final de la organización.

AUXILIAR BODEGA

IDENTIFICACIÓN	
<i>Nombre del Cargo</i>	Auxiliar Bodega
<i>Número de Vacantes</i>	Uno
<i>Jefe Directo</i>	Jefe Técnico
RESUMEN DEL CARGO	
<i>Funciones</i>	Brindar servicio post venta en el área técnica o brindar sugerencias a los clientes previa compra
ACTIVIDADES REGULARES	
<i>De Planificación</i>	Organizar su trabajo a fin de cumplir las funciones encomendadas
<i>De Gestión</i>	Atender los requerimientos técnicos de los clientes de la empresa

REQUERIMIENTOS DE CAPACIDAD Y HABILIDADES	
<i>Capacidad</i>	Control de los procesos encomendados
<i>Habilidades</i>	Conocer cartera de productos y aplicaciones
REQUISITOS DE PREPARACIÓN FORMAL	
<i>Instrucción Media</i>	Bachillerato Técnico en Mecánica
<i>Estudios Complementarios</i>	Capacitación en las diversas líneas de los productos ofertados a fin de brindar un servicio técnico de calidad
<i>Experiencia</i>	1 año en cargos similares
RESPONSABILIDAD POR DECISIONES	
<i>Del Director Técnico</i>	Supervisará y controlará al Auxiliar Técnico en las labores a el encomendadas
RESPONSABILIDAD POR EXACTITUD	
<i>Del Cargo</i>	Considerado como el valor agregado proporcionado por la organización al cliente, el servicio que en primera instancia brinde el auxiliar técnico será definitivo para consolidar una cartera sólida de clientes.

5.1.3 RECURSOS FISICOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

Dadas las características y el giro de negocio de G & R Distribuidora de Productos Automotrices S.A., considerando su plan de operaciones, plan de marketing y estratégico, a fin de cumplir con los objetivos establecidos y compromisos adquiridos, se ha decidido establecer los siguientes recursos físicos:

- Como prioridad se ve la necesidad del arrendamiento de un local comercial que tenga bodegas en sus instalaciones, para poder realizar toda la operación del negocio desde el mismo lugar. Dentro del local comercial se establecerán las bodegas, y las oficinas en las que se desarrollará todo el giro del negocio.

Para el correcto funcionamiento de la empresa necesitaremos varios bienes muebles e inmuebles entre los cuales podemos mencionar varios escritorios, computadoras, teléfonos, fax, impresoras entre otras. Además el local comercial necesitará varias estanterías donde se pueda exhibir los productos que estaremos distribuyendo para que los posibles clientes que visiten nuestras instalaciones puedan ver los productos que se les está ofreciendo.

5.2 FUNCIONES DE DISTRIBUCIÓN (SISTEMA DE VENTA DE INVENTARIO)

Para el correcto abastecimiento de stock de producto G&R Distribuidores, establecerá el siguiente sistema de compra de inventario. (anexo3)

- Generación de requisición de bodega, hace referencia a la solicitud de adquisición de uno o varios productos por la falta de stock en las bodegas.
- Negociación con Proveedor, hace referencia a la búsqueda de la mejor alternativa del producto a adquirir en las mejores condiciones dentro del mercado.
- Generación de Orden de Compra, es la confirmación de compra al proveedor mediante una solicitud física en donde constan los términos comerciales acordados.
- Despacho de Pedido, hace referencia al despacho por parte del proveedor de los productos comprados en el tiempo establecido.
- Verificación de Pedido, hace referencia a la validación de la orden de compra emitida contra el producto recibido.

Ingreso Producto a Bodega, hace referencia al ingreso del producto recibido dentro del sistema para constancia de su stock y venta del mismo.

5.3 FUNCIONES DE ALMACENAMIENTO (SISTEMA DE COMPRA DE INVENTARIO)

Para el correcto abastecimiento de stock de producto G&R Distribuidores, establecerá el siguiente sistema de compra de inventario. (anexo2)

- Generación de requisición de bodega, hace referencia a la solicitud de adquisición de uno o varios productos por la falta de stock en las bodegas.
- Negociación con Proveedor, hace referencia a la búsqueda de la mejor alternativa del producto a adquirir en las mejores condiciones dentro del mercado.
- Generación de Orden de Compra, es la confirmación de compra al proveedor mediante una solicitud física en donde constan los términos comerciales acordados.
- Despacho de Pedido, hace referencia al despacho por parte del proveedor de los productos comprados en el tiempo establecido.
- Verificación de Pedido, hace referencia a la validación de la orden de compra emitida contra el producto recibido.
- Ingreso Producto a Bodega, hace referencia al ingreso del producto recibido dentro del sistema para constancia de su stock y venta del mismo.

5.4 CONSTITUCIÓN LEGAL

La empresa se constituye como una Compañía de Sociedad Anónima cuyo razón social es G & R DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS AUTOMOTRICES S.A. cuya actividad principal es la venta y distribución de productos automotrices (lubricantes, aceites, baterías), domiciliada en el ciudad de Quito, con la participación de dos accionistas

5.4..1 REQUISITOS

- La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.
- La compañía debe tener razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima", o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

- Depositar el capital en efectivo en una "Cuenta de Integración de Capital" en un banco.
- Realizar junta de accionistas en la que se nombre los representantes legales de la compañía.
- Valorar los bienes muebles o inmuebles que se aportarán como capital,
- Elaboración de la minuta de la escritura de constitución.
- Elevación a escritura pública de la notaría
- Se debe presentar al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las

que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo

- Aprobación de la Superintendencia de Compañías mediante resolución.
- Publicación del extracto de la escritura en un periódico de amplia circulación.
- Inscripción en el registro mercantil de la escritura de constitución, resolución de la Superintendencia de Compañías y representantes legales de la empresa
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes.

CAPITULO VI

PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO

“El plan de mercadeo establece los objetivos de ventas proyectadas en el tiempo tanto en unidades físicas como en unidades monetarias y la forma como se obtendrían dichas ventas.

El plan de mercadeo incluye un análisis del mercado, de la competencia, de la forma como la empresa enfrentará al mercado, la definición de objetivos, estrategias y planes de acción, planes publicitarios, de distribución, etc. Por lo tanto, este plan involucra todas las variables de mercadeo que puedan afectar a la empresa.”⁴¹

Un plan de mercadeo debe incluir:

- Segmentación de mercado
- Análisis de competitividad
- Definición de objetivos
- Determinación de estrategias de marketing
- Determinación de planes de acción
- Costeo del plan de mercadeo
- Sistemas de control
- Planes de contingencia
- Cronograma de implementación

⁴¹ TAMAYO, Wilson 500 IDEAS DE NEGOCIOS NO TRADICIONALES. Editorial Ecuador Segunda Edición Página 119

6.1 ANÁLISIS DE MERCADO DE REPUESTOS

De acuerdo a los índices de crecimiento que ha venido presentando la industria automotriz en el Ecuador, podemos decir que el crecimiento es constante con un porcentaje del 16% desde el 2003 hasta aproximadamente el 2005 y con buenos augurios de crecimiento para los próximos años.

Actualmente el mercado de productos automotrices se encuentra monopolizado en grandes empresas de importación directa y muy pocos distribuidores, por lo que se ha visto la oportunidad de ingresar al mercado como distribuidores estratégicos de estas grandes empresas, lo que nos abre una puerta para desarrollar una Empresa de Distribución de Productos Automotrices: baterías, aceites y lubricantes en el Distrito Metropolitano de Quito, ubicada al norte de Quito en Parquer Km. 6, basadas en el hecho de que mientras la demanda de vehículos automotrices continua consecuentemente el mantenimiento obligatorio de los mismos crecerá, ya que todos los vehículos requieren un cambio de batería cada dos o tres años, que es la vida útil de este artículo. En el caso de los aceites depende del tipo y características del mismo, sin embargo el cambio se lo realiza entre los 3000 y 5000 km., con esto se calcula una frecuencia trimestral de cambio por cada vehículo.

En el caso de los aditivos, depende de tipo de mantenimiento que requiera cada vehículo ya que existe una gran variedad de aditivos como por ejemplo mejorador de octanaje, limpiador de inyectores, aditivos para motor, aditivos de aceite, líquido de frenos, refrigerante, anti-humo, entre otro.

En nuestro negocio el canal de distribución se desarrollara bajo el escenario en el que nosotros seremos mayoristas y en el que nuestro target serán los minoristas, más no nos dedicaremos a la venta al detalle o consumidor directo.

El mercado actual está únicamente cubierto por pocos mayoristas (distribuidores directos), tales como: Full Energy, Distribuidora Benavides, Distribuidora Peñalosa entre otros. Esto ocasiona que el mercado tenga varias deficiencias en la cobertura y prestación de servicios, dejando así un porcentaje de mercado insatisfecho. Para cubrir esta demanda insatisfecha nuestro negocio se diferenciara del resto en los tiempos de entrega de distribución y en el servicio post-venta

Para el desarrollo de este proyecto partimos de la premisa de que el mercado automotriz tiene un constante movimiento en la compra y venta de vehículos, ya que este artículo se ha vuelto una necesidad y más no un lujo, ya que en la mayoría de los casos representa su medio de trabajo y por ende su forma de subsistencia. Al ser este un instrumento de trabajo requiere de cuidados por parte de sus dueños por lo que estos se ven en la obligación de realizar los mantenimientos que estos requieran para su óptimo funcionamiento.

Es importante también mencionar que aunque exista una disminución en la venta de vehículos nuevos, nuestro proyecto no se verá afectado ya que el porcentaje de vehículos que requieran de mantenimiento no disminuirá, simplemente se mantendrá y por tanto no existiría una reducción del mercado, en todo caso lo que sucederá es que se mantendrán los promedios de ventas, tomando en cuenta que nuestro mercado no son los propietarios de automóviles nuevos sino es todo el mercado que tenga un medio de transporte ya sea público, privado o de uso familiar, ya que nuestros productos son para el mantenimiento de los vehículos sin restricciones pero con ciertas especificaciones de uso en cada tipo de automóvil. Por ello el mercado está en un constante crecimiento y eso es lo que nos permite ver una oportunidad de ingresar al mercado siendo distribuidores de estos productos para el mantenimiento y cuidado de vehículos sin entrar en la venta al detalle.

De acuerdo a los datos encontrados podemos decir que los productos que vamos a distribuir se diferencian por la confiabilidad de la marca ya que todos nuestros

potenciales clientes están de acuerdo en que existen marcas totalmente posicionadas, contra las cuales es muy difícil competir por ello es que realmente nuestro negocio no es el ingreso de nuevas marcas en el mercado sino es el servicio de entrega en cantidades, tiempos y mejores servicios; que el de los propios importadores ya que para ellos es más difícil entregar un servicio personalizado.

6.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación de mercado se refiere al proceso en el cual dividimos el mercado total en el se consumen ciertos productos o servicios en grupos pequeños e internamente homogéneos. En los cuales se puedan determinar cierto tipo de preferencias que influyen en la demanda del producto.

En nuestro caso nuestro mercado meta son los comercializadores de productos automotrices; baterías, aceites y lubricantes, que están ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito, y que se dedican a dar un servicio adicional ya que los clientes no solo buscan el producto sino el servicio es decir: si se están vendiendo aceites el cliente lo que esta buscando es que se le brinde el servicio de cambio de aceite, para evitarse el tener que irse a varios lugares para obtener el mismo servicio, perdiendo tiempo y pagando un valor más alto por el mismo servicio, ya que los gastos administrativos de cada uno de los lugares serán incluidos en cada uno de los servicios entregados.

De acuerdo a varios autores, hemos encontrado que podemos tener diferentes tipos de criterio de segmentación por ello realizaremos un análisis con los diferentes criterios.

Segmentación de los mercados de productos automotrices.

Criterios de segmentación

Segmentos típicos del mercado

- **Ubicación del consumidor:**

Región:	Distrito Metropolitano de Quito, región sierra ecuatoriana.
Urbana – rural:	Urbana, rural
Clima:	Templado
Localizaciones:	Sitios de compra múltiple.

- **Tipo de Consumidores:**

Tamaño:	Número de empleados, estará entre los 1 y 5.
Industria:	El mercado de revendedores.
Estructura de la organización:	Centralizada, decisión individual.
Criterio de compra:	Calidad, precio, durabilidad, tiempo de entrega, garantía.
Tipo de uso:	Parte de un componente, reventa.

- **Condiciones del negocio:**

Situación de Compra:	Recompra continua.
Razón de uso:	No usuarios, pequeños usuarios.
Proceso de adquisiciones:	Contratos de servicio.
Tamaño del pedido:	Pequeño y mediano
Requerimientos del servicio:	Moderados

De acuerdo a lo establecido anteriormente se dirá que nuestro mercado meta son aquellas personas con negocios ya establecidos en el mercado que se dediquen a la venta al detalle de productos automotrices dentro del Distrito Metropolitano de Quito, comenzando por el sector norte de Quito y el valle de Tumbaco.

Los cuales al estar insatisfechos con los servicios prestados por los actuales distribuidores, estarían dispuestos a cambiarlos por otro distribuidor que le de un servicio personalizado, y más eficaz.

Siguiendo con la descripción de la segmentación del mercado diremos que nuestro mercado meta al ser personas con negocios ya establecidos en el mercado, estas ya conocen el mercado y saben los productos que necesitan y la frecuencia de venta en el sector donde están ubicados, son personas que si no terminaron toda su instrucción educativa tienen una gran experiencia empírica en el tema y por ello lo han desarrollado como hasta el momento, se trata de que si hay nuevos clientes que al momento están ingresando en el mercado nosotros les podamos orientar de acuerdo a las exigencias del mercado, los productos que van a necesitar.

Cada uno de los clientes tiene razones de compra diferentes de acuerdo a las necesidades establecidas en su establecimiento, por ejemplo muchos de nuestros clientes buscan precio pero saben que esta negociación iría ligada a la cantidad que se desee comprar, pero esto tendrá límites, ya que por más que tratemos en cantidades demasiado grandes la negociación sería directa, es ahí cuando nuestro cliente tendrá que escoger entre entrega completa o pedidos parciales, un solo pago o pagos parciales, tiempo de entrega y servicio personalizado que es lo que nosotros podemos brindarle.

6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

De acuerdo a los estudios realizados se puede decir que la real competencia se encuentra dentro de los distribuidores principales, es decir los propios importadores y productores ya que en el mercado existen pocos distribuidores y cada uno de ellos tiene un sector y clientes específicos.

Dentro de los principales productores e importadores de los productos que nosotros vamos a distribuir están:

- **Conauto**
 - **Aceites**

- Conauto se compromete con sus Clientes a cumplir con los requerimientos de calidad de las normas internacionales para las que se encuentra certificada, esto es: suministrar productos que cumplan con las especificaciones en calidad, cantidad, plazos y precios previamente acordados. Con el objetivo de suministrar productos que cumplan las máximas exigencias y controles: todos sus productos Conauto cumplen el certificado de calidad más alto, cumpliendo las normas ISO 9002, 9001 y 9000. Además ha obtenido la certificación de su Sistema de Gestión Medioambiental según la norma internacional ISO 14001.
- Conauto se compromete a mejorar las prestaciones frente a las especificaciones en cada una de estas áreas.
- Con el objetivo primordial de conseguir el liderazgo en un mercado de lubricantes y anticongelantes, evolutivo y altamente competitivo, en el cual Conauto opera, la clave del éxito es la creatividad y capacidad de innovación de sus empleados y la calidad superior de los productos y servicios que se suministran a los Clientes.
- Llegar a un perfecto entendimiento de las necesidades del Cliente y determinar la acción más efectiva para satisfacer sus exigencias; tramitar las reclamaciones según procedimientos estándar que aseguran un análisis eficiente y objetivo del problema y su posterior seguimiento, son pilares básicos en la Calidad de los Productos y Servicios Conauto para mantener la confianza del Cliente.
- Por tanto la Dirección de Conauto ha aceptado el compromiso de crear un ambiente de trabajo para sus empleados destinado a incentivar la creatividad e innovación. Los

empleados que corresponden a todos los sectores laborales de Conauto aceptan el compromiso de apoyar el proceso de mejora continua de la calidad, el cual contribuye a la excelencia y al éxito en la comercialización.

○ **MAC**

▪ **Baterías**

- En MAC, productora y comercializadora de acumuladores de energía eléctrica (baterías plomo ácido), estamos comprometidos en ser social y ambientalmente responsables, desarrollando nuestros procesos y sistemas de gestión con criterio de mejora continua para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.
- El trato y las relaciones de todas las personas están basadas en el respeto. Sin discriminaciones por raza, sexo, edad, religión, condiciones socioeconómicas o inclinaciones ideológicas o políticas.
- Contribuir a que los contratistas y proveedores de MAC S.A. se comprometan con el respeto de los derechos de sus propios colaboradores, mejoren la calidad de sus productos y asuman el código de conducta de MAC S.A.
- Buscar constantemente optimizar el diseño y desarrollo de los productos, procesos y empaques para hacer más eficiente y seguro el uso de las materias primas, el transporte de los productos y los recursos naturales, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- Desarrollar normas, procedimientos, programas de capacitación y entrenamiento y mecanismos de seguimiento a

la eficacia de estos, para lograr la participación de todos los colaboradores en la prevención y desarrollo de buenas prácticas aplicables a todos nuestros sistemas de Gestión.

- Establecer canales de comunicación sobre temas relacionados con nuestros sistemas de gestión a todos los niveles de la organización, con los proveedores, clientes, entes gubernamentales y con las demás partes interesadas.

Las empresas que se nombraron anteriormente son aquellas que se dedican a la importación directa o a la producción de estos productos, ellos serían los primeros competidores; sin que el análisis de estos, deje de lado el análisis de los distribuidores que se dedican a la misma actividad de la empresa como por ejemplo:

- Distribuidora Benavides.
 - Este tipo de empresas son: empresas familiares que se dedican a la distribución de los productos automotrices, con el personal estrictamente necesario, actualmente esta conformada por una oficina principal y varias sucursales fuera de la ciudad, esta empresa esta dedicada a la distribución de todo tipo de productos automotrices y es conocida por sus estrategias de mercado en precios.

- Full Energy.
 - Esta distribuidora fue establecida hace ya cuatro años. Actualmente cuenta con sus oficinas principales y las bodegas en donde tratan de mantener un stock mínimo con el cuál da un servicio de atención inmediata es decir muchos clientes adquieren sus productos porque su servicio es inmediato y no pierden ventas ni clientes, Esta ubicada

en la entrada al comité del pueblo de donde realmente resulta fácilmente accesible a los diferentes sitios de la ciudad como por ejemplo: sangolqui, tumbaco, calderón, centro y sur de Quito. Su horario de atención es de 8:00 horas hasta aproximadamente 5:15 horas de lunes a viernes y de 8:00 horas a 13:00 horas los días sábados.

- La empresa es atendida por sus dueños pero en ocasiones queda en manos de los empleados los cuales no atienden a los clientes de una manera cordial y rápida, lo que genera insatisfacción en los mismos.
- Importadora Disauto, etc.
 - Esta empresa tiene varias actividades entre las cuales es la distribución de aceites y aditivos automotrices sin dejar de lado su principal actividad que es la importación de refrigerante colombiano para su distribución.
 - Este negocio no cuenta con una muy buena ubicación ya que esta ubicada en Calderón por lo que su logística debe ser muy bien coordinada y los clientes no pueden realizar pedidos para entrega inmediata, y esto genera que los clientes busquen nuevas alternativas.
 - Esta empresa al igual que las anteriores es una empresa familiar que se genero por la necesidad de llevar ingresos más altos dentro del hogar y por la necesidad de todo padre de dejarle algo a sus hijos con lo que puedan defenderse.

6.4 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

De acuerdo a los estudios realizados podemos decir que la real competencia se

encuentra dentro de los distribuidores principales, es decir los propios importadores y productores ya que en el mercado existen pocos distribuidores como nosotros y cada uno de ellos tiene un sector y clientes específicos.

Dentro de los principales productores e importadores de los productos que nosotros vamos a distribuir están:

- Aceites
 - Conauto
 - Cepsa
 - Vepamil
 - Promesa
- Lubricantes – Aditivos
 - Conauto – Motorex
 - Maxiauto – Simoniz
 - Torres Peña – Bardalh
 - Target – Target
- Baterías
 - MAC
 - Ecuador

Las empresas que se nombraron anteriormente son aquellas que se dedican a la importación directa o a la producción de estos productos, ellos serían nuestros primeros competidores; sin que el análisis de estos, nos haga dejar de lado el análisis de los distribuidores que se dedican a la misma actividad de nuestra empresa como por ejemplo: Distribuidora Benavides, Full Energy, Distribuidora

Peñalosa, Importadora Disauto, etc. Como nos podemos dar cuenta existen pocos distribuidores en el mercado pero no debemos menospreciarlos ya que ellos de una u otra forma han logrado mantenerse en el mercado cubriendo parte de la demanda insatisfecha del mercado.

6.5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE MERCADO

- **Captación de mercado**

Obtener el 20% del mercado local de venta de productos automotrices (lubricantes, aceites y baterías) en 1 año.

- **Rentabilidad**

Alcanzar un rendimiento costo beneficio del 30% al cabo del primer año.

- **Fidelidad del cliente**

Lograr una tasa de recordación del 20% y una tasa de retención del 15% al finalizar el primer año.

- **Cobertura**

Lograr una cobertura del 20% durante el primer año.

- **Satisfacción**

Elevar el índice de satisfacción de los clientes en un 30% cada año.

6.6 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES DEL MERCADO

6.6.1 Producto

La razón de ser de la empresa será la distribución de productos automotrices, estos productos ya están posicionados en el mercado y son consumidos por todas las personas que tengan automóvil, o cualquier tipo de medio automotor ya sea para uso: personal familiar o laboral. Como nuestra empresa se distinguirá por la diferencia en servicio y calidad nosotros distribuiremos las marcas, más conocidas en el mercado y las que hayan aprobado con todos los estándares de calidad exigidos.

El objetivo principal será brindarles a nuestros clientes producto y servicios de la mayor calidad y mantenerla a través del tiempo.

Niveles del producto.

- Beneficio Central:
 - Estos productos cumplen con un beneficio central frente a los seres humanos, este es el de movilización.
- Producto Genérico:
 - Los productos que nosotros distribuiremos son productos genéricos que se lo podría definir como un liquido viscoso que ayude al correcto funcionamiento de todo tipo de vehículos.
- Producto Esperado:
 - El producto esperado de la empresa deberá tener varios atributos dentro de lo que es la calidad del servicio y la atención post-venta.
- Producto Aumentado:
 - El servicio que nosotros prestaremos será mejorado mediante la calidad del servicio, para la creación de una conexión con el cliente, ya que al servicio será personalizado y entregaremos productos con una gran variedad y calidad, para finalmente realizar un seguimiento post-venta.

6.6.2 *Precio*

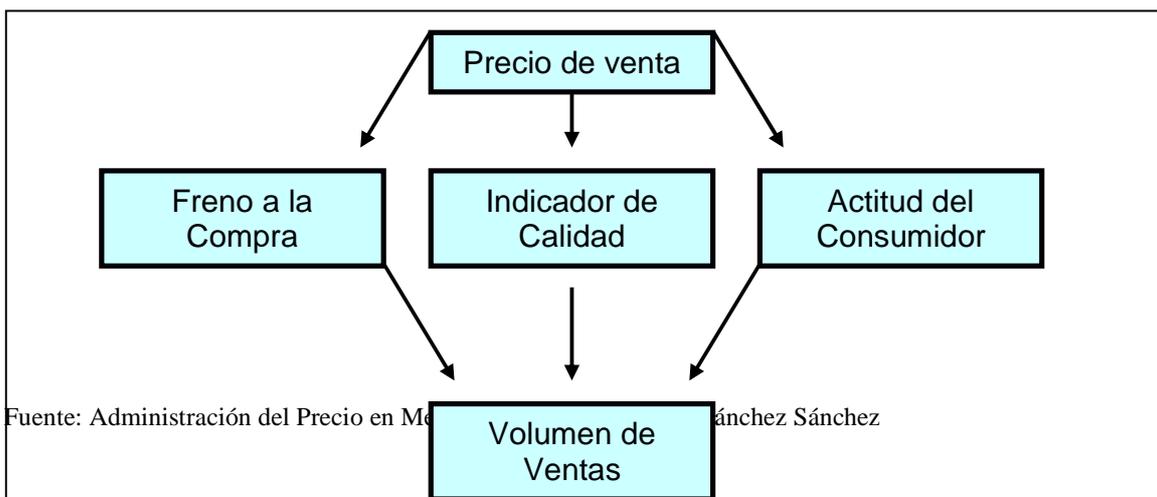
Dentro de la teoría clásica la economía funcionaba como un mercado de competencia perfecta, pura, donde los precios son la variable discrecional de la función de la demanda.

Las compañías surgen para hacer frente a una demanda insatisfecha, para lo cual necesita de una serie de inversiones y, en consecuencia, de un elevado nivel de recursos financieros.

Como es sabido, uno de los objetivos de la mercadotecnia es conocer la demanda y la relación entre ésta y las variables explicativas de la misma.

Conforme al estudio de mercado presentado se conoce las necesidades de los clientes y cuanto estarían dispuestos a pagar por obtener los beneficios que nuestro producto exige.

Gráfico 6.01
Efectos del precio sobre las ventas:⁴²



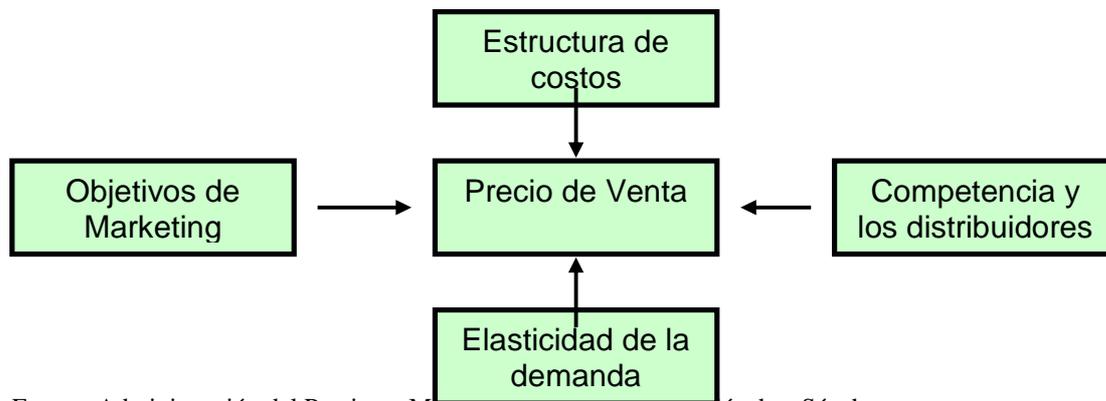
Fuente: Administración del Precio en Mercadotecnia, Carlos Raúl Sánchez Sánchez

Por otro lado hay ciertos productos en los que el precio puede ser un indicador de su calidad. El precio de venta repercute directamente sobre el volumen de ventas, al tener un mayor volumen el costo unitario se reduce y aunque el margen unitario se mantenga o sea menor, la utilidad total aumenta.

Gráfico 6.02
Factores que influyen sobre el precio⁴³

⁴² Administración del Precio en Mercadotecnia, Carlos Raúl Sánchez Sánchez

⁴³ Administración del Precio en Mercadotecnia, Carlos Raúl Sánchez Sánchez



Fuente: Administración del Precio en Mercadotecnia, Carlos Kaur Sánchez Sánchez

Es importante considerar la Competencia y los Distribuidores, la Estructura de los Costos, los Objetivos de Marketing y la Elasticidad de la Demanda al momento de definir el precio final del producto.

6.6.3 Plaza

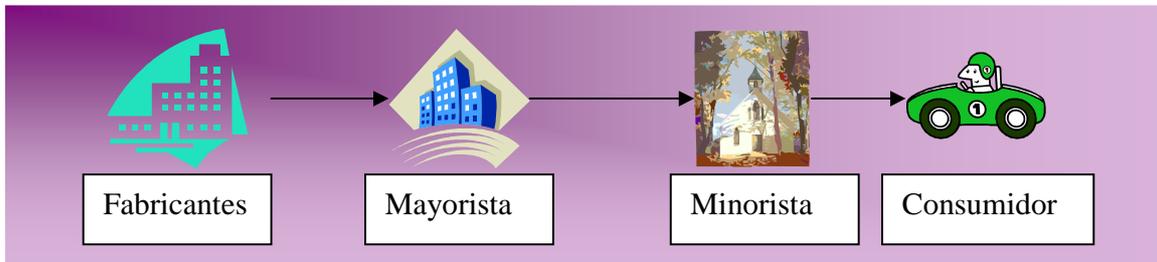
La empresa comenzará a operar en su establecimiento ubicado al norte de la ciudad en el sector de Parkenor Km. 6, un lugar que facilitará el manejo eficiente de logística en lo que respecta a rutas y tiempos de entrega. En el corto plazo, dicho lugar estará equipado con toda la maquinaria necesaria para la comercialización de nuestros productos. En lo que respecta al almacenaje de los productos, se trabajará con políticas de alta rotación de inventarios para contar con productos, siempre procurando mantener un inventario mínimo, para establecer los mejores costos de almacenaje.

En el largo plazo, y de acuerdo al desenvolvimiento del negocio, la idea será implementar un local de venta directa, para comercializar directamente nuestros productos al cliente final sin dejar de lado nuestro objetivo inicial, esto tomando en cuenta que el cliente final busca una diferenciación en servicio, en muchas ocasiones sin importar el precio.

En cuanto a lo que se refiere al canal de distribución, nosotros seremos los mayoristas que facilitarán la comunicación entre el fabricante o importador y el

minorista.

Grafico 6.03
Canal de distribución



Al ser parte del canal de distribución vamos a decir que nosotros nos diferenciaremos en el mercado por un servicio inmediato, es decir el cliente no cuenta con un stock suficiente y se le presento una venta importante el hará el pedido y nosotros le despacharemos inmediatamente tomando en cuenta la logística y si existen pedidos adicionales para el sitio o lugares cercanos. Con ello el cliente sentirá que para nosotros es importante y que con nosotros no perderá ventas en su local.

Además se debe dejar muy en claro cual será nuestro servicio post-venta con cada uno de los productos, por ejemplo: dentro de lo que son baterías nosotros les brindaremos un soporte con lo que son verificaciones y reportes de garantías en un máximo de 48 horas, adicionalmente al servicio que nosotros le prestamos, nosotros lo capacitaremos en todo lo que se trate de verificación de baterías y establecimiento de garantías, sin que ello signifique que nosotros no le seguiremos dando soporte.

6.6.4 *Promoción*

La estrategia de promoción de la empresa se enfocará en el uso del Marketing Directo, mediante el cual se llegará de forma personalizada a cada uno de los clientes, con esto se logrará conocer las necesidades insatisfechas que éstos poseen y dar una solución a sus problemas.

Como parte de la estrategia de marketing directo se formará una base de datos donde se recogerá información relevante de clientes potenciales para la empresa, la cuál estará segmentada de acuerdo al producto o servicio que se comercializa. A estos clientes se llegará de forma directa, es decir se los visitará individualmente con el fin de hacerles conocer el producto y servicio mediante una carta de presentación.

Para lograr posicionarse en la mente del consumidor se desarrollará una imagen corporativa compuesta por:

- Nombre Comercial: G & R Distribuidores S.A., es el nombre que se ha escogido para la empresa, e identificará nuestro servicio lo cuál describe claramente la razón de ser de la empresa, posicionándola rápidamente en la mente del consumidor.
- Logotipo: El logotipo de la empresa se ha desarrollado con el fin de evocar en la mente del consumidor una empresa que quiere brindar el mejor servicio a sus clientes.



- Para una comunicación y promoción eficaz los medios deben estar en armonía con el segmento y el posicionamiento de la empresa. Por ello se realizaran promociones en radio y prensa escrita que nos ayuden a dejar la idea de la empresa en la mente de los posibles consumidores. Para ello se utilizarán herramientas de comunicación dentro y fuera de medios tales como.

En medios

- Afiches
- Trípticos
- Anuncios en revistas (Deportivas, Nutrición, Salud, dependiendo del segmento)

Fuera de medios

- Participación en ferias, eventos
- Promociones (Pague nueve lleve diez)
- Concursos (Ciclo paseo, Parques)
- Descuentos ocasionales

La estrategia de promoción a seguir está basada en el eje de comunicación más clásico usado por los publicistas, el copy-estrategia⁴⁴, el mismo que se apoya en cuatro componentes: El público objetivo, se debe definir a qué grupo de compradores se dirige. La Promesa hecha al público objetivo, indicar cual es la ventaja distintiva que se propone. El Argumento o Razón de compra (Reason why) de la promesa, es exponer los argumentos que permiten hacer real esa promesa al cliente, transmitir los atributos del producto al consumidor. El Tono, es el estilo o

⁴⁴ Jean-Jacques Lambin, Marketing estratégico, Págs. 539

la manera de expresarse en el anuncio.

Se comunicará en los diferentes medios (revistas, folletos, volantes, afiches) el beneficio principal que nuestros clientes obtendrán, a través de los servicios prestados por nuestra empresa dejando claramente establecida la ventaja competitiva que queremos posicionar en el mercado, la cual describimos a continuación:

- Nuestra ventaja competitiva estará basada en la entrega de productos de alta calidad y un servicio de primera dándoles a nuestros clientes varias opciones en las políticas de entrega y de pago.

6.7 ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADEO

El marketing actualmente desempeña un papel clave en la determinación y la satisfacción de las necesidades del cliente justo a tiempo.

Al llevar la voz del cliente a la organización el Marketing depende de gran manera de un equipo que comprende el mejor personal técnico, operacional y logístico.

De acuerdo a la información obtenida en la investigación de mercado (cap.3) nos podemos dar cuenta que las necesidades del mercado es establecer una eficiente comunicación en los canales de distribución, tomando en cuenta tamaño, del canal, utilidad de los intermediarios, costos de distribución, costos y flujos de

distribución.

Para la realización de los objetivos planteados tomaremos en cuenta las siguientes políticas:

- Políticas de negociación con los proveedores.
- Políticas de precios.
- Políticas de servicios.
- Políticas de comunicación, animación y atracción.
- Políticas de localización.
- Políticas de surtido.
- Políticas de merchandising.
- Políticas de crédito al cliente.
- Políticas de gestión de superficies.

6.7.1 Producto

En este momento, se establecerá las siguientes estrategias:

- Distribuir productos de alta calidad, totalmente posicionados en el mercado, de marcas internacionalmente reconocidas como son: Texaco, Castrol, Esso, Motorex, Simoniz, Bardalh, Mac.
- Distribuiremos una amplia línea de productos, que generen satisfacción en el cliente, abarcando varios canales en uno solo. Es decir, el cliente ya no tendrá que recurrir a varios proveedores para satisfacer varias de sus necesidades, sino solo tendrá un canal de distribución.

- Establecer los requisitos de calidad del cliente, es decir abasteceremos su negocio de acuerdo a su mercado de clientes final.
- Posicionamiento con ventaja competitiva en relación con los competidores, es decir nosotros vamos a darle al cliente un valor adicional que será nuestro servicio personalizado, basado en sistema just in time.

Esto le permitirá al cliente no perder ventas de momento ya que nosotros estaremos dispuestos a realizar entregas inmediatas, además de ello implementaremos un sistema de pedidos con proyección via internet, esto le permitirá al cliente generar su propia orden de compra con una proforma y fecha de entrega de acuerdo al pedido.

- Establecer y cumplir con los atributos que los clientes requieren en el producto, con ello decimos que cada uno de nuestros clientes puede tener su propio mercado meta, el cual tendrá diferentes necesidades y razones de compra.
- Innovar los productos de acuerdo a los avances tecnológicos del mercado, con ello lo que haremos es mantener siempre productos de última generación.

6.7.2 Precio

- Uno de los principales problemas que presenta actualmente el mercado es que los comerciantes no pueden acceder a precios de distribuidor, por ello es que nosotros queremos brindarles la oportunidad de ofrecer al cliente final un precio más accesible.
- El precio que nosotros ofreceremos a nuestros clientes es el precio que ofrecen los importadores o fabricantes a los clientes cuando compran cierta cantidad de los productos. Nosotros brindaremos los mismos precios sin que nuestros clientes necesiten comprar la misma cantidad, es decir que pueden comprar uno o cinco cajas y tendrán el mismo precio. Esto gracias

a que con el volumen de compras que haremos a nuestros proveedores tendremos descuentos que en menor medida podremos trasladar a nuestros clientes.

- Estableceremos descuentos de acuerdo a la forma de pago y a las cantidades, por ejemplo: si un cliente realiza una compra de contado tendrá un descuento adicional del 5%.

6.7.3 Plaza

- La empresa estará ubicada en el norte de la ciudad en el sector de la Panamericana Norte, donde encontramos varias bodegas donde podemos realizar el almacenamiento de nuestros productos. Además es una zona accesible de donde podemos movilizarnos y realizar las entregas con mayor agilidad y en el menor tiempo posible, debemos tomar en cuenta que desde este sitio tenemos acceso a las vías rápidas de la ciudad como la Vía Occidental, el nuevo cordón periférico Oriental, la Av. 10 de agosto, la Av. Eloy Alfaro y la 6 de Diciembre. Esta ubicación es estratégica para nuestro sistema logístico de distribución en un esquema just in time.

6.7.4 Promoción

- Realizaremos un sistema de marketing directo en el que nos daremos a conocer con los clientes, es decir realizaremos visitas personalizadas en las que les mostraremos nuestros productos y los beneficios que les podemos ofrecer si son parte de nuestra empresa.
- Implementaremos un nuevo sistema de recepción de pedidos vía Internet mediante el cual los clientes podrán acceder a toda una lista de nuestros productos y una proforma de la posible factura del pedido realizado, con lo que nuestro cliente podrá realizar un flujo de caja más flexible y menos

apretado que le permita manejar de forma más eficiente sus costos al acceder a precios de distribuidor sin tener que realizar grandes desembolsos de dinero una vez al mes, sino pagos más pequeños una vez por semana. Sin embargo podremos manejar las formas tradicionales de crédito a las que están acostumbrados los clientes si es que éstos nos lo requieren.

- Estableceremos una política de servicio al cliente con un servicio personalizado y accesible a todos nuestros clientes, tomando en cuenta que los clientes que no estén preparados para utilizar este nuevo sistema nuestro personal les podrá ayudar tanto telefónica como personalmente y con una asesoría de implementación del nuevo sistema.

6.7.5 *Matriz BCG*

Dentro de nuestro plan de estudio, los productos que vamos a distribuir ya se encuentran en el mercado, por ello realizaremos nuestro estudio con las unidades estratégicas de negocios dentro de la matriz BCG con la información que nos proporciona el mercado.

Dentro de la matriz BCG, se puede calificar a los productos de nuestra empresa de la siguiente forma:

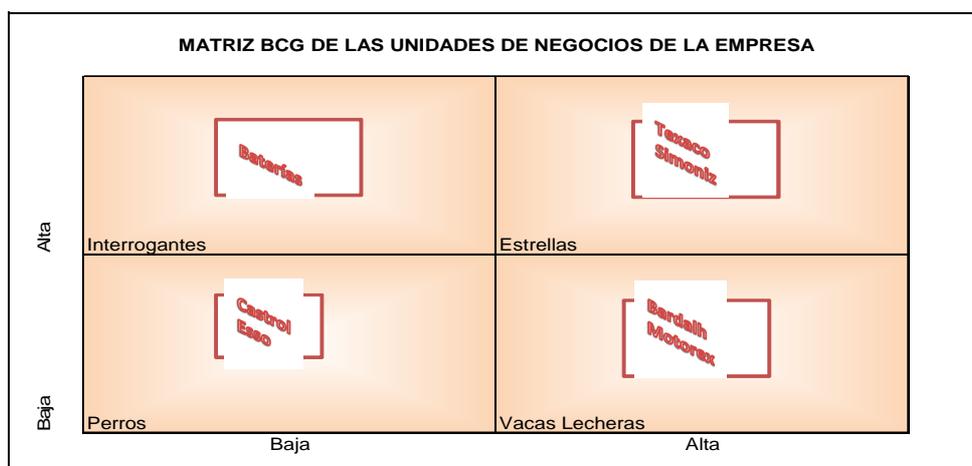
- Producto Estrella de nuestra empresa serán aquellos de marca Havoline ya que es un producto que ya se encuentra en el mercado y tiene una alta rotación pero no muy buenas ganancias, por su competencia y constante inestabilidad de precios en el mercado.
- Producto Vaca Lechera serán los de marca Bardalh ya que estos ya están en el mercado y tienen una muy buena acogida dentro del mismo, nosotros como distribuidores tendremos acceso a una negociación que nos permita obtener mayores beneficios.

- Producto Interrogantes será las baterías ya que para realizar un buen ingreso en el mercado tendremos que realizar una gran inversión porque son productos que no solo se venden por su marca sino también por el servicio que le prestan, pero para ver rentabilidad en la venta de estos productos se tendrá que esperar mucho tiempo sin que ello quiera decir que en algún momento se verán utilidades.

A estas categorías pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento de la industria. Este tipo de unidades no ha logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competitivo. En este tipo de UEN es necesario responderse una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y es rentable

- Productos Perro son aquellos que necesitan de una gran inversión y no se tiene utilidad pero se necesitan dentro del negocio por servicio o porque el cliente los pide.

Grafico 6.04



6.8 DETERMINACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

Detalla las acciones de mercadeo que se llevarán a cabo a lo largo del año de acuerdo al cronograma fijado y con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados.

El plan de acción para el año 2008 será:

- A fin de obtener un incremento en el volumen de ventas, las actividades de mercadeo se realizarán todos los meses del año. Se publicarán anuncios en revistas relacionadas a la venta de productos automotrices. Periódicamente se colocarán modelos que entreguen papelería de la empresa y gigantografías para exteriores en eventos que concentren un gran número de personas que tengan afinidad por los productos que vamos a distribuir, tales como: eventos de lanzamiento, promociones automotrices, ferias del mercado automotor, etc.
- Se realizarán bimensualmente actividades promocionales dirigidas a los distribuidores y al consumidor final, por ejemplo, pague diez y lleve once o compre cinco y lleve seis (Valido únicamente para presentaciones de cajas cerradas).
- De acuerdo a la reacción del mercado a las promociones al iniciar el segundo semestre de actividades se establecerán incentivos por volúmenes de venta a los intermediarios. A más del margen de ganancia establecido comisionará por unidades vendidas.

- Se negociará con los proveedores la colocación de pancartas y vallas publicitarias en las principales calles de la ciudad para que teniendo el logo de nuestra empresa promocionemos sus productos y esto nos ayude a disminuir costos de publicidad.
- Semestralmente se medirá el índice de satisfacción del cliente mediante encuestas telefónicas que las realizaremos con nuestro propio personal desde nuestras instalaciones.
- Se establecerá alianzas estratégicas con empresas de productos complementarios en presentaciones individuales para que se vendan juntos (Combos).

6.9 SISTEMAS DE CONTROL

La finalidad de este proceso es el de evaluar sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos y estrategias en el plan de marketing con el fin de realizar las correcciones necesarias sobre la marcha o simplemente verificar el buen desempeño de las acciones.

Dentro de este sistema se debe mantener un cronograma de actividades en el que se tome en cuenta los horarios normales de trabajo y la planificación de este proceso de evaluación. Como primer paso se escogerá a cada una persona de cada departamento que pueda evaluar las actividades del mismo con un enfoque en cada área, además se tomará en cuenta siempre el rendimiento financiero que se obtenga en cada uno de los cierres mensuales en base a la presentación de los Estados Financieros y su análisis.

Por otro lado tomando en cuenta que una de las principales estrategias del plan de marketing se enfoca en el servicio al cliente justo a tiempo se debe evaluar el cumplimiento del mismo, dejando planteado los tiempos y recursos necesarios

para el fiel cumplimiento de la estrategia.

El cronograma de actividades debe estar basado en las actividades de cada departamento por lo que cada uno de los jefes del departamento estarán a cargo de la presentación de este cronograma en los cinco primeros días del mes y se confirmará el cierre de las actividades mensuales el último día de cada mes, así también cada uno de los departamentos tendrá la potestad de determinar, organizar y ejecutar sus actividades sin que ello interrumpa o limite las actividades de otro de los departamentos.

CAPITULO VII.

PLAN FINANCIERO

En este momento es en el que verificaremos que tan factible financieramente es este proyecto, lo que estamos buscando es cuantificar todos los aspectos que hemos venido encontrando en el proceso de desarrollo de nuestro plan de negocios.

Dentro del plan financiero tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

- Inversión requerida
- Presupuesto de ingresos y gastos
- Gastos pre operacionales
- Formas de financiamiento
- Estados financieros proyectados
- Evaluación financiera
- Determinación de los objetivos financieros

7.1 OBJETIVOS DE PLAN FINANCIERO

- Establecer el margen de utilidad más acorde al mercado de competencia como al mercado meta al que nos estamos dirigiendo.
- Controlar el exceso de gastos innecesarios que nos hagan incurrir en salidas de dinero que afecten el buen funcionamiento del flujo de caja.
- Realizar proyecciones de ventas que nos permitan mantener un stock de inventarios acorde a nuestras necesidades, esto para evitar el manejo excesivo de stocks que nos genere costos adicionales, pero al mismo tiempo no dejar que nuestras bodegas sean subutilizadas.

- Proyectar nuestras posibles necesidades ya sea de ayuda externa como interna para el correcto manejo comercial de nuestras cuentas bancarias, y evitar problemas que a futuro nos generen posibles inconsistencias en el correcto desarrollo y funcionamiento de nuestra empresa.

7.2 INVERSIÓN REQUERIDA

Dentro de la inversión inicial y financiamiento se detalla activos fijos, diferidos, y capital de trabajo, la inversión se realizará una parte por los socios que para nuestro caso son tres y se dividirá de la siguiente manera:

Uno de los socios realizará un aporte en efectivo de \$ 10000,00 (diez mil dólares americanos). El segundo socio aporta con una camioneta valorada en \$ 10000,00 (doce mil dólares americanos). Y el tercer socio realiza un aporte \$ 9300,00 (nueve mil trescientos dólares americanos) y una computadora portátil valorada en \$ 700,00 (setecientos dólares americanos).

Tabla 7.01
INVERSIÓN INICIAL

<i>APORTE DE LOS SOCIOS</i>	
1 Socio	10000.00
2 Socio	10000.00
3 Socio	10000.00
Total	30000.00

7.2.1 Inversión Neta Requerida

La inversión neta requerida para la puesta en marcha de nuestro negocio trata de recopilar la mayor cantidad de posibles gastos en los que podemos incurrir para el desarrollo del mismo, ya que el análisis detallado de los recursos

financieros para el arranque y desarrollo del negocio son una de las partes más importantes del negocio.

De acuerdo a las necesidades que nuestro negocio presenta, podemos ver que vamos a requerir de un monto aproximado de \$ 33755,00 para la implantación y el desarrollo del negocio. La inversión inicial incluye activos fijos, capital de trabajo, gastos de publicidad para el primer año, activos intangibles y otros varios.

G&R DISTRIBUIDORES			
I. CAPITAL DE INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIAMIENTO DE SU CAPITALIZACIÓN.			
INVERSIÓN INICIAL			
CAPITAL DE INVERSIÓN INICIAL			
Tipo de Inversión	Rubro	Monto	Monto Total
Pre-operacionales:			
<i>Gastos previos:</i>	Constitución de la empresa	1140.00	
<i>Gastos fijos</i>	Vehículo para distribuir los productos (camioneta)	10000.00	
Total Inversión Preoperacional			11140.00
Inversión de capital			
<i>Bienes Inmuebles:</i>	Adecuación Red Telefónica	250.00	
	Arriendo Oficinas	600.00	
<i>Bienes Muebles:</i>	5 computadores + Impresora	2500.00	
	2 teléfonos +1 fax	210.00	
	2 Archivadores	180.00	
	3 Vitrina Exhibidor de productos	450.00	
	6 Escritorios	900.00	
Total Inversión Capital			5090.00
Inversión de Trabajo:			
DE INVENTARIOS			
<i>Gastos fijos</i>	Remuneracion del Jefe de Bodega	300.00	
	Remuneracion del auxiliar de Bodega	200.00	
<i>Gastos Variables</i>	Compra de productos inventario	12475.00	
Total Producción			12975.00
DE ADMINISTRACION			
<i>Gastos fijos</i>	Material de Oficina (varios)(1)	100.00	
	Servicios Básicos (luz, agua, teléfono)	200.00	
	Salario Gerente General	500.00	
	Salario Jefe Administrativo	400.00	
	Salario Contador	350.00	
Total Administración			1550.00
DE COMERCIALIZACION			
	Remuneración Jefe Comercial	400.00	
	Remuneracion 2 Vendedores	480.00	
	Combustible	200.00	
Total Comercialización			1080.00
DE PROMOCION Y PUBLICIDAD			
<i>Gastos</i>	Costo del plan de promoción	1440.00	
Total Promoción y Publicidad			1440.00
DE FINANCIAMIENTO			
<i>Gastos:</i>	Cuotas de seguros 1 vehículo	480.00	
Total Financiamiento			480.00
TOTAL INVERSIÓN DE TRABAJO			17525.00
Capital Inversión Inicial			33755.00

Dado las grandes cantidades de dinero que necesitamos para el buen funcionamiento del negocio hemos llagado a la conclusión que los socios aportaran con el 88.88% del capital y el restante lo financiaremos con un préstamo en el Banco del Pichincha con un interés del 16,27 a un plazo de 3 años.

Tabla 7.01

FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO SOCIOS	30000.00	88.88%
CRÉDITO	3755.00	11.12%
TOTAL	33755.00	100%

7.2.2 Presupuesto de ingresos y gastos

El objetivo principal de esta proyección es realizar una proyección de las ventas que se realizarán en el corto plazo es decir durante el primer año de negocio y establecer los gastos en los que se va a incurrir y si las ganancias obtenidas van ha poder cubrir los gastos tanto administrativos, como publicidad, comercialización, etc.

Este presupuesto nos ayudará a controlar los gastos innecesarios y a realizar un mejor manejo de los ingresos que genera la actividad del negocio.(ver anexo 3)

7.2.3 Gastos pre operacionales

Los gastos pre operacionales son aquellos en los que incurriremos antes de realizar la propia actividad del negocio, como por ejemplo: gastos de

constitución, adecuaciones del local, etc. Sin los cuales no se podría realizar la actividad del negocio.

7.2.4 Estados de Resultado Proyectado

El estado de resultados proyectado refleja la obtención de utilidades para el año 2008 alcanzando la cifra de \$ 10.859.93 después de haber sido tomados en cuenta los rubros de participación a empleados e impuestos.

7.2.4.1 Flujo de Caja

De acuerdo a los resultados obtenidos en el flujo de efectivo podemos darnos cuenta que debemos tener un saldo en caja a favor del 10 % de los ingresos totales en el mes para poder cubrir cualquier contratiempo, tomando que debemos tener un flujo constante de un mínimo de \$ 20.000 para poder cubrir todas nuestras obligaciones (ver anexo. 3).

7.2.4.2 Estado de Perdidas y Ganancias

De acuerdo a las proyecciones realizadas estamos en la capacidad de empezar a ver una recuperación de la inversión desde el primer año de funcionamiento, pero nos muestra una gran facilidad de incursionar en políticas de descuento innecesarias que nos pueden hacer perder dinero y desequilibrar la empresa en el mercado.

El análisis del proyecto financieramente es totalmente factible, siempre y cuando se establezcan políticas claras desde el inicio de sus actividades para evitar posibles desajustes innecesarios es nuestro presupuesto, sin que ello quiera decir que el mismo no sea flexible, pero mientras más apegado se

encuentre lo real a lo presupuestado podremos llegar a las metas proyectadas tanto en ventas como en utilidades.

7.2.4.3 Balance General

Otro punto en el que debemos tener mucho cuidado es en el exceso de gastos innecesarios, con los cuales podemos inflar los egresos y poder una barrera en la obtención de utilidades.

Uno de los puntos que más debemos cuidar es el crédito con proveedores ya que este punto será el que nos permita brindarles un mayor plazo a nuestros clientes, por lo que el flujo de efectivo es la mejor herramienta tanto de cobro como de pago y así poder llevar un control de la cartera vencida y posibles pérdidas.

Mantener una constante negociación con nuestros proveedores nos permitirá realizar un proceso de mejoramiento continuo que nos ayude a estar en una constante cadena de retroalimentación para obtener mayores beneficios que en un porcentaje podamos pasarlos a nuestros clientes meta.

7.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

Al realizar un análisis financiero del proyecto vamos a encontrarnos con varios puntos en los que vamos a ver que tan rentable es ingresar al negocio, o cuanto tiempo tenemos nuestro inventario en bodegas, cuales son nuestros tiempos en cobros. Este tipo de análisis nos permitirá mejorar nuestros flujos

de efectivo, nuestra cartera de cobros y así podremos ser más eficientes tanto con nuestros clientes como con nuestros proveedores.

7.3.1 Valor Actual Neto

Es la suma algebraica del valor presente de los flujos de efectivo de una inversión, descontados con una tasa de rendimiento mínima aceptable o TREMA.

7.3.2 Tasa Interna de Retorno

Es la tasa que hace que al descontar los flujos de efectivo, el VAN del proyecto será igual a cero debido a que los flujos de efectivo positivos y negativos son iguales en el presente.

7.3.3 Índice de Rentabilidad

- Dentro de este análisis tenemos varios índices para analizar como el índice de rentabilidad del patrimonio; el cuál mide el rendimiento o el pago a los accionistas por haber invertido recursos en la empresa , este es un índice porcentual que nos permite establecer su costo de oportunidad, debe ser mayor que otra alternativa, para que el proyecto sea rentable.
- Dentro de los índices calculados encontraremos el margen de utilidad bruta el cuál mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pago sus productos, cuando mayor sea el margen de utilidad bruta y menor sea el costo relativo de la mercadería vendida.
- El índice de margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada dólar de venta que queda después de deducir todos los costos, y gastos

que no sean de intereses e impuestos. Representa la utilidad pura obtenida para cada dólar de evento.

- El índice de margen de utilidad neta calcula el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos. Cuando más alto sea el margen de utilidad neta de la empresa, este margen se utiliza para medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES

El sector automotriz constituye para el Ecuador una oportunidad de crecimiento con amplias posibilidades de expansión, la misma que actualmente no ha sido explotada en su totalidad. Sin embargo la coyuntura en la cual nos encontramos nos obliga a buscar nuevas oportunidades, presentando así ideas innovadoras en las que se busca la diferenciación del producto o servicio, en comparación con la competencia; en base a un estudio de mercado adecuado con análisis de diferentes escenarios que se presentan tanto en el entorno interno como externo de la empresa que viene acompañado con el análisis financiero que determinará cuan factible y rentable es el negocio.

Nuestra empresa surge como una propuesta innovadora que pretende satisfacer las necesidades insatisfechas del sector automotor mediante la implementación de una Empresa Distribuidora de Productos Automotrices: baterías, aceites y lubricantes en el Distrito Metropolitano de Quito.

De acuerdo a todo el estudio realizado, en cuanto al giro de negocio, podemos concluir lo siguiente:

1. Existe un mercado representado por el 65% de la muestra insatisfecho por el servicio que presta nuestra competencia directa, por lo tanto es nuestra oportunidad de ingresar al mercado cubriendo en primera instancia a ese segmento de mercado insatisfecho y posteriormente abrimos paso en el resto de mercado.

2. El mercado actual esta únicamente cubierto por pocos mayoristas (distribuidores directos), tales como: Full Energy, Distribuidora Benavides, Distribuidora Peñalosa entre otros, lo que ocasiona que el mercado tenga varias deficiencias en la cobertura y prestación de servicios.
3. La razón fundamental por la que nuestro cliente meta se encuentra insatisfecho es por el incumplimiento de sus proveedores actuales en los tiempos de entrega en pedidos emergentes. Es por esto que nuestro negocio enfocará todos sus esfuerzos para la ejecución y cumplimiento de la estrategia del servicio personalizado basados en el sistema just in time.
4. De acuerdo a la investigación de mercado los productos de mayor rotación en el segmento al cual nos dirigiremos son los aceites, aditivos y baterías de marcas reconocidas y ya posicionadas en el mercado, por lo tanto nuestro negocio tiene la ventaja de que no tiene que posicionar y dar a conocer un nuevo producto, que siempre conlleva mayores esfuerzos hasta que el mercado pruebe las características, funcionalidad y calidad de los mismos. Esto prueba una vez más que el giro del negocio está bien enfocado al querer cubrir una necesidad de servicio.
5. Al ser la preferencia de nuestro cliente meta productos de marcas reconocidas como Havoline, Castrol, MAC, Bardalh, entre otros, nuestra empresa deberá realizar negociaciones directas con los importadores y representantes de esas marcas por volumen de compra de tal manera que podamos cubrir dos aspectos. El primero, brindar a nuestro cliente un producto de calidad reconocido a nivel mundial y aceptado por su consumidor final y el segundo poder ofrecer a nuestro cliente financiamientos convenientes para el abastecimiento de su negocio.
6. La comunicación y promoción juegan un papel fundamental en el éxito del negocio, ya que para poder alcanzar los volúmenes de venta deseados, es

primordial que el negocio se posicione fuertemente en nuestro target, mediante el ofrecimiento y cumplimiento de nuestra diferenciación en el servicio frente a nuestra competencia,

7. El proyecto es totalmente factible debido a que las proyecciones realizadas muestran un crecimiento de la empresa del 40% anual con lo que se generaría un 8% de utilidad neta final adicional a la del año anterior. Debemos tomar en cuenta que estamos en un mercado variable en el que existe una tendencia totalmente creciente por lo que los porcentajes que acabamos de mencionar tendrán una propensión creciente con respecto al mercado actual.

8.2 RECOMENDACIONES

La recomendación en general del presente proyecto radica en la necesidad de impulsar al negocio para que este logre posicionarse en el mercado y obtenga mayor rentabilidad.

1. Los resultados financieros deben basarse en proyecciones de ingresos, costos y gastos cuyos resultados se verán reflejados en el balance y en los estados financieros de la empresa. Para esto se debe considerar diferentes variables internas y externas que afecten directamente a la operación de la empresa, ya que si por algún motivo las variables económicas sufren algún cambio abrupto que afecte a los rubros de gastos y costos en los que incurre la empresa, podamos buscar medidas de contingencia que nos ayuden a superar el posible escenario.
2. La empresa debe desarrollarse bajo una estructura flexible mientras logra posicionarse, es decir deberá tener la capacidad de acoplarse a diferentes situaciones que puede presentar el entorno del mercado al cual nos dirigimos, pues dependemos del crecimiento de la industria automotriz en

cuanto se refiere al ensamblaje e importación de automotores y la innovación de tecnología que estos apliquen.

3. Nunca perder de vista el objetivo del negocio y los preceptos bajo la cual fue creada, que es la Distribución de productos automotrices de calidad con atención personalizada y con el cumplimiento de tiempos de entrega para la completa satisfacción de nuestros clientes.
4. Al enfocarse nuestro negocio en la diferenciación por servicio, este nunca debe olvidarse de retroalimentarse sobre las expectativas del cliente y las nuevas necesidades que este vaya desarrollando a través del tiempo.
5. A largo plazo y conforme vaya desarrollándose la implementación de este proyecto y la empresa vaya posicionándose con el cliente meta debe ir considerando nuevos clientes potenciales, a fin de buscar expansión en el mercado a nivel Nacional.
6. Implementación de un sistema de pedidos por Internet, en el cual nuestro cliente podrá tener acceso a todos los productos que distribuyamos y en que podrá generar su propia proforma para un mayor control de sus pedidos tanto en volumen como su parte económica.
7. Es importante considerar que parte de las ganancias que se obtenga por el desarrollo del negocio deben utilizarse para una nueva reinversión en los recursos de la empresa.
8. La publicidad debe ser un aliado muy importante, no solo el momento de la puesta en marcha del negocio sino durante todo su desarrollo. Gran parte de la prosperidad del negocio dependerá de la campaña publicitaria con la que el negocio se de a conocer.

9. Finalmente, pero no la menos importante, es la de implementar una cultura organizacional adecuada que permita el desarrollo del talento humano del cual este conformada la empresa y que permita al cliente identificarse con nuestros preceptos.

BIBLIOGRAFIA

1. GARCIA/GARZA/SAENZ/SEPULVEDA. "FORMACION DE EMPRENDEDORES" Compañía Editorial Continental Séptima Reimpresión México 2007.
2. TAMAYO Wilson Mariño "GUIA PARA CREAR UNA EMPRESA SIN DINERO" Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda. Primera Edición: mayo 2003.
3. ARELLANO, Rolando. "COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR". Editorial McGraw Hill. Primera Edición. México 2002.
4. FLOR, Gary. "Guía para elaborar planes de negocios". Editorial Gráficas Paola. Primera Edición. Quito 2006.
5. HAIR, Joseph. "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS". Editorial McGraw Hill. Segunda Edición. México 2004.
6. HUGHES, David. "ADMINISTRACIÓN DE VENTAS". Un enfoque de orientación profesional". Editorial Thomson. México 2000.
7. DÍEZ de Castro. "DISTRIBUCIÓN COMERCIAL". McGraw Hill. Segunda Edición. España 1997.
8. GARZA Mario. "PROMOCIÓN DE VENTAS". Compañía Editorial Continental. Primera Reimpresión México, 2003.
9. ROBBINS Stephen P. COULTER Mary. "ADMINISTRACIÓN". Prentice Hall. Sexta Edición 2000.
10. OCHOA setter Guadalupe. "ADMINISTRACIÓN FINANCIERA" McGraw Hill. Primera Edición 2002.
11. STANTON Etzel Walter. "FUNDAMENTOS DE MARKETING" McGraw Hill. Undécima edición México 2000