



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

# **PLAN DE NEGOCIOS PARA EL AUTOCOMERCIO DE VEHÍCULOS EN EL CONCESIONARIO RIOAUTOS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

## **Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

## **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **AUTOR(A):**

DIANA GILMA AUQUI SATIAN

**Riobamba-Ecuador**

**2022**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL AUTOCOMERCIO DE VEHÍCULOS  
EN EL CONCESIONARIO RIOAUTOS DE LA CIUDAD DE  
RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para obtener el grado de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR(A): DIANA GILMA AUQUI SATIAN**

**DIRECTOR: Ing. JUAN BLADIMIR AGUILAR POAQUIZA**

**Riobamba-Ecuador**

**2022**

**©2022, Diana Gilma Auqui Satian**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo Diana Gilma Auqui Satián declaro que el presente trabajo de titulación es de autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor (a) asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba 13 de Enero de 2022



---

**DIANA GILMA AUQUI SATIÁN**

**0605478106**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, “**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL AUTOCOMERCIO DE VEHÍCULOS EN EL CONCESIONARIO RIOAUTOS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**”, realizado por la señorita: **DIANA GILMA AUQUI SATIAN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Ing. Gabriela Natali Fonseca  
Romero

FONSECA  
ROMERO  
GABRIELA  
NATALI




Firmado digitalmente por  
FONSECA  
ROMERO  
GABRIELA NATALI

**2022-Enero-13**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza

JUAN  
BLADIMIR  
AGUILAR  
POAQUIZA




Firmado digitalmente por JUAN  
BLADIMIR AGUILAR POAQUIZA  
Nombre de reconocimiento (DN):  
c=EC, o=BANCO CENTRAL DEL  
ECUADOR, ou=ENTIDAD DE  
CERTIFICACION DE  
INFORMACION-ECIBCE, l=QUITO,  
serialNumber=000446494,  
cn=JUAN BLADIMIR AGUILAR  
POAQUIZA  
Fecha: 2022.02.22 16:56:16 -05'00'

**2022-Enero-13**

**DIRECTOR/A DEL TRABAJO  
DE TIRULACIÓN**

Ing. Mónica Alejandra Logroño  
Becerra

MONICA  
ALEJANDRA  
LOGROÑO BECERRA



Firmado digitalmente  
por MONICA  
ALEJANDRA  
LOGROÑO BECERRA

**2022-Enero-13**

**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de manera muy especial a mi abuelita Adela Soto, la cual es mi fuente de inspiración para seguir adelante con mis estudios, con mi vida, aunque en medio de lágrimas la perdí físicamente, espiritualmente convivimos día a día para cumplir con las metas propuestas, a mi mamá Piedad Satián por el apoyo incondicional que me ha brindado.

Diana

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por permitirme culminar mis estudios universitarios, por guiarme y protegerme en cada momento y seguir con mi vida en paz y tranquilidad. A mi abuelita Adela Soto por ayudarme y guiarme con sus sabios consejos en este largo caminar, por ser mi soporte y mis ganas de salir adelante, aunque en estos momentos ya no se encuentra físicamente a mi lado, espiritualmente me acompaña a todo lugar, y está presente en mi corazón y en cada decisión que tome para el bienestar de mi vida. Al Ing. Juan Aguilar y a la Ing. Mónica Logroño por la paciencia y enseñanza para poder culminar este trabajo de titulación, a todas las personas por hacer posible este gran reto que me planteé conseguirlo.

Diana

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XV
RESUMEN .....	XVI
SUMMARY/ABSTRACT.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1. <i>Formulación del Problema</i> .....	4
1.1.2. <i>Delimitación del Problema</i> .....	4
2. JUSTIFICACIÓN .....	5
2.1. Objetivos .....	6
2.1.1. <i>Objetivo General</i> .....	6
2.1.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	6
CAPITULO II .....	7
3. MARCO TEÓRICO.....	7
3.1. Marco referencial .....	7
3.1.1. <i>Antecedentes de la Investigación</i> .....	7
3.2. Marco Teórico .....	9
3.2.1. <i>Plan</i> .....	9
3.2.2. <i>Tipos de planes</i> .....	9
3.2.2.1. <i>Planes de uso único</i> .....	9
3.2.2.2. <i>Proyectos</i> .....	9



3.2.2.3.	<i>Planes Permanentes</i> .....	10
3.2.2.4.	<i>Presupuesto</i> .....	10
<b>3.2.3.</b>	<b><i>Plan de Negocios</i></b> .....	<b>10</b>
<b>3.2.4.</b>	<b><i>Importancia del Plan de Negocios</i></b> .....	<b>10</b>
<b>3.2.5.</b>	<b><i>Fases del Negocio</i></b> .....	<b>13</b>
3.2.5.1.	<i>Programas</i> .....	13
3.2.5.2.	<i>Proyecto</i> .....	14
<b>3.2.6.</b>	<b><i>Estructura del Plan de Negocios</i></b> .....	<b>15</b>
3.2.6.1.	<i>Resumen Ejecutivo</i> .....	15
3.2.6.2.	<i>Descripción de la Empresa</i> .....	15
3.2.6.2.1.	<i>Historia de la empresa.</i> .....	15
3.2.6.2.2.	<i>Análisis de la industria.</i> .....	15
3.2.6.3.	<i>Análisis del Entorno</i> .....	16
3.2.6.3.1.	<i>Análisis del Macro Entorno</i> .....	16
3.2.6.3.2.	<i>Análisis del Micro Entorno</i> .....	17
3.2.6.4.	<i>Plan Estratégico de la Empresa</i> .....	19
3.2.6.4.1.	<i>Análisis FODA</i> .....	19
3.2.6.4.2.	<i>Visión y Misión</i> .....	20
3.2.6.4.3.	<i>Objetivos Estratégicos</i> .....	21
3.2.6.5.	<i>Plan de Marketing (Estrategia de Marketing y Ventas)</i> .....	21
3.2.6.5.1.	<i>¿Qué es el Plan de Marketing?</i> .....	21
3.2.6.5.2.	<i>Objetivos del Marketing</i> .....	21
3.2.6.5.3.	<i>Mezcla de Marketing</i> .....	22
3.2.6.6.	<i>Plan de Operaciones (Análisis de la Infraestructura)</i> .....	24
3.2.6.6.1.	<i>Objetivos de Operaciones</i> .....	24
3.2.6.6.2.	<i>Diseño y Distribución de las Instalaciones</i> .....	24
3.2.6.6.3.	<i>Flujo de Producción del bien o servicio</i> .....	24
3.2.6.7.	<i>Plan de Recursos Humanos</i> .....	25
3.2.6.7.1.	<i>Recursos Humanos</i> .....	25
3.2.6.7.2.	<i>Manual de Funciones</i> .....	25
3.2.6.7.3.	<i>Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal</i> .....	25
3.2.6.7.4.	<i>Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal</i> .....	25
3.2.6.8.	<i>Modelo Financiero (Plan Financiero)</i> .....	26

<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>27</b>
<b>4. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>27</b>
4.1. Enfoque de la Investigación .....	27
4.2. Nivel de Investigación.....	27
4.2.1. <i>Exploratorio</i> .....	27
4.2.2. <i>Descriptivo</i> .....	27
4.2.3. <i>Explicativa</i> .....	27
4.3. Tipo de Estudio.....	27
4.3.1. <i>De Campo</i> .....	27
4.4. Métodos, técnicas e instrumentos de Investigación.....	27
4.4.1. <i>Métodos</i> .....	27
4.4.1.1. <i>Deductivo-Inductivo</i> .....	27
4.4.1.2. <i>Método Deductivo</i> .....	27
4.4.1.3. <i>Método Inductivo</i> .....	28
4.4.1.4. <i>Analítico – Sintético</i> .....	28
4.4.2. <i>Técnicas e Instrumentos</i> .....	28
4.4.2.1. <i>Entrevista</i> .....	28
4.4.2.2. <i>Observación</i> .....	28
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>30</b>
<b>5. MARCO PROPOSITIVO</b> .....	<b>30</b>
5.1. Resumen Ejecutivo .....	30
5.1.1. <i>Descripción de la Empresa</i> .....	30
5.1.2. <i>Organigrama estructural del concesionario RIOAUTOS</i> .....	31
5.2. Descripción de la Empresa.....	35
5.2.1. <i>Reseña Histórica</i> .....	35
5.2.2. <i>Análisis de la Industria</i> .....	35
5.2.3. <i>Productos y Servicios Ofrecidos</i> .....	35
5.3. Análisis del Entorno .....	36
5.3.1. <i>Análisis del macro entorno</i> .....	36

5.3.1.1.	<i>Análisis Pest</i> .....	36
5.3.2.	<b><i>Análisis del Micro Entorno</i></b> .....	40
5.3.2.1.	<i>Modelo de las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	40
<b>5.4.</b>	<b>Plan estratégico de la empresa</b> .....	<b>43</b>
5.4.1.	<i>Análisis FODA</i> .....	43
5.4.2.	<i>Misión y Visión</i> .....	48
5.4.2.1.	<i>Misión</i> .....	48
5.4.2.2.	<i>Visión</i> .....	49
5.4.3.	<i>Valores de la Empresa</i> .....	49
5.4.4.	<i>Objetivos Estratégicos</i> .....	49
<b>5.5.</b>	<b>Plan de Marketing</b> .....	<b>50</b>
5.5.1.	<i>Objetivos de Marketing</i> .....	50
5.5.2.	<i>Descripción de la Competencia</i> .....	50
5.5.3.	<i>Segmentación del mercado</i> .....	51
5.5.4.	<i>Manejo de la Imagen de Marca</i> .....	52
5.5.4.1.	<i>Logotipo</i> .....	52
5.5.4.2.	<i>Slogan</i> .....	52
5.5.5.	<i>Mezcla de Marketing</i> .....	53
5.5.5.1.	<i>Producto</i> .....	53
5.5.5.2.	<i>Precio</i> .....	55
5.5.5.3.	<i>Plaza</i> .....	55
5.5.5.4.	<i>Promoción</i> .....	56
5.5.6.	<i>Estrategia de Postventa</i> .....	57
5.5.7.	<i>Estrategia de Posicionamiento</i> .....	57
<b>5.6.</b>	<b>Plan de Operaciones</b> .....	<b>57</b>
5.6.1.	<i>Objetivos de Operaciones</i> .....	57
5.6.2.	<i>Localización</i> .....	58
5.6.3.	<i>Diseño y Distribución de las Instalaciones</i> .....	58
5.6.4.	<i>Proceso de Compra de Vehículos</i> .....	64
5.6.5.	<i>NORMA ANSI: Diagrama de flujo de compra de vehículos</i> .....	65
5.6.6.	<i>Proceso de Venta de Vehículos</i> .....	66
5.6.7.	<i>NORMA ANSI: Diagrama de flujo de ventas de vehículos</i> .....	67
<b>5.7.</b>	<b>Plan de recursos humanos</b> .....	<b>68</b>
5.7.1.	<i>Organigrama estructural del concesionario RIOAUTOS</i> .....	68

5.7.2.	<i>Manual de Funciones</i> .....	68
5.7.3.	<i>Estrategias de Inducción, Capacitación y Evaluación al Personal</i> .....	76
5.7.4.	<i>Estrategias de Motivación y desarrollo del Personal</i> .....	76
5.7.5.	<i>Dotar a los empleados de uniforme laboral</i> .....	77
5.8.	<b>Plan Financiero</b> .....	78
5.8.1.	<i>Consideraciones para la construcción de los Estados Financieros</i> .....	78
5.8.1.1.	<i>Ventas Históricas</i> .....	78
5.8.2.	<b>Estados Financieros</b> .....	78
5.8.2.1.	<i>Estado de Situación Financiera Inicial</i> .....	78
5.8.2.2.	<i>Estado de Resultados</i> .....	81
5.8.3.	<i>Presupuesto referencial para los proyectos del plan de negocios</i> .....	83
5.8.4.	<i>Flujo de caja proyectado</i> .....	84
5.8.5.	<b>VAN y TIR</b> .....	84
5.8.5.1.	<i>Valor Actual Neto (VAN)</i> .....	84
5.8.5.2.	<i>Tasa interna de retorno (TIR)</i> .....	85
5.8.6.	<b>Razón Beneficio/Costo</b> .....	86
6.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	87
6.1.	<b>Conclusiones</b> .....	87
6.2.	<b>Recomendaciones</b> .....	87

**GLOSARIO**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Cuestionamientos que nos ayudan a ubicar la idea del negocio.....	12
Tabla 2-4: Productos que se comercializan en el concesionario RIOAUTOS.....	32
Tabla 3-4: Estado de resultados del concesionario RIOAUTOS .....	33
Tabla 4-4: Datos (VAN) .....	33
Tabla 5-4: Valor Actual Neto.....	34
Tabla 6-4: TIR.....	34
Tabla 7-4: Análisis del macro entorno.....	36
Tabla 8-4: Análisis Pestel RIOAUTOS .....	39
Tabla 9-4: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter .....	40
Tabla 10-4: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	42
Tabla 11-4: Análisis FODA .....	43
Tabla 12-4: Análisis estratégico FODA.....	45
Tabla 13-4: Matriz de estrategias.....	46
Tabla 14-4: Costos de estrategias FODA.....	48
Tabla 15-4: Descripción de la Competencia .....	50
Tabla 16-4: Segmentación del mercado.....	51
Tabla 17-4: Características de los vehículos del concesionario RIOAUTOS .....	53
Tabla 18-4: Precio para los vehículos del concesionario RIOAUTOS.....	55
Tabla 19-4: Plaza .....	55
Tabla 20-4: Estrategias de Promoción para el concesionario RIOAUTOS .....	56
Tabla 21-4: Costos para el rediseño de las instalaciones del concesionario RIOAUTOS....	63
Tabla 22-4: Manual de procedimientos para la compra de vehículos.....	64
Tabla 23-4: Manual de procedimientos para la venta de vehículos. ....	66
Tabla 24-4: Manual de funciones, Gerente General. ....	69
Tabla 25-4: Manual de funciones, Asistente de Gerencia. ....	70
Tabla 26-4: Manual de funciones, Jefe de taller. ....	71
Tabla 27-4: Manual de funciones, Mecánico.....	72
Tabla 28-4: Manual de funciones, Ayudante de taller. ....	73
Tabla 29-4: Manual de funciones, Jefe de Ventas. ....	74

Tabla 30-4: Manual de funciones, Vendedor 1 y 2.....	75
Tabla 31-4: Estrategias de inducción, capacitación y evaluación al personal del concesionario .....	76
Tabla 32-4: Estrategias de inducción, capacitación y evaluación al personal .....	76
Tabla 33-4: Dotar de uniforme al personal .....	77
Tabla 34-4: Ventas Históricas.....	78
Tabla 35-4: Estado de Situación Financiera Inicial 2018-2019.....	78
Tabla 36-4: Estado de Situación Financiera Inicial 2019-2020.....	79
Tabla 37-4: Estado de Situación Financiera Inicial 2020-2021 .....	79
Tabla 38-4: Análisis de índices financieros del ESFI.....	80
Tabla 39-4: Estado de Resultados del concesionario RIOAUTOS 2019-2020-2021 .....	81
Tabla 40-4: Análisis de índices financieros del Estado de Resultados .....	82
Tabla 41-4: Presupuesto referencial para los proyectos del plan de negocios .....	83
Tabla 42-4: Flujo de caja proyectado.....	84
Tabla 43-4: Datos VAN .....	84
Tabla 44-4: Valor Actual Neto.....	85
Tabla 45-4: Tasa Interna de Retorno.....	85
Tabla 46-4: Razón Beneficio/Costo.....	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2: Fases del Negocio .....	13
Figura 2-2: Plan, Programa y Proyecto .....	14
Figura 3-4: Rediseño del logotipo y Slogan del concesionario RIOAUTOS .....	52
Figura 4-4: Localización del concesionario RIOAUTOS .....	58
Figura 5-4: Instalaciones del concesionario RIOAUTOS, vista frontal. ....	59
Figura 6-4: Oficinas del concesionario RIOAUTOS .....	59
Figura 7-4: Rediseño de las instalaciones del concesionario RIOAUTOS, vista frontal. ....	60
Figura 8-4: Rediseño de las instalaciones del concesionario RIOAUTOS, vista lateral. ....	61
Figura 9-4: Rediseño de las Oficinas del concesionario RIOAUTOS .....	61
Figura 10-4: Rediseño de la oficina de asistencia de gerencia.....	62
Figura 11-4: Rediseño de las instalaciones del concesionario RIOAUTOS, área de mantenimiento. ....	62
Figura 12-4: Rediseño de las instalaciones del concesionario RIOAUTOS.....	63
Figura 13-4: Costos para el rediseño de las instalaciones del concesionario RIOAUTOS. .	63
Figura 14-4: Manual de procedimientos para la compra de vehículos. ....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2: Las 5 Fuerzas de Porter .....	18
Gráfico 2-2: Proceso de desarrollo del Plan de Marketing .....	22
Gráfico 3-4: Organigrama estructural del concesionario RIOAUTOS.....	31
Gráfico 4-4: Diagrama de flujo de compra de vehículos, norma ANSI. ....	65
Gráfico 5-4: Diagrama de flujo para la venta de vehículos en el concesionario RIOAUTOS. .....	67
Gráfico 6-4: Organigrama estructural del concesionario RIOAUTOS.....	68



## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENTREVISTA AL GERENTE DE RIOAUTOS

**ANEXO B:** ROL DE PAGOS

**ANEXO C:** INSTALACIONES DEL CONCESIONARIO RIOAUTOS

**ANEXO D:** FERIAS DE VEHÍCULOS

**ANEXO E:** VENTAS

**ANEXO F:** Vehículos vendidos (Últimas semanas)

## RESUMEN

El presente trabajo de Investigación se titula: “PLAN DE NEGOCIOS PARA EL AUTOCOMERCIO DE VEHÍCULOS EN EL CONCESIONARIO RIOAUTOS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO” el cual se llevó a cabo con la finalidad de mejorar la estructura organizacional para maximizar las ventas y rentabilidad del concesionario, se determinó la inexistencia de una estructura administrativa, financiera y de marketing que sirva como base para tomar decisiones estratégicas que posibiliten el crecimiento y desarrollo de la empresa, para lo cual se buscó diseñar un Plan de Negocios, que genere estabilidad y una comercialización eficaz y eficiente. Se planteó una Investigación con enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, exploratorio y explicativo. De acuerdo con el análisis realizado, se concluye que el concesionario RIOAUTOS debe acoger el plan de negocios propuesto para tener una base estructural del negocio, a través del cual pueden tomar decisiones estratégicas para beneficio propio, además debe llevar contabilidad para verificar los gastos y costos en los que está incurriendo así como el margen de ganancia y rentabilidad.

**Palabras clave:** <PLAN>, <NEGOCIOS>, <RENTABILIDAD>, <SISTEMAS FINANCIEROS>, <MAXIMIZACIÓN DE VENTAS>.



Firmado electrónicamente por:  
**JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS**



04-02-2022

0207-DBRA-UTP-2022

## **SUMMARY/ABSTRACT**

The present study entitled: "A BUSINESS PLAN TO TRADE VEHICLES IN A CAR DEALERSHIP CALLED RIOAUTOS LOCATED IN RIOBAMBA CITY, PROVINCE OF CHIMBORAZO" was carried out with the aim of improving the organizational structure to maximize sales and profitability of the company. The absence of an administrative, financial and marketing structure needed to make strategic decisions that enable the growth and development of the company was determined, for which it was sought to design a business plan to generate stability and an effective and efficient commercialization. An investigation with a qualitative approach, with a descriptive, exploratory and explanatory scope was proposed. According to the analysis carried out, it is concluded that RIOAUTOS must accept the proposed business plan to rely on a structural basis in order to make strategic decisions for its own benefit, and also keep an accounting system to verify expenses and costs as well as its profitability.

Keywords: <PLAN>, <BUSINESS>, <PROFITABILITY>, <FINACIAL SYSTEMS>, <SALES MAXIMIZATION>.

**LUIS  
FERNANDO  
BARRIGA FRAY**

Firmado digitalmente  
por LUIS FERNANDO  
BARRIGA FRAY  
Fecha: 2022.02.15  
11:47:41 -05'00'

## **INTRODUCCIÓN**

En relación a investigaciones similares al tema: “Plan de negocios para concesionarios”, se pudo encontrar algunos en la provincia de Chimborazo como también en otras partes del país y del mundo entero, como por ejemplo el tema de tesis de Johana Macías “ PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS EN EL CONCESIONARIO AUTO DELTA DE LA CIUDAD DE QUITO A PARTIR DEL AÑO 2016” ha permitido una comercialización eficiente y eficaz, mayor rentabilidad, y reconocimiento en el mercado, al igual que el tema de tesis de Elsa María Solórzano Segovia y Jenny Marlene Maldonado Castro “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS CHINOS, CANTÓN QUEVEDO” ha logrado maximizar sus ventas, captar gran número de clientes, satisfacer las necesidades tanto de sus clientes internos como externos, sin duda alguna las investigaciones que se han realizado, han logrado resultados positivos en los diferentes patios de carros, ya que han permitido mejorar la rentabilidad, maximizar la comercialización, captar mayor número de clientes, satisfacer las necesidades y brindar confort en su área de trabajo a sus empleados.

Las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina son un elemento fundamental para el desarrollo económico generando una cuarta parte del PIB, se calcula que cerca del 60% de latinoamericanos trabajan en empresas de cinco o menos empleados, a pesar de su gran importancia la situación es compleja, existen muchas variantes que cambian el panorama, como: la baja productividad, ineficiencia, competitividad, entre otros. Cabe destacar que la creación de empresas es más alta en comparación a Asia, Europa o Norteamérica, pero a pesar de todo esto muy pocas son las que sobreviven en el mercado ya que la mayor parte no innovan, no implementan planes estratégicos, sistemas financieros, administrativos, y de marketing; es por ello que al poco tiempo terminan en la quiebra, por eso es de suma importancia implementar un plan de negocios ya que este le permite visualizar como deben operar las diferentes áreas de cada empresa para alcanzar sus objetivos propuestos y mejorar la calidad de vida tanto de los clientes internos como de los externos.

Se diseñó un plan de negocios para el autocomercio de vehículos en el concesionario RIOAUTOS de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo desde el año 2021 para mejorar la gestión administrativa, financiera y de marketing, generando mayor eficiencia y eficacia en sus actividades, creando un ambiente laboral agradable, enfocado en un cambio positivo que le permite al concesionario posesionarse en el mercado y en la mente del consumidor como la mejor opción de compra y venta de vehículos.

Se utilizó un enfoque cualitativo, para obtener información a través del lenguaje escrito, visual, verbal y no verbal, además se procederá a realizar un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo, un estudio de campo, éste se realizará en las instalaciones del concesionario RIOAUTOS, en el cual se utilizará el método deductivo-inductivo donde se pretende conocer los diferentes temas y subtemas que componen el marco teórico, así como también se pondrá en desarrollo el método analítico-sintético, por último se aplicará las técnicas de entrevista y observación.

El plan de negocios se divide en 4 capítulos, los cuales son:

#### Capítulo I: Planteamiento del Problema

Donde constan los principales problemas que afectan de una u otra forma al concesionario, a partir de esta problemática se empezará a buscar mecanismos para dar solución.

#### Capítulo II: Marco Teórico

Se realizó una investigación detallada sobre el plan de negocios, se citará información de varios libros, revistas, tesis y sitios web para un mejor entendimiento.

#### Capítulo III: Marco Metodológico

Se determinó las herramientas, métodos y técnicas a emplear para dar solución al problema.

#### Capítulo VI: Marco Propositivo

Se desarrolló en 5 fases, las cuales son:

**Resumen Ejecutivo:** se hizo una presentación breve de los aspectos más importantes del plan de negocios, este es el componente más relevante de este plan.

**Descripción de la Empresa:** se detalló la historia y trayectoria que ha tenido el concesionario, el giro del negocio, sus propietarios, y como les está yendo en la parte financiera.

**Plan estratégico de la empresa:** como primer punto se realizó un análisis interno como externo, el análisis FODA y posterior las estrategias para mitigar los problemas que se encuentren.

**Plan de marketing:** Se realizó un análisis de las 4P, como es: Producto, Precio, Plaza y Promoción

**Plan de operaciones:** Se hizo un rediseño del patio de carros, como también un manual de funciones y un flujograma de la compra y venta de vehículos.

**Plan Financiero:** se elaboró los estados financieros, se calculó el VAN y TIR.

## CAPITULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### TÍTULO

“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL AUTOCOMERCIO DE VEHÍCULOS EN EL CONCESIONARIO RIOAUTOS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

#### 1.1. Planteamiento del Problema

El plan de negocios nos ayuda a visualizar como deben operar las diferentes áreas de la empresa para que de manera conjunta ayuden a conseguir los objetivos planteados de una manera más eficiente, además es una representación comercial del modelo que se seguirá.

La Economía Mundial ha sido afectada duramente por la propagación del coronavirus, que ha afectado a varios sectores, dentro de estos encontramos a los concesionarios cuyas ventas han caído en torno a un 10 a 15% a nivel mundial, varias marcas han utilizado estrategias y planes para mitigar esta crisis, cabe destacar que los concesionarios que no manejan un plan de negocios actualizado incurren en serios problemas como: pérdida de oportunidades, asignación inadecuada de recursos, ineficiencia, incumplimiento de metas, falta de estrategias, pérdida de clientes, entre otros. Esto va afectando de manera considerable la estabilidad de la empresa que ante una crisis como el coronavirus no puede hacerle frente y se va debilitando poco a poco.

En Ecuador el sector automotriz inicialmente proyectó para el 2020 una caída anual menor al 10% pero con la pandemia que estamos atravesando se prevé que sea superior al 50 o 55%, debido a esto La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) presentó “El Plan de Reactivación Económica para el Sector” donde plantea 8 objetivos para hacerle frente a la pandemia y generar mayor número de ventas, entre los más relevantes tenemos:

Promover el vehículo como un espacio seguro para evitar el contagio del covid-19

Hacer una reforma tributaria que permita disminuir el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) y los aranceles.

Automatizar trámites y desarrollar espacios virtuales de comercialización.

Los concesionarios de Riobamba en esta época de pandemia han tenido altas y bajas, debido a que los clientes han optado por comprar un vehículo como alternativa de movilidad para evitar contagios ya que en el país el 70% de la población se moviliza en transporte público, y como alternativa de negocio debido a que las empresas han estado despidiendo personal.

El concesionario RIOAUTOS de la ciudad de Riobamba ha pasado por una serie de problemas antes y durante la pandemia, debido a que carece de ciertos aspectos necesarios para su óptimo desenvolvimiento, tales como: una estructura organizacional definida y clara que permita desarrollar sus actividades de manera oportuna, una matriz FODA que le permita tomar decisiones estratégicas ante diversas situaciones, El personal no conoce con claridad cuál es su competencia, El concesionario necesita además un plan económico-financiero con un registro único y apropiado para medir los gastos fijos y variables que se van dando. Dentro de todos estos aspectos se determinó además la ausencia de indicadores para mejorar su rentabilidad, eficiencia, y eficacia, así como también un plan de marketing oportuno que le permita cumplir con sus metas trazadas a corto, mediano y largo plazo.

#### **1.1.1.            *Formulación del Problema***

¿Cómo contribuirá la creación de un plan de negocios en la gestión administrativa, financiera y de Marketing para el concesionario RIOAUTOS de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo?

#### **1.1.2.            *Delimitación del Problema***

La presente investigación se realizará en el concesionario RIOAUTOS ubicado en la Av. Daniel León Borja y la Av. La Prensa de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad un gran número de empresas ingresan al mercado mientras que otras desaparecen de este, debido a que la mayor parte de empresas no innovan, no brindan un ambiente de trabajo acogedor, no se enfocan en satisfacer las necesidades de los clientes, no llevan un control de sus estados financieros, no identifican con claridad a su competencia, entre otros.

Es por eso que nace la necesidad de implementar un plan de negocios en el concesionario RIOAUTOS para mejorar la gestión administrativa, financiera y de marketing, a base de reconocer como se encuentra el concesionario hoy en día, cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, cuáles son las problemas que está enfrentando, las necesidades que necesita solventar, sin lugar a duda el desarrollo del plan de negocios le permitirá a la empresa tener un orden y control de sus actividades, tener un registro de sus estados financieros, estar en constante innovación, brindar a sus clientes un producto de calidad y calidez, capacitar a sus empleados, que estos se encuentren en un área de trabajo agradable para que puedan desempeñar de mejor manera sus actividades, lograr ser la mejor opción en el mercado, alcanzar un alto grado de productividad, eficiencia y eficacia.



## **2.1. Objetivos**

### **2.1.1. *Objetivo General***

Diseñar un plan de negocios en el concesionario de vehículos RIOAUTOS de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo desde el año 2022, para mejorar la gestión administrativa, financiera y de marketing.

### **2.1.2. *Objetivos Específicos***

- Realizar una investigación acerca del plan de negocios para construir el marco teórico.
- Determinar el diseño y aplicación de técnicas e instrumentos de investigación para crear el marco metodológico.
- Proponer una mejora de la gestión administrativa, financiera y de marketing, mediante matrices y la toma de decisiones estratégicas que ayuden al fortalecimiento del concesionario.

## CAPITULO II

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Marco referencial

##### 3.1.1. *Antecedentes de la Investigación*

El plan de negocios para el concesionario de vehículos RIOAUTOS ayudará a conseguir los objetivos mediante estrategias que permitan controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.

En relación al diseño de planes de negocios para concesionarios en la ciudad de Riobamba existen trabajos similares, así mismo se pueden encontrar trabajos relacionados al tema por diferentes sectores del país, a continuación se muestra los más pertinentes al tema de Investigación.

De acuerdo con Johanna Macías con el Tema de Tesis: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS EN EL CONCESIONARIO AUTO DELTA DE LA CIUDAD DE QUITO A PARTIR DEL AÑO 2016” plantea como objetivo: Diseñar un Plan de Negocios para la empresa Auto Delta Cía. Ltda., aplicando los conceptos de Administración y Ventas, preparándola para una comercialización eficiente y eficaz de vehículos eléctricos en el año 2016, que posibiliten el crecimiento en participación de ventas dentro de la marca, así como su rentabilidad al introducir este nuevo producto, utilizando métodos de Investigación como: Método de Análisis-Síntesis y el Método Histórico-Lógico, obteniendo los siguientes resultados: Cada vez que la empresa desee emprender nuevos negocios, es necesario que se realice una Planeación Estratégica, de esta manera podrá medir claramente su factibilidad, y con ello se logrará que la toma de decisiones sea lo más acertada posible. Además al realizar el análisis financiero se determinó que gran parte de los gastos que demanda este nuevo negocio son mezclados en todo el ejercicio, esto ayuda para que sea factible el ingreso de este producto, porque hay menos riesgo, adicionalmente el capital a utilizar es propio y no se necesita de una inversión que demande de crédito bancario o inyección de capital por parte de los accionistas. (Vélez, 2016)

En concordancia con Elsa María Solórzano Segovia y Jenny Marlene Maldonado Castro con el Tema de Tesis: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS CHINOS, CANTÓN QUEVEDO” plantea como objetivo: Elaborar un Plan de Negocios para la implementación de un Concesionario de Vehículos Chinos, en el Cantón Quevedo, utilizando Métodos de Investigación como el Deductivo y Analítico, concluyendo que el proyecto será económicamente rentable, ya que se obtendrá una utilidad neta \$583.594,31 en el último año, en cuanto a la relación Beneficio Costo, ésta será de \$2,22, lo cual indica que por cada dólar que se

invierta se alcanzará una ganancia de \$1,22 ctvos. para seguir invirtiendo, de acuerdo a la preferencia de los propietarios, el Valor Actual Neto del ejercicio es de \$1'624.297,67 y la Tasa Interna de Retorno corresponde al 520%, la inversión se la recuperará en el cuarto año después de haber pagado el préstamo bancario. (Maldonado & Solórzano, 2015)

El estudio encaminado por: Fernando Abregu, Neovani Álvarez, Cristian Laureano y Rickel Velásquez, con el tema de Tesis: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN TALLER MÓVIL DE INSPECCIÓN PREVIA A LA ENTREGA (PDI) DE VEHÍCULOS NUEVOS AL CONCESIONARIO” tuvo como objetivo: Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios para la implementación de un taller móvil de inspección previa a la entrega (PDI) de automóviles en la ciudad de Lima, dando como resultado: La demanda de automóviles nuevos en el Perú, se ha ido incrementando sobre todo en los últimos años, y se proyecta que en los próximos años se mantenga la tendencia del mismo. Motivado por la creciente demanda, surge la necesidad de implementar servicios y/o soluciones de calidad y de carácter innovador para el cuidado de vehículos nuevos desde la nacionalización hasta su entrega al concesionario local, es por ello, dada la necesidad de que los operadores logísticos requieran un área con un departamento especializado, moderno, móvil, económico y de valor, se plantea la implementación del servicio PDI automotriz. (Abregu, Álvarez, Laureano, & Velásquez, 2018)

## **3.2. Marco Teórico**

### **3.2.1. Plan**

El plan es el término de carácter más integral. El plan hace hincapié en las decisiones de carácter global, expresando los lineamientos fundamentales prioritarios y de gran alcance al determinar las estrategias que son elementales a mediano y largo plazo, al aplicar un análisis interno y externo. (Luna González, 2016)

Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Desde el punto de vista de la administración central, el plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector (económico, social o cultural). (Ander-Egg & Aguilar Idáñez, 2005)

Un plan engloba programas y proyectos, pero no está compuesto sólo por un conjunto de programas y proyectos. Y esto por una razón fundamental: porque su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de programas y proyectos. En un plan nacional se indica, por ejemplo, la tasa de crecimiento de la economía que se desea alcanzar, el nivel de educación propuesto, etc. Todo esto debería estar enmarcado en un "proyecto nacional" que constituye (en el caso de existir) una definición de lo que se quiere como país. En otras palabras, el plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas y proyectos. (Ander-Egg & Aguilar Idáñez, 2005)

### **3.2.2. Tipos de planes**

Existen diferentes tipos de planes, los cuales sirven para resolver problemas o solucionar inconvenientes que está afectando a la empresa.

#### **3.2.2.1. Planes de uso único**

Los planes de uso único manipulan la información direccionándola a un solo punto. Estos son: Proyectos, programas y presupuestos (Rivera, 2018).

#### **3.2.2.2. Proyectos**

Se relacionan con los programas, cada proyecto busca tener responsables directos en las diferentes áreas encargadas y se determinan en un tiempo exacto (Rivera, 2018).

### 3.2.2.3. *Planes Permanentes*

Son un conjunto de decisiones que se emplean para actividades organizadas con frecuencia, estas a su vez tienen que responder con resultados positivos, los planes permanentes delimitan estrategias y van de la mano de los productos y servicios con los que la empresa se maneja o comercializa. (Rivera, 2018)

### 3.2.2.4. *Presupuesto*

Son planteamientos formales y cuantitativos de las diferentes asignaciones que se generen para cubrir los proyectos y los programas establecidos o planteados en un tiempo específico (Rivera, 2018).

### 3.2.3. *Plan de Negocios*

Un plan de negocios es el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarca desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica. (Veloz, 2016)

El plan de negocios nos ayuda a visualizar hoy cómo deben operar las distintas áreas del negocio o empresa para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible; esto es, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos. (Viniegra)

El plan de negocios sirve a nivel interno, como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes. (Weinberger Villarán, 2009, pág. 35)

### 3.2.4. *Importancia del Plan de Negocios*

**Su Diseño:** “El hecho de escribir una idea y estructurarla hace que lo que en un principio surge como algo hipotético pueda empezar a tomar forma” (Zorita, 2015).

**Su Estructura:** Dar respuesta a una serie de cuestiones como los objetivos, el tipo de cliente, los recursos, la situación externa, el producto, la política de precio, los canales de distribución, la política de comunicación, la política de atención al cliente o post-venta. (Zorita, 2015)

**Aporta Credibilidad:** “Cuando necesitas compartirla. Queda claro que el contenido es lo importante” (Zorita, 2015).

**Información a buscar:** “Puede haber variables que desconozco” (Zorita, 2015).

**Plan de Viabilidad:** Trasladar a una hoja de cálculo los ingresos previstos en los objetivos, los gastos fijos por local, personal, los gastos variables por comisiones, transporte. Esta información nos dirá cuántos clientes necesito obtener el primer y segundo año y cuál es el ritmo de trabajo y la presión a imponer. (Zorita, 2015)

**Es revisable:** “Un buen plan de negocios no debe de ser estático sino dinámico y cambiante. Debemos revisarlo y adaptarlo a las necesidades y oportunidades del mercado” (Zorita, 2015).

Por ello, se definirá con el máximo detalle la actividad que la empresa desarrollará, el mercado al que se dirige, la competencia que se encontrará, las estrategias a utilizar para penetrar en el mismo, los objetivos y medios a emplear para alcanzarlos, los recursos financieros que necesitará y las fuentes de financiación a las que recurrirá para cubrirlos, las instalaciones y los equipos técnicos, el personal necesario y su cualificación, etc. (Zorita, 2015)

La elaboración del plan exige recopilar información, que en muchos casos será difícil de obtener y obligará a realizar trabajos propios de investigación, cuando mejor sea la información, mayor será la definición del proyecto y mayores las posibilidades de éxito de la empresa. (Zorita, 2015)

El contenido y profundidad del plan puede variar según el tipo y complejidad de la actividad que se propone realizar, el volumen de inversiones en los activos precisos para el correcto desarrollo de la empresa en el tiempo, etc. (Zorita, 2015)

Es un documento dinámico que se escribe y se reescribe, se modifica según se va consiguiendo información relevante para tomar decisiones sobre cada uno de los elementos y variables que lo conforman. Se trata de un documento en el que se presentan una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente. (Zorita, 2015)

Este documento es por lo tanto, abierto, que se actualiza a medida que se avanza en su desarrollo, es sintético y claro, debe atraer constantemente al lector. Eso sí, cuando se modifica una parte, es preciso comprobar si dicha modificación tiene efecto en otra parte del Plan, para realizar los ajustes necesarios. (Zorita, 2015)

Tabla 1-2: Cuestionamientos que nos ayudan a ubicar la idea del negocio

<b>Cuestionamientos que nos ayudan a ubicar la idea del negocio</b>		
Qué	Se quiere hacer	Naturaleza del Plan
Por qué	Se quiere hacer	Origen y Fundamentación
Para qué	Se quiere hacer	Visión, misión, objetivos
Cuánto	Se quiere hacer	Metas
Dónde	Se quiere hacer	Localización, tamaño óptimo y cobranza
Cómo	Se va hacer	Actividades, metas y técnicas
Cuando	Se va hacer	Programa, cronograma, ubicación en el tiempo
A quiénes	Va dirigido	Mercado meta (destinatario)
Quiénes	Lo van hacer	Recursos Humanos (emprendedores)
Con qué	Se va hacer	Recursos financieros, materiales y técnicas
Qué	Se debe observar	Mercado jurídico y ética
Cómo	Activar	Siendo un negocio socialmente responsable

Fuente: (Zorita, 2015)

Realizado por: (Auqui, 2021)

### 3.2.5. *Fases del Negocio*

Un plan de negocios es la base para determinar: programas, proyectos, funciones, actividades o tareas.

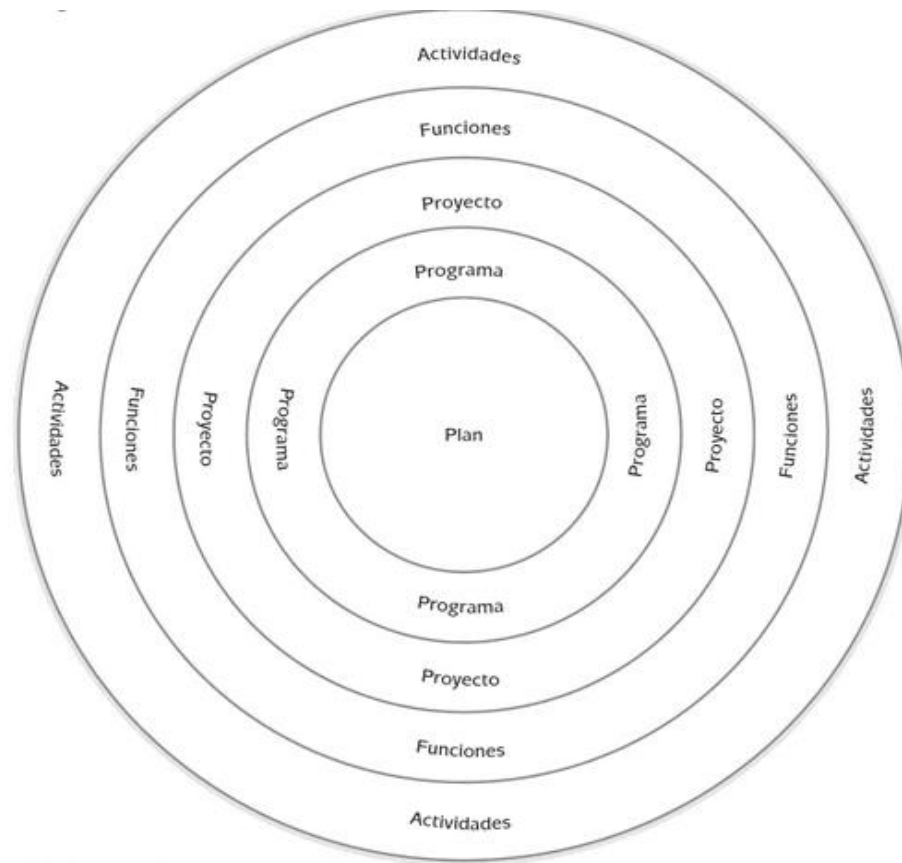


Figura 1-2: Fases del Negocio

Fuente: (Zorita, 2015)

#### 3.2.5.1. *Programas*

Un programa, en sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. (Ander-Egg & Aguilar Idáñez, 2005)

En un programa se plantea la cronología para su realización apoyándonos en una gráfica de Gantt, por lo general, también supone la vinculación entre los proyectos componentes y desde luego el plan. El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social lo define como el “Conjunto coordinado de proyectos” (Luna González, 2016)



3.2.5.2. *Proyecto*

Según (Ander-Egg & Aguilar Idáñez, 2005) manifiesta que proyecto es “Un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas” (p.16).

La generación de proyectos derivados de un programa y plan, siguen un camino específico ya que un programa puede estar integrado por varios proyectos y cada uno tendrá diferentes objetivos particulares, en los fines estratégicos habrá sinergia con el objetivo general del programa. Proyecto se entiende como el esfuerzo organizado y enfocado a cumplir las actividades operativas mediante la materialización y ejecución de los programas y planes. (Luna González, 2016)

Para poder entender mejor estos temas, citaremos un ejemplo: Plan de Educación; Programa de construcción de edificios escolares; proyecto construir el edificio antes mencionado.

Como ejemplo de Plan, Programa y Proyecto, se identifica en la Figura II

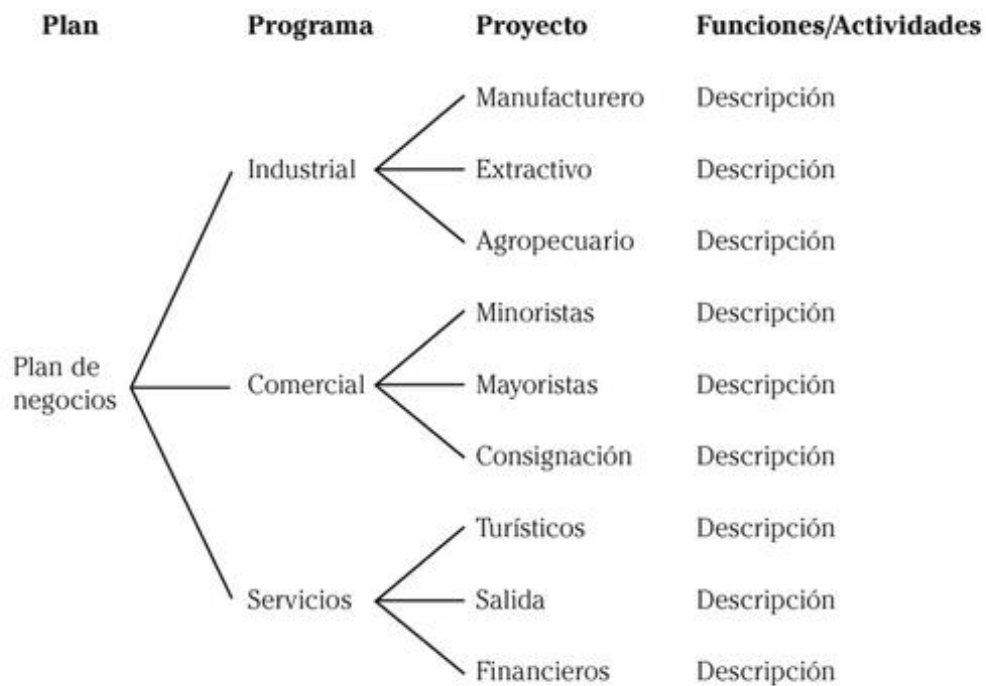


Figura 2-2: Plan, Programa y Proyecto

Fuente: (Luna González, 2016, pág. 44)

### **3.2.6. Estructura del Plan de Negocios**

#### **3.2.6.1. Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversionista. (Weinberger Villarán, 2009, pág. 44)

El resumen ejecutivo presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios. (Weinberger Villarán, 2009, pág. 45)

“Un resumen ejecutivo es la cara de presentación de un negocio. Si bien explica brevemente el negocio, debe despertar el interés de los lectores (inversionistas sobre todo), delinear los objetivos y <<vender el negocio>>” (Moyano Castillejo, 2015).

#### **3.2.6.2. Descripción de la Empresa**

“La descripción de una compañía es la introducción a tu negocio. Además de comunicar los productos y servicios que vendes, debe transmitir la razón por la cual los vendes y los valores de tu empresa” (Villalobos, 2020).

##### **3.2.6.2.1. Historia de la empresa.**

Este acápite buscará responder a las siguientes preguntas: ¿Cuándo se fundó la empresa? ¿Quién la fundó? ¿Cuál fue la razón o motivaciones para fundarla? ¿Cuál fue el giro de la empresa y cómo ha evolucionado hasta la fecha? ¿Qué productos vende y a quiénes? (Weinberger Villarán, 2009, pág. 46)

##### **3.2.6.2.2. Análisis de la industria.**

Acá, se buscará conocer: ¿Cómo se encuentra el sector o industria en el que trabaja el empresario? ¿La industria está creciendo, está madurando o está en declinación? ¿Qué variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas o legales, a nivel local, regional, nacional o global podrían influir en la industria de manera positiva o negativa? (Weinberger Villarán, 2009, pág. 46)

### 3.2.6.3. *Análisis del Entorno*

#### 3.2.6.3.1. *Análisis del Macro Entorno*

### **Análisis Pest**

**PEST, PESTEL** (también conocido como PESTLE) es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los **factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos**. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los **Ecológicos** y los **Legales**, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. Incluso hay algunos estudios que suman otro más, el de la **Industria**, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTELI. (Martín, 2017)

Por el valor de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso, este modelo de estudio es una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones. Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”. (Martín, 2017)

### **Factores del PEST**

(Betancourt, 2018) Manifiesta que los Factores Políticos: Evalúa de qué forma la intervención del gobierno puede afectar la empresa.

- Cambios de gobierno y sus programas electorales
- Política fiscal
- Subsidios del gobierno
- Guerras y conflictos
- Cambios en legislación
- Cambios en los tratados comerciales
- Acuerdos internacionales
- Conflictos internos y externos
- Movimientos políticos

**Factores Económicos:** Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas. (Martín, 2017)

**Factores Sociales:** Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio. (Martín, 2017)

**Factores Tecnológicos:** Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías. (Martín, 2017)

**Factores Ecológicos:** Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área. (Martín, 2017)

**Factores Legales:** Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc. (Martín, 2017)

#### 3.2.6.3.2. *Análisis del Micro Entorno*

Este apartado se centra en: la competencia, proveedores, intermediarios, productos sustitutos y clientes de la empresa. Para esto utilizaremos el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

### **Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

Las 5 fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo creado por Michael Porter en 1979 en la Harvard Business Review, que consiste en considerar 5 “fuerzas” que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado. (Moraes, 2018)



Gráfico 1-2: Las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: (ThePowerMBA, 2019)

**1. Poder de negociación con los clientes:** Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales. (ThePowerMBA, 2019)

Según (ThePowerMBA, 2019) ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Mejorar los canales de venta
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio
- Proporcionar un nuevo valor añadido

**2. Poder de negociación con los proveedores:** Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos. (ThePowerMBA, 2019)

Según (ThePowerMBA, 2019) algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima

### **3. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado. (ThePowerMBA, 2019)

### **4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos**

“Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos” (ThePowerMBA, 2019).

### **5. Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos (ThePowerMBA, 2019).

#### *3.2.6.4. Plan Estratégico de la Empresa*

##### *3.2.6.4.1. Análisis FODA*

Es una herramienta que puede ser aplicada a cualquier situación objeto de estudio, las variables analizadas y lo que ellas representan, son la base para tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. Permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Martinez Orozco, Ávalos Cueva, & Arriaga López, 2017)

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Los aspectos internos de la empresa (recursos humanos, económicos, áreas de negocio, mercado, productos, etc.) que representan sus

puntos fuertes y que se asocian a determinadas características de liderazgo. (Martinez Orozco, Ávalos Cueva, & Arriaga López, 2017)

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las posibilidades que la empresa es capaz de aprovechar para sí, o bien las del exterior a las que puede acceder y obtener ventajas (beneficios). (Martinez Orozco, Ávalos Cueva, & Arriaga López, 2017)

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. los obstáculos y limitaciones que coartan el desarrollo de la organización, y que es necesario eliminar. (Martinez Orozco, Ávalos Cueva, & Arriaga López, 2017)

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Aquellos eventos externos a la empresa que, siendo previsible, si ocurrieran dificultarían el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Martinez Orozco, Ávalos Cueva, & Arriaga López, 2017)

#### 3.2.6.4.2. *Visión y Misión*

##### **Visión**

Realizado el análisis FODA, el siguiente paso es determinar la visión de la empresa, es decir, lo que la empresa quiere ser en el futuro. Por lo general, la visión de la empresa responde a la visión o sueño del empresario y suele establecerse por un periodo superior a los tres años. (Weinberger Villarán, 2009)

##### **Misión**

La misión de una empresa es su razón de ser. Para poder definirla se debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Dónde lo hacemos?  
¿Por qué lo hacemos? ¿En qué creemos?

Si bien son siete preguntas que nos permitirán establecer la misión, la idea es que su redacción sea lo suficientemente corta, para que todos los miembros de la organización la recuerden, pero también debe ser lo suficientemente precisa, para que la empresa pueda diferenciarse claramente de sus competidores. (Weinberger Villarán, 2009)

#### 3.2.6.4.3. *Objetivos Estratégicos*

Según Weinberger Villarán (2009) No hay consenso en cuanto a cuáles son las áreas en las que las empresas competitivas deberían fijar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, se sabe que todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones:

- Establecerse para toda la organización.
- Establecerse de manera permanente.
- Establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible. (pág. 66)

Los objetivos estratégicos se definen como aquellos que validan la visión y la misión que se ha planteado la empresa desde el punto de partida. Es decir, son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos también como objetivos generales. Estos están basados en la misión, visión y valores de la organización que condicionarán las acciones que se llevarán a cabo. (Kong, 2020)

#### 3.2.6.5. *Plan de Marketing (Estrategia de Marketing y Ventas)*

##### 3.2.6.5.1. *¿Qué es el Plan de Marketing?*

El plan de marketing es un documento en formato texto o presentación donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo. (Minarro, 2020)

El plan de marketing debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, cómo quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada. (Weinberger Villarán, 2009)

##### 3.2.6.5.2. *Objetivos del Marketing*

Todo plan debe contener objetivos y el primer objetivo del plan de marketing es el de ventas. Este objetivo de ventas debe establecerse en función a la demanda estimada en el sondeo de mercado, a las expectativas del empresario y a la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa. Este objetivo debe plantearse en términos monetarios y unitarios. (Weinberger Villarán, 2009)

Otros objetivos fundamentales del plan de marketing están vinculados a:

- La diversificación de productos o mercados.
- Los niveles de satisfacción de los clientes.



- El objetivo de participación en el mercado.
- El nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo.

Según Weinberger Villarán (2009) “Un objetivo que no puede medirse no puede evaluarse; por lo tanto, asegúrese de establecer objetivos que pueda medir para evaluar el desempeño de la empresa” (pág. 69).

### 3.2.6.5.3. Mezcla de Marketing

Según Weinberger Villarán (2009) “La mezcla de marketing se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. La mezcla de marketing se define como las 4 P11: producto y servicio, precio, promoción y plaza” (pág. 70).

Como ejemplo podemos ver en la Ilustración 4, el Proceso de desarrollo del Plan de Marketing

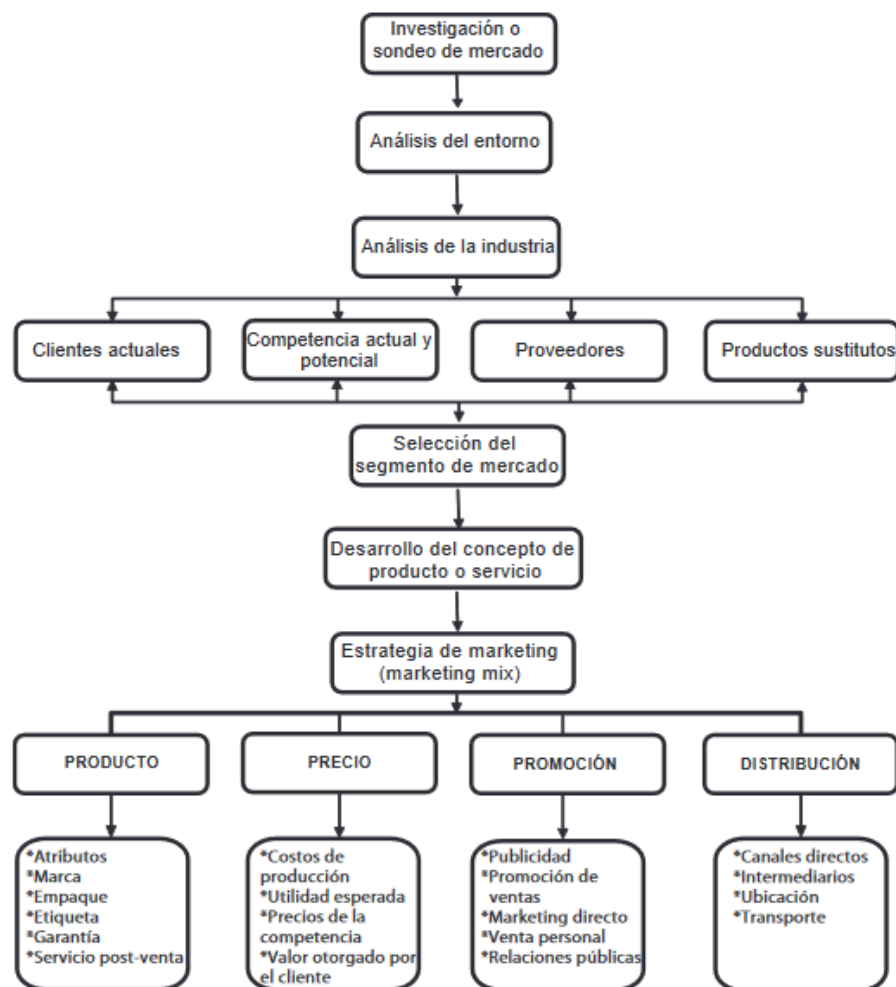


Gráfico 2-2: Proceso de desarrollo del Plan de Marketing

Fuente: (Weinberger Villarán, 2009, pág. 70)

## **Producto**

Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. (Fischer & Espejo, pág. 17)

## **Promoción**

La promoción (P) es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes de que adquieran los artículos que satisfagan sus necesidades. Los productos no sólo se promueven a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos y muestras, entre otros. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos, incluyendo la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas, etcétera. (Fischer & Espejo, 2011, pág. 17)

## **Precio**

Es sumamente importante definir los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario. Recuerde que sus ventas representan los ingresos de la empresa. (Weinberger Villarán, 2009)

Según Fischer & Espejo (2011) “Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la organización como del mercado” (pág. 18)

Además Fischer & Espejo (2011) manifiesta que la “Venta son todas las actividades que generan el impulso de compra en los clientes” (pág. 18)

Por último Fischer & Espejo (2011) expresa que la “Posventa llamamos posventa a la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado (en este punto se analiza nuevamente el mercado confines de retroalimentación)” (pág. 18)

## **Plaza**

En la distribución o plaza es necesario establecer las bases para que el producto llegue del fabricante al consumidor; estos intercambios se dan entre mayoristas y detallistas. Es importante el manejo de materiales, transporte, almacenaje, todo esto con el fin de tener el producto óptimo al mejor precio, en el mejor lugar y al menor tiempo. (Fischer & Espejo, 2011)

### 3.2.6.6. *Plan de Operaciones (Análisis de la Infraestructura)*

En las secciones anteriores de su plan de negocios, el empresario puede haber convencido al lector que el producto o servicio ofrecido es superior al de la competencia y que existen los suficientes clientes que estarían dispuestos a comprarlos a un precio justo. Pero los inversionistas saben que si el empresario no cuenta con la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y si no tiene un sistema eficiente de producción y de distribución, es difícil que el negocio sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio. (Weinberger Villarán, 2009, pág. 76)

“Un Plan de Operaciones es un documento en el que se seleccionan las misiones y los objetivos del Área de Operaciones, las acciones necesarias para cumplirlos, y las decisiones o cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas” (UPLOADS, 2015).

#### 3.2.6.6.1. *Objetivos de Operaciones*

“(…) deben establecerse en función a la demanda estimada y a la capacidad de producción disponible. Para ello, se establecerán procesos e indicadores que permitan programar las operaciones de la empresa” (Weinberger Villarán, 2009).

#### 3.2.6.6.2. *Diseño y Distribución de las Instalaciones*

La distribución de las instalaciones tiene que ver con la adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos, es decir, cómo se ordenará físicamente la fábrica, la oficina o el taller, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente. Una buena distribución ayuda a minimizar los costos de manejo y transporte de insumos y materiales, de almacenamiento, de flujos de información y del proceso de entrada y salida de los productos, además de crear un ambiente armónico y agradable donde pueda desempeñarse el personal. (Weinberger Villarán, 2009)

#### 3.2.6.6.3. *Flujo de Producción del bien o servicio*

El diagrama de flujo (flujograma) es una herramienta utilizada para representar la **secuencia e interacción de las actividades del proceso a través de símbolos gráficos**. Los símbolos proporcionan una mejor visualización del funcionamiento del proceso, ayudando en su entendimiento y haciendo la descripción del proceso más visual e intuitivo. (Martins, 2018)

Para complementar Weinberger Villarán (2009) afirma que “El flujograma es un medio sencillo y claro para informar a los trabajadores de los procesos y permite ver los cuellos de botella que puede tener el proceso, ayudando a establecer las mejoras requeridas” (pág. 85).

### 3.2.6.7. *Plan de Recursos Humanos*

#### 3.2.6.7.1. *Recursos Humanos*

La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones. En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios no puede ser realizada por personas que trabajen individualmente. (Chiavenato, 2007)

#### 3.2.6.7.2. *Manual de Funciones*

“Un Manual de Funciones engloba el análisis y descripción de los diferentes cargos, herramientas que originan la eficiencia de la administración de los Recursos Humanos y permiten establecer normas de coordinación entre cargos” (SMSECUADOR, 2017).

#### 3.2.6.7.3. *Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal*

Según Weinberger Villarán (2009) Reclutar implica convocar a personas para un determinado puesto de trabajo. Cuando se trabaja un plan de negocios para una empresa en marcha, el reclutamiento pueda hacerse dentro de la misma empresa, como una opción para que los trabajadores roten de posiciones o asciendan. (pág. 89)

Luego de evaluar a los candidatos, es necesario tomar la decisión de seleccionar a aquel que mejor se adecue a las necesidades y el perfil del puesto. Durante el proceso de selección es fundamental que el candidato sea evaluado por quien será su jefe inmediato, para que dé su visto bueno. Finalmente, el trabajador seleccionado firmará un contrato laboral de acuerdo con las condiciones fijadas por la empresa y negociadas con él. (Weinberger Villarán, 2009, pág. 89)

#### 3.2.6.7.4. *Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal*

Los empleados son el motor que impulsa la actividad y los resultados en una empresa. Además, las personas son las que permiten que las organizaciones y economías avancen, al tiempo que generan que los cambios tengan lugar en los mercados en los que operan. En este sentido, incrementar la motivación laboral es uno de los elementos que permiten elevar la efectividad en el trabajo. (Equipos y Talento, 2018)

### 3.2.6.8. *Modelo Financiero (Plan Financiero)*

Un plan económico financiero es una parte imprescindible de la planificación de un negocio. En este tipo de planes financieros se debe recopilar toda la información detallada y cuantificada de los planes y objetivos que vaya a desarrollar tu empresa. Deben aparecer todas las áreas de funcionamiento del negocio. (ULAB, 2020)

Los estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos encomendado a la administración sobre la evolución de: los activos, los pasivos, el capital contable o patrimonio contable, los ingresos, costos o gastos, los cambios en el capital contable o patrimonio contable y los flujos de efectivo o en su caso los cambios en la situación financiera. (Roman Fuentes, 2017)

## CAPÍTULO III

### 4. MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque a seguir en la presente investigación será cualitativa, donde se pretende recabar datos a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, como también visual, además el proceso de indagación es más flexible, el cual consiste en reconstruir la realidad del concesionario RIOAUTOS, aquí se pretende obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

#### 4.2. Nivel de Investigación

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, se procederá a realizar un estudio:

##### 4.2.1. *Exploratorio*

Donde se pretende identificar los diferentes problemas que afecta al concesionario RIOAUTOS

##### 4.2.2. *Descriptivo*

Donde se busca conocer la frecuencia del problema.

##### 4.2.3. *Explicativa*

El estudio será causa-efecto, el cual requerirá control y deberá cumplir otros criterios de causalidad.

#### 4.3. Tipo de Estudio

##### 4.3.1. *De Campo*

Se realizará en las instalaciones del concesionario RIOAUTOS

#### 4.4. Métodos, técnicas e instrumentos de Investigación

##### 4.4.1. *Métodos*

Los principales métodos que se van a utilizar en este estudio de investigación, son los siguientes:

##### 4.4.1.1. *Deductivo-Inductivo*

Se utilizó este método en el estudio de investigación, ya que permitirá conocer los diferentes temas y subtemas que compone el marco teórico, además nos permitirá tener una idea clara de lo que trata el plan de negocios para poder desarrollarlo y aplicarlo en el concesionario RIOAUTOS.

##### 4.4.1.2. *Método Deductivo*

“Aquella orientación que va de lo general a lo específico; es decir, que parte de un enunciado general del que se van desentrañando partes o elementos específicos” (Web del Maestro CMF, 2020).

#### 4.4.1.3. *Método Inductivo*

Aquella orientación que va de los casos particulares a lo general; es decir, que parte de los datos o elementos individuales y, por semejanzas, se sintetiza y se llega a un enunciado general que explica y comprende esos casos particulares. (Web del Maestro CMF, 2020)

#### 4.4.1.4. *Analítico – Sintético*

Estudia los hechos partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y luego de forma holística e integral. Estos métodos corresponden a géneros de raciocinio o sea la inducción y la deducción. (Jiménez, 2021)

El método analítico permitirá revisar ordenadamente cada área de la empresa para empezar a desarrollar el plan de negocios, mientras que el método sintético ayudará mediante el proceso de razonamiento a transformar lo más complejo en términos más simples, entendibles y manejables para ampliar la información.

#### 4.4.2. *Técnicas e Instrumentos*

Las técnicas de investigación son un conjunto de herramientas, instrumentos y procedimientos para obtener información, datos que corroboren al desarrollo del estudio, a base de este análisis procedemos a citar las principales técnicas que utilizaremos para el desarrollo del plan de negocios del concesionario RIOAUTOS.

##### 4.4.2.1. *Entrevista*

Se procederá a realizar una entrevista al gerente del concesionario RIOAUTOS, ara la realización de esta entrevista se utilizará instrumentos como:

**Guía de Entrevista:** Se utilizó un formato con el propósito de conocer la situación actual de la empresa, contextualizar la problemática y plantear objetivos claros que ayuden a obtener mayor información.

**Registro de Entrevista:** Se procedió a tomar fotos como evidencia de las entrevistas realizadas.

##### 4.4.2.2. *Observación*

Se utilizó esta técnica con el fin de obtener mayor información que corrobore a la investigación, además permitió conocer las diferentes actividades que se realizan día a día en un ambiente natural.

Para esto se utilizó el siguiente instrumento:

**Registro de Observación:** Se efectuó un formulario, y como evidencia se tomará fotografías.



## CAPÍTULO IV

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Resumen Ejecutivo

“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL AUTOCOMERCIO DE VEHÍCULOS EN EL CONCESIONARIO RIOAUTOS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

##### 5.1.1. *Descripción de la Empresa*

RIOAUTOS, es una empresa que se dedica a la compra y venta de vehículos semi-nuevos y usados, ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

**Razón Social:** Concesionario de Vehículos RIOAUTOS

**Representante Legal:** Sr. Germán Auqui

**Dirección:** Av. La Prensa Y Daniel León Borja (Frente al Banco de Guayaquil)

**Teléfono:** 03-2303739 0992625423

**E-mail:** german.auqui@gmail.com

5.1.2. **Organigrama estructural del concesionario RIOAUTOS**

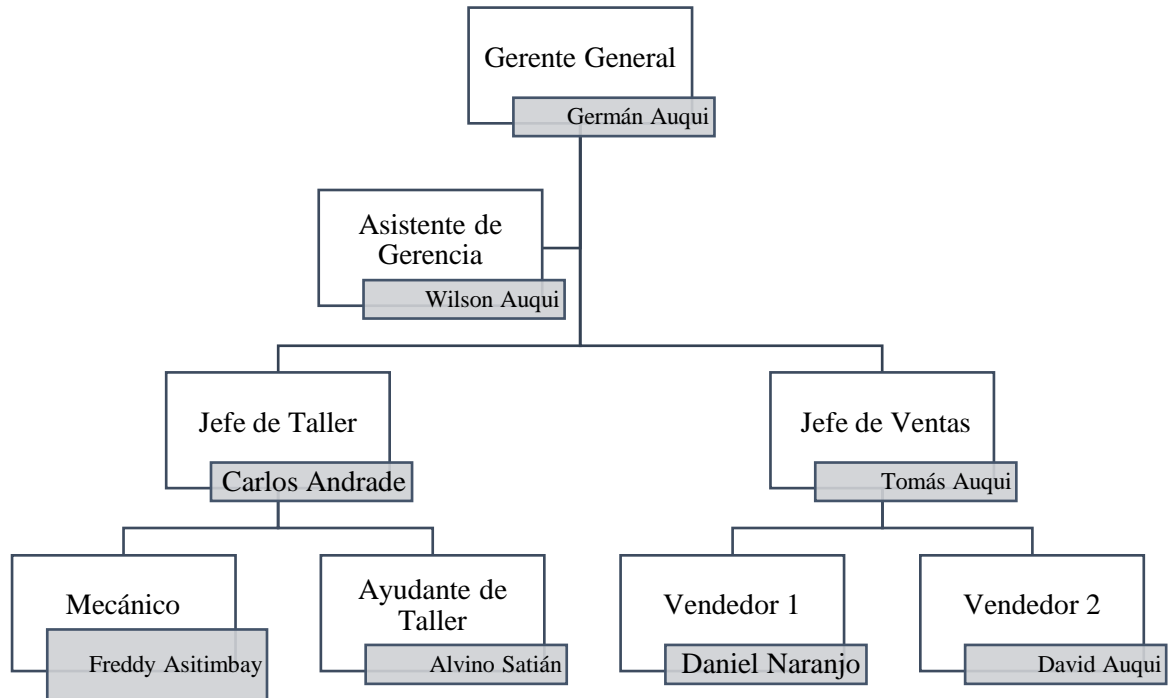


Gráfico 3-4: Organigrama estructural del concesionario RIOAUTOS.

Realizado por: (Auqui, 2021)

Tabla 2-4: Productos que se comercializan en el concesionario RIOAUTOS.

Producto	Características
Se comercializa todo tipo de vehículos seminuevos y usados entre autos, camionetas, y uno que otro camión.	Los vehículos son comercializados en perfectas condiciones, después de realizar el mantenimiento correspondiente tanto del motor, chasis, neumáticos, suspensión, pintura, carrocería según sea el caso, los vehículos salen del concesionario en perfectas condiciones, con todos los papeles en regla como la matrícula, la revisión, el contrato de compra y venta, entre otros.

Realizado por: (Auqui, 2021)

### **Necesidades que la empresa piensa satisfacer**

**Plan estratégico de la empresa:** Se realizará un análisis del entorno, un análisis FODA, se diseñará la misión y visión, valores de la empresa y objetivos estratégicos.

**Plan de marketing:** Se analizará cual es la competencia, se implementara un diseño de logotipo y slogan, además se realizará un análisis de las 4P, como es: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

**Plan de operaciones:** Se realizará un nuevo diseño y distribución de las instalaciones, como también un manual de funciones y un flujograma de compra y venta de vehículos.

**Plan Financiero:** se elaborará los estados financieros, el VAN y TIR .

### **Competencia**

Entre los más importantes, están “Riverauto”, “Automotores Rolando Naranjo”, “Auto Centro Brito”, aquí se encuentran también las ferias de carros, e incluso a los vendedores informales.

## Cientes

Hombres y Mujeres mayores de 18 años, hasta los 64 aproximadamente de la provincia de Chimborazo e incluso de otras partes del país.

## Estado de Resultados

Tabla 3-4: Estado de resultados del concesionario RIOAUTOS

CONCESIONARIO RIOAUTOS					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL					
Del 01 de Marzo de 2018 al 01 de Marzo del 2019					
<b>ACTIVO</b>				<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>			<b>\$53,820.00</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$4,520.00</b>
<b>Disponibles</b>		<b>\$25,320.00</b>		IESS por Pagar	\$400.00
Caja	\$9,000.00			Servicios por Pagar	\$120.00
Caja Chica	\$320.00			Cuentas por Pagar	\$4,000.00
Bancos	\$16,000.00				
<b>Exigible</b>		<b>\$7,500.00</b>			
Documentos por Cobrar	\$7,500.00			<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>\$100,000.00</b>
<b>Realizable</b>		<b>\$21,000.00</b>		Préstamos a Pagar L/P	\$100,000.00
Inventario Vehículos para la Venta	\$21,000.00				
<b>Activo no Corriente</b>			<b>\$104,350.00</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>\$104,520.00</b>
<b>Depreciables</b>		<b>\$4,350.00</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Edificios	\$2,200.00			Capital	\$2,967.48
Maquinaria	\$1,000.00			Resultado del Ejercicio	\$50,682.53
Equipos de Oficina	\$750.00			<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$53,650.00</b>
Muebles y Enseres	\$400.00				
<b>No Depreciable</b>		<b>\$100,000.00</b>			
Terrenos	\$100,000.00				
<b>TOTAL</b>			<b>\$158,170.00</b>	<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$158,170.00</b>

Realizado por: (Aqui, 2021)

## VAN y TIR

Tabla 4-4: Datos (VAN)

DATOS	VALORES
Inversión	\$28,800.00
Número de Periodos	12
Tipo de Periodo	Mensual
Tasa de Descuento	16% 0.013333333

Realizado por: (Aqui, 2021)

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

Tabla 5-4: Valor Actual Neto

Periodo	FNE	(1+i) <sup>o</sup>	FNE / (1+i) <sup>o</sup>
0	-\$28,800.00		-\$28,800.00
1	\$22,314.00	\$1.01	\$22,020.39
2	\$12,704.00	\$1.03	\$12,371.88
3	\$12,704.00	\$1.04	\$12,209.10
4	\$11,144.00	\$1.05	\$10,568.95
5	\$11,144.00	\$1.07	\$10,429.88
6	\$11,144.00	\$1.08	\$10,292.65
7	\$12,704.00	\$1.10	\$11,579.08
8	\$12,704.00	\$1.11	\$11,426.73
9	\$12,704.00	\$1.13	\$11,276.38
10	\$12,704.00	\$1.14	\$11,128.00
11	\$12,704.00	\$1.16	\$10,981.58
12	\$23,874.00	\$1.17	\$20,365.60
	<b>VAN</b>		<b>\$125,850.22</b>

Realizado por: (Auqui, 2021)

Si el VAN es mayor a cero, el proyecto se acepta, si es negativo, se rechaza. En este caso como el VAN es \$125 850.22 entonces se acepta el proyecto.

Tabla 6-4: TIR

**CONCESIONARIO RIOAUTOS  
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Tasa de Descuento	VAN
0%	\$139,748.00
5%	\$95,501.19
10%	\$67,141.89
15%	\$48,165.86
20%	\$34,955.25
25%	\$25,420.45
30%	\$18,311.26
35%	\$12,854.68
40%	\$8,557.78
45%	\$5,097.06
50%	\$2,254.39
55%	-\$120.98
60%	-\$2,135.75
<b>TIR</b>	<b>55%</b>

Realizado por: (Auqui, 2021)

La TIR es mayor al i, por lo tanto el proyecto se acepta.

## **5.2. Descripción de la Empresa**

RIOAUTOS

Es una empresa que se dedica a la compra y venta de vehículos semi-nuevos y usados, ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Razón Social: Concesionario de Vehículos RIOAUTOS

Representante Legal: Sr. Germán Auqui

Dirección: Av. La Prensa Y Daniel León Borja (Frente al Banco de Guayaquil)

Teléfono: 03-2303739 0992625423

E-mail: german.auqui@gmail.com

### **5.2.1. *Reseña Histórica***

El concesionario de vehículos RIOAUTOS fue fundado en el año 2009 por el Sr. Germán Auqui, éste concesionario está radicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, específicamente se encuentra ubicado en la Av. La Prensa Y Daniel León Borja (Frente al Banco de Guayaquil). La razón por la cual se empezó con esta idea de negocio, fue para generar una mayor cantidad de ingresos, tener una mejor calidad de vida y ayudar a las personas más necesitadas, indica el propietario. El giro del negocio torna en la compra y venta, comisión y cambio de vehículos seminuevos y usados, el cual ha venido evolucionando poco a poco debido a que la empresa se vuelve más conocida por los vehículos de calidad que se ofertan conjuntamente con los papeles en regla, además se ha ido integrándose más recurso humano, por la gran demanda que ha tenido este negocio.

### **5.2.2. *Análisis de la Industria***

Actualmente el sector de compra y venta de vehículos usados está teniendo gran acogida en el mercado, debido a la pandemia muchas personas han querido tener su propio vehículo para poder movilizarse disminuyendo así el grado de contagio, por otro lado muchas personas que han sido despedidos de sus trabajos u otros que no consiguen un empleo, han decidido crear un emprendimiento en el cuál necesitan tener un vehículo para transportar la materia prima o sus productos elaborados para la venta. Por eso con gran seguridad se puede afirmar que la industria de vehículos usados está creciendo.

### **5.2.3. *Productos y Servicios Ofrecidos***

Se ofertan autos, camionetas y uno que otro camión, seminuevos y usados, los cuales son comercializados en la ciudad de Riobamba y en la feria de la ciudad de Ambato, la cual se realiza los

días lunes, también son comercializados a través de Facebook. La competencia de este concesionario son los otros patios de carros, como el concesionario “Automotores Rolando Naranjo”, “Riverauto”, “Auto Centro Brito”, entre otros, también los vendedores informales que al igual que este concesionario venden sus unidades a través de páginas de internet.

La empresa compra sus unidades a Toyota, a las personas que llegan al concesionario ofertando sus vehículos, a amistades y en las ferias de la ciudad de Riobamba y Ambato.

Algunos procesos están fuera de las posibilidades del personal y también porque no hay la maquinaria necesaria, el concesionario hace una subcontratación con otras empresas que dominan el área, como por ejemplo el de pintura.

### 5.3. Análisis del Entorno

Para analizar el entorno de la empresa es posible recurrir a una extensa cantidad de herramientas. A continuación se estudian tanto el micro como el macro entorno de RIOAUTOS.

#### 5.3.1. Análisis del macro entorno

##### 5.3.1.1. Análisis Pest

Se aplica el análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos al concesionario.

Tabla 7-4: Análisis del macro entorno

FACTORES POLÍTICOS	FACTORES ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de Gobierno y su modelo político-administrativo</li> <li>• Aranceles Nacionales</li> <li>• Aranceles Internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo Económico</li> <li>• Moneda</li> <li>• PIB</li> <li>• Impuestos</li> <li>• Inflación</li> <li>• Devaluación</li> </ul>
FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Educación</li> <li>• Estilo de Vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Maquinaria Avanzada</li> <li>• Software Publicidad</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> </ul>
FACTORES ECOLÓGICOS	FACTORES JURÍDICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciclaje</li> <li>• Contaminación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y Seguridad Laboral</li> <li>• Salarios</li> </ul>

Realizado por: (Auqui, 2021)

A continuación se amplía la información de cada factor que compone el análisis PEST:

### FACTORES POLÍTICOS

- **Cambio de Gobierno y su modelo político-administrativo:** El cambio de Gobierno trae incertidumbre a las necesidades y expectativas de la empresa.
- **Aranceles Nacionales:** Pago de Impuestos por comercialización local
- **Aranceles Internacionales:** Actualmente existe una reducción de aranceles en el ingreso de vehículos hacia el país, sobre todo los vehículos que son provenientes de la Unión Europea desde el 1 de Enero del presente año 2021.

### FACTORES ECONÓMICOS

- **Ciclo Económico:** La economía empieza a tener un leve crecimiento es por eso que el mismo se encuentra en la etapa de crecimiento.
- **Moneda:** La caída del dólar comenzó recién hace cuatro o cinco meses, manifiesta Mora en el dialogo BBC Mundo, además indica que a los consumidores latinoamericanos les beneficia, porque la mayor parte de los bienes que consumen son importados, por ejemplo: los autos, y los productos tecnológicos.
- **PIB:** El Banco Mundial proyecta que el PIB (Producto Interno Bruto) se recuperara en el país y crecerá un 3,5% de acuerdo con el último reporte Perspectivas Económicas Mundiales presentadas el 5 de enero de 2021. (EL COMERCIO, 2021)



- **Devaluación:** El fenómeno de devaluación de los vehículos se da por diversas razones que van desde las variables macroeconómicas nacionales e internacionales, hasta el uso, desgaste y depreciación que tiene este bien con el paso del tiempo.

## FACTORES SOCIALES

- **Nivel de Educación:** En la actualidad la mayor parte de personas han terminado el bachillerato y han sacado la licencia de conducir.
- **Estilo de Vida:** El estilo de vida de la población se basa en el nivel socio-económico y ubicación geográfica.
- **Nivel de Ingresos:** Con la llegada del coronavirus, muchas personas han sido despedidas y otras no consiguen trabajo, hay mucho desempleo por lo que los ingresos se reducen.

## FACTORES TECNOLÓGICOS

- **Internet:** Actualmente es una necesidad de cualquier empresa tener acceso a internet.
- **Maquinaria Avanzada:** Para obtener un mejor producto la empresa quiere incorporar maquinaria avanzada y así poder satisfacer al cliente.
- **Software:** Las empresas están incorporando un software que ayude a la gestión empresarial.
- **Publicidad:** Publicaciones en medios locales para captar mayor clientela.
- **Seguridad:** Cámaras que estén en constante monitoreo y sirenas que detecten el forzamiento de las puertas y demás medios de ingreso.

## FACTORES ECOLÓGICOS

- **Contaminación:** Adquisición de vehículos que no comercializa la empresa como eléctricos o híbridos.
- **Reciclaje:** Se lo realiza de las diferentes partes de un vehículo cuando estas se encuentran en mal estado y necesitan ser sustituidas como por ejemplo: los neumáticos, tapicerías, vidrios, entre otros.

## FACTORES JURÍDICOS

- **Salud y Seguridad Laboral:** El concesionario vela por la salud y seguridad laboral de sus empleados proporcionando todos los implementos para desarrollar sus actividades, creando conciencia al momento de manipular cualquier herramienta. Además los empleados están afiliados al IESS.
- **Salarios:** Los empleados reciben un salario justo y digno.

Tabla 8-4: Análisis Pestel RIOAUTOS

ANÁLISIS PESTEL RIOAUTOS								
FACTOR		DETALLE	PLAZO			IMPACTO		
			Corto (1-2 años)	Mediano (de 3-5 años)	Largo (más de 5 años)	Positivo	Negativo	Indiferente
POLÍTICO	Cambio de Gobierno y su modelo político-administrativo	El cambio de Gobierno trae incertidumbre a las necesidades y expectativas de la empresa.	X				X	
	Aranceles Nacionales	Pago de Impuestos por comercialización local	X				X	
	Aranceles Internacionales	Actualmente existe una reducción de aranceles en el ingreso de vehículos hacia el país, sobre todo los vehículos que son provenientes de la Unión Europea desde el 1 de Enero del presente año 2021.	X			X		
ECONÓMICO	Ciclo Económico	La economía empieza a tener un leve crecimiento es por eso que el Ciclo Económico se encuentra en la etapa de Crecimiento.	X			X		
	Moneda	La caída del Dólar comenzó recién hace cuatro o cinco meses, manifiesta Mora en el dialogo BBC Mundo, además indica que a los Consumidores Latinoamericanos les beneficia, porque la mayor parte de los bienes que consumen son importados, por ejemplo: los autos, y los productos tecnológicos.	X				X	
	PIB	El Banco Mundial proyecta que el PIB (Producto Interno Bruto) se recuperará en el país y crecerá un 3,5% de acuerdo con el último reporte Perspectivas Económicas Mundiales presentadas el 5 de enero de 2021. (EL COMERCIO, 2021)	X			X		
	Devaluación	El fenómeno de devaluación de los vehículos se da por diversas razones que van desde las variables macroeconómicas nacionales e internacionales, hasta el uso, desgaste y depreciación que tiene este bien con el paso del tiempo.	X				X	
SOCIAL	Nivel de Educación	En la actualidad la mayor parte de personas han terminado el bachillerato y han sacado la licencia de conducir.	X			X		
	Estilo de Vida	El estilo de vida de la población se basa en el nivel socio-económico y ubicación geográfica.	X				X	
	Nivel de Ingresos	Con la llegada del coronavirus, muchas personas han sido despedidas y otras no consiguen trabajo, hay mucho desempleo por lo que los ingresos se reducen.	X				X	
TECNOLÓGICO	Internet	Actualmente es una necesidad de cualquier empresa tener acceso a internet.	X			X		
	Software	Las empresas están incorporando un software que ayude a la gestión empresarial.		X		X		
	Publicidad	Publicaciones en medios locales para captar mayor clientela.	X			X		
	Seguridad	Cámaras que estén en constante monitoreo y sirenas que detecten el forzamiento de las puertas y demás medios de ingreso.	X			X		
ECOLÓGICO	Contaminación	Adquisición de vehículos que no comercializa la empresa como eléctricos o híbridos.			X		X	
	Reciclaje	Se lo realiza de las diferentes partes de un vehículo cuando estas se encuentran en mal estado y necesitan ser sustituidas como por ejemplo: los neumáticos, tapicerías, vidrios, entre otros.	X			X		
JURÍDICO	Salud y Seguridad Laboral	El concesionario vela por la salud y seguridad laboral de sus empleados proporcionando todos los implementos para desarrollar sus actividades, creando conciencia al momento de manipular cualquier herramienta. Además los empleados están afiliados al IESS.	X			X		
	Salarios	Los empleados reciben un salario justo y digno.	X			X		

Realizado por: (Auqui, 2021)

### 5.3.2. *Análisis del Micro Entorno*

El análisis del micro entorno se centra en los clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos y la rivalidad entre la competencia, para esto se recurrirá al análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

#### 5.3.2.1. *Modelo de las 5 Fuerzas de Porter*

Tabla 9-4: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

<b>MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER</b>	
Poder de Negociación con Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Clientes tienen la opción de comprar a nuestra competencia, como al concesionario “Riverauto”, “Automotores Rolando Naranjo”, “Auto Centro Brito”, en las ferias de carros, e incluso a los vendedores informales.</li> <li>• Los Clientes pueden comprar productos sustitutos como un vehículo eléctrico o híbrido, una moto, una bicicleta, entre otros medios de movilización.</li> <li>• Las exigencias del cliente van aumentando conforme va pasando el tiempo.</li> </ul>
Poder de Negociación con Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantienen alianzas con nuestros proveedores.</li> <li>• Existen varios proveedores al momento de comprar los vehículos.</li> </ul>
Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen varios productos sustitutos como los vehículos eléctricos o híbridos, las motos, entre otros.</li> <li>• Los precios y calidad varían de acuerdo a cada producto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está latente la amenaza que existe con la entrada de nuevos competidores, ofreciendo nuevas ofertas y productos sustitutos a los nuestros.</li> </ul>

<p>Entrada de Nuevos Competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquí juega un papel muy importante el valor de la empresa para nuestros clientes. Básicamente la Fidelidad de los clientes con nuestro concesionario.</li> <li>• La confianza y seguridad que sienten nuestros clientes al momento de comprar o cambiar un vehículo en nuestro concesionario.</li> </ul>
<p>Rivalidad entre los Competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una gran diversidad de competidores formales e informales.</li> <li>• Se generan una reducción de precios por algunos competidores, lo que ocasiona que otros caigan por costos.</li> </ul>

Realizado por: (Aqui, 2021)

Tabla 10-4: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

<b>ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER</b>				
				
5 FUERZAS DE PORTER	FACTORES	IMPACTO		
		Positivo	Negativo	Indiferente
<b>Poder de Negociación con Clientes</b>	Los clientes tienen la opción de comprar a nuestra competencia, como al concesionario Riverauto, Toyota, Auto Centro Brito, en las ferias de carros, e incluso a los vendedores informales.		X	
	Los clientes pueden comprar productos sustitutos como un vehículo eléctrico o híbrido, una moto, una bicicleta, entre otros medios de movilización.		X	
	Las exigencias del cliente van aumentando conforme va pasando el tiempo.	X		
<b>Poder de Negociación con Proveedores</b>	Se mantienen alianzas con nuestros proveedores.	X		
	Existen varios proveedores al momento de comprar los vehículos.	X		
<b>Productos Sustitutos</b>	Existen varios productos sustitutos como los vehículos eléctricos o híbridos, las motos, entre otros.		X	
	Los precios y calidad varían de acuerdo a cada producto.	X		
<b>Entrada de Nuevos Competidores</b>	Está latente la amenaza que existe con la entrada de nuevos competidores, ofreciendo nuevas ofertas y productos sustitutos a los nuestros.		X	
	Aquí juega un papel muy importante el valor de la empresa para nuestros clientes.	X		
	La fidelidad de los clientes con nuestro concesionario.	X		
	La confianza y seguridad que sienten nuestros clientes al momento de comprar o cambiar un vehículo en nuestro concesionario.	X		
<b>Rivalidad entre los Competidores</b>	Existe una gran diversidad de competidores formales e informales.		X	
	Se generan una reducción de precios por algunos competidores, lo que ocasiona que otros caigan por costos.		X	

Realizado por: (Auqui, 2021)

#### 5.4. Plan estratégico de la empresa

##### 5.4.1. Análisis FODA

Con el análisis FODA podremos conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afecta o favorece al concesionario.

Tabla 11-4: Análisis FODA

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El concesionario es reconocido en toda la provincia, por eso tiene gran acogida en el mercado local.</li><li>• El concesionario brinda atención de 8h00 a 19h00, de Lunes a Sábado desde las instalaciones y vía telefónica a cualquier hora.</li><li>• Está ubicado en un sitio estratégico donde la mayor parte de la población de Riobamba e incluso personas que llegan a la ciudad por turismo o por otros aspectos, pueden observar la gama de vehículos que ofrece.</li><li>• Los clientes son fieles al concesionario y tienen bastante confianza y seguridad al momento de adquirir los vehículos.</li><li>• Los vehículos son trasladados hasta el lugar emitido por los clientes para su revisión y aprobación de compra.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El concesionario no posee un modelo de plan de negocios para poder tomar decisiones certeras y estratégicas que les permita estar por encima de la competencia.</li><li>• El concesionario todavía no maneja estados financieros que les permita llevar una contabilidad exacta de sus ventas, ingresos y gastos.</li><li>• Carece de un sistema de seguridad efectivo para proteger el negocio.</li><li>• La interacción en sus redes sociales es escasa.</li><li>• El Recurso Humano del concesionario no recibe capacitación.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El concesionario ofrece a los clientes conocidos pagar los vehículos en cuotas, hasta más de un mes, sin recargos.</li> </ul>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según los pronósticos del Banco Mundial proyecta que el Ecuador tendrá un crecimiento del PIB en un 3.5%.</li> <li>• Existe una reducción de aranceles en el ingreso de vehículos al país.</li> <li>• Con la llegada del COVID19 la gente busca adquirir un vehículo nuevo o usado para transportarse.</li> <li>• Las personas están adquiriendo camionetas o camiones para trabajo.</li> <li>• Debido a la contaminación que existe las personas están viendo la manera de como mitigar esta problemática es por eso que están adquiriendo vehículos eléctricos o híbridos, los cuales la empresa podría también comercializarlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio de Gobierno que se realizará en pocos meses trae incertidumbre a las necesidades y expectativas de la empresa.</li> <li>• La competencia ha bajado sus precios en algunos de sus vehículos, lo que ha ocasionado que otros caigan por costos.</li> <li>• Alto grado de desempleo, debido a la crisis mundial que se está atravesando.</li> <li>• La caída del dólar desde hace 4 o 5 meses atrás.</li> <li>• Feria libre de vehículos en la ciudad de Riobamba y Ambato a las cuales asiste el concesionario.</li> </ul>

Realizado por: (Auqui, 2021)

Procedemos a realizar el Análisis Estratégico FODA, tomando en cuenta lo siguiente:

Para establecer el nivel de relación, se procede aplicar las siguientes preguntas, que servirán como guía.

- Si acentuó la fortaleza ¿Puedo aprovechar mejor la Oportunidad? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad ¿Puedo aprovechar mejor la Oportunidad? ¿En qué medida?
- Si acentuó la fortaleza ¿Estoy minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿Minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

Tabla 12-4: Análisis estratégico FODA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA		FACTORES EXTERNOS											Σ	TOTAL			
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS										
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5						
Según los pronósticos del Banco Mundial proyecta que el Ecuador tendrá un crecimiento del PIB en un 3.5%.		Existe una reducción de aranceles en el ingreso de vehículos al país.	Con la llegada de COVID19 la gente busca adquirir un vehículo nuevo o usado para transportarse.	Las personas están adquiriendo camionetas o camiones para trabajo.	Debido a la contaminación que existe las personas están viendo la manera de como mitigar está problemática es por eso que están adquiriendo vehículos Eléctricos o Híbridos, los cuales la empresa podría también comercializarlos.	Σ	El cambio de Gobierno que se realizará en pocos meses trae incertidumbre a las necesidades y expectativas de la Empresa.	La Competencia ha bajado sus precios en algunos de sus vehículos, lo que ha ocasionado que otros caigan por costos.	Alto grado de desempleo, debido a la crisis mundial que se está atravesando.	La caída del dólar desde hace 4 o 5 meses atrás.	Feria libre de vehículos en la ciudad de Riobamba y Ambato a las cuales asiste el concesionario.						
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	El concesionario es reconocido en toda la provincia, por eso tiene gran acogida en el mercado local.	1	5	10	10	5	31	5	10	0	0	10	25	56	
		F2	El concesionario brinda atención de 8h00 a 19h00, de Lunes a Sábado desde las instalaciones. Además, atiende vía telefónica a cualquier hora.	0	0	5	5	0	10	0	0	0	0	0	0	0	10
		F3	Está ubicado en un sitio estratégico donde la mayor parte de la población de Riobamba e incluso personas que llegan a la ciudad por turismo o por otros aspectos, pueden observar la gama de vehículos que se ofrece.	0	0	10	10	0	20	0	1	0	0	0	1	2	22
		F4	Los clientes son fieles al concesionario y tienen bastante confianza y seguridad al momento de adquirir los vehículos.	0	0	10	10	5	25	0	10	0	0	0	5	15	40
		F5	Los vehículos son trasladados hasta el lugar emitido por los clientes para su revisión y aprobación de compra.	0	0	10	10	0	20	0	1	0	0	0	5	6	26
	Σ		1	5	45	45	10	106	5	22	0	0	0	21	48	154	
	DEBILIDADES	D1	El concesionario no posee un modelo de Plan de Negocios para poder tomar decisiones certeras y estratégicas que les permita estar por encima de la competencia.	5	0	10	10	5	30	1	1	0	0	0	1	3	33
		D2	El concesionario todavía no maneja Estados Financieros que les permita llevar una contabilidad exacta de sus ventas, ingresos y gastos.	1	5	1	1	10	18	5	10	1	0	0	1	17	35
		D3	Carece de un Sistema de Seguridad efectivo para proteger el negocio.	0	0	1	1	5	7	0	0	0	0	0	0	0	7
		D4	La interacción en sus redes sociales es escasa.	1	5	10	10	1	27	0	5	0	0	0	10	15	42
D5		El Recurso Humano del concesionario no recibe capacitación.	0	0	5	5	5	15	0	5	0	0	0	5	10	25	
		7	10	27	27	26	97	6	21	1	0	0	17	45	142		
		8	15	72	72		203	11	43	1	0	0	38	93	296		

Realizado por: (Auqui, 2021)



## Tipología de Estrategias

Mediante la Tipología de Estrategias podemos trazar decisiones que beneficien el estatus del concesionario en el mercado, para esto vamos a desarrollar las siguientes:

- **Estrategias Ofensivas (FO):** Tratan de obtener el máximo provecho de una situación favorable del entorno.
- **Estrategias de Orientación (DO):** Tratan de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias o debilidades internas de la institución.
- **Estrategias Defensivas (FA):** Pretenden dar respuestas a situaciones del entorno no favorables apoyándose para ello en puntos fuertes.
- **Estrategias de Supervivencia (DA):** Destinadas a eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos.

Después de conocer la Tipología de Estrategias, procedemos a desarrollarlas basándonos en los resultados de la Matriz FODA, como podemos apreciar en la siguiente Tabla.

Tabla 13-4: Matriz de estrategias

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b>	
<b>Relación</b>	<b>Estrategia Ofensiva: Prioridad</b>
F1-O1,O2,O3,O4,O5	Aprovechar los medios locales y medios virtuales como Facebook, Instagram, WhatsApp para publicitar al concesionario, además adquirir vehículos que sean los más demandados en la ciudad, y por último hacer un estudio de Factibilidad de los vehículos eléctricos o híbridos para su comercialización.
F2-O1,O2,O3,O4,O5	Brindar asesoramiento a los clientes desde las instalaciones, vía telefónica o por medio de las redes sociales.
F3-O1,O2,O3,O4,O5	Atraer a la mayor parte de clientela posible ya sea por medio de volantes o tarjetas desde las instalaciones, y en las ferias ubicarse en puestos estratégicos.

F4-O1,O2,O3,O4,O5	Ofertar vehículos en buen estado y con papeles en regla, además brindar un servicio de postventa.
F5-O1,O2,O3,O4,O5	Trasladar los vehículos hacia los lugares emitidos por los clientes conocidos con los correspondientes papeles en regla.
<b>Estrategia de Orientación</b>	
D1-O1,O2,O3,O4,O5	Diseñar un Plan de Negocios para palpar la situación en la cual se encuentra el concesionario y empezar a tomar decisiones estratégicas que logren captar toda esa clientela que necesita adquirir un vehículo para movilización propia o para trabajo y con eso poder maximizar las ventas.
D2-O1,O2,O3,O4,O5	Llevar una contabilidad en orden que permita verificar los ingresos, costos, gastos y sobre todo las ganancias.
D3-O1,O2,O3,O4,O5	Implementar un Sistema de Seguridad para el concesionario que permita tanto a los dueños, como clientes y empleados sentirse libres de peligro.
D4-O1,O2,O3,O4,O5	Fortalecer la interacción de las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp, así como también brindar información a todas las preguntas o dudas que tengan los clientes.
D5-O1,O2,O3,O4,O5	Capacitar constantemente al Recurso Humano en diferentes áreas y temáticas.
<b>Estrategias Defensivas</b>	
F1-A1,A2,A3,A4,A5	Ofertar vehículos a precios cómodos y accesibles
F2-A1,A2,A3,A4,A5	Atender cualquier queja o reclamo que tengan los clientes.
F3-A1,A2,A3,A4,A5	Rediseñar la fachada del concesionario para llamar la atención de los clientes.
F4-A1,A2,A3,A4,A5	Proyectar confianza y seguridad a los clientes.
F5-A1,A2,A3,A4,A5	Llevar los vehículos que han sido pedidos por los clientes para su posible compra en las fechas acordadas.

<b>Estrategias de Supervivencia</b>	
D1-A1,A2,A3,A4,A5	Brindar un buen servicio de venta a los clientes y buscar un sitio estratégico para ubicarse en el día de las ferias.
D2-A1,A2,A3,A4,A5	Implementar un Sistema Contable en línea para poder manipular las cifras desde cualquier lugar.
D3-A1,A2,A3,A4,A5	Estar atentos en las ferias que acude el concesionario sobre cualquier acto de delincuencia.
D4-A1,A2,A3,A4,A5	Brindar atención rápida y eficaz a los clientes por cualquier medio de comunicación.
D5-A1,A2,A3,A4,A5	Fortalecer la relación y compromiso de los empleados con el concesionario.

Realizado por: (Auqui, 2021)

## COSTOS

Tabla 14-4: Costos de estrategias FODA

CONCEPTO	VALOR
Entregar volantes o tarjetas para atraer mayor clientela	\$ 670,00

Realizado por: (Auqui, 2021)

### 5.4.2. *Misión y Visión*

El concesionario RIOAUTOS no cuenta con misión y visión, por lo que es de suma importancia considerar y sugerir, las mismas fueron creadas y elaboradas a partir de las preguntas que se realizó para su elaboración, la sugerencia para la misión y visión es la siguiente:

#### 5.4.2.1. *Misión*

Somos un concesionario especializado en la comercialización de vehículos usados, altamente comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo un servicio de calidad, honestidad

y transparencia en los procesos de compra y venta, de esta manera contribuimos al desarrollo del Ecuador.

#### 5.4.2.2. *Visión*

Ser líder a nivel local en la comercialización de vehículos usados y servicios de post venta para el año 2030, encaminados a lograr la fidelización de nuestros clientes, convirtiéndonos en la mejor opción del mercado, a través de la gestión de calidad y al profesionalismo de nuestro personal altamente capacitado, permitiendo generar rentabilidad y solidez financiera.

#### 5.4.3. *Valores de la Empresa*

El concesionario RIOAUTOS actúa de acuerdo a los siguientes valores corporativos:

- **Respeto por las Personas:** en el ámbito personal y profesional. Dentro y fuera de la empresa.
- **Excelencia en el servicio al cliente:** trabajamos arduamente para mantener al cliente siempre satisfecho.
- **Calidad:** Ofrecemos productos en óptimas condiciones y papeles en regla.
- **Transparencia:** en cada uno de los procesos de compra y venta como también en todo tipo de acciones.
- **Rentabilidad:** trabajamos con eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos para seguir creciendo e invirtiendo en nuestra empresa.
- **Lealtad:** compromiso total con nuestros clientes para que ellos se mantengan siempre satisfechos con nuestro servicio de comercialización.
- **Equipo:** Trabajamos en equipo lo que nos lleva a compartir esfuerzos y alcanzar logros.

#### 5.4.4. *Objetivos Estratégicos*

Planteamos los siguientes objetivos basándonos en la situación actual del concesionario, para generar mayor posicionamiento en el mercado, rentabilidad e imagen.

- Posicionar para el año 2030 como el concesionario líder en la comercialización de vehículos usados con servicios de postventa de calidad.
- Contar con personal altamente capacitado y preparado para el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa, proporcionándole mayor énfasis a la atención al cliente.
- Implementar un sistema contable para tener un orden de las cuentas, conocer los ingresos, gastos y sobre todo las ganancias que se obtiene.

## 5.5. Plan de Marketing

### 5.5.1. *Objetivos de Marketing*

- Maximizar las ventas
- Ofrecer vehículos que cumpla con todas las exigencias del cliente, tanto mecánicas, como visuales, con todos los papeles en regla.
- Generar un nivel de recordación del concesionario en la mente de nuestros clientes.

### 5.5.2. *Descripción de la Competencia*

La competencia del concesionario RIOAUTOS son los siguientes:

Tabla 15-4: Descripción de la Competencia

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
ASSA Chevrolet-Riobamba	Está ubicado en Lizarzaburo y Rio Guayas, su número telefónico es el (03) 2999800, atienden de Lunes a Viernes de 9h00 a 18h30 y sábados de 10h00 a 14h00.
Automotores Rolando Naranjo	Se encuentran en la Av. Pedro Vicente y Juan de Sosaya, es un concesionario de automotores usados.
Ambacar-Riobamba	Está ubicado junto a supermercados la Ibérica, Av. Daniel León Borja, su número telefónico es el (03) 2961805
Ok Autos	Se encuentran en Rio Quininde, venden vehículos de segunda.
Gamamotors JAC	Está ubicado en Bolivar, Riobamba, su número telefónico es el (03) 2607623, atienden de Lunes a Viernes de 9h00 a 18h30 y sábados de 9h00 a 13h00.
KIA-ASIAUTO	Está ubicado en la Av. Lizarzaburo y Aurelio Espinoza, su número telefónico es el (03) 2602812, atienden de Lunes a Viernes de 9h00 a 18h00 y sábados de 10h00 a 13h00.
Automotores Antonio Larrea	Está ubicado en la Av Lizarzaburo y Leopoldo Cabezas, su número telefónico es el (03) 2307773, atienden de Lunes a Sábado de 8h30 a 19h00.

Riverauto Car Shop	Está ubicado en la Av. Milton Reyes, su número telefónico es el 0984343139, atienden de Lunes a Viernes de 8h00 a 12h30 y de 14h00 a 18h30 y los sábados de 8h00 a 16h00, ofertan vehículos usados.
FORD Quito Motors	Está ubicado en la Av. Lizarzaburu, su número telefónico es el 0992826644, atienden de Lunes a Viernes de 8h00 a 17h00 y los sábados de 8h00 a 12h00.
Chevrolet Riobamba	Está ubicado en Lizarzaburu y Rio Guayas, su número telefónico es el 0981429933
Hyundai	Está ubicado en la Av. Lizarzaburu, su número telefónico es el 0999050025
Vehicentro	Está ubicado en la Av. Lizarzaburu, es un concesionario de camiones.
Importadora Tomebamba	Concesionario Toyota en Riobamba, está ubicado en la Av. La Prensa, y Av. Daniel León Borja, atienden de Lunes a Viernes de 8h30 a 13h00 y de 15h00 a 18h30 y los sábados de 8h30 a 13h00.

Realizado por: (Auqui, 2021)

También las ferias de carros, e incluso los vendedores informales.

### 5.5.3. Segmentación del mercado

Tabla 16-4: Segmentación del mercado

Criterios de Segmentación		Características	Datos	Fuente de Información
Geográficas	Regional	Provincia de Chimborazo, el concesionario se encuentra en la ciudad de Riobamba.		

Demográficas	Edad	18-64 años	291191 Personas	INEC 2010 (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS)
	Sexo	Hombre y Mujer	291191	
	Ingresos	Salario Básico	USD \$425	Ministerio del Trabajo
Psicográficas	Motivos de Compra	Para Transporte personalizado, Trabajo-Negocio, y para obsequio		

Realizado por: (Auqui, 2021)

#### 5.5.4. Manejo de la Imagen de Marca

##### 5.5.4.1. Logotipo

Se realizó en base a los colores y al ícono de la empresa, que es el Jeep Rojo, propiedad del concesionario.



Figura 3-4: Rediseño del logotipo y Slogan del concesionario RIOAUTOS

Realizado por: (Auqui, 2021)

##### 5.5.4.2. Slogan

El slogan que se propone, es el siguiente: “Trabaja en silencio y deja que tu vehículo haga todo el ruido”

### 5.5.5. Mezcla de Marketing

La mezcla del marketing contiene 4 elementos, los cuales son: Producto, Precio, Plaza y Promoción, los cuales sirven para posicionar los vehículos en el mercado objetivo, además es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente.

#### 5.5.5.1. Producto

Tabla 17-4: Características de los vehículos del concesionario RIOAUTOS

<b>Producto</b>	<b>Características</b>
Se comercializa todo tipo de vehículos usados entre autos, camionetas, y uno que otro camión, entre las marcas están: Volkswagen, Chevrolet, Ford, Renault, Fiat, Peugeot, Toyota, Suzuki, Nissan, Hyundai, Kia, Chery, Mitsubishi.	Los vehículos son comercializados en perfectas condiciones, después de realizar el mantenimiento correspondiente tanto del motor, chasis, neumáticos, suspensión, pintura, carrocería según sea el caso, se incurre en gastos desde \$50,00 hasta \$300,00 dólares americanos según sea la gravedad, excepto algunos carros que solo se les hace una limpieza, los vehículos salen del concesionario en perfectas condiciones, con todos los papeles en regla como la matrícula, la revisión, el contrato de compra y venta, entre otros.

Realizado por: (Auqui, 2021)

El concesionario RIOAUTOS comercializa, un 50 % de autos, 45% de camionetas, y un 5% de camiones.



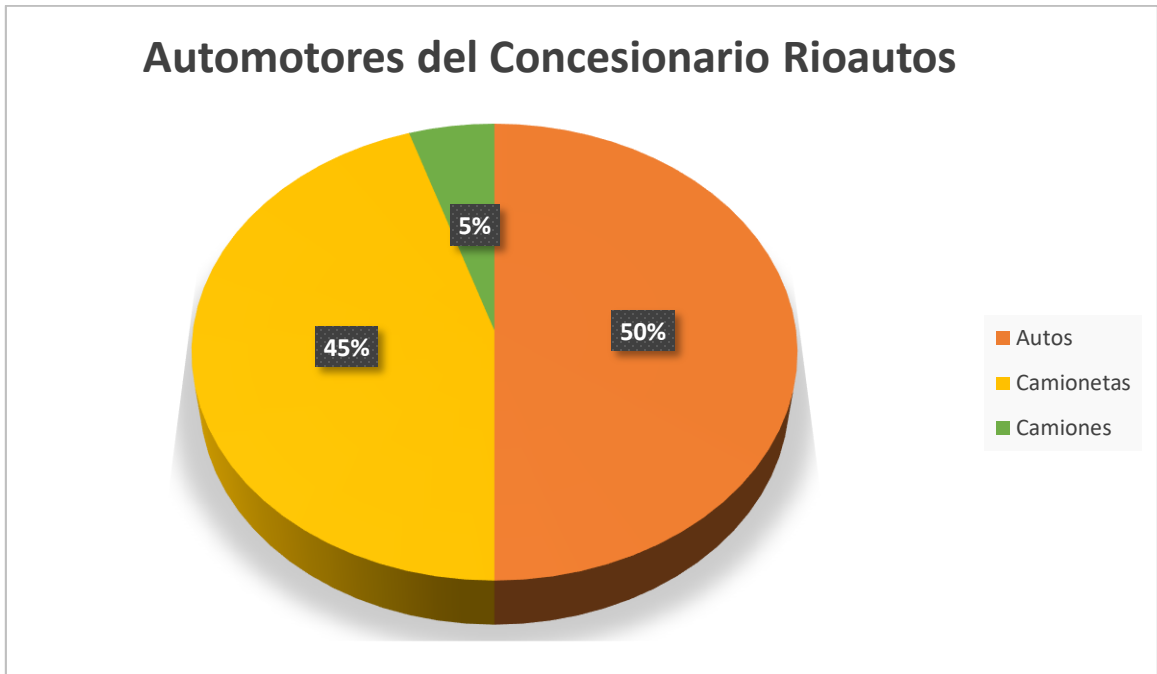


Figura 5-4: Automotores del concesionario RIOAUTOS

Realizado por: (Auqui, 2021)

Es necesario que el concesionario RIOAUTOS continúe realizando un arduo trabajo en cuanto a limpieza ABC, verificación de los diferentes elementos del vehículo, que estos se encuentren en perfectas condiciones, y que todos los papeles estén en regla y sobre todo verificar que el vehículo no sea robado, verificar las multas y sanciones, que todo esté bajo orden referente al tema jurídico.

Además el concesionario podría implementar el Servicio POSTVENTA, el cual ayudaría a mejorar y a mantener una relación duradera con los clientes.

5.5.5.2. *Precio*

Tabla 18-4: Precio para los vehículos del concesionario RIOAUTOS

PRODUCTO	PRECIO		DETERMINACIÓN DE PRECIO
	RIOAUTOS	COMPETENCIA	
Vehículos usados entre autos, camionetas, y uno que otro camión.	Precio cómodo y accesible para el mercado. Que van desde los \$5 300 hasta los \$25 000	El precio de la competencia tiende a variar mucho, desde precios muy bajos hasta precios demasiado altos.	El precio de cada vehículo se determina a partir del valor en el que fue adquirido, el mantenimiento que se hizo, mano de obra y el porcentaje de ganancia para el concesionario.

Realizado por: (Auqui, 2021)

El precio es un factor determinante a la hora de tomar una decisión para ofertar sus unidades, es por ello que el concesionario RIOAUTOS comercializa sus vehículos a precios justos y cómodos, al alcance del bolsillo de sus clientes.

5.5.5.3. *Plaza*

Tabla 19-4: Plaza

Producto	Formas de Distribución
Vehículos seminuevos y usados entre autos, camionetas, y uno que otro camión.	Venta directa a los consumidores.  Los vehículos son vendidos en el mismo patio, en las ferias de Ambato y de la localidad, como también a través de la página de Facebook y de Instagram.

Realizado por: (Auqui, 2021)

La Plaza permite que un producto llegue al cliente, tomando en cuenta esto, los canales por los cuales va a ofrecer los vehículos el concesionario son: el local físico, las ferias y mediante la página de Facebook y de Instagram.

5.5.5.4. *Promoción*

Tabla 20-4: Estrategias de Promoción para el concesionario RIOAUTOS

ESTRATEGIAS	MATERIALES O MEDIOS	COSTOS
PUBLICIDAD	Mediante la página de Facebook y de Instagram	
	Por la Radio de la ciudad de Riobamba.	\$500,00
	Implementar Vallas Publicitarias	\$750,00

Realizado por: (Auchi, 2021)

El concesionario RIOAUTOS debe ser muy estratégico al momento de hacer publicidad, actualmente el medio por el cual le va a beneficiar en gran magnitud, es realizar publicidad por Internet, el concesionario deberá tomar fotografías a sus diferentes vehículos y subir a su página, indicando ciertos parámetros informativos, de cierta forma hoy en día, éste medio es uno de los que más acogida tiene por parte de los clientes, con esto el concesionario va a crecer en ventas, va a ser más conocido y obviamente va a aumentar sus ingresos y posicionamiento en el mercado.

Además deberá realizar anuncios por medio de la radio de la ciudad de Riobamba para incentivar a los clientes a comprar sus unidades.

Por último deberá implementar vallas publicitarias para atraer la vista y el interés de las personas y puedan conocer rápidamente la oferta de productos.

### **5.5.6. *Estrategia de Postventa***

Hay que entender que el servicio postventa va mucho más allá que atender al cliente, se trata de fidelizar a los clientes, con esto se obtendrá aumentar la frecuencia y la cantidad de ventas ya que los clientes van a reconocer el valor que ofrece el concesionario y poco a poco se van convenciendo de que es la mejor opción para realizar una compra.

Para realizar esto, el concesionario deberá realizar lo siguiente:

- Crear una base de datos de los clientes antiguos y actuales, en esa base de datos constará datos básicos, como nombres y apellidos completos, número de cédula, número telefónico, correo electrónico, redes sociales como Facebook y WhatsApp, entre otros.
- Personalizar los mensajes, para agradecer la compra con una nota
- Contactar en fechas especiales y enviar emotivas frases, ya sea en cumpleaños, navidad, año nuevo, entre otros.
- Además el concesionario podrá ofrecer un servicio que solucione problemas o inconvenientes con los vehículos, de forma rápida y eficiente.

### **5.5.7. *Estrategia de Posicionamiento***

Ser un concesionario flexible y conveniente que se adapta a las necesidades de los clientes que residan sobre todo en la ciudad de Riobamba, en la provincia de Chimborazo e inclusive en todo el Ecuador si el caso lo amerita.

## **5.6. Plan de Operaciones**

### **5.6.1. *Objetivos de Operaciones***

- Ofrecer vehículos en óptimas condiciones, cumpliendo con todas las necesidades del cliente.
- Sugerir un nuevo diseño y distribución de las instalaciones, para mejorar el proceso de mantenimiento de los vehículos, papeleo y atención al cliente.
- Diseñar un proceso de compra y venta de vehículos.

## 5.6.2. Localización

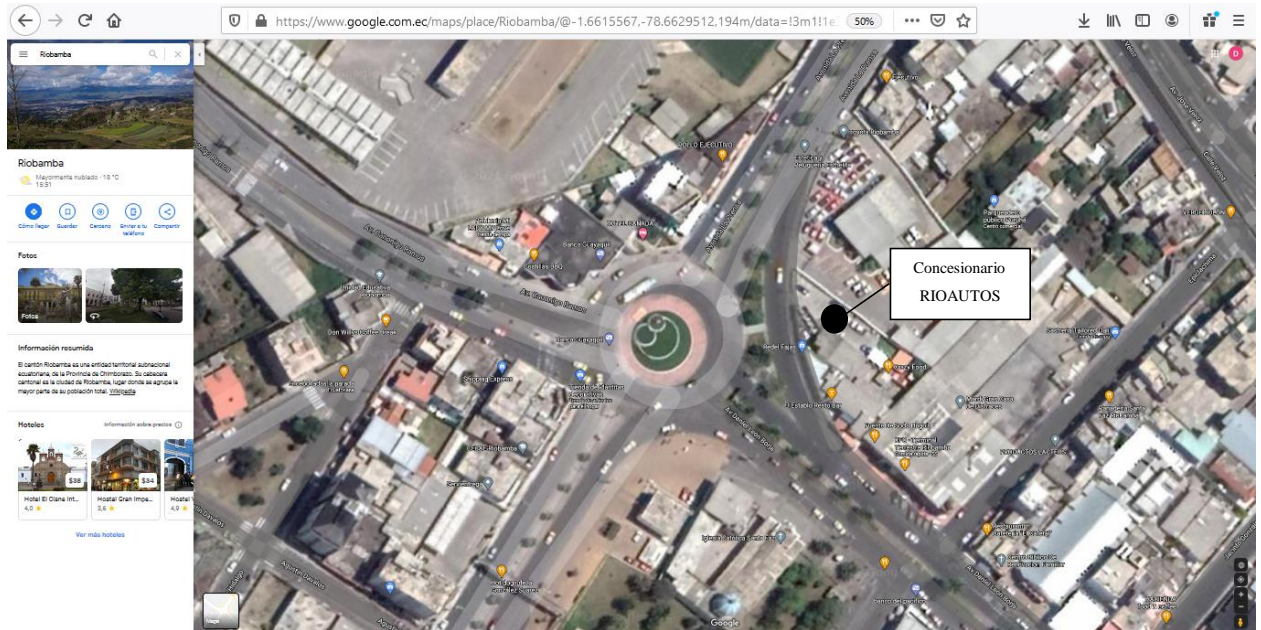


Figura 5-5: Localización del concesionario RIOAUTOS

Realizado por: (Auqui, 2021)

El concesionario RIOAUTOS se encuentra ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en la Av. LA PRENSA Y DANIEL LEÓN BORJA (Frente al Banco de Guayaquil)

La ubicación del concesionario es estratégica debido a que las Avenidas que lo rodean son muy transitadas, aparte de eso, cerca del concesionario se encuentran instituciones de gran acogida de personas como el Banco de Guayaquil, el concesionario “TOYOTA”, el Terminal Terrestre Interprovincial, entre otros.

## 5.6.3. Diseño y Distribución de las Instalaciones

Las instalaciones del concesionario actualmente están ubicadas de la siguiente manera:

Al fondo se encuentra la oficina del Gerente General, una sala de espera y un baño.

En el patio se encuentran todos los vehículos para la venta, en la parte de atrás se realiza la limpieza, cambios de algunos componentes que se encuentran en mal estado.

Cabe recalcar que el lugar donde se realiza la limpieza, los cambios y las modificaciones es muy pequeño para que los empleados puedan desarrollar sus actividades con normalidad y en óptimas condiciones. Actualmente las instalaciones del concesionario se encuentran así:



Figura 6-4: Instalaciones del concesionario RIOAUTOS, vista frontal.

Realizado por: (Auqui, 2021)

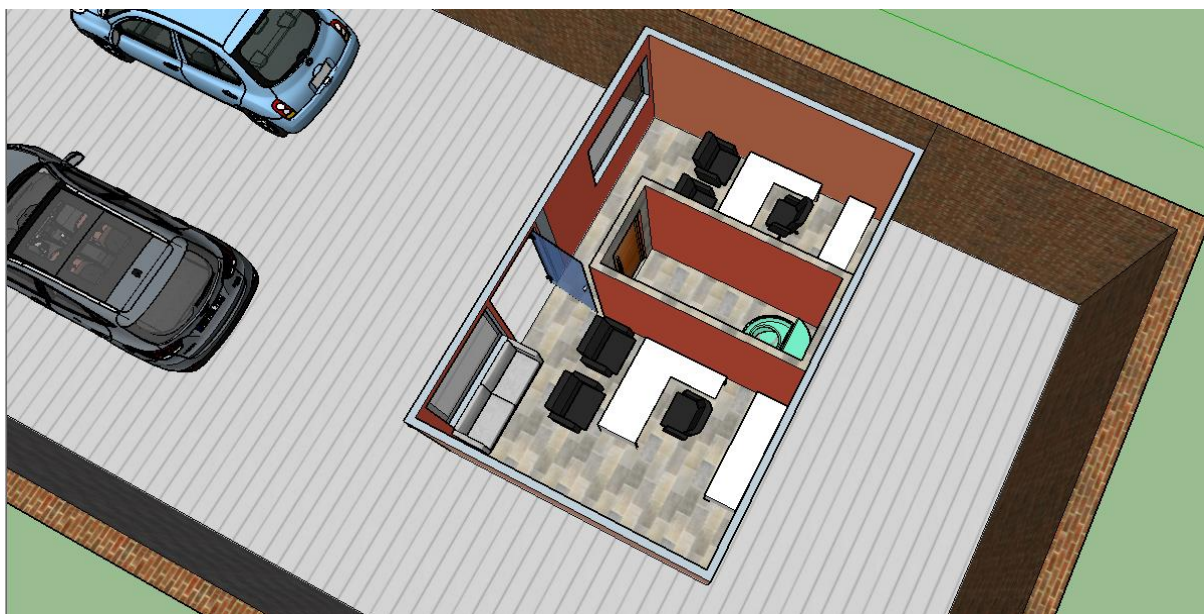


Figura 7-4: Oficinas del concesionario RIOAUTOS

Realizado por: (Auqui, 2021)



### **Nuevo Diseño y distribución de las Instalaciones**

Se ha desarrollado un nuevo diseño y distribución de instalaciones para el concesionario, que le permitirá ejecutar sus actividades con eficiencia y eficacia.

Se construirá el cerramiento, una edificación, en la parte baja de ésta, se realizará los trabajos pertinentes de mantenimiento, en el 2do piso estará ubicada la oficina del Gerente General y del Asistente de Gerencia, además ésta edificación contará con una valla publicitaria, y la puerta será de vidrio, para obtener una mejor vista. Cabe recalcar que se utilizará el espacio que está atrás de las oficinas del concesionario.



Figura 8-4: Rediseño de las instalaciones del concesionario RIOAUTOS, vista frontal.

Realizado por: (Auqui, 2021)

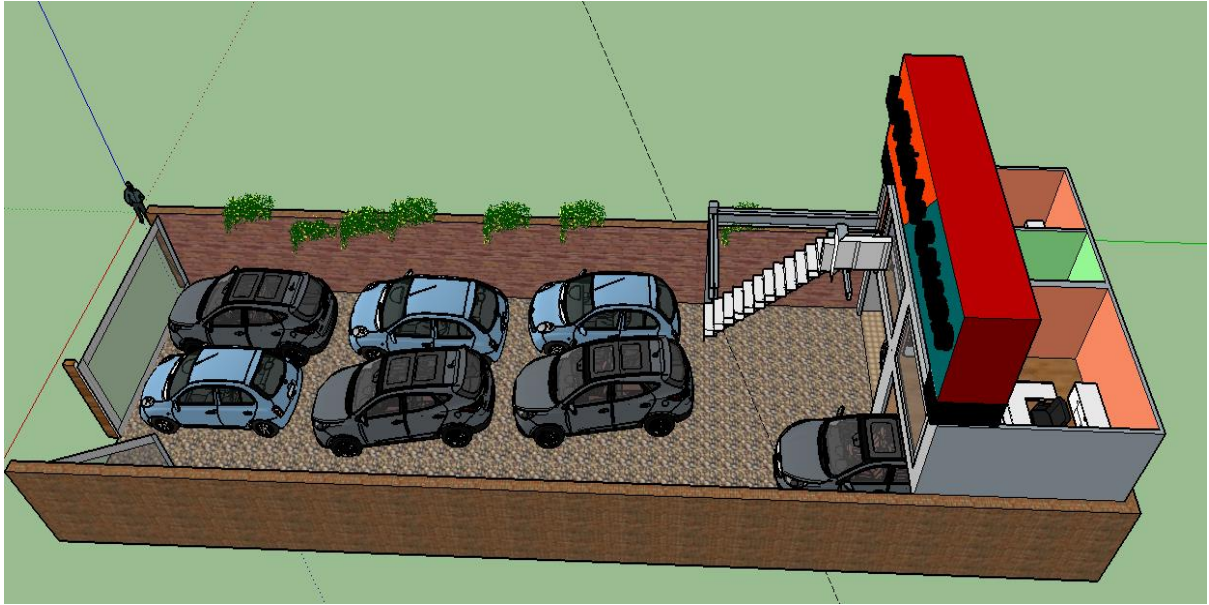


Figura 9-4: Rediseño de las instalaciones del concesionario RIOAUTOS, vista lateral.

Realizado por: (Aqui, 2021)

Aquí se puede observar las dos oficinas, la oficina de la parte derecha será para el Asistente de Gerencia, mientras que para el Gerente General será la de la parte izquierda.



Figura 10-4: Rediseño de las Oficinas del concesionario RIOAUTOS

Realizado por: (Aqui, 2021)



La oficina del Asistente de Gerencia contará con una pequeña sala de espera para los clientes.



Figura 11-4: Rediseño de la oficina de asistencia de gerencia.

Realizado por: (Auqui, 2021)

Éste será el lugar de mantenimiento, donde se realizarán las actividades tanto del área de mecánica como limpieza.

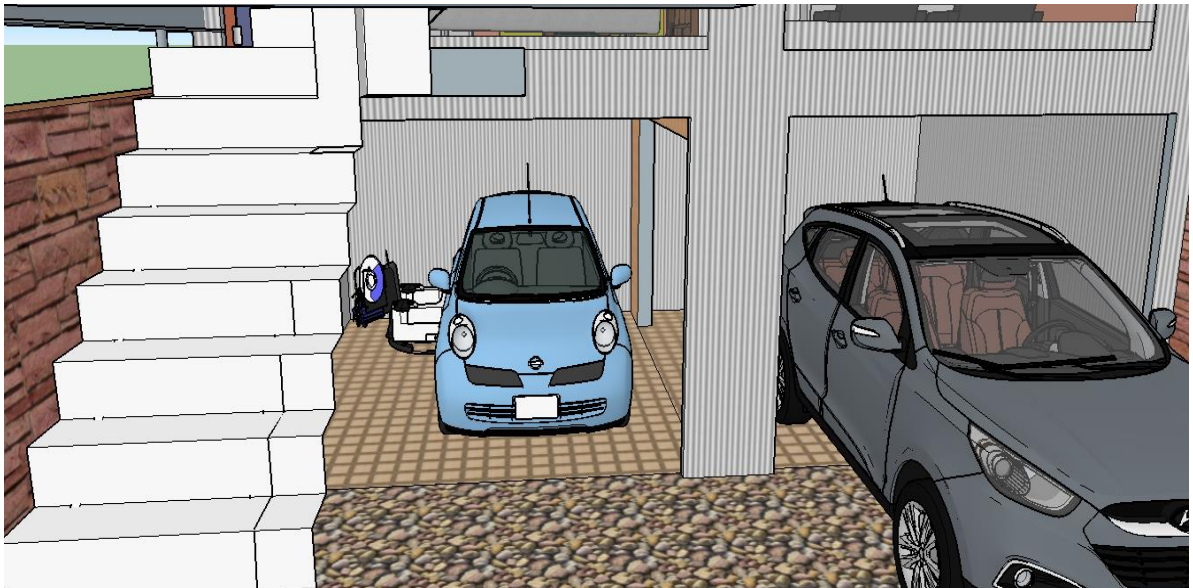


Figura 12-4: Rediseño de las instalaciones del concesionario RIOAUTOS, área de mantenimiento.

Realizado por: (Auqui, 2021)

Finalmente el diseño será el siguiente:

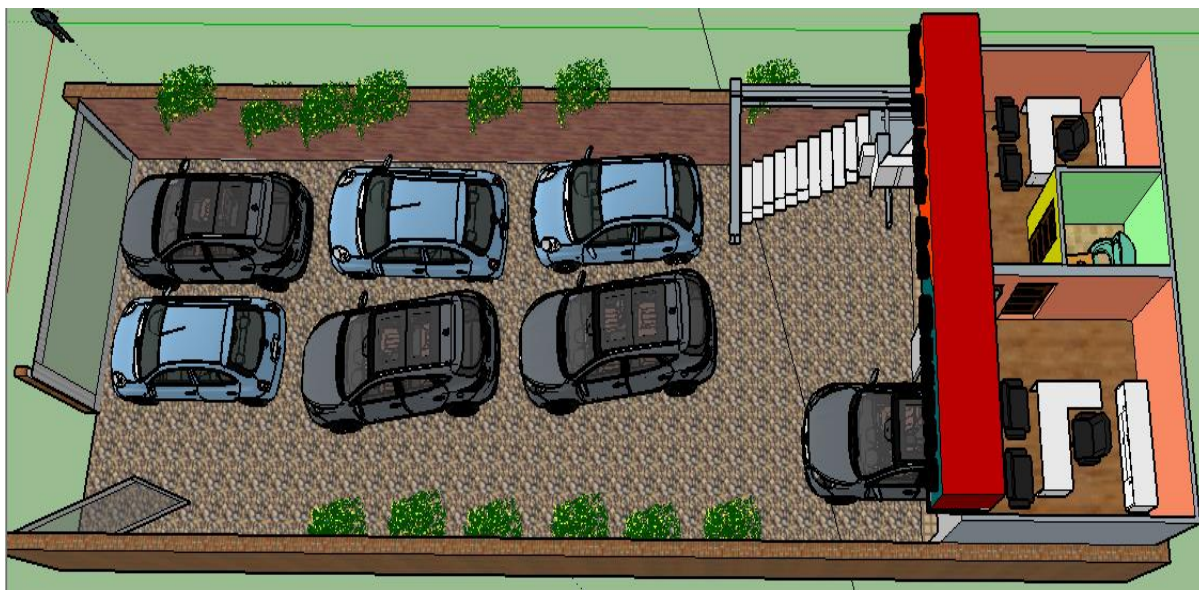


Figura 13-4: Rediseño de las instalaciones del concesionario RIOAUTOS.

Realizado por: (Auqui, 2021)

Costos para el rediseño de las instalaciones del concesionario RIOAUTOS, teniendo en cuenta que puede contener 13 autos, 8 camionetas, y hasta 2 camiones.

Tabla 21-4: Costos para el rediseño de las instalaciones del concesionario RIOAUTOS.

CONCEPTO	VALOR
Cerramiento	\$ 4 500,00
Puerta de Vidrio	\$ 1 800,00
Edificación de dos pisos	\$ 14 3000,00
Mueblería	\$ 1 000,00
Sistema de Seguridad	\$ 600,00
Mano de Obra	\$ 2 800,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25 000,00</b>

Realizado por: (Auqui, 2021)

#### 5.6.4. *Proceso de Compra de Vehículos*

Tabla 22-4: Manual de procedimientos para la compra de vehículos.

<b>Manual de procedimientos: COMPRA</b>		
1	Vendedor 1 y 2	Llega el cliente al patio de carros, rápidamente el vendedor se acerca a atenderle con amabilidad y respeto, ahí le hace saber que quiere vender su vehículo.
2	Vendedor 1 y 2	Verifica el estado del vehículo, pregunta el precio, examina que todos los papeles estén en regla, realiza una prueba de manejo para cerciorar que todo marcha bien.
3	Vendedor 1 y 2	Pide de manera educada al cliente que le espere un momento hasta notificarle de la posible compra al Jefe de Ventas, a éste le hace saber el estado del vehículo, papeles y cómo está en marcha,
4	Jefe de Ventas	Verifica el estado del vehículo, revisa detenidamente los papeles, analiza el precio.
5	Jefe de Ventas	Toma una decisión, si todo marcha bien con el vehículo, notifica al Gerente General sobre la compra de vehículos y se le hace saber el estado en el que se encuentra, conjuntamente con los papeles y el precio, si hay algún desperfecto, se procede agradecer al cliente, y decirle que no estamos interesados en la unidad, por último se le sugiere otras opciones de concesionarios a los cuales puede ir.
6	Gerente General	Legaliza los papeles conjuntamente con el cliente.
7	Gerente General	Cancela la cantidad acordada por la unidad al cliente.

Realizado por: (Auqui, 2021)

5.6.5. **NORMA ANSI: Diagrama de flujo de compra de vehículos**

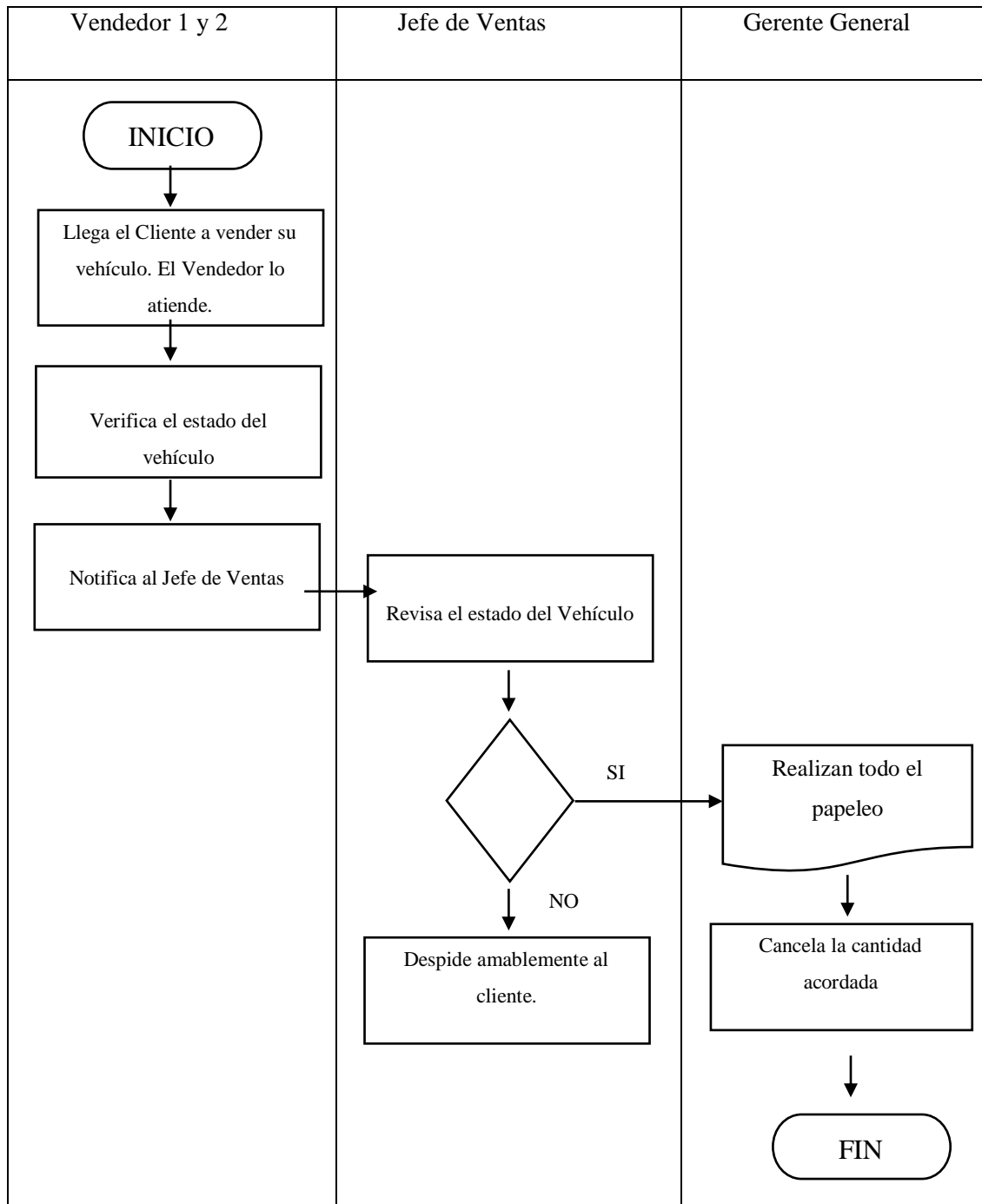


Gráfico 4-4: Diagrama de flujo de compra de vehículos, norma ANSI.

Realizado por: (Auqui, 2021)

**5.6.6. Proceso de Venta de Vehículos**

Tabla 23-4: Manual de procedimientos para la venta de vehículos.

<b>Manual de Procedimientos: VENTA</b>		
1	Vendedor 1 y 2	Llega el cliente al patio de carros, rápidamente el vendedor se acerca a atenderle con amabilidad y pregunta qué tipo de vehículo busca.
2	Vendedor 1 y 2	Muestra las diferentes opciones que se ajustan a las características del cliente.
3	Vendedor 1 y 2	Una vez que el cliente se encuentra interesado por algún vehículo se proporciona las características, precio y se le invita a que realice una prueba de manejo.
4	Vendedor 1 y 2	Después de haber conducido el vehículo y verificar el estado de la unidad conjuntamente con los papeles, el cliente toma la decisión de adquirirlo o no, en caso de que quiera adquirir se procede a notificar sobre la venta al Jefe de Ventas, en caso de que la respuesta sea negativa, se despide amablemente y se le sugiere otras opciones de concesionarios, los cuales le pueden ayudar.
5	Jefe de Ventas	Se acuerdan todos los detalles de compra y notifica al Gerente General para el correspondiente trámite.
6	Gerente General	Legalizan los papeles de compra y venta
7	Gerente General	El cliente cancela por el vehículo y el Gerente General notifica al área de ventas que se entregue el vehículo.
8	Vendedor 1 y 2	Entrega el vehículo y se despide amablemente.

Realizado por: (Auqui, 2021)

5.6.7. **NORMA ANSI: Diagrama de flujo de ventas de vehículos**

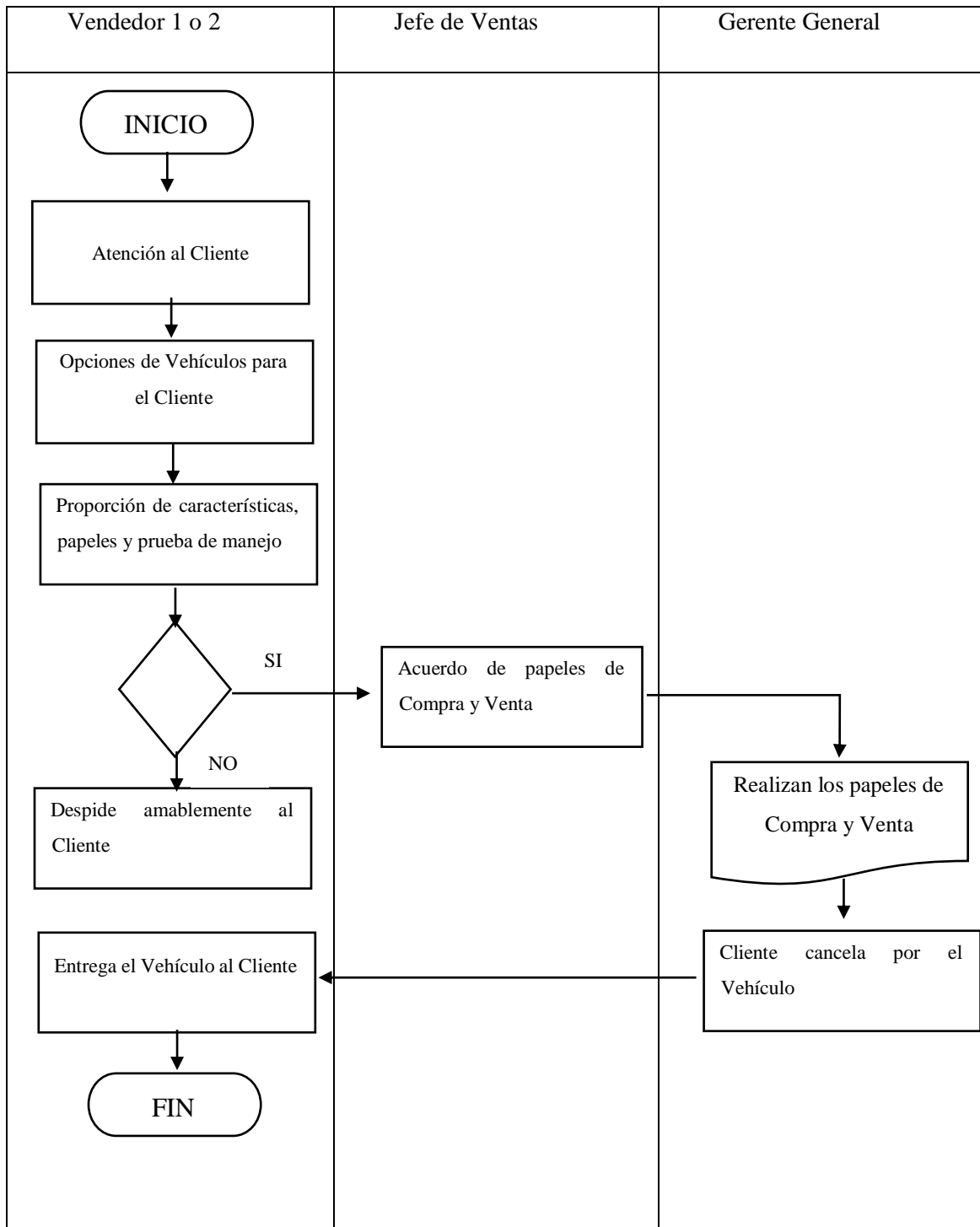


Gráfico 5-4: Diagrama de flujo para la venta de vehículos en el concesionario RIOAUTOS.

Realizado por: (Auqui, 2021)

## 5.7. Plan de recursos humanos

### 5.7.1. Organigrama estructural del concesionario RIOAUTOS

Los organigramas son diagramas que se presentan gráficamente y de manera simplificada, con base en esto procedemos a diseñar el organigrama del concesionario.

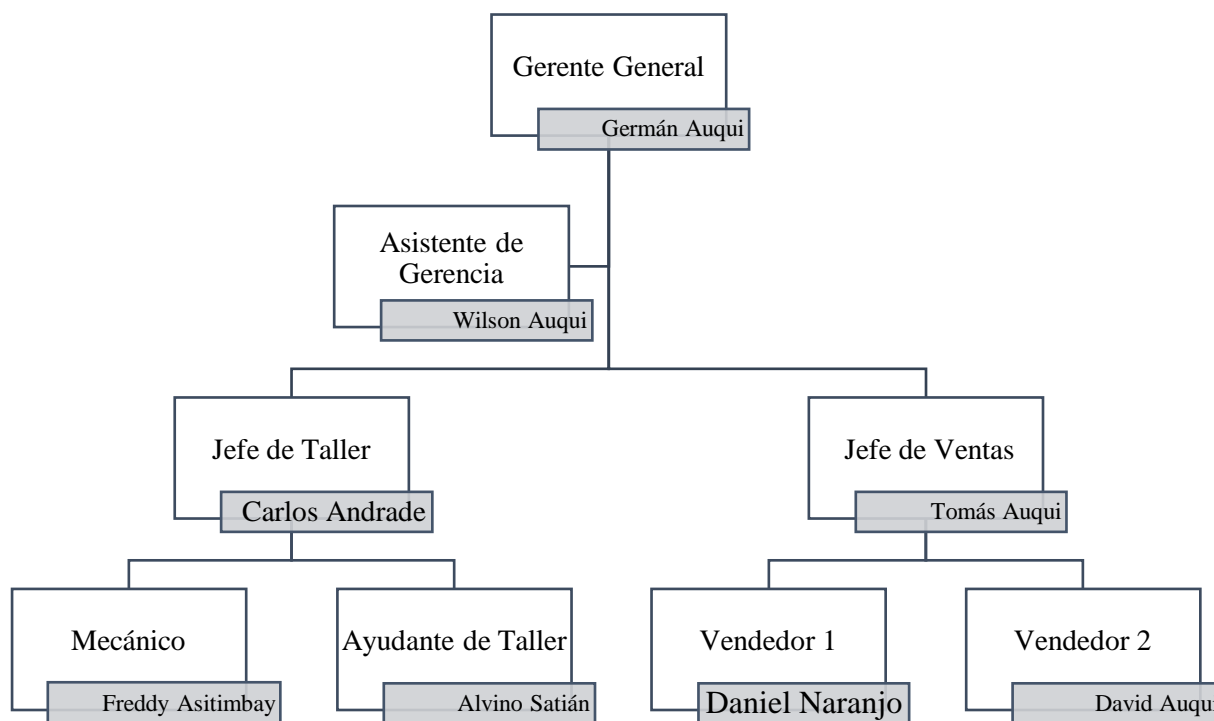


Gráfico 6-4: Organigrama estructural del concesionario RIOAUTOS.

Realizado por: (Auqui, 2021)

### 5.7.2. Manual de Funciones

Con la aplicación de las entrevistas y los documentos del concesionario se obtuvo información que permite desarrollar el manual de funciones de cada integrante que conforma la empresa, a continuación detallamos.

Tabla 24-4: Manual de funciones, Gerente General.

Nombre del Cargo	<b>Gerente General</b>
Depende de:	_____
Supervisa a:	Asistente de Gerencia, Departamento de Mantenimiento y de Ventas.
Naturaleza del Puesto:	Controla las actividades del concesionario
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica, organiza y controla las actividades del Departamento de Mantenimiento y de Ventas.</li> <li>• Supervisa y verifica cada vehículo que esté en planes de compra, en caso de estar todo en orden tanto el vehículo como los papeles da la orden para adquirirlo.</li> <li>• Supervisa cada vehículo que salga del concesionario esté en perfectas condiciones y con los papeles en regla.</li> <li>• Recibe y analiza los reportes de las actividades del Departamento de Mantenimiento y de Ventas.</li> <li>• Asigna actividades extraordinarias a los departamentos cuando lo considere necesario.</li> <li>• Autoriza pagos pendientes por medio del asistente administrativo</li> <li>• Realiza estimaciones y presupuestos para determinar el costo de un vehículo.</li> <li>• Firma los contratos de compra y venta y verifica que toda la información sea verídica.</li> <li>• Coordina la publicidad de los vehículos que se encuentran en el concesionario.</li> <li>• Coordina las compras de los diferentes elementos para el mantenimiento de los vehículos.</li> <li>• Desarrolla actividades a fines del puesto.</li> </ul>	
Requisitos del Puesto	Es Bachiller y ha desarrollado sus actividades en puestos a fines.
Años de Experiencia	Lleva trabajando como Gerente General y dueño del concesionario RIOAUTOS por 12 Años
Cursos a fines	Curso de comercialización de vehículos  Curso para obtener la licencia de conducir
Competencias	Trabajar bajo presión, Liderazgo, Trabajo en Equipo.

Realizado por: (Auqui, 2021)



Tabla 25-4: Manual de funciones, Asistente de Gerencia.

Nombre del Cargo	<b>Asistente de Gerencia</b>
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	_____
Naturaleza del Puesto:	Asiste en la información y documentos al concesionario.
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir y cerrar las instalaciones del concesionario.</li> <li>• Llevar en orden la documentación que se maneja.</li> <li>• Mantener las oficinas limpias y en orden.</li> <li>• Llevar un control de las facturas.</li> <li>• Llevar un control de la caja chica y hacer las reposiciones necesarias.</li> <li>• Elaborar contratos que se indique.</li> <li>• Acompañar al Gerente General a realizar los diferentes movimientos de efectivo.</li> <li>• Verificar y realizar las órdenes de compra de los suministros que se necesite para el mantenimiento de los vehículos, y para las oficinas.</li> <li>• Monitorear frecuentemente la seguridad de las instalaciones del concesionario.</li> <li>• Realiza actividades a fines del puesto.</li> </ul>	
Requisitos del Puesto	<p>Bachiller</p> <p>Licencia de Conducir</p> <p>Actividades a fines del puesto.</p>
Años de Experiencia	6 Meses
Cursos a fines	<p>Atención al Cliente</p> <p>Relaciones Humanas</p>
Competencias	Trabajar bajo presión, Trabajo en Equipo y Habilidad para comunicarse.

Realizado por: (Auqui, 2021)

Tabla 26-4: Manual de funciones, Jefe de taller.

Nombre del Cargo	<b>Jefe de Taller</b>
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Personal del Área de Taller
Naturaleza del Puesto:	Supervisa, ayuda y verifica que las actividades se estén desarrollando de forma eficaz y eficiente.
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica que las actividades se realicen de manera correcta, rápida y segura.</li> <li>• Informa al Gerente General sobre algún imperfecto grave en los vehículos.</li> <li>• Informa al Gerente General y al Gerente de Ventas que cambios y arreglos se hicieron a los vehículos y el valor monetario que tomó realizarlos.</li> <li>• Coordina con el Gerente General y el Gerente de Ventas que vehículos se van a examinar con anticipo.</li> <li>• Coordina con el Asistente de Gerencia que materiales se necesitan para cada semana, dependiendo la cantidad de vehículos que se vayan adquiriendo.</li> <li>• Coordina con el personal del Área de Taller, que vehículos van a examinar y que cambios se realizarán.</li> <li>• Verifica que todas las máquinas se encuentren en óptimas condiciones.</li> <li>• Informa al Gerente General que vehículos se llevará a Talleres capacitados a realizar cambios que estén fuera de las manos de esa área, como el tema de Pintura y Suspensión.</li> <li>• Desarrolla actividades a fines del puesto.</li> </ul>	
Requisitos del Puesto	Mecánico
Años de Experiencia	3 Años
Cursos a fines	Cursos de Mecánica Licencia de Conducir
Competencias	Trabajar Bajo Presión, Liderazgo, Trabajo en Equipo

Realizado por: (Auqui, 2021)

Tabla 27-4: Manual de funciones, Mecánico.

Nombre del Cargo	<b>Mecánico</b>
Depende de:	Jefe de Taller
Supervisa a:	_____
Naturaleza del Puesto:	Desarrolla actividades relacionadas a Mecánica
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza el estado de cada vehículo que ingresa al concesionario</li> <li>• Realiza todos los cambios que necesiten los vehículos</li> <li>• Coordina con el Jefe de Taller para transportar los vehículos que necesiten cambios más sofisticados, los cuales se realizan en otros lugares.</li> <li>• Coordina con el ayudante y auxiliar de taller para realizar la limpieza ABC del vehículo y demás actividades a fines del puesto.</li> <li>• Informa al Jefe de Taller que vehículos están listos para ser comercializados.</li> <li>• Desarrolla actividades a fines del puesto.</li> </ul>	
Requisitos del Puesto	Experiencia en temas de Mecánica
Años de Experiencia	3 Años
Cursos a fines	Cursos de Mecánica Licencia de Conducir
Competencias	Trabajar Bajo Presión Liderazgo Trabajo en Equipo

Realizado por: (Auqui, 2021)

Tabla 28-4: Manual de funciones, Ayudante de taller.

Nombre del Cargo	<b>Ayudante del Taller</b>
Depende de:	Jefe de Taller
Supervisa a:	_____
Naturaleza del Puesto:	Asiste con su ayuda al Jefe de Taller y al Mecánico en las actividades relacionadas al giro del trabajo.
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla las actividades propuestas por el Jefe de Taller y el Mecánico.</li> <li>• Realiza la limpieza ABC de cada uno de los vehículos que ingresa al concesionario.</li> <li>• Siempre está ayudando en las actividades al Mecánico.</li> <li>• Realiza la limpieza del área.</li> <li>• En caso de que los vendedores por alguna acción de fuerza mayor no le es posible llegar al trabajo, es el encargado de atender a los clientes.</li> <li>• Desarrolla actividades a fines del puesto.</li> </ul>	
Requisitos del Puesto	Experiencia en temas de Mecánica
Años de Experiencia	3 Años
Cursos a fines	Cursos de Mecánica Licencia de Conducir
Competencias	Trabajar Bajo Presión Liderazgo Trabajo en Equipo

Realizado por: (Auqui, 2021)

Tabla 29-4: Manual de funciones, Jefe de Ventas.

Nombre del Cargo	<b>Jefe de Ventas</b>
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Área de Ventas
Naturaleza del Puesto:	Coordina con el Gerente General y el personal subordinado para el efecto de compra y venta de Vehículos.
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica el estado de los vehículos que serán posiblemente comprados, además comprueba que todos los papeles estén en regla sin ningún antecedente penal o jurídico conjuntamente con el personal del área.</li> <li>• Informa al Gerente General sobre la posible compra de Vehículos, para que se empiece con el trámite de los papeles.</li> <li>• Informa al Gerente General sobre la venta de los vehículos para que proceda a firmar los documentos que permita su legalización.</li> <li>• Coordina con los subordinados sobre el estado en el que se encuentra el vehículo, precios, año, modelo, entre otros.</li> <li>• Coordina con el Gerente General y los subordinados para el transporte de los vehículos seleccionados que serán trasladados a las ferias de la ciudad de Riobamba y Ambato.</li> <li>• Coordina con el Gerente General las fotos que fueron tomadas a cada vehículo para la publicidad que se realizará en la página de Facebook.</li> <li>• Coordina con el Jefe de Taller sobre los vehículos que están por ingresar al concesionario para su respectivo mantenimiento y los que deben estar listos para la venta.</li> <li>• Asignar actividades extraordinarias a los subordinados cuando lo considere necesario.</li> <li>• Examina que los vehículos antes de ser adquiridos estén en buen estado.</li> <li>• Desarrolla actividades a fines del puesto.</li> </ul>	
Requisitos del Puesto	Experiencia en temas de Compra y Venta de Vehículos.
Años de Experiencia	1 Año
Cursos a fines	Cursos de Ventas Cursos de Mecánica de Vehículos Licencia de Conducir
Competencias	Trabajar Bajo Presión Liderazgo Trabajo en Equipo

Realizado por: (Auqui, 2021)

Tabla 30-4: Manual de funciones, Vendedor 1 y 2.

Nombre del Cargo	<b>Vendedor 1 y 2</b>
Depende de:	Jefe de Ventas
Supervisa a:	_____
Naturaleza del Puesto:	Desarrolla actividades relacionadas a la Compra y Venta de Vehículos.
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina con el Jefe de Ventas, posibles vehículos que podrán ser adquiridos por el concesionario.</li> <li>• Averigua precios, estado del vehículo, papeles de los vehículos en las ferias de la ciudad de Riobamba y Ambato, como también en páginas de Facebook, Instagram o Google, para ser adquiridos.</li> <li>• Coordina con el Jefe de Ventas que vehículos serán trasladados a las ferias.</li> <li>• Atiende a los clientes tanto en las instalaciones del concesionario como también en las ferias.</li> <li>• Informa al Jefe de Ventas de posibles clientes que están interesados y seguros en adquirir los diferentes vehículos que posee el concesionario.</li> <li>• Traslada los vehículos hasta la dirección que solicita el cliente para su posible venta.</li> <li>• Traslada los vehículos que recibirán mantenimiento avanzado hasta otros Talleres.</li> <li>• Desarrolla Actividades a fines del puesto</li> </ul>	
Requisitos del Puesto	Experiencia en temas de Ventas
Años de Experiencia	6 Meses
Cursos a fines	Cursos de Ventas Atención al Cliente Licencia de Conducir
Competencias	Trabajar Bajo Presión Trabajo en Equipo

Realizado por: (Auqui, 2021)

**5.7.3. Estrategias de Inducción, Capacitación y Evaluación al Personal**

Tabla 31-4: Estrategias de inducción, capacitación y evaluación al personal del concesionario

<b>Inducción</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Evaluación</b>
<p>El Gerente presentará la estructura del concesionario, conjuntamente con las normas y reglas a todos los empleados para que estos vayan familiarizándose con la visión, misión, objetivos, estrategias, funciones, responsabilidades, derechos, obligaciones, entre otros.</p> <p>Además se le manifestará que el empleado al final será evaluado.</p>	<p>El Gerente involucrará al Jefe de Ventas y al Jefe de Taller o Mantenimiento que transfieran sus conocimientos a sus subordinados.</p> <p>Además puede pagar cursos o talleres a sus empleados, para que ellos desarrollen mejor sus funciones y puedan dar soluciones a problemas, de una manera rápida y eficaz.</p>	<p>Mediante la evaluación el Gerente puede determinar quiénes pueden obtener mejoras salariales, quienes deben salir de la empresa, que aspectos motivan o desmotivan al cliente interno.</p> <p>Puede ser:</p> <p>A través de la evaluación por parte de un supervisor, donde el Jefe superior que conoce al empleado.</p> <p>A través de la Evaluación entre compañeros.</p>

Realizado por: (Auqui, 2021)

**COSTOS**

Tabla 32-4: Estrategias de inducción, capacitación y evaluación al personal

CONCEPTO	VALOR
Capacitaciones 3 anual	\$ 1 600,00

Realizado por: (Auqui, 2021)

**5.7.4. Estrategias de Motivación y desarrollo del Personal**

- La alta rotación de personal es uno de los costos más importantes para el concesionario, no sólo por lo económico sino más bien por el tiempo y calidad de los vehículos y servicios,

para evitar esta rotación el Gerente podrá aplicar las siguientes estrategias que le permitirán motivar, desarrollar y retener a su mejor personal.

- Crear un ambiente de libre comunicación en la que todos tanto jefes como empleados puedan compartir problemas y experiencias.
- Incentivar a los empleados para que participen en la toma de decisiones, relacionado al área de trabajo.
- Premiar los aportes y contribuciones que ayuden de cierta forma al concesionario, entre otros.

**5.7.5. *Dotar a los empleados de uniforme laboral***

El uniforme laboral es muy importante para cualquier organización, es por ello que el concesionario RIOAUTOS debería entregar por lo menos 2 uniformes a cada trabajador, ya que es una buena forma de mostrar la imagen del patio, esto ayuda a los empleados a destacarse sobre el resto de las personas, mostrando que pertenecen al concesionario y creará una idea de lealtad con el concesionario.

**COSTOS**

Tabla 33-4: Dotar de uniforme al personal

CONCEPTO	VALOR
2 Uniformes a cada trabajador	\$ 280

Realizado por: (Auqui, 2021)



## 5.8. Plan Financiero

### 5.8.1. Consideraciones para la construcción de los Estados Financieros

#### 5.8.1.1. Ventas Históricas

Tabla 34-4: Ventas Históricas

VENTAS HISTÓRICAS						
MES	01/03/2021		01/03/2020		01/03/2019	
	Unidades	\$	Unidades	\$	Unidades	\$
ABRIL	9	\$ 81,900.00	7	\$ 63,700.00	8	\$ 72,800.00
MAYO	9	\$ 81,900.00	8	\$ 72,800.00	7	\$ 63,700.00
JUNIO	9	\$ 81,900.00	8	\$ 72,800.00	8	\$ 72,800.00
JULIO	9	\$ 81,900.00	8	\$ 72,800.00	8	\$ 72,800.00
AGOSTO	9	\$ 81,900.00	7	\$ 63,700.00	7	\$ 63,700.00
SEPTIEMBRE	9	\$ 81,900.00	7	\$ 63,700.00	8	\$ 72,800.00
DICIEMBRE	14	\$ 127,400.00	10	\$ 91,000.00	10	\$ 91,000.00
ENERO	12	\$ 109,200.00	9	\$ 81,900.00	8	\$ 72,800.00
FEBRERO	10	\$ 91,000.00	10	\$ 91,000.00	8	\$ 72,800.00
MARZO	10	\$ 91,000.00	9	\$ 81,900.00	8	\$ 72,800.00
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>\$ 910,000.00</b>	<b>83</b>	<b>\$ 755,300.00</b>	<b>80</b>	<b>\$ 728,000.00</b>

Realizado por: (Auqui, 2021)

### 5.8.2. Estados Financieros

#### 5.8.2.1. Estado de Situación Financiera Inicial

Tabla 35-4: Estado de Situación Financiera Inicial 2018-2019

CONCESIONARIO RIOAUTOS					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL					
Del 01 de Marzo de 2018 al 01 de Marzo del 2019					
<b>ACTIVO</b>				<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>			<b>\$53,820.00</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$4,520.00</b>
<b>Disponibles</b>		<b>\$25,320.00</b>		IESS por Pagar	\$400.00
Caja	\$9,000.00			Servicios por Pagar	\$120.00
Caja Chica	\$320.00			Cuentas por Pagar	\$4,000.00
Bancos	\$16,000.00				
<b>Exigible</b>		<b>\$7,500.00</b>			
Documentos por Cobrar	\$7,500.00			<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>\$100,000.00</b>
<b>Realizable</b>		<b>\$21,000.00</b>		Préstamos a Pagar L/P	\$100,000.00
Inventario Vehículos para la Venta	\$21,000.00				
<b>Activo no Corriente</b>			<b>\$104,350.00</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>\$104,520.00</b>
<b>Depreciables</b>		<b>\$4,350.00</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Edificios	\$2,200.00			Capital	\$2,967.48
Maquinaria	\$1,000.00			Resultado del Ejercicio	\$50,682.53
Equipos de Oficina	\$750.00			<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$53,650.00</b>
Muebles y Enseres	\$400.00				
<b>No Depreciable</b>		<b>\$100,000.00</b>			
Terrenos	\$100,000.00				
<b>TOTAL</b>			<b>\$158,170.00</b>	<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$158,170.00</b>

Realizado por: (Auqui, 2021)

Tabla 36-4: Estado de Situación Financiera Inicial 2019-2020

<b>CONCESIONARIO RIOAUTOS</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL</b>			
<b>Del 01 de Marzo de 2019 al 01 de Marzo del 2020</b>			
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>
<b>Activo Corriente</b>		<b>\$190,800.00</b>	<b>Pasivo Corriente</b> \$4,020.00
<b>Disponibles</b>		<b>\$154,800.00</b>	IESS por Pagar \$400.00
Caja \$9,500.00			Servicios por Pagar \$120.00
Caja Chica \$300.00			Cuentas por Pagar \$3,500.00
Bancos \$145,000.00			
<b>Exigible</b>		<b>\$8,000.00</b>	
Documentos por Cobrar \$8,000.00			<b>Pasivo no Corriente</b> \$77,000.00
<b>Realizable</b>		<b>\$28,000.00</b>	Préstamos a Pagar L/P \$77,000.00
Inventario Vehículos para la Venta \$28,000.00			
<b>Activo no Corriente</b>		<b>\$103,605.00</b>	<b>Total Pasivo</b> \$81,020.00
<b>Depreciables</b>		<b>\$3,605.00</b>	<b>PATRIMONIO</b>
Edificios \$2,000.00			Capital \$166,847.50
Maquinaria \$850.00			Resultado del Ejercicio \$46,537.50
Equipos de Oficina \$555.00			<b>Total Patrimonio</b> \$213,385.00
Muebles y Enseres \$200.00			
<b>No Depreciable</b>		<b>\$100,000.00</b>	
Terrenos \$100,000.00			
<b>TOTAL</b>		<b>\$294,405.00</b>	<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b> \$294,405.00

Realizado por: (Auqui, 2021)

Tabla 37-4: Estado de Situación Financiera Inicial 2020-2021

<b>CONCESIONARIO RIOAUTOS</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL</b>			
<b>Del 01 de Marzo de 2020 al 01 de Marzo del 2021</b>			
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>
<b>Activo Corriente</b>		<b>\$74,150.00</b>	<b>Pasivo Corriente</b> \$6,035.00
<b>Disponibles</b>		<b>\$34,150.00</b>	IESS por Pagar \$415.00
Caja \$9,000.00			Servicios por Pagar \$120.00
Caja Chica \$150.00			Cuentas por Pagar \$5,500.00
Bancos \$25,000.00			
<b>Exigible</b>		<b>\$5,000.00</b>	
Documentos por Cobrar \$5,000.00			<b>Pasivo no Corriente</b> \$54,000.00
<b>Realizable</b>		<b>\$35,000.00</b>	Préstamos a Pagar L/P \$54,000.00
Inventario Vehículos para la Venta \$35,000.00			
<b>Activo no Corriente</b>		<b>\$103,250.00</b>	<b>Total Pasivo</b> \$60,035.00
<b>Depreciables</b>		<b>\$3,250.00</b>	<b>PATRIMONIO</b>
Edificios \$1,800.00			Capital \$48,234.50
Maquinaria \$800.00			Resultado del Ejercicio \$69,130.50
Equipos de Oficina \$500.00			<b>Total Patrimonio</b> \$117,365.00
Muebles y Enseres \$150.00			
<b>No Depreciable</b>		<b>\$100,000.00</b>	
Terrenos \$100,000.00			
<b>TOTAL</b>		<b>\$177,400.00</b>	<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b> \$177,400.00

Realizado por: (Auqui, 2021)

## Análisis

Tabla 38-4: Análisis de índices financieros del ESFI

ÍNDICES DE LÍQUIDEZ	Liquidez	01/03/2018- 01/03/2019	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{53\,820}{4\,520} = 11.91$	El concesionario tiene un margen de Activos con buena liquidez, capaz de ser convertido en dinero en un corto tiempo.
		01/03/2019- 01/03/2020	$\frac{65\,800}{6\,520} = 10.09$	
		01/03/2020- 01/03/2021	$\frac{39\,150}{6\,035} = 12.29$	
	Prueba Ácida	01/03/2018- 01/03/2019	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{(53\,820 - 21\,000)}{4\,520} = 7.26$	El concesionario tiene la capacidad de pago a corto plazo y está en condiciones de afrontar sus obligaciones.
		01/03/2019- 01/03/2020	$= \frac{(65\,800 - 28\,000)}{6\,520} = 5.80$	
		01/03/2020- 01/03/2021	$= \frac{(74\,150 - 35\,000)}{6\,035} = 6.49$	
ÍNDICE DE SOLVENCIA	Apalancamiento	01/03/2018- 01/03/2019	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{158\,170}{53\,650} = 2.95$	Se recomienda endeudarse con terceros, puesto que los fondos ajenos contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior.
		01/03/2019- 01/03/2020	$\frac{169\,405}{85\,885} = 1.97$	
		01/03/2020- 01/03/2021	$\frac{177\,400}{117\,365} = 1.51$	
		01/03/2018- 01/03/2019	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{104\,520}{53\,650} = 1.95$	El concesionario ha asumido una gran

	Endeudamiento	01/03/2019- 01/03/2020	$\frac{83\,520}{85\,885}=0.97$	cantidad de riesgo que con el pasar del tiempo ha podido ir cancelando poco a poco esta deuda, y así lograr estar estable financieramente.
		01/03/2020- 01/03/2021	$\frac{60\,035}{117\,365}=0.51$	

Realizado por: (Auqui, 2021)

### 5.8.2.2. Estado de Resultados

Tabla 39-4: Estado de Resultados del concesionario RIOAUTOS 2019-2020-2021

<b>ESTADO DE RESULTADOS AL 01 DE MARZO DE 2021</b>			
	01/03/2021	01/03/2020	01/03/2019
<b>Ventas</b>	\$ 910,000.00	\$ 755,300.00	\$ 728,000.00
(-) Costo de Ventas	\$ 789,000.00	\$ 661,150.00	\$ 637,000.00
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	\$ 121,000.00	\$ 94,150.00	\$ 91,000.00
(-) Gasto Operacionales	\$ 9,360.00	\$ 8,660.00	\$ 8,348.00
(-) Gasto Ventas	\$ 9,000.00	\$ 8,300.00	\$ 8,000.00
(-) Gasto Administrativo	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 348.00
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 111,640.00	\$ 85,490.00	\$ 82,652.00
(-) Gastos Financieros	\$ 3,200.00	\$ 3,100.00	\$ 3,150.00
<b>Utilidad antes Impuesto y Participación Trabajadores</b>	\$ 108,440.00	\$ 82,390.00	\$ 79,502.00
(-) 15% Impuesto Trabajadores	\$ 16,266.00	\$ 12,358.50	\$ 11,925.30
<b>Utilidad antes Impuesto a la Renta</b>	\$ 92,174.00	\$ 70,031.50	\$ 67,576.70
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 23,043.50	\$ 17,507.88	\$ 16,894.18
<b>Utilidad Neta</b>	<u>\$ 69,130.50</u>	<u>\$ 52,523.63</u>	<u>\$ 50,682.53</u>

Realizado por: (Auqui, 2021)

## Análisis

Tabla 40-4: Análisis de índices financieros del Estado de Resultados

ÍNDICES DE RENTABILIDAD	Margen Operacional	01/03/2018- 01/03/2019	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} = \frac{79\ 610}{700\ 700} = 0.11$  20%	Por cada dólar vendido, se reportaron 0,11 ctvs de utilidad en el 2019, al igual que en el 2020, y por último 0,12 ctvs en el 2021, lo que es muy bueno y rentable para el concesionario.
		01/03/2019- 01/03/2020	$\frac{84\ 300}{746\ 200} = 0.11$	
		01/03/2020- 01/03/2021	$\frac{110\ 920}{891\ 800} = 0.12$	
	Rentabilidad Neta de Ventas	01/03/2018- 01/03/2019	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{48\ 743}{700\ 700} = 0.07$	Por cada dólar que se vende se tiene el 7% de Utilidad durante el año 2019, al igual que en el 2020, y el 8% para el 2021, lo cual es muy bueno para el concesionario.
		01/03/2019- 01/03/2020	$\frac{51\ 765}{746\ 200} = 0.07$	
		01/03/2020- 01/03/2021	$\frac{68\ 671}{891\ 800} = 0.08$	
		01/03/2018- 01/03/2019	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}} = \frac{79\ 610}{53\ 650} = 1$	El porcentaje de Rentabilidad para el Gerente General del concesionario RIOAUTOS es del 100% del capital que ha invertido en

	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	01/03/2019-01/03/2020	$\frac{84\,300}{85\,885} = 1$	la compra y venta de Vehículos en el año 2019, 2020, y 2021.
		01/03/2020-01/03/2021	$\frac{110920}{117365} = 1$	

Realizado por: (Auqui, 2021)

### 5.8.3. *Presupuesto referencial para los proyectos del plan de negocios*

Tabla 41-4: Presupuesto referencial para los proyectos del plan de negocios

PROGRAMAS	PROYECTOS	COSTO TOTAL POR PROGRAMA	
		VALOR	TOTAL
Descripción de la Empresa	Entregar volantes o tarjetas para atraer mayor clientela	\$ 670,00	\$ 670,00
Publicidad	Realizar una contratación con una radio	\$ 500,00	\$1250,00
	Implementar Valla Publicitaria	\$ 750,00	
Plan de Operaciones	Rediseñar el concesionario	\$ 25 000,00	\$ 25 000,00
Recurso Humano	Capacitaciones	\$ 1 600,00	\$ 1 600,00
	Dotar de Uniforme Laboral	\$280	\$280
TOTAL			\$28 800,00

Realizado por: (Auqui, 2021)

### 5.8.4. Flujo de caja proyectado

Tabla 42-4: Flujo de caja proyectado.

CONCESIONARIO RIOAUTOS FLUJO DE CAJA PROYECTADO												
	Desde el 01 de Enero de 2022 hasta el 30 de Diciembre de 2022											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos de Caja</b>	<b>\$158,700.00</b>	<b>\$149,000.00</b>	<b>\$149,000.00</b>	<b>\$139,300.00</b>	<b>\$139,300.00</b>	<b>\$139,300.00</b>	<b>\$149,000.00</b>	<b>\$149,000.00</b>	<b>\$149,000.00</b>	<b>\$149,000.00</b>	<b>\$149,000.00</b>	<b>\$168,400.00</b>
Ventas	\$155,200.00	\$145,500.00	\$145,500.00	\$135,800.00	\$135,800.00	\$135,800.00	\$145,500.00	\$145,500.00	\$145,500.00	\$145,500.00	\$145,500.00	\$164,900.00
Cuentas por Cobrar	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00
<b>Egresos de Caja</b>	<b>\$136,386.00</b>	<b>\$136,296.00</b>	<b>\$136,296.00</b>	<b>\$128,156.00</b>	<b>\$128,156.00</b>	<b>\$128,156.00</b>	<b>\$136,296.00</b>	<b>\$136,296.00</b>	<b>\$136,296.00</b>	<b>\$136,296.00</b>	<b>\$136,296.00</b>	<b>\$144,526.00</b>
Compras	\$128,800.00	\$128,800.00	\$128,800.00	\$120,750.00	\$120,750.00	\$120,750.00	\$128,800.00	\$128,800.00	\$128,800.00	\$128,800.00	\$128,800.00	\$136,850.00
Gastos Ventas	\$1,440.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,260.00	\$1,260.00	\$1,260.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,350.00	\$1,530.00
Gastos Administrativos	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00
Publicidad	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00
Prestamos	\$1,916.00	\$1,916.00	\$1,916.00	\$1,916.00	\$1,916.00	\$1,916.00	\$1,916.00	\$1,916.00	\$1,916.00	\$1,916.00	\$1,916.00	\$1,916.00
Sueldos	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00	\$3,400.00
<b>Flujo del Mes</b>	<b>\$22,314.00</b>	<b>\$12,704.00</b>	<b>\$12,704.00</b>	<b>\$11,144.00</b>	<b>\$11,144.00</b>	<b>\$11,144.00</b>	<b>\$12,704.00</b>	<b>\$12,704.00</b>	<b>\$12,704.00</b>	<b>\$12,704.00</b>	<b>\$12,704.00</b>	<b>\$23,874.00</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>\$22,314.00</b>	<b>\$35,018.00</b>	<b>\$47,722.00</b>	<b>\$58,866.00</b>	<b>\$70,010.00</b>	<b>\$81,154.00</b>	<b>\$93,858.00</b>	<b>\$106,562.00</b>	<b>\$119,266.00</b>	<b>\$131,970.00</b>	<b>\$144,674.00</b>	<b>\$168,548.00</b>

Realizado por: (Auqui, 2021)

### 5.8.5. VAN y TIR

#### 5.8.5.1. Valor Actual Neto (VAN)

Tabla 43-4: Datos VAN

DATOS	VALORES
Inversión	\$28,800.00
Número de Periodos	12
Tipo de Periodo	Mensual
Tasa de Descuento	16%      0.013333333

Realizado por: (Auqui, 2021)

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

Tabla 44-4: Valor Actual Neto

Periodo	FNE	(1+i) <sup>o</sup>	FNE / (1+i) <sup>o</sup>
0	-\$28,800.00		-\$28,800.00
1	\$22,314.00	\$1.01	\$22,020.39
2	\$12,704.00	\$1.03	\$12,371.88
3	\$12,704.00	\$1.04	\$12,209.10
4	\$11,144.00	\$1.05	\$10,568.95
5	\$11,144.00	\$1.07	\$10,429.88
6	\$11,144.00	\$1.08	\$10,292.65
7	\$12,704.00	\$1.10	\$11,579.08
8	\$12,704.00	\$1.11	\$11,426.73
9	\$12,704.00	\$1.13	\$11,276.38
10	\$12,704.00	\$1.14	\$11,128.00
11	\$12,704.00	\$1.16	\$10,981.58
12	\$23,874.00	\$1.17	\$20,365.60
	<b>VAN</b>		<b>\$125,850.22</b>

Realizado por: (Auqui, 2021)

Si el VAN es mayor a cero, el proyecto se acepta, si es negativo, se rechaza. En este caso como el VAN es \$125 850,22 entonces se acepta el proyecto.

#### 5.8.5.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Tabla 45-4: Tasa Interna de Retorno

**CONCESIONARIO RIOAUTOS  
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Tasa de Descuento	VAN
0%	\$139,748.00
5%	\$95,501.19
10%	\$67,141.89
15%	\$48,165.86
20%	\$34,955.25
25%	\$25,420.45
30%	\$18,311.26
35%	\$12,854.68
40%	\$8,557.78
45%	\$5,097.06
50%	\$2,254.39
55%	-\$120.98
60%	-\$2,135.75
<b>TIR</b>	<b>55%</b>

Realizado por: (Auqui, 2021)

La TIR es mayor al i, por lo tanto el proyecto se acepta.



5.8.6. **Razón Beneficio/Costo**

Tabla 46-4: Razón Beneficio/Costo

<b>RAZÓN BENEFICIO/COSTO</b>			
<b>Periodo</b>	<b>FNE</b>	<b>(1+i)<sup>o</sup></b>	<b>FNE / (1+i)<sup>o</sup></b>
0	-\$28,800.00		-\$28,800.00
1	\$22,314.00	\$1.01	\$22,020.39
2	\$12,704.00	\$1.03	\$12,371.88
3	\$12,704.00	\$1.04	\$12,209.10
4	\$11,144.00	\$1.05	\$10,568.95
5	\$11,144.00	\$1.07	\$10,429.88
6	\$11,144.00	\$1.08	\$10,292.65
7	\$12,704.00	\$1.10	\$11,579.08
8	\$12,704.00	\$1.11	\$11,426.73
9	\$12,704.00	\$1.13	\$11,276.38
10	\$12,704.00	\$1.14	\$11,128.00
11	\$12,704.00	\$1.16	\$10,981.58
12	\$23,874.00	\$1.17	\$20,365.60
Valor Presente de la suma de Flujos Actualizados			\$154,650.22
<b>RAZÓN BENEFICIO/COSTO</b>			<b>\$5.37</b>

Realizado por: (Auqui, 2021)

En esta relación nos indica que por cada dólar que el concesionario gaste en actividades de remodelamiento, marketing, seguridad, entre otros, éste obtiene \$5.37 de utilidad.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

- El plan de negocios ha permitido al concesionario RIOAUTOS conocer su situación actual, las falencias que tiene, y tomar decisiones estratégicas en busca de mejoras para el ámbito administrativo, financiero y de marketing.
- Para el desarrollo del plan de negocios se utilizó un enfoque de investigación cualitativa, los métodos: deductivo, inductivo, analítico y técnicas de investigación como la entrevista y la observación.
- Al desarrollar el Plan Financiero, se determinó que la infraestructura del concesionario es muy limitada, debido a que está desperdiciando gran parte del terreno, asimismo no cuenta con un cerramiento acorde a las necesidades, y la seguridad es insuficiente, además el recurso humano no posee un manual de funciones estrictamente para cada área con sus diferentes tareas. Por otro lado el concesionario a pesar de no llevar contabilidad tiene un gran porcentaje de ganancias a su favor, el negocio es rentable, tiene un margen de activos con buena liquidez y está en óptimas condiciones de realizar un préstamo para poder duplicar sus ingresos, además en los próximos años, según la proyección estimada, el concesionario irá aumentando sus ventas.

### **6.2. Recomendaciones**

- El concesionario RIOAUTOS debería ir actualizando la información en el plan de negocios propuesto, sobre todo en el análisis FODA, debido al futuro incierto y variante que nos espera, por la crisis que somete a todo el mundo, así el concesionario tendrá una identificación y una base estructural que le permitirá tomar decisiones estratégicas acertadas para maximizar sus ventas y ampliar su estatus en el mercado.
- Es importante que el concesionario RIOAUTOS ponga en funcionamiento el plan de negocios, ya que esto le permitirá tener una base estructural administrativa, económica, financiera, donde se verán reflejadas las actividades, para la toma de decisiones estratégicas que minimicen el riesgo empresarial, el impacto que tendrá la competencia sobre el concesionario y a su vez que maximicen las ventas, ingresos, y ganancias.
- El concesionario debe acoger el rediseño que se realizó para aprovechar el espacio que está al fondo del patio de carros, y aumentar el lugar de mantenimiento y oficinas, además debe reforzar el cerramiento y la seguridad. Es de suma importancia que el concesionario tome en cuenta el manual de funciones, ya que esto permitirá a sus empleados conocer las diferentes tareas que debe realizar en la comercialización de vehículos. Además el concesionario debe

llevar contabilidad, ya que esto le permitirá conocer su estructura financiera, si está incurriendo en gastos elevados, como está el nivel de endeudamiento, o por el contrario, si sus ingresos están aumentando, el porcentaje de ganancia va creciendo.

## GLOSARIO

**Plan:** El plan es el término de carácter más integral. El plan hace hincapié en las decisiones de carácter global, expresando los lineamientos fundamentales prioritarios y de gran alcance al determinar las estrategias que son elementales a mediano y largo plazo, al aplicar un análisis interno y externo (Moyano Castillejo, 2015).

**Programas:** Un programa, en sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza (Luna González, 2016).

**Proyecto:** Un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas (Luna González, 2016).

**PEST, PESTEL:** es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los **factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos** (Martín, 2017).

**FODA:** Es una herramienta que puede ser aplicada a cualquier situación objeto de estudio, las variables analizadas y lo que ellas representan, son la base para tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. Permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Martinez Orozco, Ávalos Cueva, & Arriaga López, 2017).

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Los aspectos internos de la empresa (recursos humanos, económicos, áreas de negocio, mercado, productos, etc.) que representan sus puntos fuertes y que se asocian a determinadas características de liderazgo (DAFO, 2019).

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas

competitivas. Las posibilidades que la empresa es capaz de aprovechar para sí, o bien las del exterior a las que puede acceder y obtener ventajas (beneficios) (DAFO, 2019).

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. los obstáculos y limitaciones que coartan el desarrollo de la organización, y que es necesario eliminar (DAFO, 2019).

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Aquellos eventos externos a la empresa que, siendo previsibles, si ocurrieran dificultarían el cumplimiento de los objetivos de la organización (DAFO, 2019).

**Visión:** La visión de la empresa responde a la visión o sueño del empresario y suele establecerse por un periodo superior a los tres años (Weinberger Villarán, 2009).

**Misión:** La misión describe el propósito de la empresa, es decir, hace referencia a las razones por las que existe la compañía. En la declaración de misión, la empresa resume por qué existe y por qué su contribución la hace especial con respecto a los clientes y a la sociedad. A la hora de definir la misión es recomendable hacerlo lo más abiertamente posible, ya que, de lo contrario, podrías restringir el campo de acción de tu empresa (Weinberger Villarán, 2009).

**Índice de Liquidez:** es un indicador de la capacidad que un negocio tiene para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo (Chavez, 2017).

**Prueba ácida:** La prueba ácida, o test ácido, es un ratio financiero que indica si una empresa tiene los activos líquidos para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo (Chavez, 2017).

**Apalancamiento:** describe el proceso de endeudamiento con el fin de obtener un mayor capital de inversión y mayor rentabilidad (Chavez, 2017).

## BIBLIOGRAFÍA

- Abregu, F., Álvarez, N., Laureano, C., & Velásquez, R. (2018). *Universidad ESAN*. Obtenido de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1415>
- Ander-Egg, E., & Aguilar Idáñez, M. J. (2005). *Cómo elabora un Proyecto* (18 ed.). Argentina: LUMEN/HVMANITAS. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Como-elaborar-un-proyecto-2005-Ed.18-Ander-Egg-Ezequiel-y-Aguilar-Id%C3%A1%C3%B1ez-MJ.pdf>
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (2019). *Indicadores*. Obtenido de Asociación Española para la Calidad (AEC): <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Auqui, D. (Enero de 2021).
- Barraza, H. (26 de Enero de 2019). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/294059>
- Betancourt, D. (11 de Septiembre de 2018). *IE (Ingenio Empresa)*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Camejo, J. (2017). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Obtenido de Excellentia Consultores: <https://www.excellentia.com.uy/indicadores-de-gestion-empresarial-2/>
- Chavez, E. (5 de Julio de 2017). *SUPERCIAS*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: McGrawHill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

- CONEXIÓN ESAN. (5 de Agosto de 2016). *Consideraciones para diseñar políticas de compensación*. Obtenido de CONEXIÓN ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/consideraciones-para-disenar-politicas-de-compensacion/>
- Corrales, J. A. (28 de Mayo de 2019). *RockContent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/mision-y-vision-de-una-empresa/>
- DAFO, C. (12 de Febrero de 2019). *CONSEJO DAFO*. Obtenido de <https://archivo.consejo.org.ar/planeamiento/foda.html>
- Derecho Ecuador.com. (1 de Febrero de 2018). *Remuneraciones del Trabajador*. Obtenido de Derecho Ecuador.com: <https://www.derechoecuador.com/remuneraciones-del-trabajador>
- EL COMERCIO. (5 de Enero de 2021). El Banco Mundial estima que la economía del Ecuador crecerá un 3,5% en el 2021. *EL COMERCIO*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/banco-mundial-economia-ecuador-crecimiento.html>
- Entrepreneur. (2020). Alianzas de Negocios. *Entrepreneur Mexico*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/257300>
- Equipos y Talento. (19 de Febrero de 2018). *10 estrategias que motivan a los empleados*. Obtenido de Equipos y Talento: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/02/19/10-estrategias-que-motivan-a-los-empleados>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGrawHill.
- García Guiliany, J., Cazallo Antúnez, A., Barragan Morales, C. E., Mercado Zapata, M., Olarte Durán, L., & Meza Rodríguez, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *ESPACIOS*, 4-5. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>

- Gonzalez, A. (15 de Marzo de 2016). *Plan de Negocios*.
- Jiménez, A. (2021). *Método Analítico y Sintético*. Obtenido de Academia.edu:  
[https://www.academia.edu/16835717/Metodo\\_analitico\\_y\\_sintetico](https://www.academia.edu/16835717/Metodo_analitico_y_sintetico)
- Kong, R. (26 de Junio de 2020). *ENEB claustro*. Obtenido de  
<https://claustroeneb.es/2020/06/26/objetivos-estrategicos-caracteristicas-y-tipos/>
- Luna González, A. (2016). *Plan Estratégico de Negocios* (Primera ed.). Mexico: Patria. Recuperado el Enero de 2021, de  
<https://books.google.es/books?id=KBchDgAAQBAJ&lpg=PP1&dq=que%20es%20el%20plan%20de%20negocios%20&lr&hl=es&pg=PA41#v=onepage&q&f=false>
- Maldonado, J., & Solórzano, E. (2015). *Universidad Técnica Estatal de Quevedo*. Obtenido de <http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/781>
- Martín, J. (15 de Mayo de 2017). *CEREM ( International Bussiness School )*. Obtenido de  
<https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martinez Orozco, E., Ávalos Cueva, D., & Arriaga López, D. (2017). PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA BASADASEN ANALISIS FODA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE ARANDAS, JALISCO, MÉXICO. *UAIS*, 419.
- Martins, R. (4 de Junio de 2018). *Diagrama de Flujo (Flujograma) de Proceso*. Obtenido de Qualiex: <https://blogdelocalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>
- Minarro, M. (14 de Mayo de 2020). *InboundCycle*. Obtenido de  
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Minero, T. (31 de Octubre de 2019). *Indicadores de gestión: ¿qué son y para qué sirven en el negocio?* Obtenido de Tiempo Minero:  
<https://camiper.com/tiempominero/indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven-en-el-negocio/>



- Moraes, D. (14 de Diciembre de 2018). *RockContent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>
- Moyano Castillejo, L. E. (2015). *Plan de Negocios*. Perú: Editorial MACRO. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=j7wtDwAAQBAJ&lpg=PT5&dq=plan%20de%20negocios%20estructura&lr&hl=es&pg=PT5#v=onepage&q=plan%20de%20negocios%20estructura&f=false>
- Rivera, D. (8 de Agosto de 2018). *dspace ESPOCH*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/9078>
- Roman Fuentes, J. C. (2017). *Estados Financieros Basicos*. ISEF EMPRESA LÍDER. Obtenido de [https://books.google.es/books?id=scomDwAAQBAJ&lpg=PT24&ots=\\_RvrP\\_Bfdt&dq=QUE%20SON%20LOS%20ESTADOS%20FINANCIEROS&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=QUE%20SON%20LOS%20ESTADOS%20FINANCIEROS&f=false](https://books.google.es/books?id=scomDwAAQBAJ&lpg=PT24&ots=_RvrP_Bfdt&dq=QUE%20SON%20LOS%20ESTADOS%20FINANCIEROS&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=QUE%20SON%20LOS%20ESTADOS%20FINANCIEROS&f=false)
- Saavedra, O. (11 de Octubre de 2017). *Escuela Emprendedores*. Obtenido de <https://escuela-emprendedores.alegra.com/talento-humano/alianzas-estrategicas-que-son-y-como-pueden-beneficiarme/>
- SMSECUADOR. (2017). *Importancia del Manual de Funciones*. Obtenido de SMSECUADOR : <https://smsecuador.ec/manual-de-funciones/>
- ThePowerMBA. (4 de Marzo de 2019). *The Power MBA*. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- ULAB. (20 de Noviembre de 2020). *Qué es un plan financiero y cómo hacerlo*. Obtenido de ULAB: <https://ulab.es/plan-financiero/>
- UPLOADS. (Julio de 2015). Obtenido de Qué es Plan de Operaciones?: <http://www.madod.udl.cat/wp-content/uploads/2015/07/Plan-de-Operaciones.pdf>

- Veloz, J. M. (2016). *UIDE*. Obtenido de [file:///C:/Users/DIANA/Documents/TESIS/AVANCE%20DEL%2050%25/T-UIDE-1038\(2\).pdf](file:///C:/Users/DIANA/Documents/TESIS/AVANCE%20DEL%2050%25/T-UIDE-1038(2).pdf)
- Véloz, J. M. (2016). *UÍDE Repositorio Digital*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/977>
- Villalobos, C. (25 de Septiembre de 2020). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/descripcion-de-una-empresa-ejemplos>
- Viniegra, S. (s.f.). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=JcoXAAwAAQBAJ&lpg=PA8&dq=que%20es%20el%20plan%20de%20negocios%20&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Web del Maestro CMF. (16 de Marzo de 2020). *Tipos de Métodos de Investigación y Diseño de Investigación*. Obtenido de Web del Maestro CMF: [https://webdelmaestrocmf.com/porta1/tipos-de-metodos-investigacion-y-diseno-de-investigacion/#google\\_vignette](https://webdelmaestrocmf.com/porta1/tipos-de-metodos-investigacion-y-diseno-de-investigacion/#google_vignette)
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios* (Primera ed.). Perú: Nathan Associates Inc. Obtenido de [http://www.crecemype.pe/1\\_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf?fbclid=IwAR1-9XQaCjrvAbhAZAz-Ng40QW1z58yPkLTkUk54stQoQuWw5rh-FUa-ep4](http://www.crecemype.pe/1_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf?fbclid=IwAR1-9XQaCjrvAbhAZAz-Ng40QW1z58yPkLTkUk54stQoQuWw5rh-FUa-ep4)
- Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=L1HoBwAAQBAJ&lpg=PA1&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q&f=false>

## ANEXOS

### ANEXO A: ENTREVISTA AL GERENTE DE RIOAUTOS

**1. ¿Qué tipo de vehículos comercializa?**

Autos, camionetas y uno que otro camión, seminuevos y usados.

**2. ¿Cuántos carros vende mensualmente?**

Varía, entre 7 a 11 carros al mes, en el mes de Diciembre las ventas tienden a subir.

**3. ¿En qué meses venden más?**

En el mes de Diciembre y Enero

**4. ¿Dan comisiones? , en el caso de dar comisiones, ¿Cuánto es?**

La comisión es de \$100 en todos los carros, sea de gama alta o media.

**5. ¿Cuál es el horario de atención?**

De 8h00 a 19h00 de Lunes a Sábado

**6. ¿Otorgan financiamiento a los clientes?**

No, lo que hacemos es esperar hasta un mes plazo por la diferencia del 50% del valor de un vehículo sin intereses.

**7. ¿Van a las ferias de carros?**

Si, a la feria de Ambato los días Lunes, y los Sábados a la feria de aquí de Riobamba.

**8. ¿Cuánto ganan en cada carro?**

Depende, va en un rango de \$250 hasta \$1 700

**9. ¿Venden por Internet?**

Actualmente, muy poco.

**10. ¿Desde qué precio ofertan los vehículos?**

Depende el modelo y el año de fabricación, pero ofertamos desde \$5 300 hasta \$25 000

**11. ¿Manejan un Sistema de Seguridad?**

El patio cuenta con unas cuantas cámaras y una alarma

**12. ¿Manejan Estados Financieros?**

Por el momento no

**13. ¿Cuáles son sus proveedores?**

Tenemos contratos con Toyota, además compramos los vehículos al Sr. Nelson Yaguachi, hacemos cambios con los clientes y también compramos en las ferias.

**14. ¿Qué mantenimientos realizan para sacar los vehículos a la venta?**

- Dependiendo el estado del vehículo hacemos una limpieza ABC.
- Cambiamos vidrios o espejos que estén rotos.
- Pulimos.
- Sacamos los asientos, los lavamos, con la finalidad que el vehículo esté limpio y en perfectas condiciones.
- Lavamos los vehículos por fuera, entre otros.

**15. ¿Cuál es la capacidad del patio para tener los vehículos?**

Alrededor de 13 autos, 8 camiones y hasta 2 camiones, cuándo hay mayor número de vehículos los llevamos a la casa.

**ANEXO B: ROL DE PAGOS**

Fondo de Reserva	8.33%
IESS	9.45%

Ingresos					Egresos	
Empleado	Cargo	Salario Unificado	Fondo Reserva	Total Ingreso	IESS	A recibir
Wilson Auqui	Asistente de Gerencia	\$ 425.00	\$ 35.40	\$ 460.40	\$ 43.51	\$ 416.89
Carlos Andrade	Jefe de Taller	\$ 425.00	\$ 35.40	\$ 460.40	\$ 43.51	\$ 416.89
Tomás Auqui	Jefe de Ventas	\$ 425.00	\$ 35.40	\$ 460.40	\$ 43.51	\$ 416.89
Freddy Asitimbay	Mecánico	\$ 425.00	\$ 35.40	\$ 460.40	\$ 43.51	\$ 416.89
Alvino Satián	Ayudante de Taller	\$ 425.00	\$ 35.40	\$ 460.40	\$ 43.51	\$ 416.89
Alexander Auqui	Vendedor 1	\$ 425.00	\$ 35.40	\$ 460.40	\$ 43.51	\$ 416.89
Daniel Naranjo	Vendedor 2	\$ 425.00	\$ 35.40	\$ 460.40	\$ 43.51	\$ 416.89
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2,975.00</b>	<b>\$ 247.82</b>	<b>\$ 3,222.82</b>	<b>\$ 304.56</b>	<b>\$ 2,918.26</b>

ANEXO C: INSTALACIONES DEL CONCESIONARIO RIOAUTOS



















ANEXO D: FERIAS DE VEHÍCULOS





## ANEXO E: VENTAS









**ANEXO F: Vehículos vendidos (Últimas semanas)**

**FORD 150 2012**

**\$20 100**



**KÍA PICANTO**

**RLX 2014**

**\$9 500**





**CAMIÓN NHR**

**71 L 2009**

**\$11 700**



**RENAULT  
LOGAN 2012**

**\$5 100**



**GRAND  
VITARA 2014**

**\$13 500**





<p><b>MITSUBISHI</b></p> <p><b>2009</b></p> <p><b>\$18 100</b></p>			
<p><b>VOLKSWAGEN</b></p> <p><b>AMAROK 2016</b></p> <p><b>\$17 100</b></p>			
<p><b>LUV D-MAX</b></p> <p><b>2012</b></p> <p><b>\$16 100</b></p>			



**ΚΙΑ  
SPECTRA  
2003**

