



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE
MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**TEMA:
PLAN DE NEGOCIO PARA EL CRECIMIENTO DE LA
MICROEMPRESA AUTOPARTES PERALTA DE LA CIUDAD DE
CALCETA POR EL PERÍODO 2021- 2025**

**AUTORES:
MARÍA DOLORES CHICA CHICA
CRISTHIAN ROBERTO PERALTA RODRÍGUEZ**


**TUTOR:
ABG. MANUEL BERMÚDEZ PALOMEQUE, MG.**

CALCETA, JULIO 2022

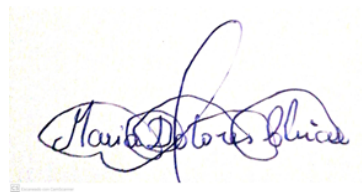
DERECHOS DE AUTORÍA

Cristhian Roberto Peralta Rodríguez y María Dolores Chica Chica, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.



CRISTHIAN R. PERALTA RODRIGUEZ



MARÍA D. CHICA CHICA

CERTIFICADO DE TUTOR

MANUEL BERMÚDEZ PALOMEQUE, certifica haber tutelado el proyecto **PLAN DE NEGOCIO PARA EL CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA AUTOPARTES PERALTA DE LA CIUDAD DE CALCETA POR EL PERIODO 2021-2025**, que ha sido desarrollad por Cristhian Roberto Peralta Rodríguez y María Dolores Chica Chica, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORAICÓN DEL TRABAJO DE TITULAICÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ABG. MANUEL BERMÚDEZ PALOMEQUE, MG.

APOROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes de tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **PLAN DE NEGOCIO PARA EL CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA AUTOPARTES PERALTA DE LA CIUDAD DE CALCETA POR EL PERIODO 2021-2025**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Cristhian Roberto Peralta Rodríguez y María Dolores Chica Chica, previa a la la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORAICÓN DEL TRABAJO DE TITULAICÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. BENIGNO J. ALCÍVAR MARTÍNEZ, MBA.

MIEMBRO

ING. SUSY T. TOALA MENDOZA, MG.

MIEMBRO

ING. YESSENIA J. MÁRQUEZ BRAVO, MG.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de crecer profesionalmente a través de la educación superior de calidad.

A Dios por guiar nuestros pasos para poder culminar con éxito esta etapa importante para nuestro desarrollo profesional

A nuestros padres que confiaron y nos apoyaron moral y espiritualmente para seguir en esta etapa de nuestra vida

A nuestra hija que ha sido y será siempre el motivo principal para cumplir cada uno de nuestros objetivos.

A cada uno de los catedráticos que nos brindaron su conocimiento de calidad durante todos estos años

A cada una de las personas que de una u otra forma nos han apoyado en la realización de la investigación para poder culminar con éxito.

CRISTHIAN R. PERALTA RODRÍGUEZ

MARÍA D. CHICA CHICA

DEDICATORIA

A Dios por permitirnos culminar con amor, bienestar y éxito la meta propuesta, y conocer a personas maravillosas que de una u otra manera forman parte de este objetivo alcanzado.

A nuestra familia; padres, hermanos y sobrinos por ser ese apoyo incondicional durante todo el proceso.

A nuestra hija Isabella, que por el amor puro y sincero que nos brinda día a día, nos inspiró a llegar a cumplir con esta meta tan anhelada

CRISTHIAN R. PERALTA RODRÍGUEZ

MARÍA D. CHICA CHICA

TABLA DE CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICADO DE TUTOR.....	iii
APOROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
TABLA DE CONTENIDO.....	vii
CONTENIDO DE TABLAS	xi
CONTENIDO DE GRÁFICOS	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4. IDEA A DEFENDER	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1. PLAN DE NEGOCIO.....	6
2.1.1. ENTORNO EMPRESARIAL.....	6
2.1.2. ESTUDIO DE MERCADO	7
2.1.3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL	14
2.1.4. ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO.....	18
2.1.5. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	19
2.2. MICROEMPRESA	24
2.2.1. ESTRUCTURA IDEOLÓGICA DE UNA EMPRESA.....	25
2.2.2. AUTOPARTES	26
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	28
3.1. UBICACIÓN.....	28

3.2. DURACIÓN.....	28
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO	28
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	29
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	29
3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	29
3.5. MÉTODOS.....	29
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO	29
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO	30
3.5.3. MÉTODO ESTADÍSTICO.....	30
3.5.4. MÉTODO ANALÍTICO.....	30
3.6. TÉCNICAS.....	31
3.6.1. ENTREVISTA.....	31
3.6.2. ENCUESTA.....	31
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA	31
3.7.1. POBLACIÓN	31
3.7.2. MUESTRA.....	32
3.8. HERRAMIENTAS	32
3.8.1. MATRIZ FODA.....	32
3.8.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	32
3.8.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	33
3.8.4. MATRIZ COMBINADA DAFO	33
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.9.1. FASE I. ANÁLISIS DEL ENTORNO MICROEMPRESARIAL DE LAS DINÁMICAS REALES Y CAMBIANTES DEL SECTOR DE AUTOPARTES DE VEHÍCULOS	33
3.9.2. FASE II. REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL DE AUTOPARTES PERALTA.....	34
3.9.3. FASE III. DESARROLLO DE UN ESTUDIO ORGANIZACIONAL, TÉCNICO-OPERATIVO Y LEGAL PARA EL CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA.....	35
3.9.4. FASE IV. ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO ECONÓMICO	

FINANCIERO PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1. FASE I. ANÁLISIS DEL ENTORNO MICROEMPRESARIAL DE LAS DINÁMICAS REALES Y CAMBIANTES DEL SECTOR DE AUTOPARTES DE VEHÍCULOS.....	37
4.1.1. MATRIZ PESTEL.....	37
4.1.2. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	38
4.1.3. MATRIZ FODA.....	42
4.1.4. MATRICES MEFE Y MEFI.....	42
4.2. FASE II. REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL DE AUTOPARTES PERALTA.....	45
4.2.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	45
4.2.2. DISEÑO Y APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	47
4.2.3 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL.....	58
4.2.4. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	59
4.3. FASE III. DESARROLLO DE UN ESTUDIO ORGANIZACIONAL, TÉCNICO-OPERATIVO Y LEGAL PARA EL CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA.....	63
4.3.1. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	63
4.3.2. ESTUDIO LEGAL.....	70
4.3.3. ESTUDIO TÉCNICO-OPERATIVO.....	72
4.4. FASE IV. ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO.....	78
4.4.1. PLAN DE INVERSIONES Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	78
4.4.2. AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN DE LOS BIENES.....	79
4.4.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	81
4.4.4. FLUJO DE CAJA.....	83
4.4.5. INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	85
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1. CONCLUSIONES.....	86
5.2. RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88

ANEXOS	98
ANEXO 1. CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA	99
ANEXO 2. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA	104

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Relación entre diferentes elementos del análisis DAFO.	10
Tabla 2. Matriz comparativa de las estrategias de cobertura de mercado.	12
Tabla 3. Matriz comparativa de los elementos del costo.	21
Tabla 4. Matriz de análisis PESTEL.....	37
Tabla 5. Las cinco fuerzas de Porter	38
Tabla 6. Matriz FODA de la microempresa Autopartes Peralta	42
Tabla 7. Matriz de evolución de los factores internos MEFI.....	43
Tabla 8. Matriz de evolución de los factores externos MEFE	44
Tabla 9. Cantón Manabita de residencia.	48
Tabla 10. Medio de conocimiento.	49
Tabla 11. Actitud de compra.	50
Tabla 12. Factores valorados en la compra del producto.	51
Tabla 13. Frecuencia de compra del producto.....	52
Tabla 14. Tipos de accesorios.	53
Tabla 15. Canal de venta deseado.	54
Tabla 16. Percepción de marcas de productos.....	55
Tabla 17. Compras a nivel local.....	56
Tabla 18. Alternativas para incrementar la satisfacción del cliente.....	57
Tabla 19. Demanda potencial.	58
Tabla 20. Matriz de generación de estrategias DAFO.	60

Tabla 21. Descripción del puesto de gerente.....	66
Tabla 22. Descripción del puesto de asistente de gerencia.....	66
Tabla 23. Descripción del puesto de Jefe Administrativo.....	67
Tabla 24. Descripción de puesto de Jefe de Almacén.	68
Tabla 25. Descripción de puesto de Jefe de Comercialización.....	68
Tabla 26. Descripción de puesto de Vendedor.	69
Tabla 27. Descripción del puesto de Técnico.	70
Tabla 28. Marco legal para microempresas.....	70
Tabla 29. Cuadro general de inversiones.	78
Tabla 30. Participación de las fuentes del capital.	79
Tabla 31. Depreciación de los equipos de oficina.....	79
Tabla 32. Depreciación de los muebles de oficina.....	79
Tabla 33. Depreciación de los activos fijos.	80
Tabla 34. Amortización de los activos nominales.	80
Tabla 35. Amortización de crédito.....	81
Tabla 36. Costos totales.	82
Tabla 37. Costos fijos y variables.	82
Tabla 38. Flujo de caja mensual del primer año.	83
Tabla 39. Indicadores de rentabilidad.	85

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cantón de residencia.....	49
Gráfico 2. Medio de conocimiento.....	50
Gráfico 3. Actitud de compra.....	51
Gráfico 4. Factores valorados en la compra del producto.....	52
Gráfico 5. Frecuencia de compra.....	53
Gráfico 6. Tipos de accesorios.....	54
Gráfico 7. Canal de venta deseado.....	55
Gráfico 8. Percepción de marcas de productos.....	56
Gráfico 9. Compras a nivel local.....	57
Gráfico 10. Alternativas para incrementar la satisfacción del cliente.....	58

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor.	5
Figura 2. Estructura del entorno empresarial.....	7
Figura 3. Factores internos y externos de una empresa.	8
Figura 4. Estructura ideológica de una empresa.	26
Figura 5. Ubicación del Cantón Bolívar nivel macro, meso y micro.....	28
Figura 6. Dinámica de las cinco fuerzas de Porter.	38
Figura 7. Logotipo de Autopartes Peralta.	64
Figura 8. Organigrama de Autopartes Peralta.	65
Figura 9. Localización de Autopartes Peralta.	73
Figura 10. Distribución espacial de Autopartes Peralta.	75
Figura 11. Productos de Autopartes Peralta.....	76
Figura 12. Flujo de gestión de actividades.	77

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue elaborar un plan de negocio para el crecimiento de la microempresa Autopartes Peralta de la ciudad de Calceta. Se utilizaron los métodos inductivo, deductivo, estadístico y analítico, los cuales permitieron el análisis de la información recolectada a través las técnicas de entrevista al propietario de la microempresa y encuesta a una muestra de clientes que cumplieron con dos criterios: Ser propietario de un vehículo y residir en Manabí (en especial en el Cantón Bolívar, Tosagua, Junín y Chone). Su desarrollo fue en cuatro fases: en la primera se analizaron las variables reales y cambiantes del entorno, determinando que mayor incidencia tienen los factores políticos, económicos y tecnológicos y las fuerzas de poder de negociación de los clientes y rentabilidad competitiva, en la segunda fase el estudio de mercado determinó que la demanda potencial es el 89% del mercado local y se diseñaron estrategias y políticas que permitan mejorar la toma de decisiones, en la tercera fase se elaboraron estudios: organizacional, técnico y legal, determinando que la figura legal pertenece al sector MIPYME y diseñando su misión, visión, estructura, organigrama, manuales de puesto, localización, capacidad y flujo de gestión de actividades, en la última fase se analizó la factibilidad financiera, identificando una inversión de \$46.005,00 que inicia su retorno posterior al primer año, un VAN de \$626.163,24, TIR de 26% y B/C de 13,61%, evidenciando que si es viable su aplicación. Se concluye que el plan de negocio contribuye significativamente al crecimiento de la microempresa.

PALABRAS CLAVES

Plan de negocio, crecimiento, microempresa, estudio de mercado, factibilidad financiera.

ABSTRACT

The objective of the research was to develop a business plan for the growth of the microenterprise Autopartes Peralta in the city of Calceta. Inductive, deductive, statistical and analytical methods were used, which allowed the analysis of the information collected through the techniques of interviewing the owner of the microenterprise and surveying a sample of customers who met two criteria: Being the owner of a vehicle and residing in Manabí (especially in Bolívar, Tosagua, Junín and Chone). Its development was in four phases: in the first phase the real and changing variables of the environment were analyzed, determining the greatest incidence of political, economic and technological factors and the forces of negotiating power of the clients and competitive profitability, in the second phase the market study determined that the potential demand is 89% of the local market and strategies and policies were designed to improve decision making, in the third phase, organizational, technical and legal studies were prepared, determining that the legal figure of Autopartes Peralta is MIPYME and designing its mission, vision, structure, organization chart, job manuals, location, capacity and flow of management of activities, in the last phase, the financial feasibility was analyzed, identifying an investment that \$46.005,00 begins its return after the first year, a VPN of \$626.163,24, IRR of 26%, and B/C of 13,61, evidencing that if its application is viable. It is concluded that the business plan contributes significantly to the growth of the microenterprise.

KEYWORDS

Business plan, growth, microenterprise, market research, financial feasibility.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El sector automotriz es una de las actividades más representativas a nivel mundial, “superando los 84 millones de vehículos incluyendo furgonetas, camiones y autobuses, generando de forma directa 50 millones de puestos de trabajo, incluyéndolos indirectos” (OICA, 2013, como se citó en Basurto, 2013, pp. 75–92), siendo los diez países que sobresalen en la producción de automóviles en el siglo XXI: Japón, Estados Unidos, China, Alemania, Corea, Francia, España, Brasil, Canadá y México, destacándose Japón con una producción de 12 millones de automóviles al año (Basurto, 2013).

En el Ecuador, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019) en más de 1,4 millones de vehículos, el parque automotor creció en una década, situándose sobre los 2,4 millones de unidades en el 2018. Así pues, para seguir mejorando su posición en el mercado, requeriría de una mayor inversión en competencias laborales para enfrentar los desafíos de las nuevas tecnologías que permitan una mayor innovación, productividad y sostenibilidad en el entorno social y económico. Por el crecimiento de la demanda latente que existe en el mercado de automotores y en especial aquellos que intervienen en el sistema de colisiones, de acuerdo con Cremades y Bianchi (2016) nace la oportunidad de realizar ventas de repuestos de vehículos, de diferentes marcas y modelos para ser comercializados.

El aporte que brinda la industria automotriz es de relevancia en la economía del país en cuanto a la recaudación de impuestos y generación de empleo, ya que aporta positivamente a las exportaciones e importaciones de vehículos y autopartes. Siendo un eje dinamizador de la economía y promoviendo el “modelo de industrialización.” (Carmona y Apolo, pp. 89-107). Por otro parte, Nugra et al., (2016) indican que la venta de los diferentes repuestos automotrices en el Ecuador es un sector que ha sufrido pausadamente por un mercado que ha decrecido en sus actividades comerciales, debido a que en el transcurso de los años los productos comercializados han visto su carga

impositiva, ocasionando un excesivo aumento de los precios de ventas afectando de manera directa la capacidad económica de adquisición de autopartes a los propietarios de vehículos.

De este sector también dependen otras actividades como talleres, mecánicas y entre otros, que deben aplicar estrategias para poder captar un mejor volumen de ventas y de esta manera aportar en el desarrollo, representando a nivel provincial, el 70% en actividades de mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos, venta al por menor de combustibles y venta de automóviles, destacándose Manabí en la distribución territorial como la tercera provincia con un 7,5%, luego de Guayas (27%) y Pichincha (17%) (Pinta et al., 2012). Lo que indica que la provincia de Manabí tiene una leve cantidad de microempresas dedicadas a dicha actividad, por lo cual existe insuficiencia de gama de repuestos que demanda el parque automotor del país, lo cual dificulta que los clientes puedan adquirir los distintos tipos de productos en el mismo lugar, y debían buscar otros medios como viajar a otras partes.

Actualmente, en la ciudad de Calceta del cantón Bolívar, existe una gran demanda de repuestos de automóviles, así como también de productos de auto-lujos, sin embargo, la variedad de la oferta actual del mercado local, no logra abarcar toda la gama y marcas demandadas, afectando de manera directa los precios de ventas, puesto que estos tienden a ser superiores a los de los mercados aledaños. Es así, que los clientes decidan trasladarse a ciudades cercanas como Portoviejo, Manta y Santo Domingo, en las cuales, en donde si existen microempresas con la variedad requerida en cuanto a disponibilidad, precios y descuentos accesibles para los clientes, logrando adquirir la demanda de productos que no logró satisfacer en el mercado local.

La microempresa Autopartes Peralta busca satisfacer esta necesidad, por lo que es necesario un plan de negocios que le permita crecer, de tal manera que se consiga atraer más consumidores, incrementar las ventas y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Ante esta problemática se plantea la siguiente interrogante: ¿De qué manera un plan de negocio contribuye al crecimiento de la microempresa Autopartes Peralta?

1.2. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con Gardenia et al., (2016) el plan de negocio tiene relevancia para el desarrollo de todo PYMES, permitiendo a los microempresarios recientes o ya establecidos en el mercado, tener conocimiento de este instrumento y así tomar buenas decisiones dentro de su actividad. Al tomar la decisión de incrementar el negocio se conseguirá estrategias en un tiempo determinado de acuerdo con los objetivos, buscando nuevos beneficios tanto propios como para la sociedad.

En el ámbito económico, de acuerdo a López, (2017) la industria automotriz, aporta al dinamismo de la oferta y demanda, contribuyendo en el crecimiento y desarrollo económico, de tal manera que la implementación de un plan de negocios en el local Autopartes Peralta, permitirá incrementar su aportación dentro del mercado local.

En el ámbito financiero, mediante el establecimiento de estrategias se logrará mejorar su producción y actividades, alcanzando mayor volumen de ventas y crecimiento, aumentando sus ingresos y maximizando sus utilidades.

Socialmente, el crecimiento de la microempresa no solo generará mayor número clientes, sino también más plazas de empleo para la población, mejorando las condiciones de vida de varias familias tanto de la sociedad Calcetense como de las ciudades aledañas.

Legalmente, al establecer un plan de negocios, la microempresa cumplirá cada uno de sus objetivos de acuerdo con las metas planteadas, y se constituirá de acuerdo a lo establecido en la legislación ecuatoriana vigente, lo que le permite obtener fuentes de financiamiento y demás beneficios de ley.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocio para el crecimiento de la microempresa AutopartesPeralta.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

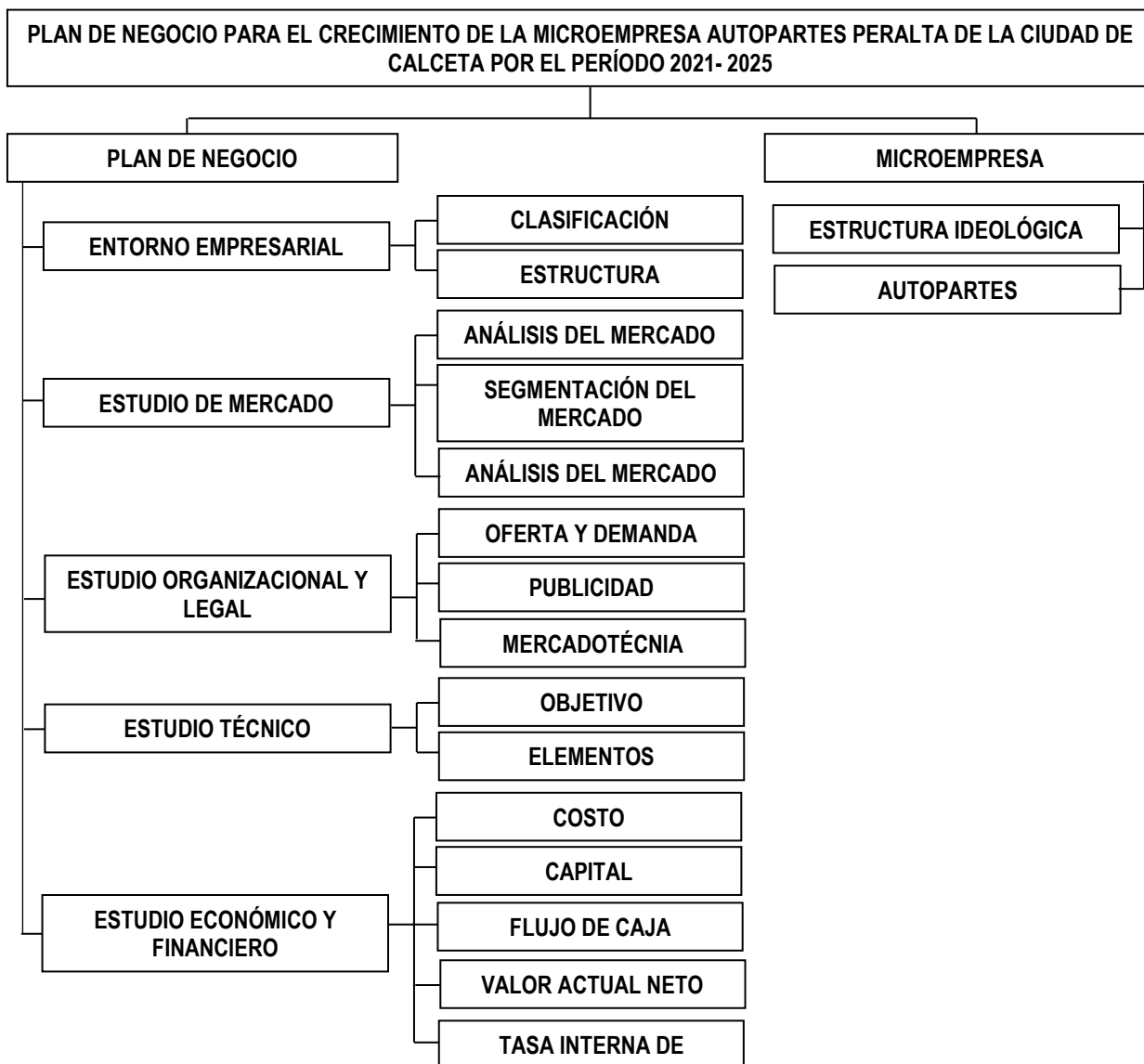
- Analizar el entorno micro-empresarial de las dinámicas reales y cambiantes del sector de autopartes de vehículos.
- Realizar un estudio de mercado para la determinación de la demanda potencialde Autopartes Peralta.
- Desarrollar un estudio organizacional, técnico-operativo y legal para el crecimiento de la microempresa.
- Elaborar un estudio económico-financiero en la microempresa AutopartesPeralta para la determinación de rentabilidad del negocio.

1.4. IDEA A DEFENDER

El diseño de un plan de negocio contribuirá al crecimiento de la microempresaAutopartes “Peralta” en la ciudad de Calceta.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En la Figura 1 se muestran las conceptualizaciones más relevantes de la investigación, con el fin de ofrecer sustento científico y a su vez dar credibilidad a la investigación realizada.



*Figura 1. Hilo conductor.
Fuente: Elaboración propia.*

2.1. PLAN DE NEGOCIO

Según Mir (2019) un buen plan debe responder a preguntas como ¿qué?, ¿cuándo?, ¿por qué?, ¿quién? y ¿dónde? realizar el proyecto, puesto que al no tener un plan se actuará reactiva e improvisadamente frente a la aparición de los problemas. En este sentido, Rodríguez et al., (como se citó en Luna, 2016) lo definen como “un documento que constituye un instrumento de planificación de carácter orientador en el que se precisan los objetivos generales, metas a obtener y las acciones para su ejecución”.

En referencia a lo expuesto por los autores, los planes de negocios están dirigidos hacia un mismo enfoque, pues son una herramienta que sirven para representar oportunidades de negocios y además de ser utilizados con frecuencia pueden ser aplicados en diferentes etapas de las empresas.

2.1.1. ENTORNO EMPRESARIAL

Aguilar (1967, como se citó en Oreja, 2003) considera al entorno empresarial como “el proceso de buscar y recolectar información sobre eventos, tendencias y cambios externos a la empresa que guían su curso futuro de acción” (pp. 247–275).

2.1.1.1. CLASIFICACIÓN DEL ENTORNO EMPRESARIAL

Para Aguilar (1967, como se citó en Oreja, 2003) el entorno empresarial se clasifica en:

- **Entorno general:** Es el conjunto de factores socioculturales, políticos, legales, económicos y tecnológicos que delimitan el marco general en el que la empresa va a actuar y que contiene las pautas con las que la organización se debe mover.
- **El entorno específico:** Son todos aquellos factores ambientales que afectan de manera singular a un conjunto de empresas con características similares (Muñoz, 2010).

2.1.1.2. ESTRUCTURA DEL ENTORNO DE UNA EMPRESA

Las empresas a nivel nacional se ven influenciadas por diversos factores, como el económico, político, socio cultural, jurídico legal, ambiental y tecnológico (Hernández,2016). Este conjunto de factores predomina en el desarrollo de la organización, por lo cual es de suma importancia que se diseñe un plan estratégico que contrarreste los aspectos que se generen.

En otras palabras, los factores externos e internos pueden incidir en el escenario empresarial; por lo que es esencial desarrollar estrategias acordes a las exigencias del mercado; que permita enfrentar los desafíos del entorno cambiante. Por lo consiguiente, es vital conocer aquellos tópicos básicos para analizar el entorno empresarial, mismos que se representan en la Figura 3.

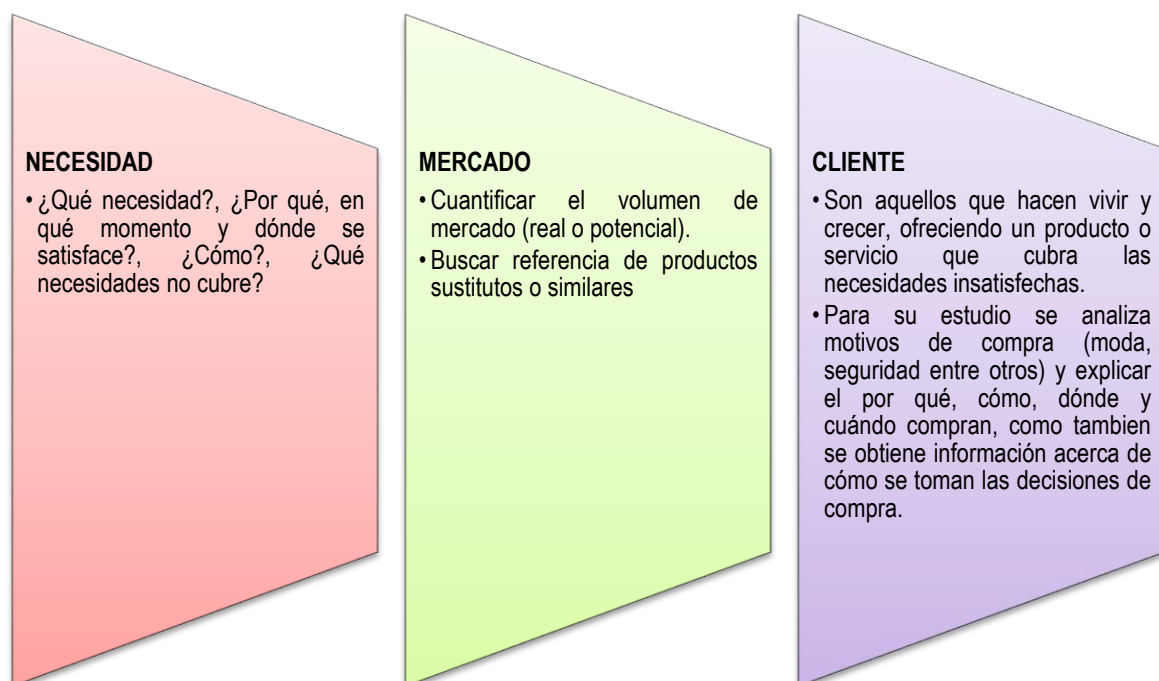


Figura 2. Estructura del entorno empresarial.
Fuente: Mastrantonio et al., (2016).

Según los autores una organización a medida que se va ejecutando va a necesitar de una estructura que describa las ideas de negocio, puesto que esta es considerada como el alma de una empresa ya que se describen los objetivos que se desean alcanzar, como se van a alcanzar, los recursos necesarios y el tiempo establecido para su cumplimiento.

2.1.2. ESTUDIO DE MERCADO

Tiene como propósito analizar la viabilidad comercial de una actividad económica, fundamentalmente en tres tipos: análisis del entorno general, análisis del consumidor y de la competencia. Ofrece información externa acerca de los competidores, proveedores, y condiciones especiales de los mercados estratégicos para una empresa, así como los hábitos de consumo de los receptores de los productos y/o servicios que brinda la misma (Centro de Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba [CEPEC], 2012).

2.1.2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

El diseño de un plan de negocio requiere conocer su estructura tanto interna como externa, los mismos que de alguna u otra manera inciden en el desarrollo organizacional. En la Figura 4 se percibe las diferencias de los mismos.

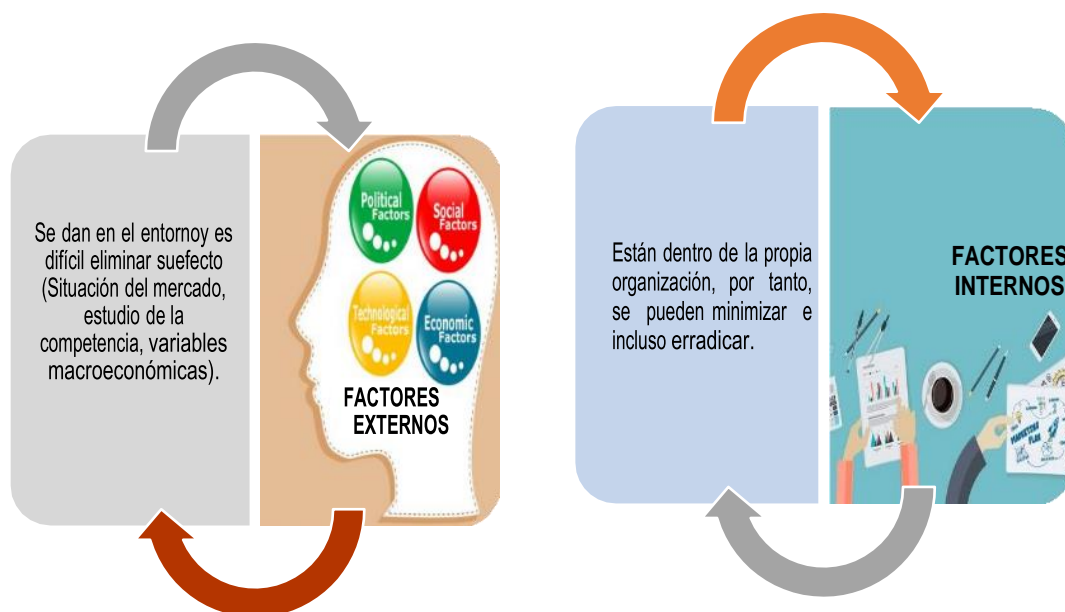


Figura 3. Factores internos y externos de una empresa.
Fuente: Muñiz (2010).

Los factores internos y externos son agentes que se encuentran dentro y fuera de la organización, estos pueden generar un impacto positivo o negativo dentro de su desarrollo, es por ello que se considera importante la revisión de cada uno para protegerse de posibles problemáticas y para la resolución de inconvenientes en las actividades a realizarse en cada área; evitando la afectación de los procesos fundamentales.

MATRIZ FODA:

Talancón (2007, como se citó en Labra et al., (2017) considera que “la realización del FODA permite un análisis de los factores de éxito que dan paso al cumplimiento de los objetivos de la organización” (pp. 78-99). He aquí, la importancia, de realizar un análisis situacional de los puntos débiles y fuertes, permitiendo tomar medidas mensurables para el bien de la organización.

- **OPORTUNIDADES:** Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno, que incide en las decisiones internas, así como en sus actividades y desarrollo (Muñiz, 2010). Es decir, directamente favorecen a posicionar a la empresa u organización en el mercado en comparación a otras.
- **AMENAZAS:** Son todos aquellos factores externos de la empresa de los cuales no posee control, es decir todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades (Muñiz, 2010). Para contrarrestar aquellos factores que pueden propiciar un desequilibrio en las actividades de la organización es necesario preverlas a través de un plan de acción.
- **FORTALEZAS:** Son aquellos aspectos internos en los que “somos fuerte y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado, y que ayudan a conseguir los objetivos de la empresa” (Muñiz, 2010).
- **DEBILIDADES:** Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión, siendo estos aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva (Muñiz, 2010). Es necesario conocer las debilidades organizacionales y a su vez desarrollar mecanismos para potenciar aquellos puntos débiles.

MATRIZ COMBINADA DAFO

En la Tabla 1, se puede apreciar el análisis DAFO y su relación con los factores internos y externos

Tabla 1. Relación entre diferentes elementos del análisis DAFO.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Puntos fuertes de la empresa favorecidos por las oportunidades del entorno.	Puntos fuertes de la empresa que están limitados por la amenaza del entorno
DEBILIDADES	Oportunidades del entorno no aprovechadas por la existencia de debilidades de la empresa	Amenazas del entorno que son graves por coincidir con debilidades de la empres

Fuente: Muñiz (2010).

2.1.2.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

De acuerdo a Hernández, (2014) identificar segmentos de mercado para promover productos específicos, adecuados a las necesidades de los clientes seleccionados, ha sido la labor de los gerentes de marketing durante muchos años. Sin importar la industria en la que las compañías operan, ni el tipo de clientes finales (individual o industrial), la segmentación de mercados ha demostrado tener beneficios tanto para los clientes, porque obtienen un producto adecuado a sus necesidades, como para las empresas, permitiéndoles centrar sus recursos, rentabilizando esfuerzos.

IMPORTANCIA DE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para Hernández, (2014) la segmentación de mercado es importante porque contribuye a establecer prioridades en las estrategias comerciales, facilita la identificación y análisis de la competencia, y finalmente permite un ajuste de las ofertas de productos o servicios a necesidades específicas.

2.1.2.3. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Según Diez (2005, como se citó en Gavilanes, 2011) “Las estrategias de distribución son los distintos métodos de utilizar adecuadamente los medios y recursos de una empresa para conseguir los objetivos previstos con la venta de sus productos”. En este mismo sentido para Álvarez (2010) son aquellas estrategias que promueven el éxito de la empresa, a través de la orientación de los esfuerzos respecto a la distribución de los productos y la adaptación de las nuevas tendencias y exigencias del mercado, de tal manera que su papel se

convierte en fundamental respecto a la correcta toma de decisiones y la obtención de los niveles de venta que generen una buena participación en el mercado. Acuña, además, Muñiz (2013, como se citó en Arroba, 2014) que estas involucran las decisiones respecto al establecimiento de los puntos de ventas y canales de distribución de la empresa.

Es importante mencionar que, entre las diversas estrategias, se deben escoger aquellas que se acoplen mejor a la razón de ser del negocio, puesto que de ahí parte la correcta toma de decisiones y la aplicación las mismas dentro de las actividades organizacionales y comerciales de la empresa, esto conlleva al éxito y a la orientación para tener una correcta distribución, que se fundamenta en la adaptación de estrategias que favorezcan a la mejora continua tanto de los procesos como del negocio.

Tanto Gavilanes (2011) como Paredes y Urdaneta (2014) reconocen las siguientes estrategias de distribución:

- **ESTRATEGIA DIRECTA:** Es aquella que no implica el uso de intermediarios entre los proveedores y los consumidores.
- **ESTRATEGIA INDIRECTA:** Es contraria a la directa, puesto que si implica el uso de intermediarios para hacer llegar el producto a los consumidores.
- **ESTRATEGIA DE APLAZAMIENTO:** Consiste en separar la gestión de ventasy la de distribución. Esta se puede dar a través del denominado aplazamiento de tiempo, que consiste en retrasar la distribución hasta recopilarcierta cantidad de pedidos, y también el llamado aplazamiento de forma, que se involucra con los procesos de embalaje y montaje del producto para que estevaya acorde a las especificaciones del cliente.
- **ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO:** Consiste en el establecimiento de la cantidad adecuada de punto de ventas en el mercado.
- **ESTRATEGIA DE COORDINACIÓN EN EL CANAL:** Es la representación gráfica del canal de distribución, desde su lugar de

fabricación hasta los consumidores. Esta puede ser de coordinación vertical u horizontal. La primera es la más frecuente y surge cuando los integrantes del canal son ubicados a diferentes niveles, mientras que en el segundo todos los integrantes del canal tienen el mismo nivel.

- **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN E INTERMEDIARIOS:** A través de esta estrategia se resalta la importancia de controlar los productos dentro de los canales de distribución. Gavilanes (2011) y Paredes y Urdaneta (2014) concuerdan en que estas pueden ser: Estrategia de presión o PUSH cuando se realiza de forma descendente es decir del fabricante al consumidor, Estrategia de aspiración o PULL cuando va en sentido ascendente y orienta los esfuerzos en la comunicación con el cliente a través de la publicidad. Sin embargo, Gavilanes (2011) añade una tercera denominada Estrategia Mixta que surge cuando se agrupan las dos anteriores para obtener mejores resultados en la distribución.

Además, Gavilanes reconoce una estrategia de distribución más:

- **ESTRATEGIA DE OUTSOURCING:** Se trata de que alguno de los integrantes del canal de distribución contrata a otras empresas para la realización de actividades de logística.

Concuerdan Gavilanes (2011) y Paredes y Urdaneta (2014) en que las estrategias de cobertura del mercado pueden ser de tres tipos, sin embargo, a pesar de la similitud conceptual Arroba (2014) las reconoce como estrategias de logística de distribución, por lo tanto, se presente la siguiente matriz comparativa con los criterios de los tres autores mencionados:

Tabla 2. Matriz comparativa de las estrategias de cobertura de mercado.

GAVILANES (2011)	PAREDES Y URDANETA 2014 (2014)	ARROBA (2014)
Distribución intensiva: consiste en el establecimiento del mayor número posible de puntos de ventas para darle la máxima exposición al producto.	Distribución intensiva: su finalidad es el alcance del máximo nivel de ventas posible, a través del establecimiento de muchos puntos de venta.	Intensiva: esta estrategia está diseñada para los productos de consumo masivo.
Distribución selectiva: se trata de establecer un número reducido de distribuidores.	Distribución selectiva: es la selección de un número determinado de puntos de ventas.	Selectiva: consiste en realizar una selección cuidadosa de los intermediarios que conformarán el canal de distribución del producto.

Distribución exclusiva: es opuesta a la intensiva, se trata de establecer un único punto de venta y va en contra del principio de libre competencia.	Distribución exclusiva: se trata de la otorgación del derecho exclusivo del producto a un solo punto de venta.	Exclusiva: es la estrategia a través de la cual surgen las franquicias, ya que consiste en establecer un solo punto de venta para la venta exclusiva del producto de la empresa.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Para poder desenvolverse exitosamente en el mundo de los negocios; los inversores deben crear estrategias innovadoras para batallar en un mercado que está cada vez más exigente; pues solo llevando a cabo estas tácticas la empresa podrá ser realmente competitiva.

- **ESTRATEGIAS DE VENTA:** Según Abrigo et al., (2017) describe a las estrategias de ventas como el: “conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la ejecución entre los recursos, capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera” (pp. 88-100). Definición que Pride (2005, como se citó en Arroba, 2014) resume establecido que las estrategias de ventas son aquellas acciones que las empresas dirigen hacia la obtención de ingresos por ventas.

Las estrategias de ventas aplicadas por diferentes empresas son las que mayormente se manejan dentro de la estructura organizacional de un negocio, según las diversas aplicaciones que se dan y de acuerdo a las actividades a realizarse, ya que si se desea satisfacer las expectativas de aquellos a los que se les brinda un producto o servicio de calidad se debe constituir en la razón de ser de la organización.

Desde la perspectiva de Paredes y Urdaneta (2014) las estrategias de ventas son aquellas que pretenden persuadir y motivar a las clientes potenciales a adquirir los bienes o servicios de la empresa, y estas pueden ser de dos tipos:

- **ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTARSE EN UN MERCADO:** Consisten en hacer uso del personal de venta para la obtención del éxito, haciendo que se encuentren en una constante búsqueda de información sobre el mercado y proporcionan nuevas ideas que aporten al incremento de los volúmenes de venta.
- **ESTRATEGIAS PULL & PUSH:** Estas estrategias permiten acelerar el

proceso de ventas, ya que la PULL permite la conquista del público a los distribuidores a través de publicidad masiva y la PUSH consiste en publicitar el producto hacia las estanterías.

Según Quintana (2020) la estrategia de ventas es un plan que la empresa debe elaborar para posicionar y vender sus productos en el mercado y diferenciarse de los competidores, a través de la combinación de diversas acciones. En este sentido reconoce las siguientes estrategias de ventas:

- **ESTRATEGIA DE VENTA INBOUND:** Consiste en convertir a un consumidor potencial que llega a la empresa a través de otros canales en un cliente de la empresa.
- **ESTRATEGIA DE VENTA OUTBOUND:** Al contrario que la estrategia inbound, en esta la empresa debe buscar a los clientes potenciales.

Por otra parte, para Vélez, Restrepo, Gonzáles y Zapata (2015) una estrategia de ventas es exitosa si cumple con los siguientes requisitos: enfocar la fuerza de ventas, atendiendo los segmentos de mercado de mayor interés, adaptar la proposición de valor y el proceso comercial, definir el proceso de ventas más eficiente.

2.1.3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

“Considera la planeación e implementación de una estructura organizacional para la empresa, egresos de inversión y operación en la organización, estudio legal, aspectos comerciales, aspectos técnicos, aspectos laborales, aspectos tributarios y contratación” (Echeverría, 2017, pp. 172-188).

2.1.3.1. OFERTA Y DEMANDA

Para Vásquez y Martínez (2015) las elasticidades de oferta y demanda son indicadores del comportamiento de productores y compradores ante cambios en los precios de productos y servicios. La oferta es la relación entre la cantidad de bienes ofrecidos por los productores y el precio de mercado actual. Gráficamente se representa mediante la curva de oferta.

Por otra parte, Fisher y Espejo (2011, como se citó en Duque, 2017) enfatizan que “la demanda es la cantidad de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado, con el fin de cubrir sus necesidades en un tiempo y área geográfica determinados”. En el mundo de los negocios es fundamental la existencia de los demandantes; pues sin ellos cómo poder llevar a cabo las transacciones diarias de la empresa; ¿Quién comprará? Es decir, los demandantes son los que le dan vida al negocio.

2.1.3.2. PUBLICIDAD

Según la American Marketing Association (s.f. como lo cita Puon, 2013):

“La publicidad es la colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas o no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas”.

Para Thompson (2011) la publicidad no es más que una forma de comunicación interpersonal de gran alcance que las empresas contratan para dar a conocer productos, servicios o ideas de negocio y captar clientes. Añaden, además, Fischer y Espejo (2011) que esta hace uso de una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones eficaces, que son transmitidas a través de los medios de comunicación, con el fin de que una o un grupo de personal demanden un producto o servicio, de tal manera que su principal objetivo es la estimulación de las ventas tanto de forma inmediata como a largo plazo.

OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD

Thompson, (2011) reconoce 10 objetivos de la publicidad:

- Estimular la demanda del producto
- Conocimiento sobre los consumidores
- Recordatorio de uso
- Cambio de actitudes o (forma de uso)
- Resaltar atributos
- Posicionamiento de la marca

- Refuerzo actitudinal (lealtad de marca)
- Construcción de imagen
- Obtención de una respuesta inmediata (compra inmediata)
- Cambio de conductas (responsabilidad social)

TIPOS DE PUBLICIDAD

Thompson, (2011) reconoce los siguientes tipos de publicidad:

- **PROPAGANDA:** Se realiza en medios masivos de comunicación para difundir ideas.
- **PUBLICIDAD DE ACUERDO CON LA FORMA DE PAGO:** Es de índole individual, y es patrocinada por un individuo o una empresa.
- **PUBLICIDAD COOPERATIVA:** Puede ser horizontal cuando se comparte el costo con los demás miembros del canal de distribución, y vertical cuando se comparten los costos de la publicidad del nivel en el que se encuentran los miembros del canal de distribución.
- **PUBLICIDAD DE ENFOQUE DEL MENSAJE:** Este puede informar acerca de un producto, crear una imagen institucional favorable, mejorar las relaciones públicas o cambiar actitudes de conducta para el bienestar comunal.
- **PUBLICIDAD SOCIAL:** Pretende contrarrestar los efectos de la publicidad comercial y motivar al comprador a no gastar de forma superflua sino solo lo necesario.

Uno de los medios que ayudan a que la empresa sea reconocida en los diferentes ámbitos, es el uso de los recursos publicitarios que ésta utiliza; por lo tanto, es esencial publicitar la gama de servicios o productos para que de esta manera se logre captar la mayor parte del mercado posible.

2.1.3.3. MERCADOTECNIA

Para la American Marketing Association (2007, como lo cita Santesmases et al., 2014):

“La mercadotecnia es un modo de concebir e implementar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”.

Por otra parte, Fischer & Espejo (2011) reconocen a la mercadotécnica como aquel proceso de planeación, ejecución y conceptualización de aspectos relacionados con la promoción y distribución que permite la satisfacción de objetivos individuales y empresariales, este tiene como misión satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores a través de la coordinación de actividades. Conceptualización que Sangri (2014) resume como “la satisfacción del consumidor en el momento preciso, en el lugar adecuado y al precio justo”

De acuerdo a Fischer y Espejo (2011) La mercadotecnia ha ido evolucionando a lo largo de la historia de la siguiente manera:

- **MERCADOTECNIA MASIVA:** Surge en México entre los cuarenta y cincuenta, y dirigía los esfuerzos comerciales a toda la población sin distinción alguna.
- **MERCADOTECNIA DE SEGMENTOS:** Surge en los años sesenta y se trató de aceptar la existencia de características diferentes que requieren de la segmentación de los mercados elegidos.
- **MERCADOTECNIA DE NICHOS:** Se da en los años ochenta y surge del reconocimiento de que a pesar de que las ventas crecen el mercado no lo hace y por tanto se plantea la subdivisión de los segmentos.
- **MERCADOTECNIA PERSONALIZADA:** Se da en los años noventa y consisten basar las estrategias de mercadotecnia en una base de datos obtenida a través de los avances tecnológicos.
- **MERCADOTECNIA GLOBAL:** Surge desde mediados de los años noventa hasta la actualidad a consecuencia de la globalización, en donde los clientes pueden gozar de productos y servicios globales adaptados a la vida cotidiana local.

La exigencia de los clientes hace que los inversores diseñen y creen productos llamativos que los haga resaltar frente a la competencia. Por lo tanto, el marketing es un elemento vital para que la empresa sea reconocida estratégicamente en un mundo que está cada vez más globalizado.

2.1.4. ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO

Para Bazante, (2014, citado por Echeverría, 2017, pp. 172-188) el estudio técnico y operativo estudia la localización y tamaño óptimo de las instalaciones, así como los diferentes métodos para determinar el tamaño de la planta, los métodos para su localización, los métodos de distribución; y también se examinan los procesos de producción que pueden operar para el proyecto de inversión, mientras que para (Meza, 2017, p. 396) “Pretende verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto, o producción del servicio para lograr los objetivos del proyecto”.

2.1.4.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO TÉCNICO

Belmonte (2014) plantea que el estudio técnico permite establecer cómo se producirá aquel proyecto que se va a comercializar y para el cual ha definido un mercado específico. Entre los objetivos que destacan se encuentran:

- Demostrar la viabilidad del proyecto, justificando la idea de negocio seleccionada para abastecer el mercado.
- Recolección y análisis de información que permita determinar su factibilidad y rentabilidad. (p. 174)

2.1.4.2. ELEMENTOS DEL ESTUDIO TÉCNICO

Para llevar a cabo un estudio técnico se debe considerar los siguientes elementos:

- Definir la zona general y el punto preciso donde se localiza la empresa.
- Determinar las necesidades de maquinaria y equipo.
- Realizar una descripción del proceso productivo.
- Especificar los conocimientos y requerimientos técnicos especiales para el desarrollo del proyecto.

- Especificar las necesidades de materia prima.
- Determinar las necesidades de mano de obra técnica requerida.
(Belmonte,2014, p. 174)

2.1.5. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

El estudio económico financiero representa un elemento decisivo en la instauración de un emprendimiento; pues mediante el análisis respectivo se puede conocer si la empresa está en capacidad de generar beneficios económicos y a la vez si cuenta con liquidez suficiente para cubrir deudas con terceras personas. Para Bonil (2018) es el cuarto de los cinco puntos clave para la elaboración de un eficiente plan de negocios y tiene como finalidad el análisis de todos aquellos aspectos de índole financiero que condicionan la viabilidad económica de la idea de negocio.

2.1.5.1. COSTOS

Coinciden Cárdenas (2016) y Reveles (2019) que en términos económicos los costos agrupan tanto los esfuerzos y recursos invertidos para la fabricación de algún producto como lo que se sacrificó para ello, y además reconocen los siguientes tipos de costos:

- **COSTO DE OPORTUNIDAD:** Para el producto escogido, son los beneficios de otras alternativas que no fueron escogidas.
- **COSTO DE DESPALMIAMIENTO O SUSTITUCIÓN:** Para el producto no escogido, representa el costo de aquel producto que si fue elegido.
- **COSTO INCURRIDO:** Son las inversiones efectuadas en un periodo determinado.
- **COSTO PRIMO:** Es la sumatoria de los elementos que intervienen de manera directa en el costo (MATERIA PRIMA Y MANO DE OBRA DIRECTA).
- **COSTO DE TRANSFORMACIÓN O CONVERSIÓN:** Es la sumatoria

de los costos indirectos de producción y la mano de obra directa.

- **COSTO DE PRODUCCIÓN:** Es la sumatoria de la materia prima directa, mano de obra directa y los costos indirectos de producción.
- **COSTO DE ADMINISTRACIÓN:** Son los costos de índole administrativos que se generan después de la entrega de los bienes hasta ser cancelado.
- **COSTO DE DISTRIBUCIÓN:** Son aquellos costos que surgen durante el proceso de venta.
- **COSTO FINANCIERO:** Son aquellos costos producidos por el financiamiento de la empresa.
- **OTROS COSTOS:** Son aquellos que surgen de fenómenos esporádicos como incendios, terremotos, etc.
- **COSTO TOTAL:** Es la sumatoria del costo de producción, administrativo, de distribución, financiero y otros.

Los costos son manejados por una doctrina que hace uso de los conceptos generales de la contabilidad, conocida como la contabilidad de costos, a través de la cual se registran los costos de alguna actividad productiva para de manera administrativa generar eficiencia y eficacia al establecimiento de los costos unitarios (Cárdenas, 2016).

Según Reveles (2019) el objetivo de la contabilidad de costos se traduce al control de las operaciones y gastos que permiten la obtención de información oportuna y detallada sobre el proceso productivo para finalmente facilitar y garantizar la correcta definición de los costos unitarios.

Existen tres elementos del costo que son denominados de acuerdo al criterio de cada autor, pero que en temas conceptuales coinciden en su definición, por tal razón se presenta la siguiente matriz comparativa:

Tabla 3. Matriz comparativa de los elementos del costo.

REVELES (2019)	MORALES, RAMÍREZ, SALINAS Y YUGCHA (2017)	GONZALO Y AGUSTO (2017)
Material: es aquello se convertirá en un producto o servicio.	Materia prima directa: es aquel elemento que será sometido a la transformación.	Materias primas: Son todos aquellos materiales que luego de pasar por un proceso de transformación se convertirán en productos terminados.
Sueldos y salarios: son las remuneraciones al esfuerzo humano empleado para la transformación del material.	Mano de obra directa: son aquellos esfuerzos tanto físicos como mentales de los trabajadores para la elaboración de los productos.	Mano de obra directa: representa el trabajo del personal empleado en los procesos de producción y transformación.
Gastos indirectos de producción: son aquellos elementos necesarios para la producción, pero no incurren en el proceso de transformación.	Costos indirectos de fabricación: complementan la producción pero no se identifican con el producto final.	Gastos indirectos de producción: son todos aquellos elementos indirectos del proceso de producción.

Fuente: Elaboración propia

En esta sección se pretende mostrar a través de una ilustración términos importantes para la realización del análisis económico y financiero del trabajo de año a año a fin de que los postulantes cuenten con las bases suficientes que sirvan de apoyo para el cumplimiento del objetivo planteado.

2.1.5.2. CAPITAL

Según la Real Academia Española (S.f.) en términos económicos, capital se refiere al “conjunto de activos y bienes económicos destinados a producir mayor riqueza”, sin embargo, de acuerdo a Sanciprián (2019) para las Normas de Información Financiera (NIF) el capital surge de las aportaciones de los propietarios y es aquel valor residual de los activos de una empresa al cual se le han descontado todos sus pasivos.

Añade además Bastiat (2019), que el capital se compone de tres elementos:

- **PRIMERO:** Los materiales sobre los que operan los hombres.
- **SEGUNDO:** Los instrumentos que se utilizan para operar.
- **TERCERO:** Las provisiones que se consumen durante el trabajo.

2.1.5.3. FLUJO DE CAJA

Para Rodríguez (2008) el flujo de caja es aquella herramienta que permite examinar el detalle de la información del presupuesto efectivo en un tiempo

determinado, con la finalidad de facilitar a los administrativos el análisis y control del dinero y se tomen las decisiones económicas para la empresa. Por otra parte, para Ancho (2019) lo define como la cantidad de dinero líquido que tiene una empresa y se usa financieramente para medir la capacidad monetaria y de pago, y que a través del registro de los ingresos y egresos promueve el crecimiento de la empresa.

Añade además Ancho (2019) que es un estado financiero que permite reconocer la liquidez de la empresa y establecer excedentes o faltantes para ser financiados o invertidos. En este sentido, reconoce los siguientes tipos de flujo de caja:

- **FLUJO DE CAJA FINANCIERO:** Registra los flujos de capitales de inversiones y financiamiento sin descontar impuestos.
- **FLUJO DE CAJA OPERATIVO:** Es el resultado de las entradas y salidas financieras excluyendo coste o ganancia financiera.
- **FLUJO DE CAJA POR ACCIÓN:** Se emplea para estimar el efectivo que se quiere generar en un periodo determinado y representa el dinero sobrante después del pago de las obligaciones.
- **FLUJO DE CAJA PROYECTADO:** También se denomina Cash Flow, es un presupuesto del efectivo o un pronóstico de caja en el cual se proyectan los ingresos y egresos que formarán parte del presupuesto maestro de una empresa.

Desde la perspectiva de Barajas (2008) el flujo de caja también es conocido como flujo de efectivo o de tesorería, y es un estado financiero básico que permite presentar el saldo y detalle del movimiento del efectivo en un periodo determinado, con el objetivo de proporcionar información fidedigna que permita el control del dinero. Este autor reconoce tres tipos de flujos de caja:

- **FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL:** Es aquel que queda luego de descontar el efectivo necesario para el aumento del capital y la reposición de los activos fijos.

- **FLUJO DE CAJA DEL PATRIMONIO O EQUITY:** Es aquel que queda luego del impuesto de los accionistas y el pago de las acreencias a terceros.
- **FLUJO DE CAJA DEL LIBRE:** Es aquel flujo disponible para los acreedores y los accionistas.

2.1.5.4. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Para García (2017) el valor actual neto es un criterio de inversión que consiste en utilizar los cobros y pagos de un proyecto para conocer si esta inversión resulta rentable o no, lo que la convierte en una herramienta de mucha utilidad para la valoración de inversiones. En este sentido se establecen tres parámetros que condicionan la viabilidad de las inversiones según el cálculo del VAN:

- **PRIMERA:** Si el VAN es superior a 0 el proyecto permite conseguir ganancias y beneficios.
- **SEGUNDA:** Si el VAN es inferior a 0 se debe rechazar la inversión porque provoca pérdidas.
- **TERCERA:** Si el VAN es igual a 0 el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias.

García (2017) proporciona además la siguiente la fórmula para su cálculo:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

En donde:

V_t = Flujos de caja en cada periodo

I_0 = Valor del desembolso inicial de la inversión

N = Número de períodos considerados

VAN es un método que permite analizar si un proyecto es aceptable o de esta forma se debe rechazar, en el área empresarial es muy utilizado ya que ayuda al empresario o accionista a tomar una decisión correcta en cuanto a invertir o

desarrollar el proyecto.

2.1.5.5. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

De acuerdo a González (2020) la Tasa Interna de Retorno al igual que el Valor Actual Neto son los indicadores más utilizados para valorar la viabilidad económica de una inversión. Añade Restrepo (2019) que esta es la tasa de rentabilidad que genera un proyecto, es decir el porcentaje de beneficio o pérdida que este tendrá y que se complementa con el VAN. Ambos autores concuerdan en que su cálculo se da igualando el VAN a 0 en la fórmula del cálculo de valor actual neto, de tal manera que:

- Si la TIR es mayor que la tasa de descuento se acepta la inversión.
- Si la TIR es igual que la tasa de descuento sucede igual que cuando el VAN es 0
- Si la TIR es menor que la tasa de descuento se rechaza el proyecto.

TIR es la tasa que indica la rentabilidad financiera del proyecto es muy considerable en el ámbito empresarial ya que esta permite conocer de una manera segura la oportunidad de invertir en el respectivo proyecto. Con estas dos herramientas primordiales como son TIR y VAN ayuda de una forma eficiente a tomar decisiones en un proyecto empresarial, además permite saber si la rentabilidad del proyecto es positivo o negativo.

Por lo tanto, la fórmula para su cálculo corresponde a:

$$0 = I_0 + \frac{F_1}{1+r} + \frac{F_2}{(1+r)^2} + \frac{F_3}{(1+r)^3} + \frac{F_4}{(1+r)^4} + \frac{F_5}{(1+r)^5}$$

En donde:

I_0 = Inversión Inicial

F = Flujo

2.2. MICROEMPRESA

De acuerdo a Lizarazo (2009) una microempresa es una identidad económica, que produce bienes o servicios que satisfacen una necesidad insatisfecha a la sociedad, generador de empleo, que permite el desarrollo de los países y así contribuye en la competitividad de los mismos, una microempresa es la unidad

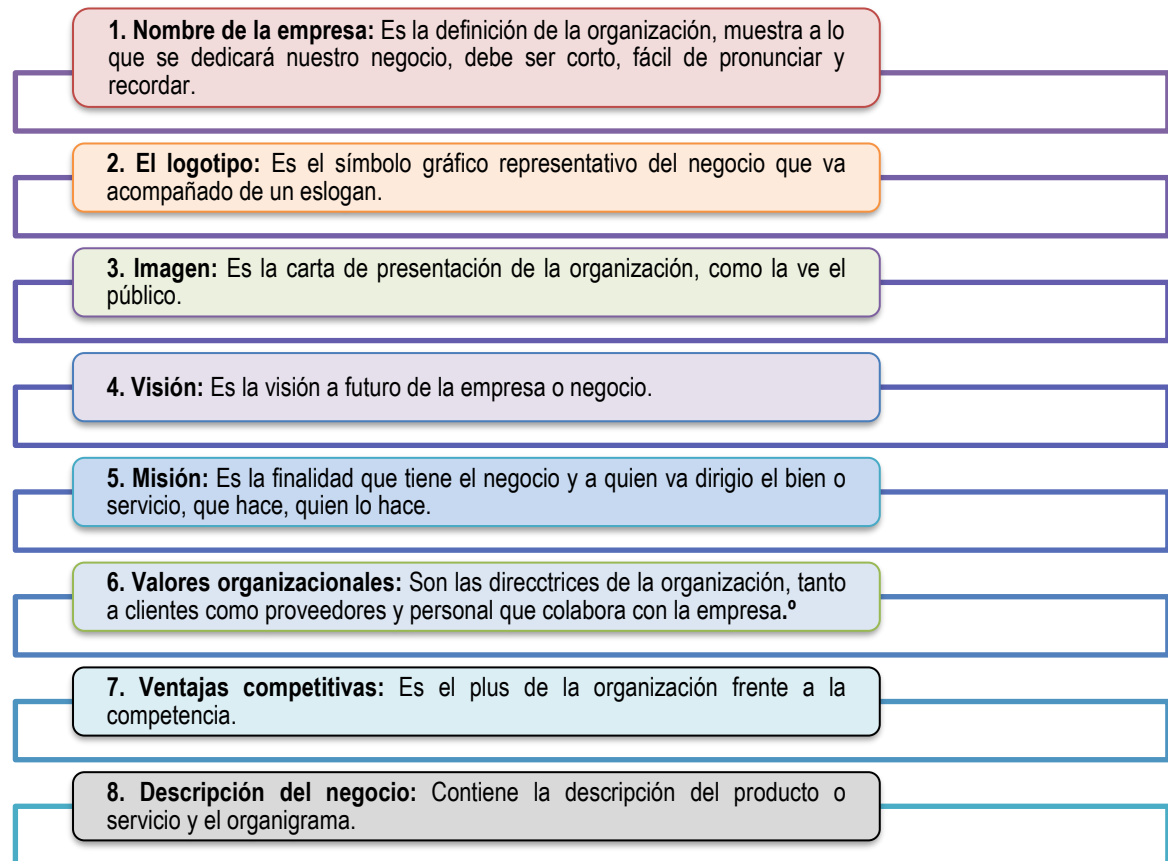
productiva más pequeña, compuesta por un número determinado de personas, ya que su estructura tanto económica, como comercial son en escalas menores.

Desde el enfoque de Durán y Nevare (2016) las microempresas contribuyen al crecimiento económico y la creación de riqueza, enfocada en una cultura de planificación, flexibilidad y adaptabilidad comercial para que se pueda mantener una ventaja comercial, transformando sus márgenes en el mundo competitivo.

En este sentido, las microempresas son pequeñas y medianas empresas donde se realizan actividades comerciales o productivas para dinamizar la economía ecuatoriana. En la actualidad su viabilidad y concepción se ven muy marcadas por el respaldo que los organismos tanto nacionales como internacionales les han otorgado como base legal para su continuo desarrollo.

2.2.1. ESTRUCTURA IDEOLÓGICA DE UNA EMPRESA

Ramírez (2018) argumenta que la estructura de una empresa equivale al alma, donde se describen las ideas del negocio, así como los objetivos que se pretendan alcanzar. En la Figura 2 se visualiza su estructura ideológica.



*Figura 4. Estructura ideológica de una empresa.
Fuente: Ramírez (2018).*

2.2.2. AUTOPARTES

La industria automotriz tiene una larga trayectoria, y con la instalación de líneas de montaje, pasó del mercado nacional al mercado global. En este nuevo modelo, los esfuerzos estuvieron encaminados hacia la desregulación de sectores específicos, privatización y fomento de la inversión extranjera directa, introduciendo en este tiempo maquinaria, equipo automatizado y nuevas formas de organización del trabajo (Hernández y Orozco, 2017).

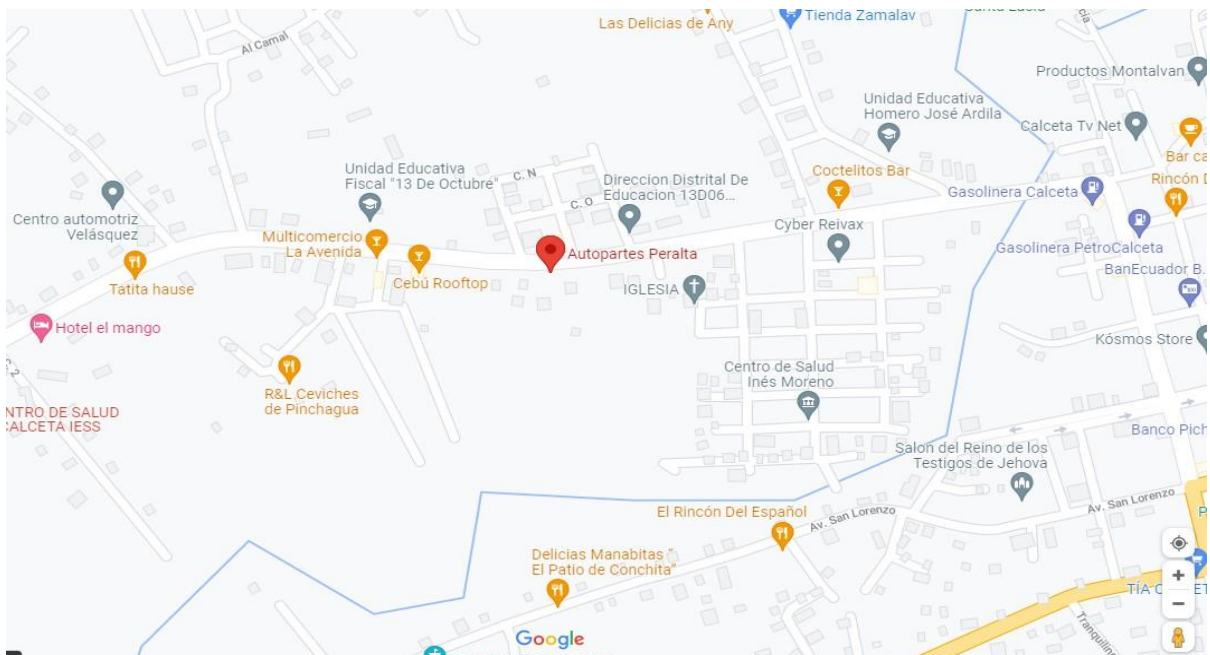
Si bien, el dinamismo de la industria automotriz, la ha convertido en una rama estratégica de la actividad económica. Manufactura y muchas otras actividades manufactureras en la región donde se ubica, dado que esta industria se concentra en un número reducido de grandes empresas, como fabricante de la cadena de suministro, pero en otras áreas, hay poca evidencia concreta del vínculo cercano con la producción. (Carbajal et al, 2016)

Al referirse de Autopartes se toma en cuenta una alta gama de fragmentos para vehículos que son comercializados dentro y fuera del país. Los negocios dedicados a vender este tipo de implementos han tenido un papel importante dentro del mercado, ya que estos cubren cierta necesidad que tienen las personas que poseen vehículos, razón por la que su existencia dinamiza la economía del país.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación sobre la elaboración del Plan de Negocio fue enfocada en la microempresa “Autopartes Peralta” ubicada en la Av. Estudiantil vía Tosagua km 1 del cantón Bolívar, este se encuentra en la parte noroeste de la provincia de Manabí, Ecuador.



*Figura 5. Ubicación del Cantón Bolívar nivel macro, meso y micro.
Fuente: Google Maps.*

3.2. DURACIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo una duración de 9 meses a partir de la aprobación de la etapa de planificación.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

- Plan de negocio.
- Crecimiento de la microempresa.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación fueron necesarios los siguientes tipos de investigación, los mismos que sirvieron para precisar y establecer datos confiables para mejorar la productividad de la microempresa.

3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo permitió la recopilación de información real y precisa, la cual se desarrolló en el lugar de estudio de una manera directa con el fin de conocer las condiciones y el ambiente operativo. Según Zambrano (2015) la investigación de campo permite la recolección de datos directamente del hecho en estudio sin manipular o controlar las variables.

3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para el presente trabajo de titulación se analizaron fuentes bibliográficas de confianza y actualizadas, libros físicos, revistas científicas y documentos en línea de diversos autores, así como también archivos electrónicos como PDF y HTML, los cuales sirvieron de complemento y referencia teórica. De acuerdo a Baena (2014) la investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a través del análisis de un conjunto de textos. Este facilita el desarrollo de proyectos y planes estratégicos ya que permite conocer las actividades realizadas con anterioridad en otros casos para aplicarlos de la mejor manera.

3.5. MÉTODOS

Los métodos necesarios para el desarrollo de la investigación consistieron en un conjunto de actividades que tiene como finalidad mostrar resultados confiables. De acuerdo a Nateras (2005) el método es un requisito indispensable para la investigación porque se puede delimitar lo que está propiciando una problemática.

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO

Su aplicación permitió detallar características generales provistas de las técnicas de recolección de información y por ende la clasificación de los hechos. Además,

por medio de este método se realizó un estudio general del proceso a través de las encuestas, y con la información adquirida de la microempresa Autopartes Peralta se logró profundizar el objeto de estudio brindando una solución óptima al problema. Hernández *et al.*, (2016) sostiene que, este método parte de hechos particulares o concretos para llegar a conclusiones generales.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

De acuerdo con Hernández et al (2016) este método se enfoca en las proposiciones generales para llegar a una afirmación particular. En el contexto de la investigación después de obtener la información requerida, fue necesario aplicar las técnicas de investigación, como la encuesta dirigida a los clientes para conocer su punto de vista acerca de las estrategias que se pretende insertar para mejorar la productividad.

3.5.3. MÉTODO ESTADÍSTICO

La estadística puede definirse como un método de razonamiento que ayuda a plasmar datos de un conjunto de muestras para sintetizar respuestas o resultados. (Jiménez, 2011). Este método permitió recopilar información para proceder a tabular y analizar los datos obtenidos de la encuesta, así como conocer las diferentes opiniones de la población de la ciudad de Calceta, comprobando si los productos ofertados como: moquetas, faro led, pantallas, halógenos, entre otros; son reconocidos en el mercado.

3.5.4. MÉTODO ANALÍTICO

Según Baena (2014) el método analítico “parte del todo para separar sus partes o elementos”. Mediante este método, se pudo conocer la situación actual de la microempresa y la percepción que tienen sus clientes, para ello, se aplicaron herramientas como el FODA, determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dando a conocer el entorno y la esencia de la organización.

3.6. TÉCNICAS

3.6.1. ENTREVISTA

Fue necesario utilizar esta técnica para la obtención de información de los aspectos generales de la microempresa Autopartes Peralta, tales como su constitución, el entorno en el que se desempeña, portafolio de productos, la estabilidad de sus procesos con el fin de conocer el funcionamiento empresarial. Para Folgueiras (2016) la entrevista es una técnica de recogida de información que se aplica a una población o muestra determinada para precisar resultados.

Así mismo para llevar a cabo la entrevista, se diseñó un instrumento en un orden establecido de las preguntas, el cual se aplicó al gerente de la organización para conocer aspectos relevantes de la microempresa, misión y visión a largo plazo y aquellos aspectos relacionados con los procesos de ventas; con lo cual se pudo idear estrategias que le ayuden a mejorar aquellas operaciones o actividades que presenten carencias.

3.6.2. ENCUESTA

Su aplicación sirvió para obtener las percepciones de los clientes en cuanto al plan de negocios diseñado, logrando precisar a través de gráficos estadísticos resultados que a mayor porcentaje de los encuestados son los indicadores necesarios para potenciar la actividad de la microempresa. Martínez (2015) señala que, la encuesta sirve para establecer cambios que experimentan los individuos con el paso del tiempo, con relación a distintas variables o fenómenos de intereses.

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1. POBLACIÓN

De acuerdo a Lugo (2014) “población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios”, la población puede ser de varios tipos como finita, infinita, real e hipotética. En este sentido la población objeto de estudio es finita y estuvo conformada por los 189,512

vehículos matriculados en la provincia de Manabí en el año 2017. (Agencia Nacional de Tránsito [ANT], (2019).

3.7.2. MUESTRA

Según Lugo (2014) “muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio”. En la presente investigación se aplicó un muestro tipo no probabilístico por juicio o por criterio, que consiste en aplicar el instrumento a aquella población que cumple con los criterios establecidos en la investigación. Los criterios establecidos fueron:

1. Ser propietario de un vehículo automotor.
2. Residir en Manabí (especialmente en los cantones Bolívar, Tosagua, Chone y Junín).

De esta manera la encuesta sería aplicada netamente a aquellas personas que sean propietarios de vehículos automotores y se podrá identificar la ciudad de procedencia, lo que permitirá conocer el segmento actual del mercado.

3.8. HERRAMIENTAS

3.8.1. MATRIZ FODA

Mediante la matriz se pudo evaluar los factores internos como las fortalezas y debilidades y factores externos como las oportunidades y amenazas de la microempresa Autopartes Peralta, así mismo esta herramienta permitió obtener una captación de la situación estratégica, para así diseñar estrategias encaminadas a propiciar una mayor productividad. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. (Ballesteros et al., 2010).

3.8.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

A través de esta matriz se logró precisar las fortalezas y debilidades de la microempresa Autopartes Peralta, para ello se atribuyó una ponderación que

identificó las prioridades del negocio, y mediante éstas se establecieron estrategias para potenciar la productividad.

3.8.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz EFE permitió identificar y evaluar los factores externos (económicos, sociales, culturales, políticos) que influyen en la microempresa Autopartes Peralta, facilitando la formulación de estrategias, aprovechando las oportunidades y minimizando los riesgos externos.

3.8.4. MATRIZ COMBINADA DAFO

La matriz combinada DAFO, permitirá relacionar los factores internos y externos de la microempresa, lo que permite que a través de esta herramienta se establezcan estrategias que potencien las actividades.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se realizaron un conjunto de actividades establecidas en tres fases que incluyen objetivos, tal como se plasma a continuación:

3.9.1. FASE I. ANÁLISIS DEL ENTORNO MICROEMPRESARIAL DE LAS DINÁMICAS REALES Y CAMBIANTES DEL SECTOR DE AUTOPARTES DE VEHÍCULOS

La primera fase se desarrolló a través de las siguientes actividades:

- Aplicación del análisis PESTEL
- Aplicación de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter.
- Elaboración de la matriz FODA.
- Elaboración de las matrices MEFE y MEFI.

En la actualidad las empresas se ven obligadas a afrontar diferentes escenarios económicos, tecnológicos, ambientales, legales, entre otros factores, debido a esta situación, se analizó el macro entorno a través de la técnica PESTEL para

minimizar los riesgos y hacer frente a la dinámica del entorno de la actividad empresarial. Pérez (2018, como se citó en Beltrán et al., 2020) menciona que esta “es una técnica para analizar negocios que permite y determina el contexto en el que se mueve, a su vez, permite el diseño de estrategias para defenderse, aprovechar o adaptarse a cualquier cosa que afecte el sector”.

Por otra parte, para el análisis externo de la situación de Autopartes Peralta se aplicó la herramienta de gestión de las 5 Fuerzas de Porter, la cual Hill y Jones (2009, como se citó en Donawa y Morales, 2018) consideran que es “el modelo ayuda a los administradores a identificar las oportunidades y amenazas (p. 84).

Para dar respuestas veraces y fiables del contexto externo, los datos fueron recabados por fuentes primarias y secundarias para garantizar la rigurosidad del estudio, lo cual facilitó información para la consecutiva elaboración del FODA.

3.9.2. FASE II. REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL DE AUTOPARTES PERALTA

La segunda fase se desarrolló a través de las siguientes actividades:

- Determinación de la segmentación del mercado.
- Diseño y aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
- Procesamiento y análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos.
- Determinación de la demanda potencial.
- Establecimiento de estrategias de marketing mix con base en las 7 variables.

Se inició realizando la segmentación del mercado, posteriormente se diseñó y aplicó la entrevista al propietario del negocio con la finalidad de adquirir información sobre la situación actual de Autopartes Peralta, y la encuesta dirigida a la clientela actual, permitiendo conocer e identificar la conducta de los clientes existentes y describir el perfil de la demanda potencial; finalmente se establecieron estrategias de marketing a través del análisis de los factores internos y externos y la elaboración de la matriz DAFO que permite combinar

factores para la obtención de dichas estrategias.

3.9.3. FASE III. DESARROLLO DE UN ESTUDIO ORGANIZACIONAL, TÉCNICO-OPERATIVO Y LEGAL PARA EL CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA

La tercera fase se desarrolló a través de las siguientes actividades:

- Establecimiento de aspectos organizacionales.
- Elaboración del estudio técnico-operativo.
- Aplicación de estudio legal.

El estudio y análisis de esta fase tuvo como finalidad establecer aspectos organizacionales, técnicos, operativos y legales de la microempresa Autopartes Peralta. En la parte organizacional se detalla la misión, visión, estructura, organigrama y funciones de cargos, en la parte técnica-operativa la localización, capacidad, croquis de ordenamiento físico, suministros e insumos, portafolio de productos, cadena de proceso y distribución y finalmente la base legal vigente en la normativa ecuatoriana.

3.9.4. FASE IV. ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO PARA LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

La última fase se desarrolló a través de las siguientes actividades:

- Presentación del plan de inversiones y fuentes de financiamiento.
- Cálculos de amortización y depreciación de los bienes.
- Clasificación de los costos fijos y variables.
- Elaboración del flujo de caja.
- Aplicación de los indicadores de rentabilidad.

Mediante estas actividades se dio a conocer la situación económica financiera de la organización, sus inversiones y fuentes de financiamiento. Consecutivamente, se calculó las amortizaciones y depreciaciones de los bienes intangibles y tangibles. Posteriormente, se clasificaron los costos fijos y variables y se elaboró el estado de flujo de caja con una proyección a 5 años. Finalmente,

para analizar la rentabilidad del negocio se utilizaron los indicadores VAN, TIR, RBC y PRI, con el fin de evaluar su liquidez, el nivel de riesgo y el periodo de recuperación de la inversión; permitiendo identificar los problemas financieros para una adecuada toma de decisiones en la microempresa Autopartes Peralta.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación fueron desarrollados de acuerdo a lo planteado en los procedimientos del capítulo anterior, además con el proceso de cada una de las fases se logró identificar información necesaria para mostrar los efectos de la ejecución de la investigación, así se dio inicio con lo siguiente:

4.1. FASE I. ANÁLISIS DEL ENTORNO MICROEMPRESARIAL DE LAS DINÁMICAS REALES Y CAMBIANTES DEL SECTOR DE AUTOPARTES DE VEHÍCULOS

Para comprender las variaciones de los escenarios del sector se aplicaron las herramientas estratégicas PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter y FODA, lo que permitió detectar las amenazas y oportunidades dentro de los entornos cambiantes del contexto macro y micro.

4.1.1. MATRIZ PESTEL

En la Tabla 4, se presentan los resultados del análisis PESTEL, para dar cumplimiento, al objetivo formulado.

Tabla 4. Matriz de análisis PESTEL

FACTORES	VARIABLES	AMENAZAS			E	OPORTUNIDADES	
		MN	N			P	MP
Político	Cambio de gobierno del país	X					
	Cambios en la política regulatoria empresarial y fiscal				X		
	Acuerdos comerciales						X
Económico	Alza de costos al adquirir piezas y repuestos	X					
	Baja escala de producción local				X		
	Baja inversión en investigación y desarrollo				X		
	Inflación			X			
	Desarrollo de una oferta especializada de autopartes					X	
	Generación de empleos						X
	Nuevos modelos de negocios						X
Sociocultural	Cambios en la conducta de movilidad		X				
	Cambios en el nivel de ingresos		X				
	Adaptarse a cambiantes patrones de oferta y demanda				X		
	Demanda por materiales avanzados.				X		
Tecnológico	Cambios tecnológicos						X
	Estrategias de producción y distribución						X
Legal	Variación del marco legal de los negocios		X				
TOTALES		MN= 2	N=4		E=5	P=1	MP=5

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4 se puede percibir que existen 5 variables que se encuentran en

Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Exigencia de calidad • Preferencia de precios bajos • Valoración de la experiencia en los servicios • Búsqueda de valor añadido 	X	X
Poder de negociación con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en la transportación de pedidos por la falta de proximidad • Disponibilidad de acuerdos comerciales 	X	X
Amenaza de entrada de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Poca cantidad de competidores • Demanda creciente • Diversidad de proveedores • Dificultad en la diferenciación del producto y la marca • Falta de experiencia acumulada y especialización de los servicios 	X	X
Amenaza de los productos sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> • No existencia de productos de sustitución. 	X	X
Rivalidad competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de competencia en líneas de productos específicas. • Poca variación en los precios competitivos • Falta de capacidad de generar valor añadido a los productos. 	X	X

Fuente: Elaboración propia

En función de la Tabla 8, se interpretan de la siguiente manera las 5 fuerzas de Porter:

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:** Los clientes del mercado de autopartes toman en consideración, de manera indispensable, la calidad del producto, a la vez que prefieren precios bajos, situación ante la cual Autopartes Peralta implementa estrategias de promoción de productos de las marcas más destacadas, además los consumidores se encuentran en la búsqueda constante del valor añadido a los productos, que la microempresa potencia a través de la implementación de servicios de instalación complementarios con alto grado de experiencia del personal, situación que es valorada por los clientes. En este sentido se establece, de acuerdo a Porter (2008), que tanto el grado de afectación, como la rentabilidad de esta primera fuerza,

es Alto para la microempresa.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES:** Los proveedores del mercado de autopartes se encuentran alejados considerablemente, en términos de distancia al mercado local, lo que dificulta la transportación de pedidos, que en muchas ocasiones generan mayores costos o se retrasan por paralizaciones y demás imprevistos de tránsito, sin embargo, Autopartes Peralta ha logrado mitigar, en la medida de lo posible, dicha situación a través de una constante y buena comunicación con los proveedores, que a su vez ha contribuido a generar acuerdos que benefician sus relaciones comerciales con los proveedores. De esta manera, de acuerdo a Porter (2008), la segunda fuerza un grado y una rentabilidad media para la microempresa.

- **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:** A pesar de que el mercado de autopartes tiene una poca cantidad de competidores, existe la posibilidad de la entrada de nuevos competidores, puesto que la demanda es creciente y existe diversidad de proveedores, particular ante el cual Autopartes Peralta ha desarrollado una economía de escala, la cual le ha permitido aumentar su capacidad de oferta a un menor costo. Por otra parte, la apertura de nuevos locales, generalmente no se da a través de sucursales o patentes que le otorguen una diferenciación de sus productos o marca, posicionamiento que Autopartes Peralta ha conseguido a lo largo de sus 4 años de existencia en el mercado, acumulado experiencia y especializando sus servicios. Por lo tanto, la tercera fuerza, según Porter (2008) tiene tanto grado como rentabilidad media.
- **AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:** Autopartes Peralta cuenta con las tres categorías del mercado; original, alterno y chino, logrando establecer una barrera de diversificación de los productos, mitigando la amanezca de los productos sustitutivos a través del incremento de nuevas líneas. En este sentido, de acuerdo a Porter, la cuarta fuerza representa un grado de afectación y rentabilidad media para la microempresa.
- **RIVALIDAD COMPETITIVA:** El mercado local de autopartes no cuenta con un competidor que abarque la totalidad de la oferta de Autopartes Peralta, es decir, que los demás locales comerciales solo ofertan líneas específicas de autopartes, los precios competitivos no presentan mayor variación, y los competidores no poseen la capacidad de generar valor añadido a través de servicios complementarios como lo realiza la microempresa en estudio. Según Porter (2008) el grado de afectación de la quinta fuerza de Porter es Bajo y una rentabilidad Alta.

4.1.3. MATRIZ FODA

Se construyó una matriz FODA en la Tabla 9, pudiendo identificar y establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno de la microempresa.

Tabla 6. Matriz FODA de la microempresa Autopartes Peralta

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
FACTORES INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica • Infraestructura propia • Atención personalizada al cliente • Horario de atención diferenciado • Servicio de ventas a domicilio • Servicios de instalación • Posicionamiento de marca • Cartera de clientes fidelizados • Garantía de la calidad del producto • Variedad de productos • Precios competitivos • Diversas formas de pago en ventas. • Descuentos en ventas • Capacitaciones al recurso humano • Buen ambiente laboral • Abastecimiento de insumos y equipo. • Generación de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • No poseer misión y visión organizacional. • Trámites de permisos de funcionamiento inconclusos. • Reducida capacidad instalada. • Inadecuada distribución de la infraestructura. • Registros financieros ineficientes • Falta de catálogo virtual • Falta de personal de seguridad. • No poseer estrategias de marketing • No otorgar beneficios sociales al recurso humano • Cartera vencida de clientes 	
			OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FACTORES EXTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la demanda • Acceso a nuevas tecnologías • Nuevos los proveedores • Aumento del financiamiento otorgado por los proveedores • Condiciones del mercado favorable para la apertura de puntos de venta • Disponibilidad de incorporar procesos de importación • Incremento de nuevas líneas de productos • Beneficios de ley para emprendimientos • Acuerdos comerciales con locales de servicios complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia • Aumento de consumo de productos sustitutivos • Incremento de costos • Desastres naturales • Accidentes laborales • Inestabilidad política y económica • Cambios repentinos en la normativa regulatoria del sector • Falta de garantía de los productos por parte de los proveedores • Creciente inseguridad en la zona. • Incremento de impuestos tributarios

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. MATRICES MEFE Y MEFI

Según David (2003, como se citó en Villalón et al., 2017) el procedimiento para su cálculo es el siguiente:

- Se listaron las fuerzas seleccionadas en el diagnóstico estratégico. Las amenazas y oportunidades para la MEFE y las fortalezas y debilidades para laMEFI.

- Se ponderaron según el peso relativo a partir del criterio que se tiene cada de una de ellas para el funcionamiento de la microempresa, considerando cierto grado de subjetividad.
- En la MEFI se clasifican las debilidades y fortalezas, asignándole el valor de 1 a las debilidades muy negativas (MN) y 2 a las negativas (N), 4 a las fortalezas muy positivas (MP) y 3 a las positivas (P). En la MEFE tiene un tratamiento similar, 1 punto para las amenazas muy negativas (MN) y 2 a las negativas (N); 3 a las oportunidades positivas (P) y 4 a las muy positivas (P)
- Se multiplica la ponderación con la clasificación de cada variable para obtener el resultado ponderado de cada una.
- Se suman todos los resultados ponderados para obtener el resultado total.

A continuación, en la Tabla 7 se detalla la Evolución de los factores interés:

Tabla 7. Matriz de evolución de los factores internos MEFI

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Ubicación estratégica	0,05	4	0,20
Infraestructura propia	0,03	3	0,09
Atención personalizada al cliente	0,04	4	0,16
Horario de atención diferenciado	0,05	4	0,20
Servicio de ventas a domicilio	0,03	3	0,09
Servicios de instalación	0,05	4	0,20
Posicionamiento de marca	0,05	4	0,20
Cartera de clientes fidelizados	0,04	4	0,16
Garantía de la calidad del producto	0,03	3	0,09
Variedad de productos	0,04	4	0,16
Precios competitivos	0,04	4	0,16
Diversas formas de pago en ventas.	0,03	3	0,09
Descuentos en ventas	0,02	3	0,06
Capacitaciones al recurso humano	0,03	3	0,09
Buen ambiente laboral	0,02	3	0,06
Abastecimiento de insumos y equipo.	0,02	3	0,06
Generación de empleo	0,02	3	0,06
Peso ponderado de fortalezas			2,13
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
No poseer misión y visión organizacional	0,04	1	0,04
Trámites de permisos de funcionamiento inconclusos.	0,03	2	0,06
Reducida capacidad instalada.	0,05	1	0,05
Inadecuada distribución de la infraestructura.	0,05	1	0,05
Registros financieros ineficientes	0,05	1	0,05
Falta de catálogo virtual	0,03	2	0,06
Falta de personal de seguridad.	0,04	1	0,04
No poseer estrategias de marketing	0,05	1	0,05
No otorgar beneficios sociales al recurso humano	0,03	2	0,06
Cartera vencida de clientes	0,04	1	0,04
Peso ponderado de debilidades			0,50
TOTAL PONDERACIÓN	1,00		2,63

Fuente: Elaboración propia.

Las ponderaciones de los factores internos proporcionan resultados favorables para la microempresa, pues el peso total del contexto interno pondera un valor de 2,63; de acuerdo a Villalón et al., (2017) refiere que si este resultado total está por debajo de 2,50 existen predominio de los factores negativos, debilidades o amenazas, según se trate.

Al comparar el peso ponderado total de las fortalezas con el peso ponderado total de las debilidades; se observa que los puntos fuertes se encuentran en un estado superior de 2,13, en contraste con las debilidades que reflejan 0,50; lo cual indica que la microempresa se encuentra en una situación aceptable, con atributos fuertes como por ejemplo: ubicación estratégica, horario de atención diferenciado, posicionamiento de marca, entre otros, sin embargo es necesario establecer estrategias que permitan potenciar las fortalezas y contrarrestar las debilidades.

A continuación, en la Tabla 8, se detalla la evolución de los factores externos:

Tabla 8. Matriz de evolución de los factores externos MEFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Incremento de la demanda	0,06	4	0,24
Acceso a nuevas tecnologías	0,05	3	0,15
Nuevos proveedores	0,05	3	0,15
Aumento del financiamiento otorgado por los proveedores	0,05	3	0,15
Condiciones del mercado favorable para la apertura de puntos de venta	0,06	4	0,24
Disponibilidad de incorporar procesos de importación	0,05	3	0,15
Incremento de nuevas líneas de productos	0,05	3	0,15
Beneficios de ley para emprendimientos	0,05	3	0,15
Acuerdos comerciales con locales de servicios complementarios	0,06	4	0,24
Peso ponderado de oportunidades			1,62
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Incremento de la competencia	0,06	1	0,06
Aumento de consumo de productos sustitutos	0,06	1	0,06
Incremento de costos	0,06	1	0,06
Desastres naturales	0,05	2	0,10
Accidentes laborales	0,04	2	0,08
Inestabilidad política y económica	0,05	2	0,10
Cambios repentinos en la normativa regulatoria del sector	0,05	2	0,10
Falta de garantía de los productos por parte de los proveedores	0,04	2	0,08
Creciente inseguridad en la zona.	0,06	1	0,06
Incremento de impuestos tributarios	0,04	2	0,08
Incremento de impuestos tributarios	0,04	2	0,08
Peso ponderado de amenazas			0,78
TOTAL PONDERACIÓN	1,00	-	2,40

Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración de esta matriz se estableció una lista de oportunidades y amenazas identificadas con las técnicas descritas anteriormente; así mismo se asignó una clasificación entre 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes establecidos, esto permitió identificar si el factor representa ponderaciones favorables o desfavorables. La situación externa arroja que la ponderación de las oportunidades es de 1,62, mayor a la de las amenazas de 0,78, obteniendo un resultado total de 2,40; por debajo del promedio 2,50, lo que indica que la microempresa se encuentra en una posición desfavorable; y por tanto es fundamental establecer estrategias que permitan aprovechar esas oportunidades y mitigar aquellas amenazas.

4.2. FASE II. REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL DE AUTOPARTES PERALTA

Con el desarrollo de esta fase se inició aplicando instrumentos de recolección de datos como entrevista y encuesta:

4.2.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación de mercado de Autopartes Peralta es:

4.2.1.1. GEOGRÁFICA

- PAÍS: Ecuador
- REGIÓN: Costa
- PROVINCIA: Manabí
- ZONA: Norte y Centro
- CANTÓN: Bolívar, Junín, Tosagua y Chone.
- TIPO DE POBLACIÓN: Todas (Urbana y Rural).
- CLIMA: Tropical.

4.2.1.2. DEMOGRÁFICA

- EDAD: 18-70 años.
- GÉNERO: Todos (Femenino y Masculino).
- ETNIA: Todos (Afroecuatoriano/Afrodescendiente, Blanco, Indígena,

Mestizo, Montubio).

- NACIONALIDAD: Todas (Ecuatoriano, Venezolano, Colombiano, etc.)
- NIVEL DE EDUCACIÓN: Todos (Primario, Secundario, Universitario, Cuarto Nivel, Técnico, etc.).
- OCUPACIÓN: Todas (Asalariado, estudiante, ama de casa, autónomo, jubilados y pensionistas).
- ESTADO LABORAL: Todos (Empleado y Desempleado).
- RELIGIÓN: Todas (Cristiano, Islam, Hindú, Budista).
- ESTADO CIVIL: Todos (Casado, Divorciado, Soltero, Unión Libre, Viudo).
- CLASE SOCIAL: Todas (Alta, media y baja).

4.2.1.3. PSICOGRÁFICA

- ESTILO DE VIDA: Todos (consiente, familiar, aislado, aventurero, innovador, extrovertido, etc.)

4.2.1.4. CONDUCTUAL

- CATEGORÍA DE USUARIO: Propietario de vehículo automotor.
- BENEFICIO: Todos (durabilidad, economía, servicio, prestigio, lujo, funcionalidad, etc.)
- COMPORTAMIENTO DE COMPRA: Todos (por marca, por precio, frecuencia de compra, respuesta a marketing, etc.)
- NECESIDADES: Autopartes, repuestos y Auto lujos.

4.2.2. DISEÑO Y APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

4.2.2.1. ENTREVISTA

Se realizó el diseño del cuestionario de la entrevista, detallado en el Anexo 1., posteriormente se le aplicó al Sr. Cristhian Peralta Rodríguez, propietario de la microempresa autopartes Peralta, obteniendo los siguientes datos:

Autopartes Peralta, según el Servicio de Renta Internas, tiene categoría "MIPYMES", sin embargo no cuenta con los permisos de funcionamiento actualizados, posee una infraestructura propia con aproximadamente 4 años en el mercado, con una ubicación favorable, ya que su amplitud contribuye a la comodidad de los clientes, sin embargo, no cuenta con un plan de negocio que le permita el crecimiento de la micro empresa, ni de aspectos organizacionales básicos como misión y visión, para la adecuada administración de la microempresa.

En cuanto a las acciones publicitarias, se establece que la publicidad actual se desarrolla a través publicaciones en las redes sociales institucionales, en las plataformas: WhatsApp, Facebook e Instagram, para promocionar sus productos, a cargo del administrador, motivo por el cual se realiza de manera periódica y no constante.

Cuenta con personal joven y conocedor del sector automotriz, así como también en temas administrativos, pero que sin embargo no cuentan con contrato y beneficios sociales. Eventualmente se adquieren programas de capacitación tanto en la parte administrativa como operativa, para mejorar las técnicas operativas y la administración del local.

Finalmente, Autopartes Peralta posee relaciones comerciales con los principales proveedores de repuestos, autopartes y auto lujos del país, dichas relaciones han logrado tornarse buenas y positivas, esto debido a que al cumplimiento de sus obligaciones le han generado credibilidad con los proveedores.

4.2.2.2. ENCUESTA

Se diseñó el cuestionario de la encuesta, detallado en el Anexo 2., posteriormente se la aplicó a una muestra total de 383 clientes, a través de un muestreo por criterio, el que permitió recolectar la información de aquellos clientes que cumplen con los siguientes criterios:

1. Ser propietario de un vehículo automotor.
2. Residir en Manabí (especialmente en los cantones Bolívar, Tosagua, Junín y Chone).

De esta manera se obtuvieron los siguientes datos:

La encuesta fue aplicada online a través de la aplicación “Formularios de Google”, de tal manera que las dos primeras preguntas abarcaron los criterios de muestreo y condicionan el acceso a la encuesta, puesto que para poder continuar con la encuesta la respuesta para las preguntas ¿Es usted propietario de un vehículo automotor? Y ¿Reside en Manabí? Deben ser respondidas con “sí”, en el caso de responder “no” el cliente no cumple con los criterios del muestreo y por tanto no es incluido en la muestra.

3. ¿En cuál cantón Manabita reside?

Tabla 9. Cantón Manabita de residencia.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bolívar	184	48%
Tosagua	100	26%
Chone	60	16%
Junín	39	10%
TOTAL	383	100%

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

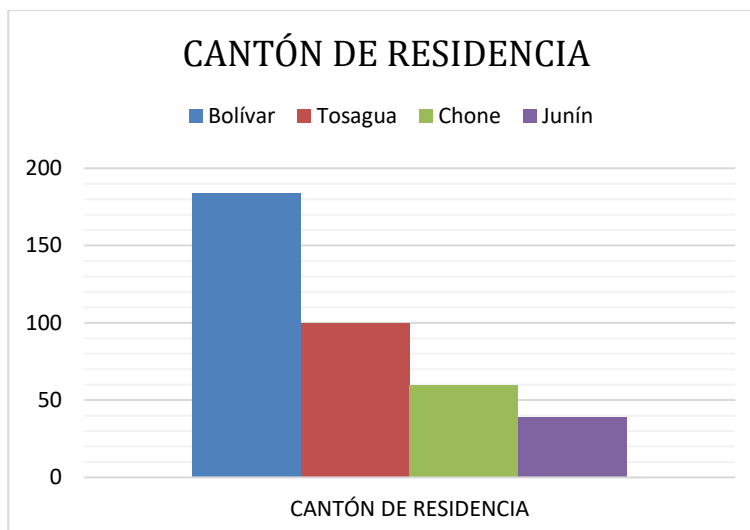


Gráfico 1. Cantón de residencia.

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados, el 48% que representa a la mayoría de los clientes, residen en el cantón Bolívar, lo que se puede atribuir a que el local se encuentra ubicado en la ciudad de Calceta de dicho cantón, el 26% en Tosagua, el 16% en Chone y el 10% en Junín, los cuales son cantones aledaños, lo que permite establecer que el alcance del negocio se ha extendido a ciudades cercanas.

4. ¿A través de qué medio se enteró usted de la existencia de la microempresa autopartes Peralta?

Tabla 10. Medio de conocimiento.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA				PORCENTAJE			
	BOLÍVAR	TOSAGUA	CHONE	JUNÍN	%BOLÍVAR	%TOSAGUA	%CHONE	%JUNÍN
Redes sociales	94	43	18	18	52%	43%	30%	46%
Radio	32	23	2	4	17%	23%	3%	10%
Por intermedio de familiares	30	22	27	10	16%	22%	45%	26%
Por intermedio del mecánico	28	12	13	7	15%	12%	22%	18%
TOTAL	184	100	60	39	100%		100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

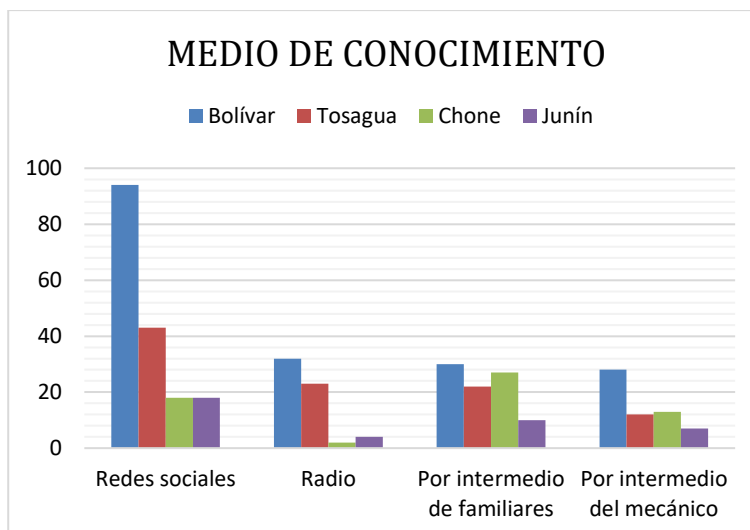


Gráfico 2. Medio de conocimiento.

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Las redes sociales cumplen un papel importante para lograr un mayor crecimiento en las empresas, lo que se puede evidenciar en los cantones Bolívar, Tosagua y Junín con el 52%, 43% y 46% respectivamente, mientras que en Chone la variable con mayor representatividad son las recomendaciones por intermedio de familiares con el 45% como consecuencia del prestigio de Autopartes Peralta.

5. ¿Estaría dispuesto a comprar un repuesto para su vehículo en la microempresa Autopartes Peralta?

Tabla 11. Actitud de compra.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA				PORCENTAJE			
	BOLÍVAR	TOSAGUA	CHONE	JUNÍN	%BOLÍVAR	%TOSAGUA	%CHONE	%JUNÍN
Si	178	89	48	24	97%	89%	80%	62%
No	2	1	10	5	1%	1%	17%	12%
Tal vez	4	10	2	10	2%	10%	3%	26%
TOTAL	184	100	60	39	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

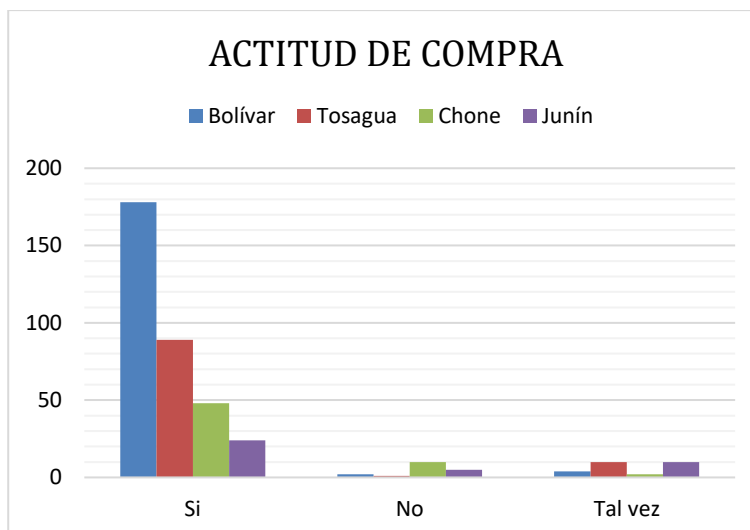


Gráfico 3. Actitud de compra.

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La actitud de compra de los clientes de Autopartes Peralta es positiva, debido a que en los cuatro cantones de la muestra la mayoría representados con el 97% en Bolívar, 89% en Tosagua, 80% en Chone y 62% en Junín si estarían dispuestos a adquirir productos en la microempresa, el 2%, 10%, 3% y 26% talvez y solo una minoría que corresponde al 1%, 1%, 17% y 12% no, lo cual demuestra que los clientes si tienen una actitud positiva para realizar sus compras en Autopartes Peralta.

6. ¿Cuáles de los siguientes factores cree Ud. es el más importante al momentode comprar un repuesto para su vehículo?

Tabla 12. Factores valorados en la compra del producto.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA				PORCENTAJE			
	BOLÍVAR	TOSAGUA	CHONE	JUNÍN	%BOLÍVAR	%TOSAGUA	%CHONE	%JUNÍN
Precio	9	14	18	11	5%	14%	30%	28%
Atención al cliente	8	15	5	1	4%	15%	2%	3%
Marca del producto	41	18	30	12	11%	18%	50%	31%
Calidad del producto	48	23	25	15	20%	23%	42%	38%
Facilidades de pago	1	8	8	0	1%	8%	13%	0%
Cercanía	2	2	6	0	1%	2%	10%	0%
Instalación gratuita	45	20	8	0	13%	20%	13%	0%
TOTAL	184	100	60	39	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

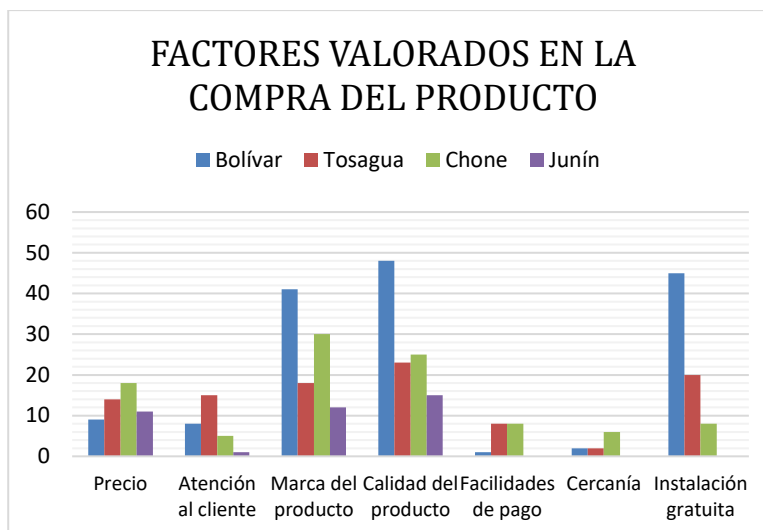


Gráfico 4. Factores valorados en la compra del producto.
Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.
Elaboración: Los autores.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los factores más valorados por los clientes en la compra de productos en Autopartes Peralta son la calidad del producto, la marca, la instalación gratuita y el precio. En los cantones Bolívar y Tosagua se evidencian escenarios similares, puesto que el 20% y 23% de los clientes basan su decisión de compra en la calidad del producto, el 13% y el 20% en el servicio de instalación gratuita y el 11% y 18% en la marca del producto, esto debido a que en ambos cantones el mercado está compuesto por pocos locales. Mientras que, en Chone y Junín, en los cuales el sector cuenta con más locales que puedan satisfacer la necesidad de los clientes, destacan principalmente la marca del producto con el 50% y 31% respectivamente, el 42% y el 38% en la calidad y el 30% y 28% en el precio.

7. ¿Con qué frecuencia Ud. compra repuestos para su vehículo?

Tabla 13. Frecuencia de compra del producto.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA				PORCENTAJE			
	BOLÍVAR	TOSAGUA	CHONE	JUNÍN	%BOLÍVAR	%TOSAGUA	%CHONE	%JUNÍN
1 vez cada 6 meses	115	68	5	7	63%	68%	8%	18%
1 vez al año	23	20	21	11	13%	20%	35%	28%
1 vez cada año y medio	37	11	32	15	20%	11%	54%	39%
1 vez cada dos años	9	1	2	6	4%	1%	3%	15%
TOTAL	184	100	60	39	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.
Elaboración: Los autores.

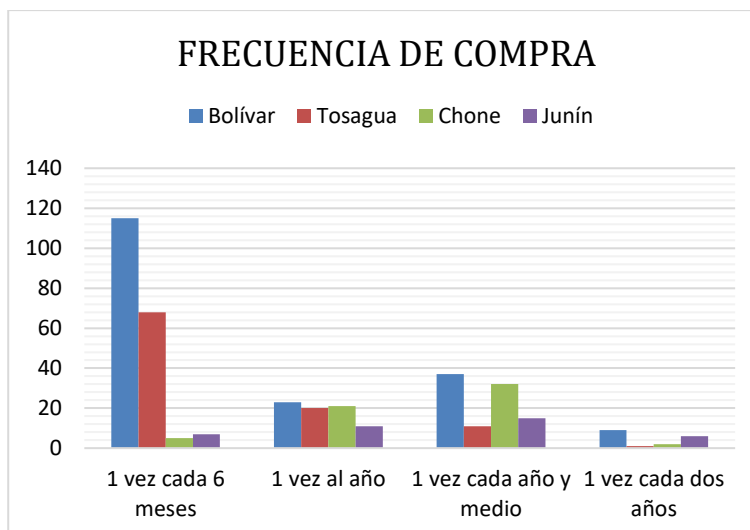


Gráfico 5. Frecuencia de compra.

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En los cantones Bolívar y Tosagua la mayoría de los clientes representados por el 63% y 68% respectivamente compran 1 vez cada 6 meses repuestos para su vehículo, mientras que en Chone y Junín el 54% y 39% lo hace 1 vez cada año y medio, lo que indica que la frecuencia de compra es aceptable, considerando además que la frecuencia de compra puede variar al suscitarse accidentes de tránsito o cualquier otra situación imprevista que genere afectaciones en los vehículos automotores.

8. ¿Qué tipo de accesorios de lujos para vehículo compra usted?

Tabla 14. Tipos de accesorios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA				PORCENTAJE			
	BOLÍVAR	TOSAGUA	CHONE	JUNÍN	%BOLÍVAR	%TOSAGUA	%CHONE	%JUNÍN
Moqueta	24	9	4	5	13%	9%	7%	13%
Forro del volante	32	11	6	6	17%	11%	10%	15%
Luces led	58	38	18	7	32%	38%	30%	18%
Faros led	11	3	2	3	6%	3%	3%	8%
Pantalla	49	38	27	14	27%	38%	45%	36%
Hilos neones	10	1	3	4	5%	1%	5%	10%
TOTAL	184	100	60	39	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

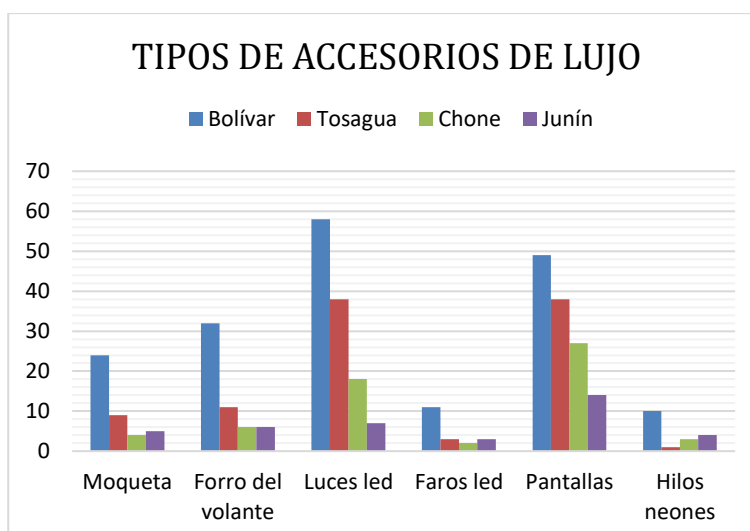


Gráfico 6. Tipos de accesorios.

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se pudo apreciar que los accesorios con mayor demanda son las pantallas con el 27% en Bolívar, 38% en Tosagua, 45% en Chone y 36% en Junín, y las luces led correspondientes al 32%, 38% 30% y 18% respectivamente, evidenciado que las pantallas y luces led son los principales accesorios que los clientes adquieren para sus vehículos.

9. ¿A través de qué canal de venta le gustaría adquirir los productos de AutopartesPeralta?

Tabla 15. Canal de venta deseado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA				PORCENTAJE			
	BOLÍVAR	TOSAGUA	CHONE	JUNÍN	%BOLÍVAR	%TOSAGUA	%CHONE	%JUNÍN
Con atención personalizada en el local	126	63	39	21	68%	63%	65%	54%
Por medio de una página web	8	2	10	6	4%	2%	17%	15%
Por medio de WhatsApp	50	35	11	12	28%	35%	18%	31%
TOTAL	184	100	60	39	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

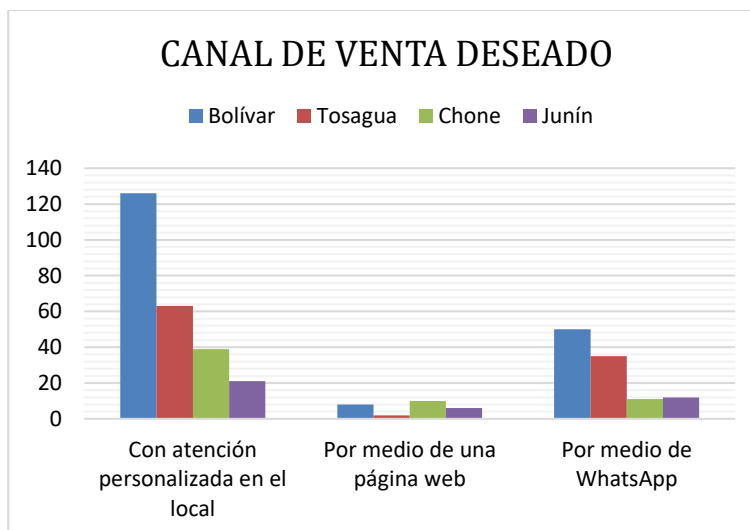


Gráfico 7. Canal de venta deseado.

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los clientes, que corresponden a el 68% en Bolívar, 63% en Tosagua, 65% en Chone y 54% de Junín, consideran que el canal idóneo de venta es la atención personalizada en el local, debido a los servicios complementarios y el asesoramiento que se brinda, que ha permitido diferenciar Autopartes Peralta de otros negocios, una proporción menor representada por el 28%, 35%, 18% y 31% respectivamente desearían que las ventas se realicen por medio de la aplicación WhatsApp.

10. ¿Cuáles de las siguientes marcas de vehículos, considera Ud. que tiene mayor demanda de repuestos?

Tabla 16. Percepción de marcas de productos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA				PORCENTAJE			
	BOLÍVAR	TOSAGUA	CHONE	JUNÍN	%BOLÍVAR	%TOSAGUA	%CHONE	%JUNÍN
Chevrolet	81	68	30	17	44%	68%	50%	43%
Toyota	72	15	26	7	39%	15%	43%	18%
Hyundai	16	2	3	10	9%	2%	5%	26%
Mazda	12	14	1	3	6%	14%	2%	8%
Otros	3	1	0	2	2%	1%	0%	5%
TOTAL	184	100	60	39	100%		100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

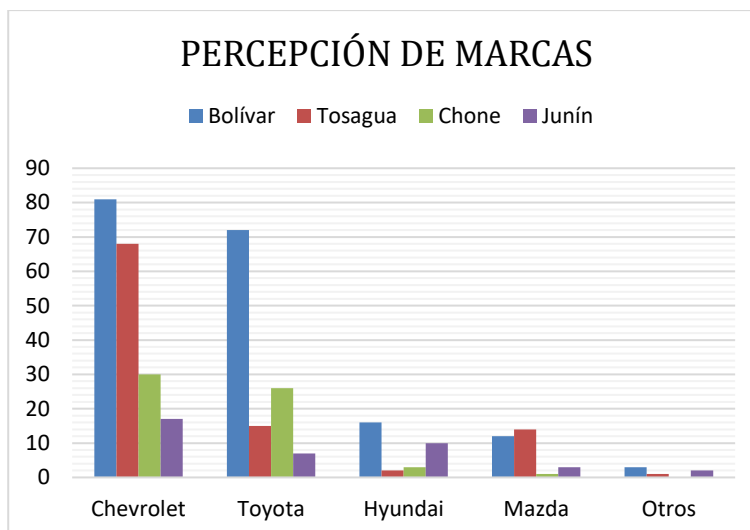


Gráfico 8. Percepción de marcas de productos.

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la percepción de los clientes encuestados la marca de vehículos con mayor demanda de repuestos es Chevrolet, obteniendo el 44% en Bolívar, 68% en Tosagua, 50% en Chone y 43% en Junín, sin embargo, se destacan también Toyota y Hyundai.

11. ¿Compra Ud. repuestos para su automóvil en su localidad?

Tabla 17. Compras a nivel local.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA				PORCENTAJE			
	BOLÍVAR	TOSAGUA	CHONE	JUNÍN	%BOLÍVAR	%TOSAGUA	%CHONE	%JUNÍN
Si	143	22	45	12	78%	22%	75%	31%
No	41	78	15	27	22%	78%	25%	69%
TOTAL	184	100	60	39	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

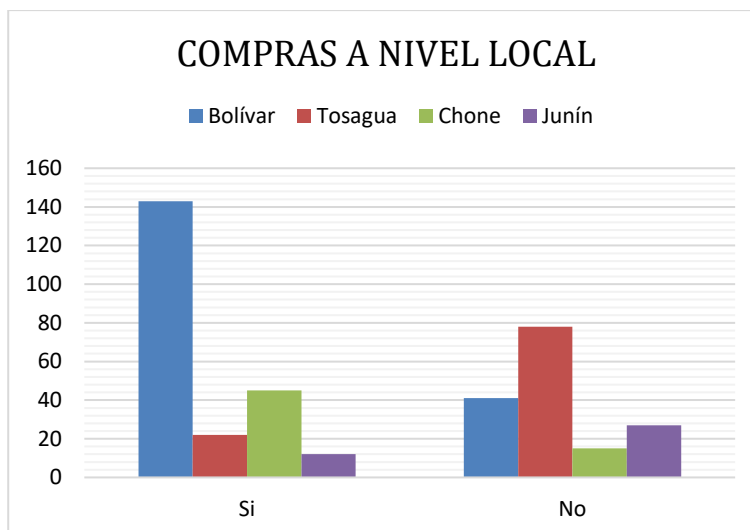


Gráfico 9. Compras a nivel local.

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 78% de los clientes encuestados del cantón Bolívar si compran sus repuestos para automóviles en la ciudad, razón por la cual la mayor clientela corresponde a dicho cantón en donde se encuentra ubicada la microempresa, en Tosagua y Junín el 78% y 69% no, debido a que en dichas ciudades son pocos los locales dedicados a cubrir estas necesidades, debiendo acudir a ciudades aledañas a adquirir los productos, y en Chone el 75% si compra en la localidad puesto que se observa que el mercado se encuentra compuesto por una gran variedad de emprendimientos.

12. ¿Cuáles de las siguientes alternativas considera Ud. contribuye a incrementar la satisfacción de los clientes?

Tabla 18. Alternativas para incrementar la satisfacción del cliente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA				PORCENTAJE			
	BOLÍVAR	TOSAGUA	CHONE	JUNÍN	%BOLÍVAR	%TOSAGUA	%CHONE	%JUNÍN
Incremento de publicidad	23	20	11	4	13%	20%	18%	10%
Acceso a un catálogo virtual	95	23	30	12	52%	23%	50%	31%
Descuentos especiales	63	57	15	21	34%	57%	25%	54%
Promociones de fin de mes	3	0	4	2	1%	0%	7%	5%
TOTAL	184	100	60	39	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.

Elaboración: Los autores.

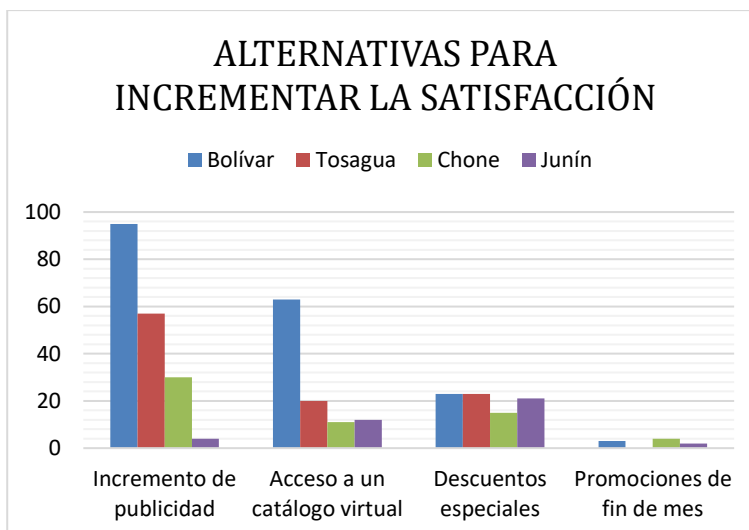


Gráfico 10. Alternativas para incrementar la satisfacción del cliente.
Fuente: Encuesta aplicada de manera virtual a los propietarios de los vehículos.
Elaboración: Los autores.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados consideran que el acceso a un catálogo virtual y los descuentos especiales son las principales alternativas para incrementar la satisfacción de los clientes. En este sentido, predomina en Bolívar y Chone el acceso a un catálogo virtual con el 52% y 50% respectivamente, mientras que en Tosagua y Junín los descuentos especiales con el 57% y 54%.

4.2.3 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las preguntas 3, 5 y 7 del instrumento de recolección de datos, se presenta la demanda potencial de la microempresa Autopartes Peralta en la Tabla 19.

Tabla 19. Demanda potencial.

CANTÓN	NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS	NÚMERO DE PERSONAS DISPUESTAS A COMPRAR
Bolívar	184	178
Tosagua	100	89
Chone	60	48
Junín	39	24
TOTAL	383	339

Elaboración: Los autores.

El mercado que pretendía satisfacer Autopartes Peralta, fue en primera instancia de la ciudad de Calceta, sin embargo, a través de la encuesta se puede determinar que se ha podido satisfacer la demanda de los sectores aledaños, comprendidos entre los cantones Tosagua, Chone y Junín, y que por lo tanto posteriormente se pretende poder extenderse a toda la provincia de Manabí, con

el fin de ampliar el mercado, posicionarse y aumentar las ventas. En este sentido, la demanda potencial es del 85% del mercado actual que se encuentra dispuesto a satisfacer su necesidad en Autopartes Peralta, destacando como principal mercado el del cantón Bolívar, posteriormente el de Tosagua, luego Chone y finalmente Junín.

En cuanto a las líneas de productos, se identificó que el producto con mayor demanda son las Pantallas, por lo tanto, se establece la siguiente demanda potencial:

Fórmula:

$$Q = n * q * p$$

En donde:

Q= demanda potencial

n= número de compradores posibles para el mismo tipo de producto determinado
155 personas

p= Precio promedio del precio del producto \$190,00

q= frecuencia de compra

Cálculo:

$$Q = n * p * q$$

$$Q = 155 * 190,00 * 2$$

$$Q = 58.900,00 \text{ pantallas/año}$$

4.2.4. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para la determinación de las estrategias se utilizó la herramienta DAFO, es decir una matriz combinada que permite, a través de la relación entre los factores internos y externos de la microempresa, determinar estrategias que permitan aprovechar y potenciar lo positivo y mitigar y minimizar lo negativo.

4.2.4.1. MATRIZ COMBINADA DAFO

A partir del diagnóstico obtenido en la matriz FODA se seleccionó aquellos

factores internos y externos que tienen un mayor peso en el crecimiento empresarial, para la consecutiva elaboración de la matriz DAFO. David (2003, como se citó en Nikulin y Becker, 2015) mencionan que esta matriz, permite generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas; desarrollando cuatro tipos de estrategias, mismas que se presentan en la Tabla 20.

Tabla 20. Matriz de generación de estrategias DAFO.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Ubicación estratégica F2. Horario de atención diferenciado F3. Servicios de instalación F4. Posicionamiento de marca	D1. Reducida capacidad instalada D2. Inadecuada distribución de la infraestructura D3. Registros financieros ineficientes D4. No poseer estrategias de marketing
	ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)	ESTRATEGIAS DO (ADAPTACIÓN)
OPORTUNIDADES O1. Incremento de la demanda O2. Condiciones del mercado favorable para la apertura de puntos de venta. O3. Disponibilidad de incorporar proceso de importación. O4. Acuerdos comerciales con locales de servicios complementarios	FO1. Adaptar los horarios de atención para tener la capacidad de satisfacer las variaciones de la demanda. FO2. Apertura de puntos de ventas en sectores estratégicos. FO3. Importar productos que puedan complementarse con los servicios de instalación. FO4. Promover acuerdos comerciales con locales de servicios complementarios.	DO1. Mejorar la capacidad instalada para satisfacer el aumento de la demanda. DO2. Adquirir asesoría técnica para mejorar la distribución de la infraestructura de las instalaciones. DO3. Aplicar registros contables que permitan basar el proceso de toma de decisiones. DO4. Establecer convenios comerciales con locales de servicios complementarios a través de los cuales se promocioe el negocio.
	ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)	ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS A1. Incremento de la competencia A2. Aumento de consumo de productos sustitutos A3. Incremento de costos A4. Creciente inseguridad en la zona	FA1. Potenciar la competitividad a través de acciones publicitarias enfocadas en el posicionamiento de la marca. F2 Analizar la oferta de los puntos de ventas de acuerdo a las fluctuaciones del mercado. FA3. Reducir los costos por contratación de servicios de instalación con terceros. FA4. Establecer parámetros de seguridad para garantizar la ubicación estratégica de la microempresa.	DA1. Garantizar la capacidad de satisfacción de la demanda para mejorar los niveles de competitividad. DA2. Mejorar el flujo de atención con la adecuada distribución de la infraestructura, para generar mayor captación que los productos sustitutos. DA3. Aplicar sistema contable de registros de las actividades, para controlar y mitigar el incremento de costos. DA4. Exponer a través de los diversos medios de difusión y marketing las medidas de seguridad aplicadas para garantizar la integridad de la clientela.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.2. ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX

PRODUCTO: Para la implementación de FA2, Autopartes Peralta aplicarán la **estrategia de desarrollo de nuevas líneas de producto**, la cual tiene como objetivo principal llegar a más consumidores de mercados más específicos a través del aumento en la variedad de productos, haciendo cambios individuales u ofreciendo productos a la medida. La misma que se implementará con la siguiente política:

- **Política de diversificación de productos**, Autopartes Peralta contará con al menos tres categorías y/o marcas de productos en las diferentes líneas que se ofertan.

PRECIO: El desarrollo de DA3, FA3 Y DO3 será a través de **la estrategia de Alineamiento**, consiste en que el producto o servicio que se oferta al mercado posea un precio similar al de los competidores y dentro del valor que los clientes le dan. Y está a su vez contará con las siguientes políticas:

- **Política de Fijación de precios con base en el valor percibido:** Consiste en que para establecer los precios de los productos de Autopartes Peralta considerará el valor que el consumidor le dé a cada producto.
- **Política de registros contables:** Se basa en el registro de todos los ingresos por ventas que realice la microempresa, para poseer datos reales del comportamiento de las ventas.

PROMOCIÓN: FA1, se basará en la **la estrategia PULL**, a través de la cual se logrará acelerar el proceso de ventas y la conquista del público a través de publicidad masiva. Está contará con las siguientes políticas:

- **Política de promociones y ofertas**, se establecerán de acuerdo a la situación del mercado local, ofertas y promociones previamente determinadas por la microempresa.

- **Política de uso de los medios digitales**, a través de las páginas institucionales de Autopartes Peralta, se deberán promocionar de manera constante las características de los productos.
- **Política de promoción durante el proceso de venta**, la cual se desarrollará a través de la entrega de la tarjeta de presentación de la microempresa a todos los clientes con los que se logre concretar el proceso de venta.

PLAZA: FO2 y FO3 se llevarán a cabo por medio de la **Estrategia de cobertura de mercado selectiva**, ya que se basa en el establecimiento de la cantidad adecuada y determinada de puntos de ventas en el mercado. Esta contará con la siguiente política:

- **Política de apertura de puntos de venta:** Autopartes Peralta establecerá un determinado número de puntos de ventas, que le permitan extenderse en el mercado.
- **Selección estratégica de ubicación**, es decir que los nuevos puntos de venta deberán ser ubicados en lugares estratégicos a través de análisis técnicos.

PERSONAS: La **estrategia de venta OutBound**, permitirá la implementación de DA2, puesto que Autopartes Peralta, se encontrará en la búsqueda constante de los clientes potenciales. Dicha estrategia se desarrollará a través de la siguiente política:

- **Política de manejo de cartera de clientes**, es decir que se llevará un registro de los datos principales de los clientes.
- **Política de fidelización de los clientes**, consiste el otorgamiento de incentivos y descuentos especiales a aquellos consumidores que conformen la cartera de clientes de Autopartes Peralta.

PROCESOS: La **Estrategia de atención personalizada**, consentirá FO1, FA4, DO1, DO2, puesto que, al conocer al cliente se podrá brindarle información adecuada en el momento indicado, y conocer a través de qué canales prefiere comunicarse y qué problema específico puede resolver Autopartes Peralta con sus productos y servicios.

- **Política de venta personal**, por medio de la cual las ventas contarán con una relación directa entre el vendedor y el cliente, para de esta manera conocer el comportamiento del cliente y brindarle asesoramiento.

POSICIONAMIENTO: DO4 y FO4, serán aplicadas por medio de la **estrategia de atributo**, ya que se trata de destacar una característica del producto o servicio que lo diferencia de la competencia, como la antigüedad de la marca, la solidez de la compañía, la fiabilidad del producto, de tal manera que Autopartes Peralta logre captar el interés de los clientes destacando su prestigio y posicionamiento.

- **Política de innovación de imagen**, a través de la cual Autopartes Peralta estará constantemente mejorando la imagen que proyecta al mercado.

4.3. FASE III. DESARROLLO DE UN ESTUDIO ORGANIZACIONAL, TÉCNICO-OPERATIVO Y LEGAL PARA EL CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA

4.3.1. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

En este apartado se presenta aquellos elementos organizacionales que son vitales para la microempresa, y que la ayudarán a dar un mayor reconocimiento y confianza en el mercado potencial; pues a partir de una buena definición de su existencia y de su proyección a futuro; se puede crear estrategias puntuales para mejorar el crecimiento de la misma.

4.3.1.1. LOGOTIPO DE LA EMPRESA Y SLOGAN

El logotipo de la microempresa se detalla en la Figura 7.



*Figura 7. Logotipo de Autopartes Peralta.
Fuente: Elaboración propia.*

El slogan es:

“Autopartes Peralta, tu mejor elección”.

4.3.1.2. MISIÓN

Somos una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de los clientes que buscan lo mejor en repuestos y accesorios para sus vehículos, brindando la mejor calidad del mercado automotor y buen servicio a través del excelente equipo humano.

4.3.1.3. VISIÓN

Ser la mejor empresa comercializadora de repuestos automotriz de la provincia de Manabí, ofreciendo a los clientes los mejores productos y servicios de calidad dentro del mercado local.

4.3.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es lineal, puesto que se basa en que los niveles organizacionales obedecen a sus superiores, es decir, que el alto directivo controla y supervisa a todos los niveles al mismo tiempo, razón por la cual se convierte en el tipo más común en pequeñas y medianas empresas como es el caso de Autopartes Peralta.

Se compone por tres niveles, detallados a continuación:

- El primer nivel será la Gerencia General que se encuentra a cargo del Gerente y cuenta con un asistente de gerencia.
- El segundo nivel estará compuesto por las jefaturas de las áreas de administración, almacén o logística y comercialización o ventas.
- Y el tercer nivel comprende al vendedor y el técnico.

4.3.1.5. ORGANIGRAMA

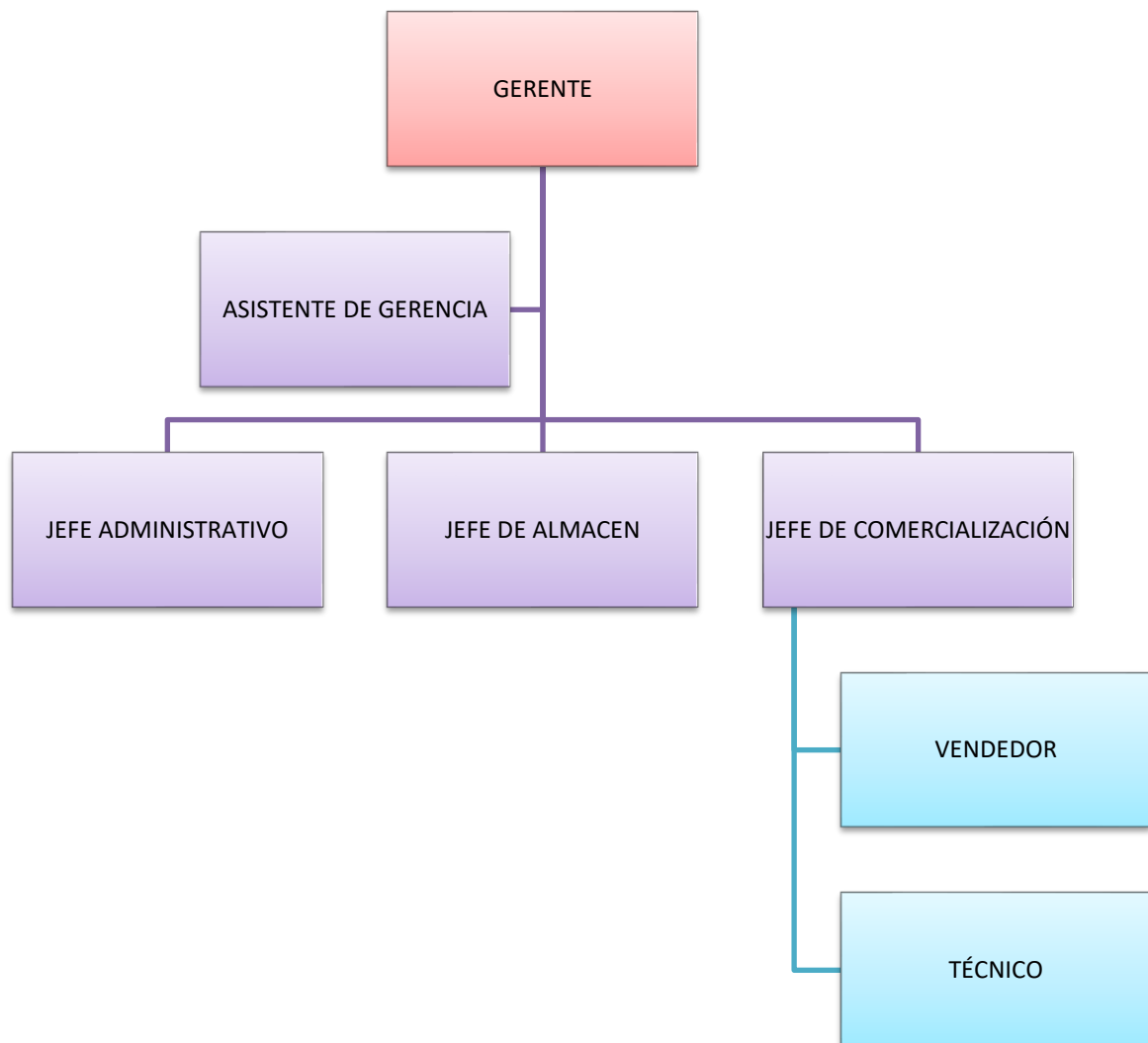



Figura 8. Organigrama de Autopartes Peralta.
Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.6. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Tabla 21. Descripción del puesto de gerente.




DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ÁREA	Gerencia General	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Gerente	
SALARIO:	\$480,00	
CARGO BAJO SU DEPENDENCIA	Asistente de gerencia, jefatura administrativa, jefatura de almacén, jefatura de comercialización, vendedor y técnico.	
FUNCIÓN GENERAL	Planear, organizar y controlar las actividades de la microempresa	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Representar y liderar a la microempresa. • Administrar los recursos. • Conducir estratégicamente al desarrollo de las actividades. • Tomar decisiones organizacionales. • Motivar y supervisar al equipo de trabajo. 	
REQUISITOS DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Visión empresarial • Capacidad de liderazgo • Dominio oral y escrito • Instinto empresarial • Compromiso empresarial • Capacidad de resolución de conflictos 	
Elaborado por: María Chica	Revisado por: Cristhian Peralta	Aprobado por: Cristhian Peralta

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Descripción del puesto de asistente de gerencia.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ÁREA	Gerencia General	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Asistente de gerencia	
SALARIO	\$360,00	
JEFE INMEDIATO	Gerente	
CARGO BAJO SU DEPENDENCIA	Ninguno	
FUNCIÓN GENERAL	Brindar apoyo en los procesos administrativos y secretariales que realice la gerencia	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la agenda gerencial • Calendarizar reuniones y citas. • Manejar la documentación de gerencia • Colaborar y trabajar en unidad con las demás áreas 	
REQUISITOS DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comunicacionales • Discreción • Buena presencia • Buena organización del tiempo y espacio • Capacidad de priorización de tareas • Manejo de archivos • Capacidad de resolución de conflictos • Capacidad de trabajo bajo presión 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en el área automotriz. 	
Elaborado por: María Chica	Revisado por: Cristhian Peralta	Aprobado por: Cristhian Peralta
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>		

Tabla 23. Descripción del puesto de Jefe Administrativo.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ÁREA	Administrativa	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Jefe Administrativo	
SALARIO	\$360	
JEFE INMEDIATO	Gerente	
CARGO BAJO SU DEPENDENCIA	Ninguno	
FUNCIÓN GENERAL	Planificar y coordinar de las gestiones administrativas y financieras de la microempresa	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar y formar personal • Estipular funciones • Asegurar el flujo de información • Cumplir con las obligaciones legales del negocio • Llevar la contabilidad del negocio • Generar informes económicos-financieros • Elaboración de presupuestos • Cumplir y gestionar plazos • Controlar el inventario y las requisiciones en atención a las limitaciones presupuestarias • Realizar declaraciones tributarias • Manejo de la caja 	
REQUISITOS DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en administración de empresas o afin. • Experiencia en el área administrativa. • Mente analítica y resolutive de problemas. • Habilidades organizativas. • Habilidades informáticas. 	
Elaborado por: María Chica	Revisado por: Cristhian Peralta	Aprobado por: Cristhian Peralta
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>		

Tabla 24. Descripción de puesto de Jefe de Almacén.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ÁREA	Logística
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Jefe de Almacén
SALARIO	\$360,00
JEFE INMEDIATO	Gerente
CARGO BAJO SU DEPENDENCIA	Ninguno
FUNCIÓN GENERAL	Planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, reposición, almacenamiento y distribución de los materiales y productos.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a la gerencia acerca de las existencias • Optimizar el espacio y las tareas del almacén • Supervisar el funcionamiento del almacén • Registrar, ordenar y controlar el inventario • Supervisar pedidos. • Planificar estrategia logística
REQUISITOS DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos automotriz • Capacidad de liderazgo • Experiencia en logística • Fluidez • Habilidades de inteligencia emocional • Habilidades informáticas
Elaborado por: María Chica	Revisado por: Cristhian Peralta
	Aprobado por: Cristhian Peralta

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 25. Descripción de puesto de Jefe de Comercialización.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ÁREA	Ventas
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Jefe de Comercialización
SALARIO	\$360,00
JEFE INMEDIATO	Gerente
CARGO BAJO SU DEPENDENCIA	Vendedor y Técnico
FUNCIÓN GENERAL	Organizar, dirigir, coordinar y controlar los esfuerzos de ventas
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a la gerencia en el diseño de políticas y estrategias comerciales • Fidelización de clientes • Implementar estrategias de ventas • Estudiar y analizar el mercado • Coordinar las actividades de ventas • Difundir novedades y promociones • Realizar publicidad y actividades que incrementen las ventas • Supervisar las actividades de ventas

	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar eficientemente la cartera de clientes • Capacitar y motivar al personal a su cargo 	
REQUISITOS DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos automotriz • Habilidades de manejo de relaciones comerciales • Liderazgo e influencia • Capacidad de resolución de conflictos • Fluidez comunicacional • Capacidad de trabajo en equipo 	
<i>Elaborado por: María Chica</i>	<i>Revisado por: Cristhian Peralta</i>	<i>Aprobado por: Cristhian Peralta</i>
<i>Fuente. Elaboración propia.</i>		

Tabla 26. Descripción de puesto de Vendedor.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ÁREA	Ventas	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Vendedor	
SALARIO	\$360,00	
JEFE INMEDIATO	Jefe de Comercialización	
CARGO BAJO SU DEPENDENCIA	Ninguno	
FUNCIÓN GENERAL	Brindar una atención eficaz al cliente y asesoramiento de los repuestos y accesorios automotrices	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Atender, informar y asesorar clientes • Establecer nexos entre los clientes y la empresa • Integrarse a las actividades de marketing • Garantizar la calidad y buen estado de los productos al momento de la venta • Contribuir a la resolución de conflictos • Conocer los productos y servicios que ofrece la microempresa • Conocer el mercado y la competencia • Capacitarse para la actualización de técnicas de ventas y atención al cliente 	
REQUISITOS DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos automotriz • Capacidad de relaciones comerciales • Experiencia en atención al cliente 	
<i>Elaborado por: María Chica</i>	<i>Revisado por: Cristhian Peralta</i>	<i>Aprobado por: Cristhian Peralta</i>
<i>Fuente. Elaboración propia.</i>		

Tabla 27. Descripción del puesto de Técnico.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ÁREA	Ventas
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Técnico
SALARIO	\$360,00
JEFE INMEDIATO	Jefe de Comercialización
CARGO BAJO SU DEPENDENCIA	Ninguno
FUNCIÓN GENERAL	Brindar servicio técnico automotriz a los clientes
FUNCIÓNES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Atender, informar y asesorar clientes • Establecer nexos entre los clientes y la empresa • Integrarse a las actividades de marketing • Garantizar la calidad y buen estado de los productos al momento de la venta • Garantizar el buen servicio técnico • Contribuir a la resolución de conflictos • Conocer los productos y servicios que ofrece la microempresa • Conocer el mercado y la competencia • Capacitarse para la actualización de técnicas de ventas y atención al cliente
REQUISITOS DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos automotriz • Experiencia en el área automotriz • Capacidad de relaciones comerciales • Experiencia en atención al cliente
<i>Elaborado por: María Chica</i>	<i>Revisado por: Cristhian Peralta</i> <i>Aprobado por: Cristhian Peralta</i>

4.3.2. ESTUDIO LEGAL

De acuerdo a la normativa legal ecuatoriana que se encuentra vigente en el país, se establece el siguiente estudio legal:

4.3.2.1. TIPO DE EMPRESA

Todo negocio que incursiona en la actividad económica del mercado, debe contar con una formación del marco legal vigente, que le permita conocer los derechos y obligaciones del sector.

El Servicio de Rentas Internas del Ecuador, calificó a Autopartes Peralta como una microempresa (PYMES), bajo el contexto de artículos de la normativa legal vigente, mismos que se detallan en la Tabla 28.

Tabla 28. Marco legal para microempresas.

NORMATIVA	DETALLE
-----------	---------

Art. 253.1.- Contribuyentes sujetos a l régimen para microempresas.	Se sujetarán al régimen para microempresas las personas naturales, las sociedades residentes fiscales del Ecuador o establecimientos permanentes de sociedades extranjeras, incluidos los emprendedores, que cumplan con las condiciones previstas en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y su reglamento, para ser considerados microempresas.
Art. 253.4.- De la inscripción de nuevos contribuyentes. -	Las personas naturales ecuatorianas o extranjeras residentes fiscales del Ecuador que, de acuerdo con la ley y este reglamento, deban sujetarse al Régimen Impositivo para Microempresas, deberán inscribirse en el mismo e iniciarán su actividad económica con sujeción a este. Para el efecto, al momento de su inscripción en el RUC deberán informar todas las actividades económicas que desarrollarán, los ingresos que presuman obtener durante el ejercicio fiscal corriente, así como el número de empleados.
Art. 253.7.- Inclusión de oficio. -	Los contribuyentes previstos en este Título, deberán sujetarse obligatoriamente al Régimen Impositivo para Microempresas mediante la actualización del Registro Único de Contribuyentes (RUC) de oficio que realice el Servicio de Rentas Internas.
Art. 253.11.- Deberes formales. -	Los contribuyentes que se acojan a este régimen cumplirán los siguientes deberes formales: Emitir comprobantes de venta de conformidad con lo dispuesto en este título y demás normativa vigente; Llevar contabilidad o un registro de ingresos y gastos según corresponda; Presentación de declaraciones; Presentación de anexos de información cuando corresponda; y Los demás deberes formales señalados en el Código Tributario.
Art. 253.13.- Sustento de operaciones. -	Los contribuyentes incorporados en el Régimen Impositivo para Microempresas solicitarán los comprobantes de venta que sustenten debidamente sus adquisiciones de bienes y contratación de servicios.
Art. 253.14.- Contabilidad. -	Los contribuyentes sujetos al Régimen Impositivo para Microempresas, estarán obligados a llevar contabilidad en los casos y con las condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno, este reglamento y la normativa expedida por los organismos de regulación y control correspondientes.
Art. 253.15.- Presentación de declaraciones.	Los contribuyentes sujetos al Régimen Impositivo para Microempresas deberán presentar declaraciones del impuesto a la renta, al impuesto al valor agregado (IVA) y a los consumos especiales (ICE) conforme lo previsto en este Título. En lo no previsto, se actuará conforme a lo dispuesto en este reglamento para cada impuesto.
Art. 253.25.- Determinación del impuesto al valor agregado. -	La determinación del impuesto al valor agregado se sujetará a las normas previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento
Art. 253.27.- Declaración y pago del impuesto. -	Los contribuyentes incorporados al Régimen Impositivo para Microempresas presentarán las declaraciones y efectuarán el pago correspondiente del impuesto al valor agregado (IVA) en forma semestral atendiendo al noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Fuente: Servicio de Rentas Internas del Ecuador (s.f.).

4.3.2.2. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

El Ministerio de Trabajo del Ecuador establece que, para ser un emprendimiento o microempresa constituida legalmente, se debe poseer una figura legal y cumplir con los requisitos para su funcionamiento.

La figura legal de Autopartes Peralta es la de Persona natural, puesto que en esta “el emprendedor ejerce derecho y contraer obligaciones por sus propios

derechos, es decir que asume directa y personalmente la responsabilidad sobre las obligaciones y deudas que genere” (Ministerio de Trabajo del Ecuador, s.f.).

Los requisitos para el funcionamiento de una microempresa son:

- **RUC O RISE DE LA PERSONA NATURAL EN EL SRI:** La microempresa Autopartes Peralta obtuvo su RUC en el año 2018 con la numeración: 1724151038001, con la razón social “Autopartes Peralta”, como una microempresa de compra y venta de autopartes y accesorios y que realiza la declaración respectiva de impuestos.
- **REQUISITOS MUNICIPALES:** En el cantón Bolívar las ordenanzas municipales estipulan que los negocios comerciales deben obtener el permiso de prevención de incendios y la patente municipal. Autopartes Peralta actualmente no cuenta con dichos permisos actualizados, por tanto, deberá tramitarlos y mantenerlos al día.
- **PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO EN LAS CARTERAS DE ESTADO CORRESPONDIENTE:** Dependiendo de la actividad que desarrolló el negocio, estos deberán obtener los respectivos permisos de funcionamiento en los ministerios o carteras de estado correspondientes. Por la naturaleza de la microempresa Autopartes Peralta, no pertenece a las categorías asignadas por los acuerdos ministeriales y normativa vigente ambiental (Ministerio del Ambiente), sanitario (Agencia de Regulación y Control Sanitario), turístico (Ministerio de Turismo) y de seguridad y orden público (Ministerio de Gobierno).

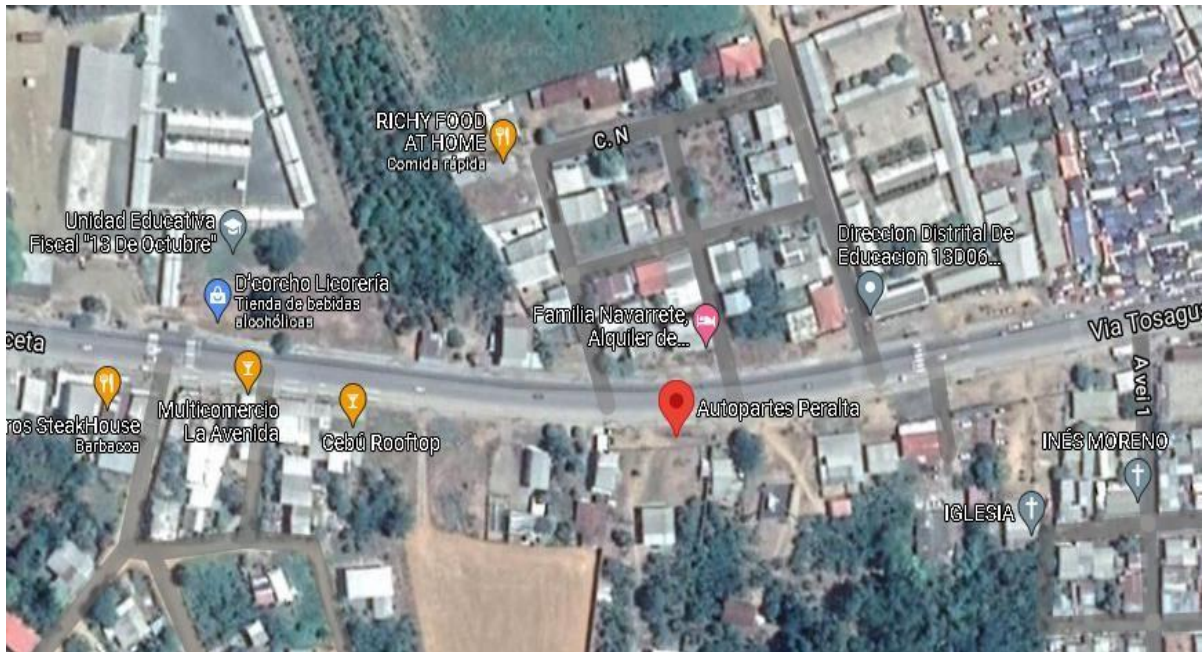
4.3.3. ESTUDIO TÉCNICO-OPERATIVO

Existen muchos factores que pueden incidir en el crecimiento pleno de la microempresa, ya sea por factores de localización, cantidad y calidad de productos disponibles, falta de coordinación en el recurso humano, tamaño y capacidad de la misma. En este apartado se detalla, los aspectos pertinentes en cuanto a su procesotécnico y operativo.

4.3.3.1. LOCALIZACIÓN

La microempresa Autopartes Peralta, se encuentra ubicada en el cantón Bolívar,

parroquia Calceta, específicamente en la Avenida Estudiantil vía Tosagua- Calceta, con latitudes de -0.84276, -80.17007. Se puede observar en la Figura 6 que su localización, está en una zona estratégica, de gran concurrencia.



*Figura 9. Localización de Autopartes Peralta.
Fuente: Google Maps.*

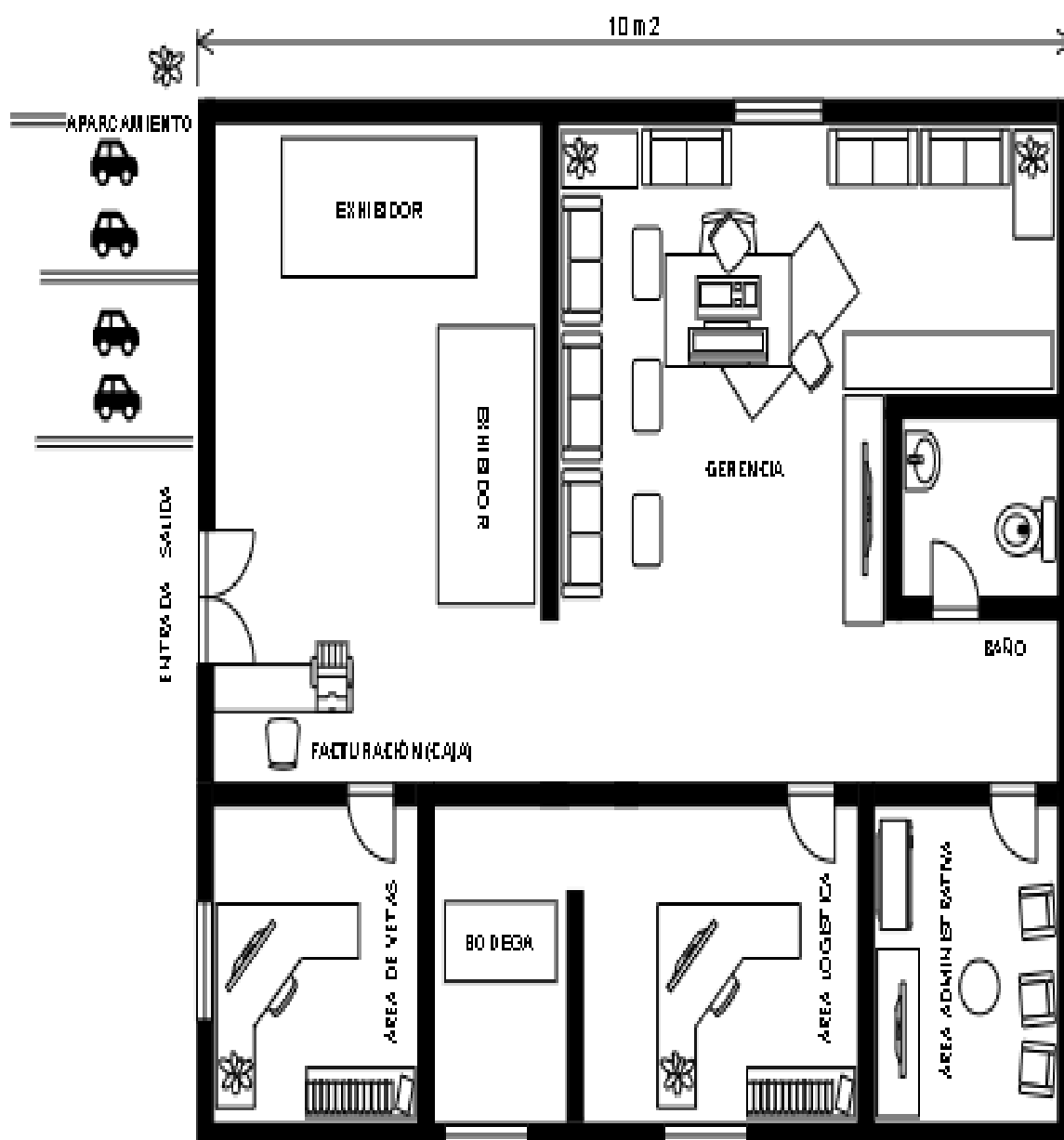
- **MACROLOCALIZACIÓN:** A nivel macro, Ecuador se halla situado en la costa Noroccidental de América del Sur, en la zona tórrida del continente americano. Está ubicada entre los paralelos $1^{\circ} 30.0' N.$ y $03^{\circ} 23.5' S.$, sin incluir el Archipiélago de Galápagos. Al territorio le atraviesa la línea ecuatorial, precisamente 22 Km. al N. de la ciudad de Quito, que es su capital (Instituto Oceanográfico de la Armada, 2005).
- **MICROLOCALIZACIÓN:** En cuanto a la micro localización, la provincia de Manabí limita al norte con la provincia de Esmeraldas, al sur con las provincias de Santa Elena y Guayas, al este con las provincias de Guayas, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas, y al oeste con el Océano Pacífico (Gobierno de Manabí, 2019).

4.3.3.2. TAMAÑO Y CAPACIDAD DEL PROYECTO

- **TAMAÑO:** Autopartes Peralta es un negocio con 7 trabajadores, es decir una microempresa, según el Servicio de Rentas Internas (s.f.) ésta categoría representa a aquellos contribuyentes con ingresos de hasta USD 300.000 y que cuenten con hasta 9 trabajadores; no obstante, es importante llevar una adecuada coordinación en ~~ca~~ una de las operaciones administrativa, logística y de ventas, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
- **CAPACIDAD:** El local cuenta con un espacio físico destinado para el parqueo de hasta 4 vehículos al mismo tiempo, capacidad que no posee ningún otro local en la ciudad y que por tanto puede ser determinada como muy buena.

4.3.3.3. INFRAESTRUCTURA Y DISTRIBUCIÓN:

- **INFRAESTRUCTURA:** La zona donde se encuentra ubicada la microempresa Autopartes Peralta cuenta con los servicios de agua potable, luz eléctrica, alcantarillado e internet, para la prestación de un óptimo servicio.
- **DISTRIBUCIÓN ÓPTIMA:** Una excelente distribución es la que permite desarrollar condiciones de trabajo aceptables y seguras, adecuadas a las necesidades de cada puesto de trabajo. Por lo tanto, es fundamental que el diseño de la distribución de la microempresa Autopartes Peralta tenga una distancia o espacio idóneo para realizar cada una de las actividades con éxito; es decir, que tanto las áreas organizacionales como cada uno de los repuestos y accesorios estén ubicados en un espacio adecuado que permitan el flujo de las ventas en el tiempo requerido y así se logre satisfacer la demanda potencial. En la Figura 10. se puede observar la distribución espacial de Autopartes Peralta:



*Figura 10. Distribución espacial de Autopartes Peralta.
Fuente. Elaboración propia.*

4.3.3.4. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

A través de los instrumentos de recolección de datos se logró identificar los productos de mayor incidencia que posee Autopartes Peralta, mismos que detallan en la Figura 11.

PRODUCTOS DE AUTOPARTES PERALTA

PERALTA AUTOPARTES
REPOSTOS & ACCESORIOS

PERALTA AUTOPARTES
REPOSTOS & ACCESORIOS

Guardachoque

Guardafango

Capot

Puertas

Pantalla

Faro lateral

Faro esquinero

Retrovisores

Terminal de escape

Rejillas para aire acondicionado

Terminal de escape cromado

Kit neblineros

Control elevador de vidrio

¡Productos con mayor salida!

Cinturón automático

Mascarilla

Radiador

Faro Led

Película polarizada

Halogeno Chevrolet

Sobreasiento de bolas

Cubrelluvias KIA

Moqueta

Faro posterior Led

Cobertor control remoto

Halogeno Toyota

Luces Led de todo tipo

Barras de techo original

Forro del volante

Hilos neones

Limpia parabrisas

0984870982

Ubicado en Av Estudiantil vía Tosagua, Calcuta

Figura 11. Productos de Autopartes Peralta.
Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.5. FLUJO DE GESTIÓN DE ACTIVIDADES

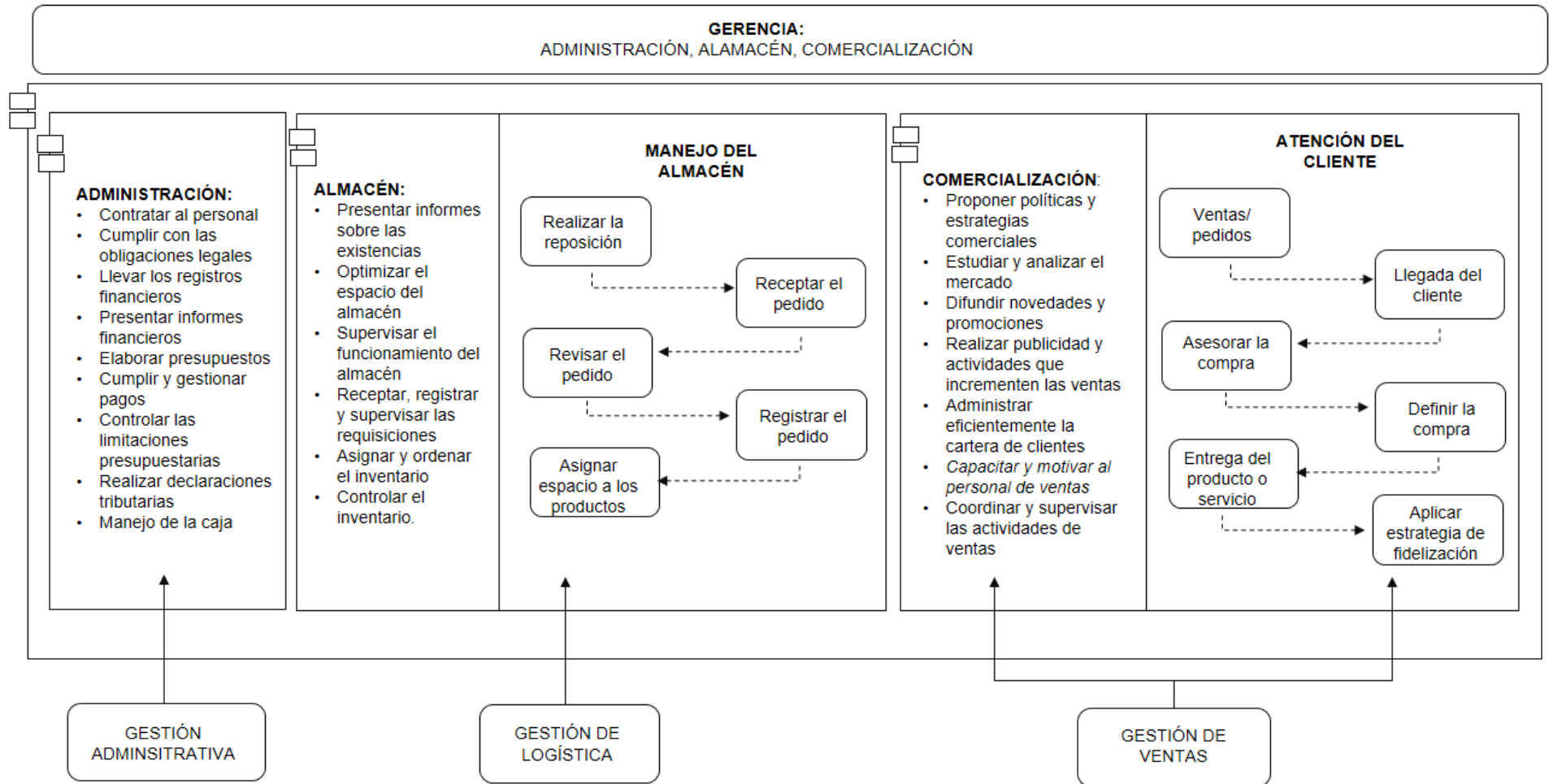


Figura 12. Flujo de gestión de actividades.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. FASE IV. ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

En esta última etapa se analizó la viabilidad financiera del plan de negocios de autopartes Peralta, tomando en cuenta que el principal objetivo de esta etapa es organizar y procesar toda la información financiera de las anteriores etapas. El proceso de la información obtenida permite a los autores identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos y los posteriores resultados de los estudios realizados en las anteriores etapas. A continuación, se verificaron los datos y se desarrollaron cuadros analíticos para establecer y determinar la rentabilidad del negocio.

4.4.1. PLAN DE INVERSIONES Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Como primer punto se muestra en la Tabla 29 las inversiones de Autopartes Peralta.

Tabla 29. Cuadro general de inversiones.

DETALLE	VALOR		FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
			PROPIO	BANCO
INVERSIONES FIJAS	5.805,00		-	-
Equipo de oficina	3.000,00		3.000,00	-
3 Computadoras	600,00	1.800,00	-	-
3 Impresoras	300,00	900,00	-	-
1 Kit de Herramientas	300,00			-
Muebles y enseres	2.805,00		2.805,00	-
15 Vitrinas	125,00	1.875,00	-	-
6 Perchas	80,00	480,00	-	-
3 Escritorios	100,00	300,00	-	-
6 Sillas	25,00	150,00	-	-
ACTIVOS NOMINALES	200,00		-	-
Patente municipal	100,00		100,00	-
Permiso de prevención de riesgos	50,00		50,00	-
Imprevistos	50,00		50,00	-
CAPITAL DE TRABAJO	40.000,00		-	-
Capital	40.000,00		37.000,00	3.000,00
TOTAL INVERSIONES	46.005,00		43.005,00	3.000,00

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 30 se detalla la tasa de participación de las fuentes del capital propio:

Tabla 30. Participación de las fuentes del capital.

FUENTE	MONTO	PARTICIPACIÓN
Recursos propios	43.005,00	93,48%
Crédito	3.000,00	6,52%
TOTAL	46.005,00	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Se poseen dos fuentes de capital, la propia y la externa que corresponde al crédito otorgado por una institución financiera. Se evidencia que la mayor participación es la que proviene del recurso propio, puesto que representa el 93.48%, mientras que el crédito el 6.52%.

4.4.2. AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN DE LOS BIENES

En la Tabla 31 se detalla la depreciación de los equipos de oficina y en Tabla 32 de los muebles de oficina de la microempresa Autopartes Peralta, proceso que permite cuantificar el deterioro de los bienes muebles e inmuebles.

Tabla 31. Depreciación de los equipos de oficina.

Activo		EQUIPOS DE OFICINA				
F. de adquisición		01/01/2021				
Valor de adquisición		3.000,00				
F. de inicio depreciación		01/01/2021				
% Anual		10%				
Vida útil anual		10				
Nº de meses		60				
Método		Línea Recta				

Nº	Período	Nº Meses	Valor Histórico	Depreciación		Saldo
				Del Período	Acumulada	
1	2021	12	3.000,00	300,00	300,00	2.700,00
2	2022	12	3.000,00	300,00	600,00	2.400,00
3	2023	12	3.000,00	300,00	900,00	2.100,00
4	2024	12	3.000,00	300,00	1.200,00	1.800,00
5	2025	12	3.000,00	300,00	1.500,00	1.500,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Depreciación de los muebles de oficina.

Activo		MUEBLES DE OFICINA				
F. de adquisición		01/01/2021				
Valor de adquisición		2.805,00				
F. de inicio depreciación		01/01/2021				
% Anual		10%				
Vida útil anual		10				
Nº de meses		60				
Método		Línea Recta				

Nº	Período	Nº Meses	Valor Histórico	Depreciación	Saldo
----	---------	----------	-----------------	--------------	-------

			Del Período		Acumulada	
1	2021	12	2.805,00	280,50	280,50	2.524,50
2	2022	12	2.805,00	280,50	561,00	2.244,00
3	2023	12	2.805,00	280,50	841,50	1.963,50
4	2024	12	2.805,00	280,50	1.122,00	1.683,00
5	2025	12	2.805,00	280,50	1.402,50	1.402,50

El resumen de las depreciaciones de los activos fijos, se detalla en la Tabla 33.

Tabla 33. Depreciación de los activos fijos.

DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025
Equipos de oficina	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Muebles de oficina	280,50	280,50	280,50	280,50	280,50
TOTAL	580,50	580,50	580,50	580,50	580,50

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, en la Tabla 34, se observa la amortización de los activos nominales, la cual permite la distribución de gastos en el tiempo del valor duradero para compensarlos.

Tabla 34. Amortización de los activos nominales.

Activo	NOMINAL					
F. de adquisición	01/01/2021					
Valor de adquisición	200.00					
F. de inicio amortización	01/01/2021					
% Anual	20%					
Vida útil anual	5					
Nº de meses	60					
Método	<i>Línea Recta</i>					

Nº	Período	Nº Meses	Valor Histórico	Amortización		Saldo
				Del Período	Acumulada	
1	2021	12	200,00	40,00	40,00	160,00
2	2022	12	200,00	40,00	80,00	120,00
3	2023	12	200,00	40,00	120,00	80,00
4	2024	12	200,00	40,00	160,00	40,00
5	2025	12	200,00	40,00	200,00	-

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente en la Tabla 35, se presenta la amortización del crédito con el respectivo interés y saldo, mismo que fue adquirido con una tasa de interés de 9,47% a 2 años de plazo.

Tabla 35. Amortización de crédito.

DATOS DEL CRÉDITO				
Tipo de Crédito	Microcrédito Acumulación Ampliada			
Tipo de Tabla de Amortización	Francesa			
Frecuencia de Pago	Mensual			
	24			
Monto:	\$3,000			
Tasa de interés nominal:	21.75%			
Plazo (años):	2			
Plazo (días):	720			
Pagos:	30			
Pagos por Año:	24			
	Total Final del Crédito	Total Interés	Total Amortización	
	\$3,352	\$352	\$3,000	
PERIODO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
0	-	-	-	\$3,000.00
1	\$139.65	\$27.19	\$112.46	\$2,887.54
2	\$139.65	\$26.17	\$113.48	\$2,774.06
3	\$139.65	\$25.14	\$114.51	\$2,659.55
4	\$139.65	\$24.10	\$115.55	\$2,544.00
5	\$139.65	\$23.05	\$116.59	\$2,427.41
6	\$139.65	\$22.00	\$117.65	\$2,309.75
7	\$139.65	\$20.93	\$118.72	\$2,191.04
8	\$139.65	\$19.86	\$119.79	\$2,071.24
9	\$139.65	\$18.77	\$120.88	\$1,950.37
10	\$139.65	\$17.68	\$121.97	\$1,828.39
11	\$139.65	\$16.57	\$123.08	\$1,705.31
12	\$139.65	\$15.45	\$124.20	\$1,581.12
13	\$139.65	\$14.33	\$125.32	\$1,455.80
14	\$139.65	\$13.19	\$126.46	\$1,329.34
15	\$139.65	\$12.05	\$127.60	\$1,201.74
16	\$139.65	\$10.89	\$128.76	\$1,072.98
17	\$139.65	\$9.72	\$129.93	\$943.05
18	\$139.65	\$8.55	\$131.10	\$811.95
19	\$139.65	\$7.36	\$132.29	\$679.66
20	\$139.65	\$6.16	\$133.49	\$546.17
21	\$139.65	\$4.95	\$134.70	\$411.47
22	\$139.65	\$3.73	\$135.92	\$275.55
23	\$139.65	\$2.50	\$137.15	\$138.40
24	\$139.65	\$1.25	\$138.40	(\$0.00)
	\$0.00			

Fuente: Banco Central del Ecuador (2022).

Elaboración: Los autores.

4.4.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES

A continuación, en la Tabla 36 se puntualiza el resumen general de los gastos operacionales de la microempresa:

Tabla 36. Costos totales.

DETALLE	MONTO	SUBTOTAL	TOTAL
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-	-	29.228,50
Sueldos y Salarios		26.880,00	-
Gerente General	5.760,00	-	
Asistente de gerente	2.400,00	-	
Jefe Administrativo	4.320,00	-	
Jefe de Almacén	4.320,00	-	
Jefe de Comercialización	4.320,00	-	
Técnico	3.360,00	-	
Vendedor	2.400,00	-	
Uniformes del personal		140,00	-
Servicios básicos		1.128,00	-
Luz	480,00	-	
Internet	360,00	-	
Teléfono	288,00	-	
Útiles de aseo		240,00	-
Suministros de oficina		120,00	-
Recarga de extintores		50,00	-
Depreciación de activos		580,50	-
Amortización de activos nominales		40,00	-
Imprevistos		50,00	-
GASTOS DE VENTAS			28.806,87
Inventario de mercadería		28.716,87	-
Propaganda		60,00	-
Imprevistos		30,00	-
GASTOS FINANCIEROS			256,91
Intereses		256,91	-
GASTOS TOTALES			58.292,28

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se identifican en la Tabla 37, los costos fijos y variables.

Tabla 37. Costos fijos y variables.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	MONTO	TIPO DE COSTO	
		FIJOS	VARIABLES
Sueldos y Salarios	26.880,00	26.880,00	
Uniformes del personal	140,00	140,00	
Servicios básicos	1.128,00	1.128,00	
Útiles de aseo	240,00	240,00	
Suministros de oficina	120,00	120,00	
Recarga de extintores	50,00	50,00	
Depreciación de activos	580,50	580,50	
Amortización de activos nominales	40,00	40,00	
Imprevistos	50,00	50,00	
GASTOS DE VENTAS			
Inventario de mercadería	28.716,87		28.716,87
Propaganda	60,00		60,00
Imprevistos	30,00	30,00	
GASTOS FINANCIEROS			
Intereses	256,91		256,91
TOTAL	58.292,28	29.258,50	29.033,78

Fuente: Elaboración propia.

4.4.4. FLUJO DE CAJA

A continuación, en la Tabla 38 se presenta el Flujo de caja mensual del primer año:

Tabla 38. Flujo de caja mensual del primer año.

FLUJO DE CAJA MENSUAL	PERIODO DE TIEMPO											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	46.005,00	36.278,40	26.554,45	16.803,19	-7.054,58	2.701,41	12.464,65	22.235,37	32.013,45	41.798,91	51.591,76	61.391,99
INGRESOS VENTAS	14.702,52	14.709,87	14.717,23	14.724,58	14.731,95	14.739,31	14.746,68	14.754,06	14.761,43	14.768,81	14.776,20	14.783,59
TOTAL INGRESOS	14.702,52	14.709,87	14.717,23	14.724,58	14.731,95	14.739,31	14.746,68	14.754,06	14.761,43	14.768,81	14.776,20	14.783,59
EGRESOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.435,70	2.435,70	2.435,75	2.435,75	2.435,75	2.435,75	2.435,75	2.435,75	2.435,75	2.435,75	2.435,75	2.435,75
GASTOS DE VENTA	2.400,57	2.400,57	2.400,57	2.400,57	2.400,57	2.400,57	2.400,57	2.400,57	2.400,57	2.400,57	2.400,57	2.400,57
GASTOS FINANCIEROS	27,19	26,17	25,14	24,10	23,05	22,00	20,93	19,86	18,77	17,68	16,57	15,45
TOTAL EGRESOS	4.863,46	4.862,44	4.861,46	4.860,42	4.859,37	4.858,32	4.857,25	4.856,18	4.855,09	4.854,00	4.852,89	4.851,77
FLUJO OPERATIVO	9.839,06	9.847,43	9.855,77	9.864,16	9.872,58	9.880,99	9.889,43	9.897,88	9.906,34	9.914,81	9.923,31	9.931,82
INGRESOS NO OPERATIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS NO OPERATIVOS PAGO DEUDAS BANCARIAS	112,46	113,48	114,51	115,55	116,59	117,75	118,72	119,79	120,88	121,97	123,08	124,20
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	112,46	113,48	114,51	115,55	116,59	117,75	118,72	119,79	120,88	121,97	123,08	124,20
FLUJO DE CAJA NETO	9.726,60	9.733,95	9.741,26	9.748,61	9.755,99	9.763,24	9.770,71	9.778,09	9.785,46	9.792,84	9.800,23	9.807,62
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-36.278,40	-26.544,45	-16.803,19	-7.054,58	2.701,41	12.464,65	22.235,37	32.013,45	41.798,91	51.591,76	61.391,99	71.199,60

Fuente: Banco del Pacífico del Ecuador (2022).

Elaboración: Los autores.

Posteriormente, se presenta en la Tabla 38 el flujo de caja proyectado por un periodo de cinco años, de acuerdo a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, para el cual se estableció una tasa de crecimiento de ingresos del 5% y de gastos del 2%.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	PERIODO DE TIEMPO - ANUAL					
	2021	2022	2023	2024	2025	
SALDO INICIAL	-46.005,00	71.199,60	196.055,78	330.725,55	473.940,21	
INGRESOS	Ventas	176.916,23	185.762,04	195.050,15	204.802,65	215.042,79
TOTAL INGRESOS		176.916,23	185.762,04	195.050,15	204.802,65	215.042,79
EGRESOS	Gastos administrativos	29.228,90	29.813,48	30.409,75	31.017,94	31.638,30
	Gastos de ventas	28.806,84	29.382,98	29.970,64	30.570,05	31.181,45
	Gastos financieros	256,91	262,05	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		58.292,65	59.458,50	60.380,38	61.587,99	62.819,75
FLUJO OPERATIVO		118.623,58	126.303,54	134.669,76	143.214,66	152.223,04
INGRESOS NO OPERATIVOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EGRESOS NO OPERATIVOS	Pago deudas bancarias	1.418,98	1.447,36	0,00	0,00	0,00
	Otros pagos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS		1.418,98	1.447,36	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE CAJA NETO		117.204,60	124.856,18	134.669,76	143.214,66	152.223,04
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		71.199,60	196.055,78	330.725,55	473.940,21	626.163,24

Fuente: Banco del Pacífico del Ecuador (2022).

Elaboración: Los autores.

4.4.5. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Una vez identificado los flujos de caja proyectado, se aplicaron los indicadores de gestión que permitirán reconocer la viabilidad financiera del proyecto, mismos que se detallan en la Tabla 39.

Tabla 39. Indicadores de rentabilidad.

	FLUJO 0	-46.005,00	-46.005,00
	FLUJO 1	117.204,60	71.199,60
	FLUJO 2	124.856,18	196.055,78
	FLUJO 3	134.669,76	330.725,55
	FLUJO 4	143.214,66	473.940,21
	FLUJO 5	152.223,04	626.163,24
	FÓRMULA:		
	PRI= (a+(b-c)) / d		
PRI (Periodo de Retorno de la Inversión)	En donde:		
	A: año inmediato anterior en que se recupera la inversión.		
	B: inversión inicial		
	C: flujo efectivo acumulado del año inmediato anterior.		
	D: flujo de efectivo del año en el que se recupera 1la inversión.		
	CÁLCULO		
	PRI= 0+(46.005,00-(-46.005,00))/117.204,60 = 1,29		
	FÓRMULA		
VAN (Valor Actual Neto)	VAN=I0+F1+F2+F3+F4+F5		
	CÁLCULO		
	VAN=-46.005,00+117.204,60+124.856,18+134.669,76+143.214,66+152.223,04		
	VAN=626.163,24		
	FÓRMULA		
TIR (Tasa Interna de Retorno)	TIR= 0= I0+F1+F2+F3+F4+F5		
	CÁLCULO		
	TIR= 26%		
	FÓRMULA		
B/C (Relación Beneficio Costo)	B/C=VAN/I		
	CÁLCULO		
	B/C=626.163,24/46.005,00		
	B/C=13.61		

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la aplicación de los indicadores financieros de gestión, se obtuvo un Valor Actual Neto positivo de \$626.163,24, estableciendo que el Periodo de Recuperación de la Inversión es 1,29 años, puesto que en el primer año se podrá recuperar la inversión y empezar a generar utilidades, finalmente la Relación Beneficio/Costo es de 13,61 que al ser mayor de 1 permite establecer que el negocio es rentable, puesto que por cada dólar invertido se genera 13,61 de ganancia. En este sentido, y de acuerdo a los datos presentados, se evidencia que el proyecto si posee viabilidad para la microempresa Autopartes Peralta, de tal manera que es rentable su desarrollo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo a los datos presentados se concluye:

- El análisis del entorno micro-empresarial del sector de autopartes, determinó que las dinámicas reales y cambiantes positivas son aquellas variables de índole político, económico y tecnológico y las negativas corresponden a las socioculturales y legales. Las fuerzas de mayor incidencia son el poder de negociación de los clientes y la rentabilidad competitiva, evidenciando que el crecimiento de la microempresa se podría condicionar, si no se aprovechan las oportunidades y se reducen las amenazas del entorno de manera eficiente.
- Se elaboró un estudio de mercado, por medio del cual se conoció que el 89% del mercado local de repuestos automovilísticos, si estaría dispuesto a satisfacer sus necesidades en Autopartes Peralta, su producto estrella en auto-lujos son las pantallas para vehículo, obteniendo una demanda potencial de 58.900 pantallas al año. En este sentido, a través del marketing mix se establecieron, estrategias y políticas con las cuales se mejorarán los procesos y promoverán el crecimiento de la microempresa.
- El estudio legal determinó que Autopartes Peralta se encuentra en la categoría MIPYME y su figura legal es de Persona Natural. La microempresa no contaba con aspectos organizacionales previamente establecidos, por lo tanto, se elaboró un estudio organizacional a través del cual se diseñó su misión, visión, estructura, organigrama y manuales de puesto. Su localización, infraestructura, tamaño y capacidad se han diseñado de manera estratégica y adaptado a las necesidades del mercado automotriz, razón por la cual, a través de un estudio técnico-operativo se elaboró un flujo de gestión que permita a

la microempresa optimizar el desarrollo de actividades de todas las áreas que la componen.

- El estudio financiero aplicado al plan de negocio para el crecimiento de Autopartes Peralta, evidencia que el total de inversión es de \$46.005,00, de la cual el 93,48% son financiados con recursos propios, y el 6,52% a través de un crédito. Su VAN es de \$626.163,24 con una tasa de crecimiento anual de los ingresos de 5% y de gastos del 2%, el PRI determina que la inversión retorna a partir del primer año, y la relación Beneficio/Costo es de 13.61%, lo que evidencia que el proyecto es viable financieramente.

5.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo concluido, se recomienda:

- Utilizar instrumentos de planificación estratégica que le permitan a Autopartes Peralta analizar de manera constante su entorno empresarial, anticipar situaciones y reduciendo sus efectos.
- Implementar las estrategias y políticas de marketing mix establecidas en el estudio de mercado para garantizar el adecuado crecimiento de la microempresa.
- Incorporar los aspectos diseñados en los estudios organizacional, técnico y legal de la presente investigación, para mejorar el desarrollo de las actividades de la microempresa Autopartes Peralta.
- Aplicar estudios financieros y económicos a los proyectos de crecimiento de la microempresa para conocer su viabilidad y basar la toma de decisiones en indicadores de gestión financieros.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrigo, I., Salazar, M. y Celi, G. (2017). Estrategias de ventas: alternativa para mejorar la atención al cliente. *Innova Reserarch Journal*. Universidad Internaiconal del Ecuador, 2(9). https://www.researchgate.net/publication/331356583_Estrategias_de_ventas_alternativa_para_mejorar_la_atencion_al_cliente
- Acuña, G. y González, I. (2017). Diseño de puestos de trabajo en la empresa “Soluciones Agropecuarias La Granja S.A.S” [Tesis de Administración de empresas, Universidad Pedagógica y Tecnología de Colombia]. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2472/1/TGT-1060.pdf>
- Agencia Nacional de Transito. (2019). Estadísticas Económicas de Transporte. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2019/2019_A_NET_TABULADOS.xlsx
- Álvarez, M. (2010). La estrategia de distribución y su incidencia en las ventas en especerías “Doña Clarita” de la ciudad de Ambato [Tesis en Ingeniería en Marketing y Gestión de Negocio, Universidad Técnica de Ambato]. <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1534/1/165%20Ing.pdf>
- Ancho, R. (2019). El flujo de caja como herramienta financiera para la toma de decisiones de la empresa Jp Pallets S.A.C en Huachipa, 2018 [Trabajo para bachiller en ciencias contables y financieras, Escuela de Contabilidad y Finanzas]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/646/TRABAJO%20INVESTIGACION%20DE%20ROXANA%20ANCHO%20GOMEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Armijos Guaycha, M. R. (2016). La gestión administrativa y su impacto en la comercialización de repuestos automotrices de la Importadora IMFRISA periodo 2010-2015. Machala. Universidad Técnica de Machala.
- Arroba, N. (2014). Estrategias de Distribución y su incidencia en la competitividad e la empresa Sociedad Financiera Multicrédito de la ciudad de Ambato [Tesis de Ingeniería en Marketing y Gestión de Negocios, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7895/1/158%20MKT.pdf>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2018). Anuario 2018. <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/03/Anuario%202018.pdf>
- Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. México. Grupo Editorial

- Patria, p12. <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., ... & Bazán, L. (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de enfermería*, 5(2).
- Banco Central del Ecuador. (2021). Tasas de Interés. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122021.htm>
- Barajas, A. (2008). Finanzas para no financistas. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá-Colombia. Cuarta Edición. https://books.google.com.ec/books?id=JmC1zekAM7oC&pg=PA160&dq=que+es+el+flujo+de+caja&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiQ8Z_7qNrrAhXMtlkKHfQ9Bm8Q6AEwBXoECAUQAg#v=onepage&q=que%20es%20el%20flujo%20de%20caja&f=false
- Barragán, M. (2014). Sinergia en planeación y administración estratégicas aplicada al sector Agroindustrial. México. [Tesis de maestría], p21. <http://repositorio.uaaan.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/7545/BARRAGAN%20FRANCO%20MARCELA%20ISABEL%20TESIS.pdf?sequence=1>
- Barreiro, J. A. V., Reyes, P. H., López, I. C., & Árias, P. M. G. (2017). La utilización de matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncesto (original). *Olimpia: Publicación científica de la facultad de cultura física de la Universidad de Granma*, 14(43), p206–220. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6210817>
- Bastiat, C. (2019). ¿Qué es el capital? <https://mises.org/es/wire/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-capital>
- Basurto Álvarez, R. (2013). Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial: Oportunidades y perspectivas para México. *Economía UNAM*, 10(30), p75–92. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2013000300005
- Belmonte, A. (2014). Marketing y plan de negocio de la microempresa. CI Editorial, p174.
- Beltrán Ayala, José María, Maldonado Cando, José Luis, & Gallegos Gallegos, Simón Bolívar. (2020). Analysis of the principle of competition in the electronic reverse auction in canton Santo Domingo using Pestel analysis combined with AHP by Satty. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), p366-372. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000600366&lng=es&tlng=en

- Bonil, S. (2018). Inserción Laboral, Sensibilización Medioambiental y en la Igualdad de Género. España. Editorial Elearning S.L. Quinta Edición. https://books.google.com.ec/books?id=vLWaDwAAQBAJ&pg=PA22&dq=ESTRUCTURA+MECANICA+DE+UN+PLAN+DE+NEGOCIOS&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjX3_b2xNjrAhUwvIkKHaEdDakQ6AEwA3oECAMQAg#v=onepage&q=ESTRUCTURA%20MECANICA%20DE%20UN%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS&f=false
- Carbajal, Y; Almonte, L y Mejía, P. (2016). La manufactura y la industria automotriz en cuatro regiones de México. México. Un análisis de su dinámica de crecimiento, (15), p40-41. <https://www.redalyc.org/pdf/2811/281148561003.pdf>
- Cárdenas, R. (2017). Costos 1. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=nF9yDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT28&dq=que+son+los+costos&ots=Q-V8oXAUbc&sig=WSpmoDhzHILWNmSVzcWvZ0cypvk#v=onepage&q=que%20son%20los%20costos&f=false>
- Castán, Y. (2014). Introducción al método científico y sus etapas. <http://www.ics-aragon.com/cursos/salud-publica/2014/pdf/M2T00.pdf>
- Caurin, J. (2017). Plan de operaciones. <https://www.emprendepyme.net/plan-de-operaciones>
- Centro de Promoción Del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba. (2012). <https://www.procuba.cu/wp-content/uploads/2021/03/BaseMercado64FinalFmOk.pdf>
- Cremades, A y Bianchi, M. (2016). El mercado de repuestos para automóviles en Ecuador. <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/884641079radBFA4B.pdf>
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México. Pearson Educación, p5-6 13 83 176. Catorceava Edición. ISBN 978_607_32_1577_0
- Donawa Torres, Z. A., & Morales Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector mipyme del distrito de Santa Marta -Magdalena, Colombia-. Revista Escuela de Administracion de Negocios, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- Duque Arteaga, S. V. (2017). Plan de negocio para la creación de un zocriadero de venado de cola blanca (*Odocoileus virginianus*), en la parroquia Tufiño, cantón Tulcán, provincia del Carchi (Bachelor's thesis, Quito: UCE).

- Durán, M. O y Nevares, S. (2016). Talento humano en la microempresa informal. *Dominio de las Ciencias*, 249.
- Echeverría, C. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. *Revista publicando*, (2), p172-188. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/836/pdf_604
- Escuela de Negocios (ESPAE) y Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL). (2017). Estudios industriales orientación estratégica para la toma de decisiones. *Industria Automotriz*. <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/industriaautomotriz.pdf>
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y Ministerio de industrias y productividad (MIPRO). (2011). Elaboración de autopartes para el sector automotor. <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/07xhc02kdn0i8zlp9o7iz17oh19gcv.pdf>
- Fischer, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/2060>
- Flores, J. Flores, M. Melendres, E, Goyes, A y Vaca, S. (2018). La contratación de personal en la administración de talento humano. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/personal-talento-humano.html>
- Folgueiras, P. (2016). *La Entrevista*. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- García, I. (2017). Definición del Valor Actual Neto (VAN). <https://www.economiasimple.net/glosario/valor-actual-neto>
- García, J. (2020). Mejores incentivos laborales para tus empleados. <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>
- Gardenia, Rossy; Silva, Risco y Tomalá, K. (2016). La importancia de un plan estratégico en las microempresas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Gavilanes, S. (2011). Estrategias de Distribución y su incidencia en las ventas de la empresa "Tenería Amazonas" de la ciudad de Ambato [Tesis de Ingeniería en Marketing y Gestión de Negocios, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1322/1/329%20Ing.pdf>
- Gobierno de Manabí. (2019). *Datos Geográficos*. <https://www.manabi.gob.ec/sitio2020/datos-manabi/datos-geograficos>

- Gonzales, I. (2020). ¿Cómo calcular el VAN y la TIR con Excel? <https://www.economiasimple.net/glosario/valor-actual-neto>
- Gonzalo, S y Augusto, R. (2017). Contabilidad de costos: Con aproximación a las NIC- NIIF. Ecoe Ediciones.
- Hernández y Orozco. (2017). Las empresas flexibles de autopartes y su localización en el estado de Tlaxcala. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 26(52). México. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/859/85949468003/85949468003.pdf>
- Hernández, L. (2016). Entorno y empresa *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2). p6-7. Venezuela Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145001.pdf>
- Hernández, L., et al. (2020). Método Deductivo. https://www.esup.edu.pe/descargas/valotario_coem/2017/1%20Hernandez-Zapata%20y%20Mendoza-Methodologia%20Investigacion.pdf
- Hernández, R. (2019). Definición de Remuneración. <https://www.economiasimple.net/glosario/remuneracion>
- Hernández, W. (2014). Economía, empresarialidad y desarrollo. *Revista Académica ECO*. Editorial Cara Parens de la Universidad Rafael Landívar. <https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/04/Archivos/Revista%20ECO10.pdf#page=89>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador. (2021). Boletín técnico N° 12-2021-IPC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Diciembre-2021/Bolet%3%ADn_t%3%A9cnico_12-2021-IPC.pdf
- Instituto Oceanográfico de la Armada. (2005). De La Costa Continental e Insular del Ecuador. https://www.inocar.mil.ec/boletin/ALN/Derrotero_2005.pdf
- International Organization for Standardization & International Accreditation Forum (ISO & IAF). (2016). ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on Adding Value. <https://committee.iso.org/home/tc176/iso-9001-auditing-practices-group.html>
- Jesús Mora, D., Eugenio, J., Salcido-Vega; Guillermo, F., Zamorano Armenta; Fuerte, E., De Jesús-Mora, J. E., Salcido-Vega, F. G., De, D., & Zamorano-Armenta, J. (2008). Análisis de la oferta y la demanda del servicio de internet por cable empresarial. p295-309. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46140215.pdf> Meza, J. (2017). Evaluación financiera de proyectos. Ecoe Ediciones. p. 396.

- Jiménez, J. (2011). Métodos estadísticos. <http://www.sefh.es/bibliotecavirtual/erroresmedicacion/010.pdf>.
- Labra O; Rivera, G y Reyes, J. (s.f). Análisis FODA sobre el uso de la inteligencia competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido. Universidad Nacional de Misiones Misiones, 21(1). Argentina. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357951171003.pdf>
- Lizarazo, M. (2009). Jóvenes emprendedores comprometidos con el desarrollo sostenible de los territorios rurales. Quito. ISBN 13:978-92.9248-144-5. <https://books.google.com.ec/books?id=G24FHGLL1EQC&pg=PA15&dq=definicion+de+una+microempresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjS0uvFiNjrAhUkzlkKHQovCAQQ6wEwAHoECAAQAQ#v=onepage&q=definicion%20de%20una%20microempresa&f=false>
- López, C. (2017). Plan de marketing para el incremento de las ventas de la empresa Andino parts automotriz, 2018. http://200.37.102.150/bitstream/USIL/3679/1/2017_Lopez-Ocampo.pdf
- López, P., & Fachelli, R. (2015). Metodología de la investigación. Barcelona España: Campus de la UAB. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Lugo, Z. (2014). Población y muestra. <https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/#:~:text=Poblaci%C3%B3n%20se%20refiere%20al%20universo,poblaci%C3%B3n%20para%20realizar%20un%20estudio.>
- Luna, A. (2016). Plan estratégico de negocios. Primera edición. Editorial Patria. México. p41. ISBN. 978-607-744-485-5. <https://books.google.com.ec/books?id=KBchDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjvyLqw9dnrAhVMxVkJHZU7D0oQ6AEwA3oECAAQAQ#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false>
- Martínez, I. (2015). Diseño de encuestas y cuestionarios de investigación. Editorial E-learning. ISBN: 978-84-16492-06-0. España. p36.
- Mastrantonio, P; Cáliz, C; Mármol, M; Rajadell, M, Coduras, O; Tapias, X y Pacreu, J. (2016). Cómo hacer un plan de empresa Funcet. ISBN 978-84-945603-5-4. <https://books.google.com.ec/books?id=tyYHDQAAQBAJ&printsec=frontcover&>

dq=como+hacer+un+plan+de+negocio&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwivylal
kNrr
AhWpwFkKHZwiDYQQ6wEwAXoECAIQAQ#v=snippet&q=capitulo%202&
f=false

Mata, L. (2020). La entrevista en la investigación cualitativa.
<https://investigaliacr.com/investigacion/laentrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>

Porter, M. (2008). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un
desempeño superior.
https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia

Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2012). Permisos de funcionamiento.
<https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Categori%C3%A1as-Permisos-de-funcionamiento.pdf>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2017). Acuerdo de Registro.
<https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/7.Acuerdo-de-REGISTRO-AB-EN-Gasolineras.pdf>

Ministerio del Ambiente del Ecuador. (2015). Permisos de Funcionamiento.
https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Anexo_5_Regla-Permiso-de-Funcionamiento-20141.pdf

Mir, J. (2019). Cómo crear un plan de negocio útil y creíble. Primera edición.
ISBN 978-84-120675-1-4. España.
<https://books.google.com.ec/books?id=8PK0DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjvyLqw9dnrAhVMxVkkHkKHZU7D0oQ6AEwAHoECAIQAQ#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false>

Morales, A, Ramírez, C, Salinas, J y Yugcha, J. (2017). Propuesta de caso práctico para la enseñanza de la materia de Costos por Procesos. Revista Publicando, 4(12 (1)), p642-664.

Muñiz, L. (2010). Guía práctica para mejorar un plan de negocios. Editorial PROFIT. Barcelona. ISBN 9788492956685.
<https://books.google.com.ec/books?id=8bawXgVSLQMC&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocio+estructura+del+entorno&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi>

EyrDvndrrAhXSslkKHTQdDjIQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q&f=false

- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005
- Nikulin, C. y -Becker, G. (s.f.). Una metodología sistemática y creativa para impulsar la gestión estratégica: estudio de caso chileno en la región de Atacama . Conicyt.Cl. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Nuño, P. (2017). ¿Qué es un plan de operaciones? <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-operaciones.html>
- Oreja, J., y Yanes V. (2003). El entorno empresarial en función de la incertidumbre percibida. Aplicación de un modelo cognoscitivo. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 19(3), p247–275. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/fc3cf452d3da8402bebb765225ce8c0e>
- Organización Internacional de Trabajo. (s.f.). Remuneraciones. <https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/wag.htm#pub>
- Otzen T, Manterola C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. Int. J. Morphol., 35(1): p227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pacheco, J. (2019). ¿Qué son los incentivos laborales? <https://www.webyempresas.com/que-son-los-incentivos-laborales/>
- Paredes, G. y Urdaneta, L. (2014). Estrategias de ventas para la comercialización de productos publicitarios. Revista Electrónica de Gerencia Empresarial, 6(1). <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1709/1645>
- Pinta, F., Angulo, N., Diagramación, D. Y., & Sosa, B. (2012). Análisis y redacción Económica Andrés Peña. Gob.ec. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/info7.pdf>
- Puon, L. (2013). Definición de Publicidad. <https://www.merca20.com/definicion-de-publicidad/>
- Quintana, C. (2020). Estrategias de ventas exitosas para tu empresa: Ejemplos y técnicas para vender más. <https://ar.oberlo.com/blog/estrategias-de-ventas>

- Quispe, T. (2014). Plan de operación y comercialización para proponer el servicio de catering in house en la ciudad de salcedo, provincia de Cotopaxi [Tesis para la obtención del título de ingeniería en administración turística y hotelera] Universidad de las Fuerzas Armadas. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8812/1/T-ESPEL-ITH-0015.pdf>
- Ramírez, M. (2018). Como entender contabilidad sin ser contador. Primera edición. México. ISBN 978-607-8552-74-0. https://books.google.com.ec/books?id=GOt_DwAAQBAJ&pg=PT97&dq=ESTRUCTURA+IDEOLOG%C3%8DA+DE+UNA+EMPRESA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjUxIjKhdrAhVt1IkKHbnkAZUQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=ESTRUCTURA%20IDEOLOG%C3%8DA%20DE%20UNA%20EMPRESA&f=false
- Real Academia Española. (S.f.). Capital. En Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/capital>
- Restrepo, M. (2019). ¿Qué es la TIR? ¿Y para qué sirve? <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3718561-que-tir-para-sirve>
- Reveles, R. (2019). Análisis de los elementos del costo. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Segunda Edición. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5pGpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=que+son+los+costos&ots=c_9lovkWv9&sig=BDuz0DjiBhoUn7Pgv62m2-70U0l#v=onepage&q=que%20son%20los%20costos&f=false
- Rodríguez, J. (2008). Flujo de Caja. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780127.pdf>
- Sanciprián, E. (2019). Qué es capital contable. <https://idconline.mx/fiscal-contable/2019/08/07/que-es-el-capital-contable>
- Sangri, A. (2014). Introducción a la mercadotecnia. Grupo editorial Patria. México. Primera edición. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wOrhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=mercadotecnia&ots=N9n3kp5-zi&sig=eX_HXswm_nQwCH1yu72hKyKPXMo#v=onepage&q=mercadotecnia&f=false
- Santesmases, M., Valderrey, J. y Sánchez, A. (2014). Fundamentos de Mercadotecnia Grupo editorial Patria. México. Primera Edición. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rcvhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP>

1&dq=mercadotecnia&ots=VbGosrwDKv&sig=4UYUD6uzWvfVoWh0C4pp
fM BNIQ#v=onepage&q=mercadotecnia&f=false

Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2021). Cómo iniciar mi negocio.
<https://www.sri.gob.ec/voy-a-iniciar-mi-negocio>

Servicio de Rentas Internas. (s.f). Régimen Impositivo para Microempresas
Base legal. Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario
Interno.

Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y
determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.
Enseñanza e investigación en psicología, 12(1), p113-130.

Thompson, (2011). Definición de Publicidad.
[https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-
concepto.html](https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-concepto.html)

Vázquez Alvarado, J. M. P., & Martínez Damián, M. Á. (2015). Estimación
empírica de elasticidades de oferta y demanda. Revista mexicana de
ciencias agrícolas, 6(5), p955-965.

Vélez, M., Restrepo, B., Gonzáles, C. y Zapata, O. (2015). Diseño y
estructuración de la estrategia de ventas de la empresa “Eureka Kids”
[Trabajo de grado para la Especialización en Mercadeo Gerencial].
Universidad de Medellín <https://core.ac.uk/download/pdf/51196307.pdf>

Zambrano, A (2015). Métodos de Investigación.
https://www.academia.edu/18122652/TIPOS_DE_INVESTIGACION

Zea Izquierdo, F; Álvarez Gavilanes, J; Andrade Mena, G. (2020). Vista de
Estudio de mercado del sector automotriz como herramienta para toma de
decisiones empresariales.
<https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/444/616>

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENTREVISTA

OBJETIVO: Los estudiantes de la ESPAM (MFL) tienen como propósito recolectar información que permita contribuir a la elaboración de un plan de negocios para el crecimiento de la microempresa Autopartes Peralta.

NOMBRE: _____

FUNCIÓN: _____

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es el marco legal de su negocio?

2. ¿El negocio cuenta con infraestructura propia?

3. ¿Cuántos años de experiencia posee Autopartes Peralta en el mercado?

4. ¿Cuenta con herramientas administrativas para el manejo del negocio?

5. ¿Considera que la ubicación del local es favorable o desfavorable?

6. ¿Cuáles estrategias de marketing utilizan actualmente para promocionar los productos?

7. ¿Cuáles son las características de su personal y beneficios que perciben?

8. ¿Cómo considera las relaciones comerciales de Autopartes Peralta?

9. ¿Cómo considera la situación competitiva del local?



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA**

OBJETIVO: Recolectar información que permita contribuir a la elaboración de un plan de negocios para el crecimiento de la microempresa Autopartes Peralta.

NOMBRE: Cristhian Roberto Peralta Rodríguez

FUNCIÓN: Propietario

1. ¿Cuál es el marco legal de su negocio?

No se han podido concluir los trámites de permisos de funcionamiento, sin embargo, contamos con la documentación respectiva en el Servicio de Rentas Internas, para realizar las declaraciones de impuestos que la ley determina, en la cual hemos sido calificados como categoría MIPYMES.

2. ¿El negocio cuenta con infraestructura propia?

Si, la infraestructura es propia.

3. ¿Cuántos años de experiencia posee Autopartes Peralta en el mercado?

El negocio ya tiene 4 años de experiencia en el mercado de repuestos y partes de colisión de automóviles.

4. ¿Cuenta con herramientas administrativas para el manejo del negocio?

No contamos ni siquiera con una misión y visión organizacional establecida, por lo que considero que ahora sí es necesario utilizar estos tipos de herramientas, que permitan el establecimiento de estrategias y por tanto la mejor toma de

decisiones.

5. ¿Considera que la ubicación del local es favorable o desfavorable?

Considero que el local fue ubicado debido a que se cuenta con las condiciones necesarias para poder desarrollar tanto las acciones de compra-venta de auto repuestos como los servicios de instalaciones que se brindan, además de que la amplitud brinda mayor comodidad a los clientes, que incluso muchas veces vienen acompañados de sus familias.

6. ¿Cuáles estrategias de marketing utilizan actualmente para promocionar los productos?

No poseemos estrategias de marketing, debido a la falta de experiencia en estos temas del personal, sin embargo, actualmente se promocionan los productos a través de publicaciones en las redes sociales de WhatsApp, Facebook e Instagram, ya que contamos con páginas institucionales en dichas redes. Aunque al ser yo el encargado de esas promociones, se me dificulta realizarlas muy seguido por mis demás ocupaciones dentro del negocio mismo.

7. ¿Cuáles son las características de su personal y beneficios que perciben?

A pesar de que no se realizan contratos de trabajo ni se otorgan beneficios sociales, Autopartes Peralta cuenta con personal joven y conocedor de temas automotriz y electromotriz, así como también de administración, comprometidos con el desarrollo de la microempresa que permite brindar una buena atención al cliente, además se adquieren paquetes de capacitación eventual para actualizar conocimientos y mejorar técnicas.

8. ¿Cómo considera las relaciones comerciales de Autopartes Peralta?

Se mantiene buenas relaciones con nuestros proveedores, esto permite el desarrollo de las actividades de manera positiva, ya que el prestigio que se ha adquirido al trabajar con los principales proveedores del país ha contribuido a que en su mayoría se nos otorguen créditos.

9. ¿Cómo considera la situación competitiva del local?

Autopartes Peralta surge como idea de negocio debido a la carencia local de un negocio con las características que se posee actualmente, pero con el transcurso de los años se ha observado la apertura de locales nuevos, que a pesar de que no se encuentran abastecidos de todas las categorías de productos que nosotros poseemos, si han representado amenaza en los niveles de venta que se pueden alcanzar.

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

OBJETIVO:

Los estudiantes de la ESPAM (MFL) tienen como propósito conocer a través del desarrollo de esta encuesta la percepción de la población acerca de la microempresa Autopartes Peralta, con la finalidad de determinar la demanda potencial de la misma.

CRITERIOS:

- Ser propietario de un vehículo automotor.
- Identificar la ciudad Manabita de residencia.

PREGUNTAS:

¿Es usted propietario de un vehículo automotor?

- Si
- No

¿Reside en Manabí?

- Si
- No

¿En cuál cantón Manabita reside?

- Bolívar
- Chone
- El Carmen
- Flavio Alfaro
- Jama
- Jaramijó
- Jipijapa
- Junín
- Manta
- Montecristi

- Olmedo
- Paján
- Pedernales
- Pichicnha
- Portoviejo
- Puerto Loópez
- Rocafuerte
- San Vicente
- Santa Ana
- Sucre
- Tosagua
- 24 de mayo

¿A través de que medio se enteró usted de la existencia de la microempresa Autopartes Peralta?

- Redes Sociales
- Radio
- Por medio de familiares
- Por medio del mecánico

¿Estaría dispuesto a comprar un repuesto para su vehículo en la microempresa Autopartes Peralta?

- Si
- No

¿Cuáles de los siguientes factores cree usted el más importante al momento de comprar una respuesta para vehículo?

- Precio
- Atención al cliente
- Marca del producto
- Calidad del producto
- Facilidades de pago
- Cercanía

- Instalación gratuita

¿Con qué frecuencia usted compra repuestos para su vehículo?

- Una vez cada 6 meses
- Una vez al año
- Una vez cada año y medio
- Una vez cada dos años

¿Qué tipo de accesorios de lujos para vehículo compra usted?

- Moqueta
- Forro de volante
- Luces Led
- Faros Led
- Películas polarizao
- Hilos neones
- Luz led para tablero

¿A través de qué canal de venta le gustaría adquirir los productos de Autopartes Peralta?

- Con atención personalizada en el local
- Por medio de una página web
- Por medio de WhatsApp

¿Cuáles de las siguientes marcas de repuestos considera usted tiene mayor demanda?

- Chevrolet
- Toyota
- Hyundai
- Mazda

¿Compra usted repuestos para su automóvil en su localidad?

- Si
- No

¿Cuáles de las siguientes alternativas considera usted contribuye a incrementar la satisfacción de los clientes?

- Incremento de publicidad
- Acceso a un catálogo virtual
- Descuentos especiales
- Promociones de fin de mes