



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**Escuela de Administración de Empresas**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “AUTOS JUAN SERRANO”**

**Monografía previa a la obtención del título de**  
**Ingeniero Comercial**

**Autores:**

**Johny Eduardo López León**  
**Roberto Harold Naranjo Gudik**

**Director:**

**Ing. José Erazo Soria**

**Cuenca, Ecuador**

**2013**

## **DEDICATORIAS.**

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Rubén y Honoria y a mi hermano Jonathan por su ayuda, comprensión y apoyo incondicional ya que son ellos quienes me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento y así poder llegar a realizar uno de mis mas grandes sueños.

Además a mi novia Paula Coello que siempre llena de felicidad mi entorno y me da valor para seguir adelante en la carrera de la vida sin temor a nuevos retos, por haber estado en los momentos difíciles y apoyarme cuando más lo necesitaba al darme palabras de aliento Gracias.

Harold Naranjo G.

Al culminar una de las etapas más anheladas en mi vida, quiero agradecer y dedicar este trabajo a toda mi familia.

A mis queridos padres, ellos fueron quienes me supieron guiar por el camino recto de la superación y el respeto siendo mis aliados en la lucha para llegar a la meta con su apoyo total

A mi amada esposa Evelyn por su paciencia, comprensión y sobre todo su apoyo incondicional siendo el pilar fundamental en camino para alcanzar mis metas.

A la nueva inspiración en mi vida, mi hija Sofi que me da la fuerza, esperanza e ilusión para seguir adelante.

Johny Lopez L.

## **AGRADECIMIENTO.**

A la Unidad Facultad de Ciencias de la Administración por haberme recibido en sus aulas y haber hecho de mí un profesional de provecho.

A mi director de Monografía el Ing. José Erazo Soria quien con su vasta experiencia, preparación y calidad humana supo guiarme en la ejecución de mi tesis para así culminar exitosamente mi carrera profesional.

Harold Naranjo G.

A Dios quien es mi guía y compañero de todos los días, quien me ha dado la fortaleza y la sabiduría para seguir a pesar de las dificultades. A mis profesores y en especial al Ing. José Erazo Soria por transmitirme sus conocimientos y brindarme la confianza y paciencia total para desarrollar esta monografía de la mejor manera.

Johny López L.

## INDICE.

<b>DEDICATORIAS .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>

### **CAPITULO I**

<b>DESCRIPCION DE LA EMPRESA. ....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.1 <b>GENERALIDADES.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2 <b>Principios y Valores. ....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2.1 <b>Principios.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2.2 <b>Valores. ....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.3 <b>Misión.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.4 <b>Visión. ....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.5 <b>Objetivos. ....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.5.1 <b>Objetivo General. ....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.5.2 <b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.6 <b>Políticas. ....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.6.1 <b>Políticas de Ventas. ....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.6.2 <b>Políticas de compra. ....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.7 <b>Estructura Organizacional .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

### **CAPITULO II**

<b>ANALISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.1 <b>Análisis situacional del mercado.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.1.1 <b>Investigación de mercado.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.2 <b>Análisis FODA.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3 <b>Formulación de Estrategias .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3.1 <b>El objetivo estratégico:.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3.2 <b>Objetivos cuantitativos:.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3.3 <b>Estrategia de diferenciación .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

2.3.4	Estrategia de crecimiento. ....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.5	Estrategia de penetración en el mercado .....	¡Error! Marcador no definido.
2.4	Planes de Acción Mercadológicos .....	¡Error! Marcador no definido.

### **CAPITULO III**

#### **ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO. .... ¡Error! Marcador no definido.**

3.1	Análisis Económico.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1	Inversiones .....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.2	Costos .....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3	Presupuestos .....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.4	VAN – TIR.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2	Análisis Financiero.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.1	Estados Financieros.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.2	Fuentes de financiamiento.....	¡Error! Marcador no definido.

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....** ¡Error! Marcador no definido.

4.1	Conclusiones. ....	¡Error! Marcador no definido.
4.2	Recomendaciones.....	¡Error! Marcador no definido.

#### **5.1.1 BIBLIOGRAFÍA .....** ¡Error! Marcador no definido.

#### **6.1.1 ANEXOS.....** ¡Error! Marcador no definido.

## **RESUMEN.**

Consideramos la presente monografía aplicada a la empresa “Autos Juan Serrano” como una oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años de estudio teniendo la certeza que ésta ayudará a la empresa a mejorar su estructura organizacional para alcanzar sus objetivos. Con esto conoceremos el mercado potencial de la empresa así como de la competencia, preferencias de los consumidores y diferentes estrategias para mejorar las ventas. La parte económica-financiera desarrollará un análisis de la economía de la empresa determinando la inversión, costos, presupuestos, estados financieros y fuentes de financiación. Con ello optimizaremos los recursos de la empresa.

## ABSTRACT

We consider that the present study, which was applied to “*Autos Juan Serrano*” Company, is an opportunity to put the knowledge acquired during our university studies into practice. We are certain that the study will help the company to improve its organizational structure in order to achieve its goals. Through this investigation we will learn the company’s market potential as well as the competition, consumer preferences, and the different strategies to improve the company’s sales. The economic-financial part of the study will develop an economical analysis of the company and will determine the investments, costs, budget, financial states, and financing sources. This way we will optimize the company’s resources.



A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Diana Lee Rodas', is positioned in the bottom right corner of the page.

Translated by,  
Diana Lee Rodas

## **INTRODUCCION.**

En la actualidad la comercialización de vehículos usados en la provincia del Azuay es un mercado muy extenso, existen muchas empresas y personas que incursionan este negocio, estos los clasificaremos en tres categorías; los concesionarios propietarios de extensos parqueaderos de vehículos usados, personas naturales que poseen parqueaderos propios y los informales que son los que no poseen un local comercial sino que adquieren los vehículos y los revenden en las ferias libres sin pagar impuestos pero que también generan utilidades.

La presente monografía se divide en tres capítulos. Dentro del Primer Capítulo se desarrolla la descripción de la empresa señalando las Generalidades, los Principios, Valores, la Misión y Visión, Objetivos, Políticas y la Estructura Organizacional; en el Segundo Capítulo realizaremos un análisis de mercado, empezando por el análisis Situacional del Mercado dentro del cual se realiza una investigación de mercado dirigida a los consumidores, un análisis FODA, Formulación de Estrategias y Planes de acción Mercadológicos; en el Tercer Capítulo se divide en Análisis Económico Financiero, dentro del Análisis Económico están las inversiones, Costos, Presupuestos, análisis del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno; dentro del Análisis Financiero están los Estados Financieros y Fuentes de financiamiento; por último y tomando en cuenta todos los análisis e investigación realizada se desarrollan las Conclusiones y Recomendaciones.

## **CAPITULO 1**

### **DESCRIPCION DE LA EMPRESA.**

#### **1.1 GENERALIDADES<sup>1</sup>.**

La empresa “Autos Juan Serrano” es una empresa cuya actividad económica principal es comercializar vehículos usados a cargo de comisiones y consignaciones.

Autos Juan Serrano es una empresa familiar, se constituyó en la ciudad de Cuenca el 29 de Julio del 1993, en la avenida Héroes de Verde Loma (S/N) y Luis Cordero, actualmente cuenta con un local propio para comercializar vehículos usados de todas las marcas, además cuenta con 3 sitios web, especializándose en una gama de vehículos elegantes y exclusivos, durante estos 9 años la empresa ha ido creciendo por una buena gestión administrativa, su radio de acción es principalmente en la ciudad de Cuenca, pero también comercializa en todo el país.

Su fundador el Sr. Juan Fernando Serrano Naranjo obtuvo una experiencia de 9 años trabajando en CREDIAUTO y diferentes ciudades del país lo cual le proporcionó el conocimiento necesario para emprender su propia empresa, convirtiéndose en poco tiempo en una de las mejores y reconocidas empresas comercializadoras de vehículos usados de la ciudad de Cuenca

Con la experiencia adquirida durante años, la empresa desde mediados del año 2012 decide importar vehículos principalmente de los Estados Unidos, dando a los clientes más variedad, calidad y precios al alcance.

La venta de los vehículos usados se puede dar de dos formas una es de contado y otra con un sistema de financiamiento propio hasta 36 meses con plazo abierto para la comodidad de pago de los clientes.

La empresa tiene como objetivo vender los vehículos a una población de ingresos medio, medio-alto y alto.

---

<sup>1</sup>Fuente: Archivos de la Empresa.

## **1.2 Principios y Valores<sup>2</sup>.**

La empresa “Autos Juan Serrano” desarrolla sus procesos por medio de los siguientes principios y valores, que son una norma fundamental que rige el trabajo diario.

### **1.2.1 Principios.**

- **Cumplimiento:**

El negocio orienta sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, seguridad, garantía en papeles y legalidad de los vehículos.

- **Comunicación:**

Existe comunicación permanente para dar soluciones oportunas con clientes y proveedores de los vehículos para una mejor garantía

- **Honradez:**

Fomentar en todo el personal de la empresa la honradez, es decir, que se caractericen por la rectitud, integridad con la cual proceden en todo lo que realicen.

### **1.2.2 Valores.**

- **Lealtad:**

Los empleados mantienen un compromiso integral con el negocio, ya que se sienten identificados con el ejercicio de sus funciones.

- **Confianza:**

---

<sup>2</sup> Fuente: Archivos de la Empresa

Existe una estabilidad laboral que permite al personal sentirse seguros en el desarrollo de las actividades.

- **Honestidad:**

Siempre transparentes en la gestión administrativa e identificada con un compromiso hacia la sociedad, el Estado y el medio ambiente.

- **Eficiencia:**

Se posee la capacidad de alcanzar los objetivos y metas planteadas con los recursos y tiempo disponible en cada una de las actividades encomendadas para lograr así la optimización.

- **Responsabilidad:**

Existe un compromiso del personal de cumplir con sus actividades en los plazos y formas pactadas, para brindar un excelente producto y servicio a los clientes.

### **1.3 Misión.**

Ofrecer a nuestros clientes vehículos de calidad y seguridad en excelentes condiciones para satisfacer sus necesidades y expectativas a través de un servicio especializado en venta y financiamiento.

### **1.4 Visión.**

Alcanzar el liderazgo en la comercialización de vehículos en la ciudad de Cuenca, mediante el servicio, confianza y la creación de nuevas estrategias que ayuden en el financiamiento para lograr un alto nivel de satisfacción.

### **1.5 Objetivos.**

### **1.5.1 Objetivo General.**<sup>3</sup>

Mejorar y mantener el crecimiento sostenido incrementando la rentabilidad y la fidelidad de los clientes, brindando una atención más ágil, eficiente y rápida, fortaleciendo la comercialización de los vehículos, alcanzando un nivel de rendimiento adecuado que permita mantener a la empresa como líder en la ciudad.

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- Aumentar las ventas anuales en un 15% a partir del año 2013
- Introducir al mercado los nuevos vehículos UTV con una venta promedio de 2 unidades mensuales
- Elevar la eficiencia de los servicios en un 20% para el año 2013.
- La apertura de una nueva sucursal para finales del año 2013.

### **1.6 Políticas**<sup>4</sup>.

- El personal deberá cuidar su imagen con ropa apropiada y limpia.
- La actitud del personal debe ser cortés, amable, responsable y respetuosa.
- El personal tiene que tener conocimiento de las funciones y procesos relacionados con su cargo para solucionar de forma adecuada y eficiente los requerimientos de la empresa.
- Nunca dejar que un cliente espere por su requerimiento, atenderlo de inmediato.

---

<sup>3</sup>Fuente: Archivos de la Empresa.

<sup>4</sup>Fuente: Archivos de la Empresa.

### **1.6.1 Políticas de Ventas.**

- En el momento de la venta de un vehículo se realizará un contrato de compra-venta entre las dos partes. Si la venta es a plazos el contrato de compra-venta será con reserva de dominio.
- El cliente asume toda responsabilidad del vehículo en lo que se refiere a daños o pérdidas fuera de la empresa.
- Los vehículos que estén a consignación; se comisionara el 2% del valor de venta del vehículo.
- Los vendedores tendrán una comisión de 30 dólares por vehículo que vendan.
- Los vehículos propios se pueden vender a plazos de hasta 36 meses con un interés del 1,3 mensual.
- La tasa de interés solo se puede cambiar en casos extraordinarios si el gerente lo autoriza.
- Si el cliente no cumple con los pagos mensuales se les contactara vía telefónica.
- Los clientes que no cumplan con más de 3 meses de cuotas se les visitara en su domicilio o lugares de trabajo para retiro de vehículo.

### **1.6.2 Políticas de compra.**

- En el momento de la compra de un vehículo se realizará un contrato de compra-venta entre las dos partes.
- No se puede comprar ni recibir vehículos que estén en malas condiciones o que hayan sufrido daños en chasis o carrocería.
- Los vehículos a consignación de recibirán con una Acta de entrega y recepción, donde constará un informe con el estado del vehículo y todas sus extras y accesorios.

- Es responsabilidad del gerente decidir la mejor alternativa respecto a los vehículos a comprar, cualquier alternativa sugerida por el personal deberá ser evaluada con el gerente.
- El departamento de compras es el único responsable de efectuar todas las requisiciones de pago por concepto de requisiciones de compra. Cualquier pago tramitado fuera de este proceso será rechazado automáticamente.
- Es obligatorio al realizar la compra de un vehículo observar el número de motor y chasis para su respectiva verificación de antecedentes.
- Antes de realizar la compra verificar que el costo que tendrá el vehículo ya incluido gastos en latonería y mecánica sea el adecuado.

## 1.7 Estructura Organizacional

### Organigrama Estructural



## **Gerente General**

Se encarga de planificar, organizar y controlar las actividades de la empresa supervisando las distintas áreas de la misma; aprobar las compras, créditos y pagos. Busca fuentes de financiamiento y toma las decisiones oportunas.

## **Contabilidad.**

Ayuda en la toma de decisiones a la gerencia, elabora balances y estados de resultados, registra en los formularios respectivos la información de los pagos de impuestos pagos de cheques y cheques por cobrar.

## **Ventas**

Es la imagen de la empresa pues es la persona que está en mayor contacto con los clientes por lo que conoce sus gustos y preferencias, recepta los pedidos de vehículos apoyando en gran parte al gerente para la toma de decisiones y saber que vehículos se debe adquirir.

## **Compras**

Es el encargado de revisar el vehículo tanto en su estado físico, mecánico y legal para así tasar dicho vehículo, tiene como responsabilidad proveer información oportuna acerca de vehículos en venta en distintas partes del país, así como de suministrar insumos necesarios para la operación efectiva de las actividades de la empresa.

## **Gestión del talento humano.**

Encargado de capacitar e instruir al personal de la empresa, además realiza la gestión de pagos a empleados y trabajadores así como todos sus trámites legales tales como decimos, seguro social, etc.; controla la asistencia y los horarios de trabajo.

## **Asistentes.**

Este cargo lo desarrollan el mensajero, conserje y personal de taller. Se encargan de arreglar daños menores en los vehículos, se distribuyen el trabajo del taller.

## **CAPITULO 2**

### **ANALISIS DEL MERCADO**

#### **2.1 Análisis situacional del mercado**

El mercado de “AUTOS JUAN SERRANO” en su mayor porcentaje está dirigido en la provincia del Azuay a la ciudad de Cuenca ya que por medio de su página web<sup>5</sup> también puede ofertar a nivel nacional. La clase de vehículos que brinda la empresa son dirigidos a la clase media, media-alta y alta, ya que es aquel sector de la población que más compra vehículos.

##### **2.1.1 Investigación de mercado**

Para el desarrollo de esta investigación la información que usaremos se basa en: fuentes directas o primarias, mediante encuestas luego de tomar el tamaño de la muestra y métodos personales; fuentes indirectas o secundarias en la que contamos con archivos de la empresa, base de datos históricos y clientes, fuera de la empresa contamos con información del INEC, asociaciones de comerciantes de vehículos, Cámara de Comercio y otros

Dentro de la investigación de mercado determinaremos: los objetivos de la investigación; el universo para calcular el tamaño de la muestra representativa y proseguir con la encuesta y un análisis de la competencia.

La encuesta que se realizará para la investigación de mercado ayudará a descubrir la realidad del mercado Automotriz, a fin de visualizar las oportunidades. Además se puede identificar el nivel de consumo en el universo conociendo sus gustos y preferencias, detectando clientes potenciales.

---

<sup>5</sup> [www.autosjuanserrano.com](http://www.autosjuanserrano.com)

### 2.1.1.1 Objetivos de la investigación

- Conocimiento de los gustos de la población por las diferentes marcas de vehículos (Anexo 1)
- Determinar los lugares con mayor frecuencia de compra.
- Saber de qué manera llegar mejor al consumidor tanto en imagen como en publicidad.
- Determinar la oferta y demanda actuales de la competencia en la provincia del Azuay y su crecimiento esperado para los próximos años.

### 2.1.1.2 Definición del universo y de la muestra representativa.

Aplicando el método de muestreo probabilístico aleatorio estratificado determinamos que el universo está conformado por la población económicamente activa de la provincia del Azuay con ingresos medio, medio-alto y alto ya que éstos tienen los recursos y están en la posibilidad de adquirir nuestros vehículos. Según el censo realizado por el INEC en el año 2010 dicha población es de 68.434 habitantes proyectados al año 2013.

El cálculo de la muestra se efectuará con un nivel de confianza del 95% (K=1.96)

Usando la siguiente formula:

$$n = \frac{(k^2) * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (k^2) * p * q}$$

Cuadro # 2

DATOS	
n=	382.0
N=	68434
K=	1.96
p=	0.5
q=	0.5
e=	0.05

$$n = \frac{1.96^2 * 68434 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 (68434 - 1) + (1.96^2 * 0.50 * 0.50)}$$

**n= 382 encuestas**

Las encuestas se desarrollarán por el método aleatorio simple a 382 personas en diversas zonas de la Provincia del Azuay.

### Cuestionario:

La siguiente encuesta es una investigación realizada por egresados de la Universidad del Azuay previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial, de antemano agradecemos por su tiempo.



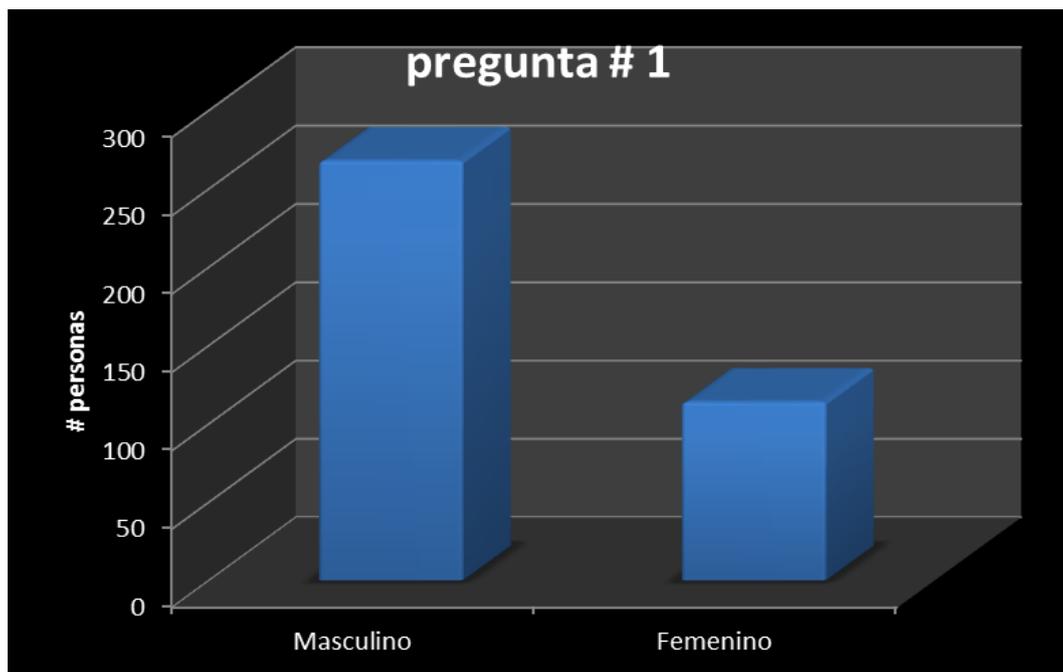
1. **Sexo.** Masculino  Femenino
2. **Edad.** \_\_\_\_\_
3. **¿Tiene usted un vehículo actualmente?** SI  NO   
Si su respuesta es NO prosiga con la pregunta # 5
4. **Su vehículo lo adquirió:**  
Nuevo  Usado
5. **¿Estaría usted dispuesto a adquirir un vehículo a futuro?** SI  NO   
Si su respuesta es NO daremos por terminada la encuesta, gracias.
6. **¿Qué marca de vehículo consideraría usted al adquirir un vehículo?**  
Chevrolet  Hyundai  Toyota  kia   
Mazda  Nissan  Ford   
Otras \_\_\_\_\_
7. **¿Qué clase de vehículo le gustaría adquirir?**  
Automóvil  Jeep o Todo terreno  Camioneta   
Otro \_\_\_\_\_
8. **¿Cuánto estaría usted dispuesto a invertir en un vehículo?**  
Menos De \$5.000  De \$5.000 A \$10.000  De \$10.000 A \$15.000   
De \$15.000 A \$25.000  De \$25.000 A \$30.000  Más De \$30.000
9. **¿A qué lugar acudiría o acude regularmente para comprar un vehículo?**  
Concesionarias  Patio de vehículos  Feria de vehículos   
Otro \_\_\_\_\_
10. **¿Cuál de estas características son importantes para usted al momento de comprar un Vehículo?** (calificar del 1 al 5, siendo 1 menos importante 5 más importante)  
Precio \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_ Estado Del Vehículo \_\_\_\_\_  
Marca \_\_\_\_\_ Año De Fabricación \_\_\_\_\_ Facilidades En Compra \_\_\_\_\_  
Otra característica que crea importante. \_\_\_\_\_
11. **¿Conoce o a oído hablar de Autos Juan Serrano?** SI  NO

### 2.1.1.2.1 Resultados de la investigación

#### Pregunta # 1

Sexo.                    Masculino                                        Femenino                   

Los resultados de la encuesta demuestran que del 100% el 14,14% corresponde a las mujeres y el 85,86% son los hombres.



#### Pregunta # 2

##### Edad.

El 33,51% de las personas se encuentra entre los 35 y 45 años de edad y el 26,96% se encuentra entre los 45 y 55 años, esto ayudara a la empresa en la implementación de la publicidad y la atención a clientes.

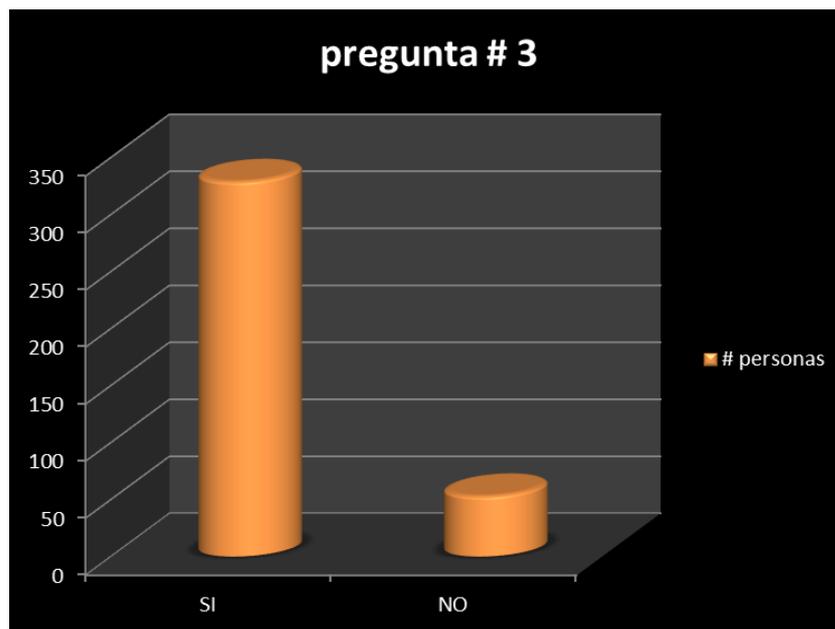


### Pregunta # 3

¿Tiene usted un vehículo actualmente? SI  NO

Si su respuesta es NO prosiga con la pregunta # 5

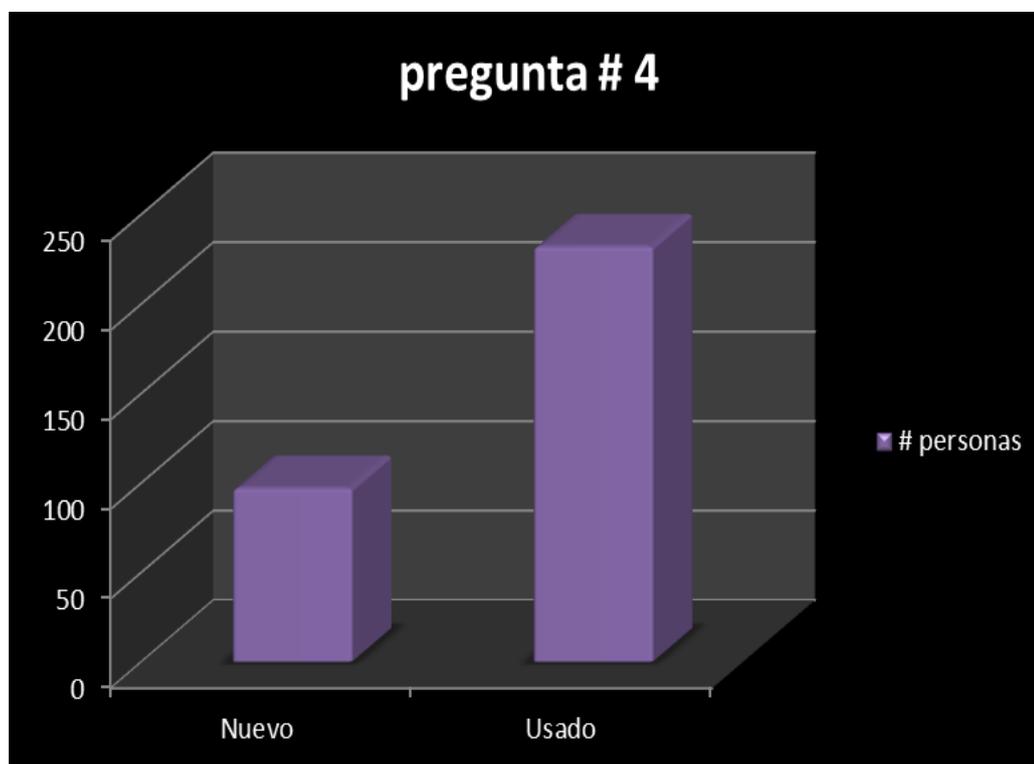
El 86,13% de los encuestados si tienen un vehículo siendo un 13,87% de los encuestados quienes aun no tienen.



#### Pregunta # 4

**Su vehículo lo adquirió:** Nuevo  Usado

En la población Azuaya el 65.85% prefiere adquirir un vehículo usado pero un 34,15% adquirieron los vehículos nuevos.

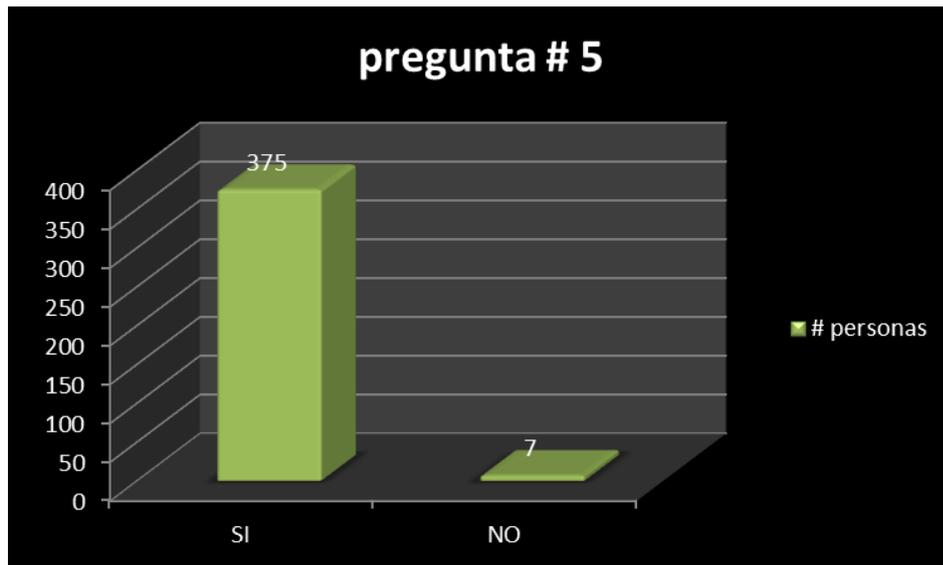


#### Pregunta # 5

**¿Estaría usted dispuesto a adquirir un vehículo a futuro?** SI  NO

*Si su respuesta es NO daremos por terminada la encuesta, gracias.*

Un 98.17% de los encuestados si quisiera adquirir un vehículo a futuro y un 1.83% no quisiera adquirirlo esto indica que la mayoría de la población quisiera adquirir un vehículo a futuro.



### Pregunta # 6

¿Qué marca de vehículo consideraría usted al adquirir un vehículo?

- Chevrolet     Hyundai     Toyota     kia   
 Mazda     Nissan     Ford     Otras

Con esta pregunta podemos ver que el 17,33% de los encuestados quisieran obtener un Toyota seguido por Mazda con 14,13%, kia por 13,33%, el 13.07 % de los encuestados señalaron “Otras” marcas, en la descripción la mayoría anuncio la marca Mitsubishi, Volkswagen, Mercedes Benz, BMW, entre otro. Esto demuestra la preferencia de los consumidores.

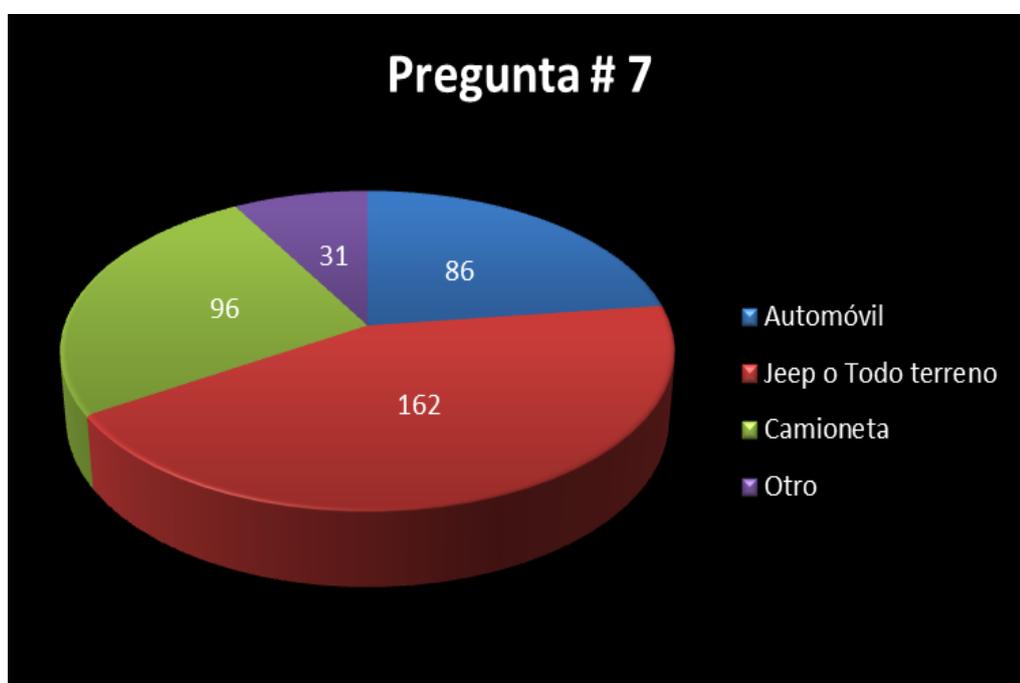


### Pregunta # 7

**¿Qué clase de vehículo le gustaría adquirir?**

Automóvil  Jeep o Todo terreno  Camioneta   
Otro \_\_\_\_\_

Un 43.20% de los encuetados quisiera adquirir un Jeep o Todo Terreno seguido por un 25.60% en camionetas seguido por un 22.93% en Automóviles y un 8.27% en otros con una descripción preferencia de vehículos de 2 ruedas (Motocicletas).



### Pregunta # 8

**¿Cuánto estaría usted dispuesto a invertir en un vehículo?**

Menos De \$5.000  De \$5.000 A \$10.000  De \$10.000 A \$15.000   
De \$15.000 A \$25.000  De \$25.000 A \$30.000  Más De \$30.000

El 30,13% señala que quisiera adquirir un vehículo entre los 10.000 y 15.000 dólares con un porcentaje seguido por un 26,13% entre los 15.000 y 25.000 dólares.

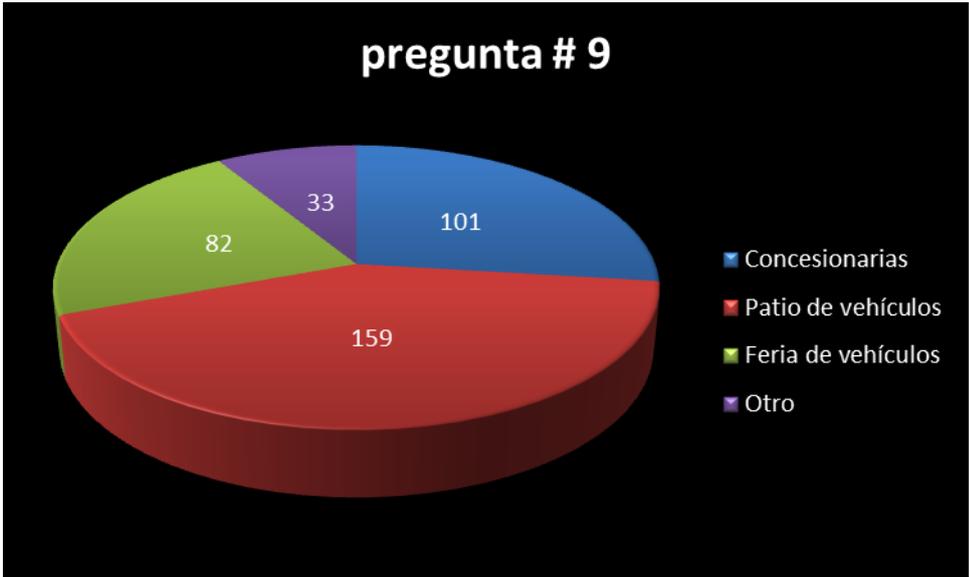


**Pregunta # 9**

**¿A qué lugar acudiría o acude regularmente para comprar un vehículo?**

Concesionarias 
 Patio de vehículos 
 Feria de vehículos   
 Otro \_\_\_\_\_

El 42,4% de los encuestados prefiere ir a los patios de vehículos, seguido por las concesionarias con el 26,93% y el 21,89% de los encuestados acude a las ferias de vehículos.



### Pregunta # 10

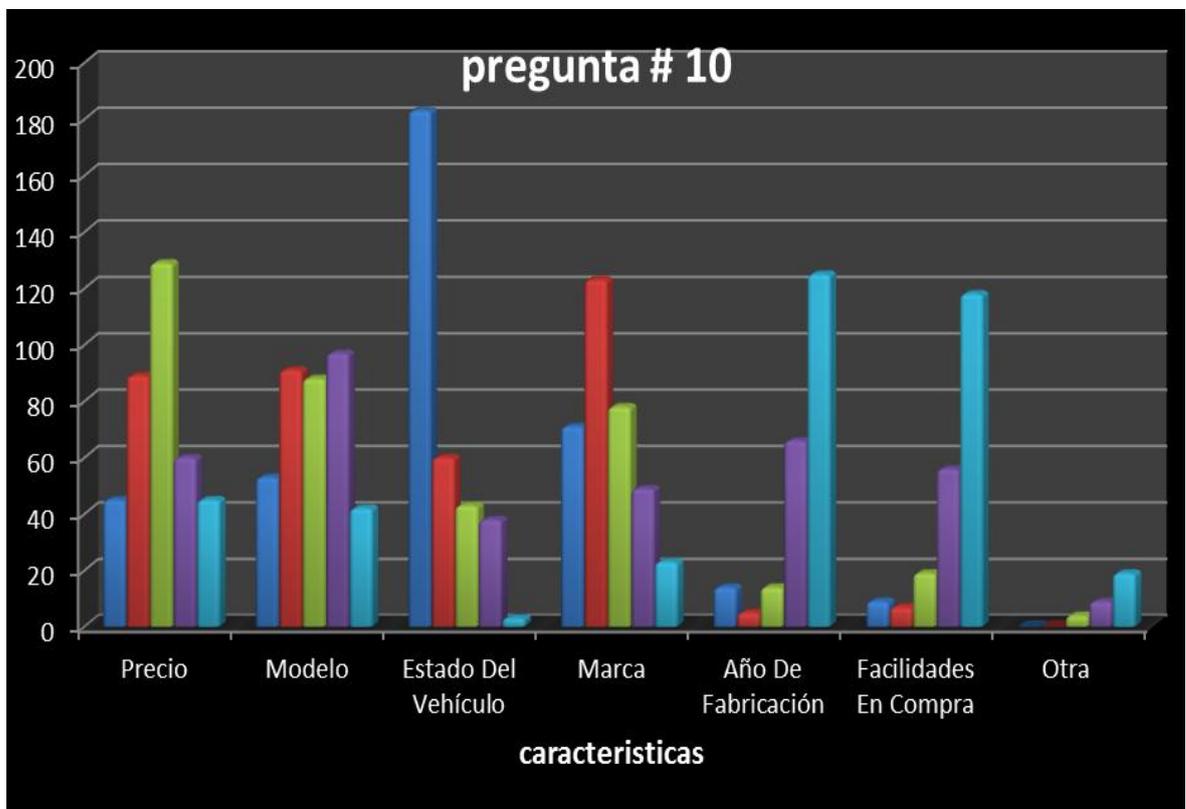
¿Cuál de estas características son importantes para usted al momento de comprar un Vehículo? (calificar del 1 al 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante)

Precio\_\_\_\_\_ Modelo\_\_\_\_\_ Estado Del Vehículo\_\_\_\_\_

Marca\_\_\_\_\_ Año De Fabricación\_\_\_\_\_ Facilidades En Compra\_\_\_\_\_

Otra característica que crea importante.\_\_\_\_\_

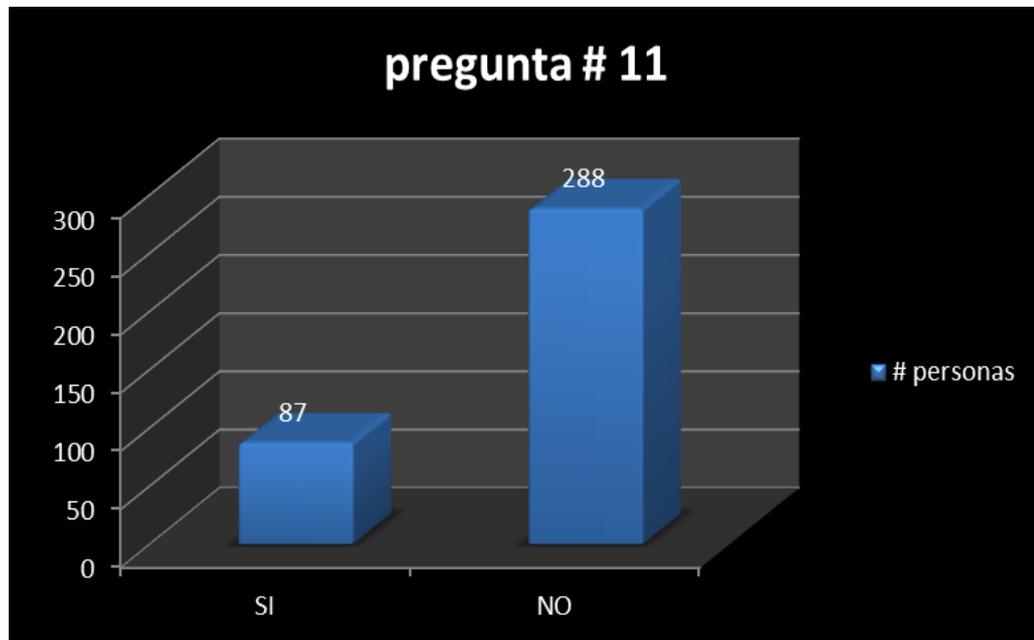
La característica más importante de los encuestados según su importancia es la del estado del vehículo con el 24,23% después la marca muy seguido del precio, el modelo, año de fabricación y facilidades en la compra del mismo, mientras que en otras características los encuestados se preocupaban por el color del vehículo.



### Pregunta # 11

¿Conoce o a oído hablar de Autos Juan Serrano? SI  NO

Un 23.20% de los encuestados conocen o han oído hablar de Autos Juan Serrano mientras que el 76.8% de los encuestados nunca han oído hablar ni conocen de Autos Juan Serrano.



#### 2.1.1.3 Análisis de la competencia

En la actualidad según una investigación personal existen alrededor de 200 parqueaderos o comercializadoras de vehículos usados en la ciudad de Cuenca pero debemos tomar en consideración que muy pocos de ellos forman parte de la competencia directa para la empresa ya que "Autos Juan Serrano" se diferencia por brindar a los clientes vehículos exclusivos además de su excelente calidad y confiabilidad.

Dentro de esta competencia directa podremos enmarcar a:

- CREDIAUTO. Ubicado en la Av. Av. Héroes de Verdeloma 8100



- AUTO TOTAL



- AUTOMOTORES LUCURIAGA. Ubicado en la Av. Héroes de Verdeloma y Gral. Torres



- AUZTRO AUTO. Ubicado en la Av. Las Américas 1-1235 y Don Bosco



- COMERCIAL ASTUDILLO. Ubicado en la Av España 16-67 y Toledo



- FADEMS MOTOR Ubicado en la Av. España 1577 y Granados



Todos los competidores antes mencionados se caracterizan por mantener una gama de vehículos similares, sin embargo el reconocimiento, prestigio y confiabilidad que se ha ganado “Autos Juan Serrano” es lo que lo hace diferente, además de tener vehículos en excelente estado y al mejor precio del mercado.

Como competencia indirecta tenemos a todas las personas que incursionan el negocio de vehículos de una manera informal como lo hacen en las ferias o por los distintos medios, tales como prensa, televisión e internet.

## **2.2 Análisis FODA.**

### **Fortalezas:**

- Experiencia en el mercado
- Local propio
- Trabajadores con experiencia y calificados
- Flexibilidad en cuotas y satisfacción de los clientes
- Variedad y exclusividad en vehículos
- Solvencia económica
- Financiamiento de 36 meses

### **Oportunidades:**

- Alianza con otras empresas.
- Nuevos impuestos e incremento de precios de vehículos de agencia.

- Tasa de crecimiento acelerado del sector automotriz en el país
- Mayor tendencia por parte de los consumidores hacia la compra de vehículos usados.

#### **Debilidades:**

- Local con capacidad para 35 vehículos.
- No hay una dirección estratégica clara.
- Habilidades de mercadotecnia inferiores en relación con los rivales.
- Escasa publicidad.

#### **Amenazas:**

- La continuidad de la crisis económica provoca una baja en la demanda.
- Alternativas de financiamiento más bajas.
- Probable ingreso de competidores potenciales
- Abundante competencia
- Incremento de aranceles.
- Concesionarias venden vehículos usados

#### **FODA cruzado**

El FODA cruzado es un diagnóstico que permite comparar y proyectar una estrategia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la empresa, a través de la comparación de fortalezas con oportunidades, debilidades y oportunidades, etc., es decir interactuar con cada variable que se da dentro de este modelo.

Cuadro #4

<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS FODA CRUZADO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia en el mercado</li> <li>▪ Local propio</li> <li>▪ Trabajadores con experiencia y calificados</li> <li>▪ Flexibilidad en cuotas y satisfacción de los clientes</li> <li>▪ Variedad y exclusividad en vehículos</li> <li>▪ Solvencia económica</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Local con capacidad para 30 vehículos.</li> <li>▪ No hay una dirección estratégica clara.</li> <li>▪ Habilidades de mercadotecnia inferiores en relación con los rivales.</li> <li>▪ Escasa publicidad y falta de promoción.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alianza con otras empresas.</li> <li>▪ Nuevos impuestos e incremento de precios de vehículos de agencia.</li> <li>▪ Tasa de crecimiento acelerado del sector automotriz</li> <li>▪ Mayor tendencia de los consumidores por vehículos usados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Convenios con otros patios de la ciudad, cantones y de otras provincias.</li> <li>○ Proveerse de los vehículos más vendidos en el ranking,(Anexo 2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar la planeación estratégica de la empresa</li> <li>○ La apertura de una sucursal para incrementar las ventas y cubrir el crecimiento de la demanda.</li> <li>○ Implementar mayor publicidad en los medios de comunicación.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMANAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La continuidad de la crisis económica provoca una baja en la demanda.</li> <li>▪ Alternativas de financiamiento más bajas.</li> <li>▪ Probable ingreso de competidores potenciales</li> <li>▪ Abundante competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprovechar la experiencia para la creación de servicios innovadores</li> <li>○ Generar suscripciones para acceso a medios de información tecnológica para mantener la adecuada actualización de los vehículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incrementar promociones para ayudar en el financiamiento de los vehículos para ayudar al cliente que se encuentra amenazado por la crisis económica.</li> <li>○ Desarrollar una fuerte campaña publicitaria</li> </ul>

## **2.3 Formulación de Estrategias**

El segmento al cual “Autos Juan Serrano” está enfocado es a todas las personas que deseen adquirir un vehículo exclusivo en buen estado y modelos modernos.

### **2.3.1 El objetivo estratégico:**

- Lograr un crecimiento progresivo de al menos un 15% en las ventas, tanto a nivel local y nacional para el año 2013

### **2.3.2 Objetivos cuantitativos:**

- Obtener una rentabilidad entre un 4% y 15% en los vehículos,
- Conseguir el posicionamiento a nivel local de la empresa.

### **2.3.3 Estrategia de diferenciación**

Para incrementar las ventas de “Autos Juan Serrano”, se empleará la estrategia de diferenciación, la misma que consiste en dar a los clientes vehículos distintos a los comunes y que le diferencien de las ofertas de los competidores, esto será la herramienta principal, para lo que hemos tomado en cuenta la calidad del servicio y la calidad de los vehículos, la que ofrece a los consumidores un servicio rápido, efectivo y con amabilidad, guiando de esta forma a que el consumidor obtenga beneficios adicionales a los proporcionados por la competencia.

Aplicamos la diferenciación considerando los vehículos exclusivos de marcas reconocidas como Mercedes Benz, Audi, BMW, Porsche, Jeep, GMC entre otras. Que son el centro de percepción de esta estrategia y principalmente, servicio postventa por lo que se sugiere es la empresa esté preocupado por realizar un segmento de los clientes para conocer sus necesidades.

### **2.3.4 Estrategia de crecimiento.**

1. En la estrategia de penetración en el mercado. Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los diferentes cantones y mercados en los que la empresa opera actualmente.
2. Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados

### **2.3.5 Estrategia de penetración en el mercado**

Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde el producto y el servicios de la empresa, se llevará a cabo provocando que por medio de un esfuerzo mayor para la penetración en el mercado incluyendo aumentar la cantidad de vendedores, atrayendo a los clientes de la competencia; bajando precios o atrayendo a clientes potenciales, ofreciendo más plazo en pagos o intereses menores, haciendo visitas a clientes en sus hogares o empleos para incentivar la compra. Desde el punto de vista de las empresas, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo. El crecimiento interno se desarrollará a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera la empresa. Por su parte, la alternativa de crecimiento externo puede llevarse a cabo a través de dos posibilidades: en primer lugar, la compra de empresas similares que operan con el mismo formato comercial en el mismo mercado; y en segundo lugar, la explotación de la fórmula de la franquicia con el formato comercial actual en el mismo mercado, como es el caso de una concesionaria.

Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. Debido a esta circunstancia, esta debe ser una estrategia por la que deben optar en primer lugar el administrador de la empresa, ya que supone la explotación del negocio básico con

un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto-mercado en el que trabaja la empresa.

### **2.3.5.1 Estrategia de diversificación**

La diversificación es una estrategia arriesgada puesto que incluye una salida simultánea de productos y mercados familiares, frente a la estrategia de expansión de penetración en el mercado (crecimiento del negocio en el mismo producto-mercado), de desarrollo del producto (crecimiento a través de ofrecer nuevos productos al mismo mercado). Dado que la decisión de diversificar o no, representa un hito importante en el desarrollo de la empresa será útil el estudiar, de forma general, las razones por las cuáles diversifican las empresas.

La empresa principal mente debe diferenciarse por imagen, slogan y sellos, donde los colores sean vistosos para que permitan identificar a la empresa con facilidad.

La empresa con la diversificación busca satisfacer los constantes y cambiantes exigencias del mercado, se innovara la Línea de Productos, ampliando su actividad a la importación y comercialización de vehículos UTV utilitarios.

Para el proceso de elaboración de la innovación de productos, se ha considerado el aporte de ideas que nacen de la necesidad de los clientes expresadas a los vendedores, que conducen al desarrollo de productos innovados, poniendo a prueba el análisis del mercado y las necesidades de los usuarios.

## Vehículos UTV utilitarios



El contacto personal diario con los clientes y las visitas del agente comercial a los distribuidores, nos permitirán conocer las necesidades de los consumidores. De esta manera, obtenemos la información con respecto a los volúmenes y las marcas requeridas por los clientes.

### **2.4 Planes de Acción Mercadológicos**

Tenemos la información necesaria acerca de la empresa y por lo tanto podemos determinar el camino que se pretende establecer a través de los objetivos y las estrategias, esto nos permitirán conocer el proceso regulable de dirigir las operaciones que nos guiará a tomar una decisión óptima en el momento en que lo necesitemos y de esta manera lograr los objetivos propuestos

Objetivos:

1. Contar con una adecuada estrategia de promoción para comercializar debidamente los productos y servicios
2. Determinar una adecuada estrategias de fijación de precios para ser más competitivos en el desarrollo de las actividades de la empresa.
3. Establecer una adecuada estrategias de relaciones públicas que le permita a la empresa formular una buena comunicación con sus clientes.
4. Formular una adecuado estrategia de productos y servicios que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

Para formular las estrategias es necesario determinar los siguientes.

Segmentar el mercado el cual se realiza de la siguiente forma:

- Segmentación Geográfica: Personas que viven en la provincia del Azuay.
- Segmentación demográfica: Género: Femenino y Masculino.
- Personas económicamente activas.
- Clase Socioeconómica: Persona de la clase media, media-alta y alta

### **Plan de acción #1**

#### Objetivo

Contar con una adecuada estrategia de promoción para comercializar debidamente los productos y servicios

### Estrategia

Determinar un programa de estrategias de mercado que permita llegar al cliente objetivo para dar a conocer de la empresa este caso los productos y servicios de la empresa.

### Plan de acción

Establecer campañas de publicidad para dar a conocer la empresa en medios masivos de comunicación. Utilizando programas de radio y televisión.

Publicitarse en periódico de circulación de la zona: el mercurio, el tiempo.

Colocar vallas publicitarias en carreteras y avenidas de la provincia.

Utilizar pancartas las cuales deben ser colocadas en lugares estratégicos donde puedan ser vistos por un mayor grupo de personas.

Establecer un precio que sea flexible para que en temporada baja los precios se puedan disminuir y de esta manera llamar la atención del cliente y las ventas no disminuyan.

### Responsable

El gerente de la empresa es el responsable de ejecutar las acciones

### Periodo de ejecución

El periodo de todos los planes de acción serán en el año 2013 con una revisión bimensual

### **Plan de acción #2**

### OBJETIVO

Determinar una adecuada estrategias de fijación de precios para ser más competitivos en el desarrollo de las actividades de la empresa.

## ESTRATEGIA

- Estrategia de fijación de precios en función del cliente.
- Estrategia de fijación de precios en función de la competencia.

## PLAN DE ACCION

- Obtener vehículos directamente de los propietarios que hay en la zona o en distintas partes del país para poder ofrecer a los clientes de la provincia vehículos en buenas condiciones a precios accesibles para satisfacer al cliente.

Estar pendiente de los cambios de los precios de los productos en el mercado para establecer las medidas a tomar en cuenta al precio que van a tener las diferentes marcas y vehículos en comparación a la competencia y de esta manera no se genere perdido en la empresa.

- Establecer contacto con otros patios del país y de la provincia. Para establecer las comisiones en relación con la competencia para que los clientes sigan requiriendo de nuestros servicios.

Dar a conocer una imagen agradable de la empresa mediante la participación de ciertas actividades como apoyar a deportes tuerca o campeonatos de futbol donde la premiación sea en la empresa.

Apoyar al deporte con equipos de futbol de la zona o de un cantón, obras de beneficencia, fiestas patronales etc.

## RESPONSABLE

El gerente de la empresa es el responsable de ejecutar las acciones

## PERIODO DE EJECUCION

El periodo de todos los planes de acción será en el año 2013 con una revisión bimensual

### **Plan de acción #3**

#### OBJETIVO

Establecer un programa de relaciones públicas que le permita a la empresa formular una adecuada comunicación con sus clientes

#### ESTRATEGUIA

- Crear en la mente de los consumidores una imagen favorable de La empresa y de los producto y Servicio que la empresa otorga.
- Patrocinar actividades del acontecer social de la zona.

#### PLAN DE ACCION

- Buscar el apoyo en "La Red del Desarrollo" que se encuentra ubicado en los Infocentros de todo el país para capacitar al personal en las diferentes áreas de atención al cliente
- Crear un ambiente agradable dentro de la empresa proporcionándole al personal un trato amable , cordial y a la vez dándole las herramientas necesarias para que realicen bien su trabajo

#### RESPONSABLE

El gerente de la empresa es el responsable de ejecutar las acciones

#### PERIODO DE EJECUCION

El periodo de todos los planes de acción será en el año 2013 con una revisión bimensual

### **Plan de acción #4**

#### OBJETIVO

Formular una adecuado estrategia de productos y servicios que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

## ESTRATEGIA

- Capacitar al personal que trabaja en los restaurantes en el área de atención al cliente y descripción del producto.
- Establecer relaciones Interpersonales fluidas dentro de la empresa en el área de atención al cliente
- Ofrecer alternativas de satisfacción en las necesidades que los clientes tienen.

## PLAN DE ACCION

- Ofrecer entrega rápida y oportuna en el servicio al cliente, el personal con todos los elementos necesarios para que el cliente se sienta bien atendido y con importancia.  
Ser cordiales y amables a los reclamos que proporcionan los clientes en cuanto a la entrega de productos y servicios, y de la mejor manera solventar dichos problemas y cumplir con las expectativas de los clientes.  
Ofrecer artículos promocionales como llaveros, lapiceros, camisetas a los clientes
- El producto debe ofrecerse en buena presentación e higiene con una atención especializada contando con excelentes vendedores capacitados en el área automotriz.
- Los vehículos deben ser comerciales en las diferentes regiones de la provincia con distintas marcas, modelos y años de fabricación.

## RESPONSABLE

El gerente de la empresa es el responsable de ejecutar las acciones

## PERIODO DE EJECUCION

El periodo de todos los planes de acción será en el año 2013 con una revisión bimensual

## **CAPITULO 3:**

### **ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO.**

#### **3.1 Análisis Económico**

El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados. Este análisis se realiza a través de la cuenta de Pérdidas y Ganancias:

La cuenta de resultados también se denomina así a la cuenta de Pérdidas y Ganancias, puede variar sensiblemente según los criterios de valoración que se hayan adoptado, por lo que debe ser depurada de tal forma que refleje un resultado homogéneo con otros períodos de tiempo y otras empresas. Lo más lógico para evitar este problema es haber observado durante el ejercicio los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- a. A la cuenta de resultados influyen una serie de flujos de muy distinta naturaleza y deben estar claramente diferenciados entre los resultados de explotación normal y los resultados extraordinarios o atípicos.

Las cuestiones que comprende el análisis económico son:

- a. La productividad de la empresa, que viene determinada por el grado de eficiencia, tanto cualitativa como cuantitativa, del equipo productivo en la obtención de un determinado volumen y calidad del producto.
- b. La rentabilidad externa, la cual trata de medir el mayor o menor rendimiento de los capitales invertidos en la empresa.
- c. El examen de la cuenta de resultados, analizando sus distintos componentes tanto en la vertiente de ingresos y gastos.

### 3.1.1 Inversiones<sup>6</sup>

Activo fijos:

Terreno e infraestructura;

como primer activo indispensable se tiene al terreno avaluado en 350.000 dólares este se encuentra ubicado en la Héroes de Verdeloma y Luis cordero, el terreno tiene área de 900 m2 en el terreno existe un inmueble no muy grande de 100 m2 avaluado en 35.000 dólares, donde funcionan las oficinas bodega y servicios de limpieza de los vehículos. Además de ello cuenta con una pavimentación total del terreno avaluado en 16000 dólares.

Cuadro # 7

Tabla de inversión en terreno e infraestructura

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
Terreno	1	\$350.000,00	\$350.000,00
Infraestructura	1	\$51.000,00	\$51.000,00
<b>TOTAL</b>			\$410000,00

Equipos informáticos; en cuanto a equipos informáticos la empresa cuenta tanto en hardware como software, es el siguiente; 5 computadoras, 3 impresoras, 1 modem y 1 servidor. El software administrativo contable.

Cuadro #8

Tabla de equipos informáticos

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
Computadoras	5	\$700,00	\$3.500,00
Impresora	3	\$120,00	\$360,00
Modem	1	\$80,00	\$80,00
Servidor	1	\$900,00	\$900,00
Programa de contabilidad.	1	\$200,00	\$200,00
<b>TOTAL</b>			\$5040,00

<sup>6</sup> Fuente: Archivos de la Empresa

Estos equipos tienen una vida útil de 5 años al cabo de este tiempo es necesario cambiarlos.

Mobiliarios:

La empresa consta con 7 escritorios, 3 archivadores, 20 sillas, 4 teléfonos, 3 cubículos, 1 caja fuerte y 1 cámara de fotos

Cuadro # 9

Tabla de mobiliario

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorios	7	\$300,00	\$2.100,00
Sillas	20	\$30,00	\$600,00
Cubículos	3	\$250,00	\$750,00
Teléfonos	4	\$50,00	\$200,00
Archivadores	3	\$150,00	\$450,00
Cámara de fotos	1	\$200,00	\$200,00
<b>TOTAL</b>			\$4300,00

Herramientas:

Las herramientas son de ayuda para la limpieza de los vehículos

Cuadro # 10

Tabla de herramientas de taller

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
Compresor	1	\$500,00	\$500,00
Aspiradora	1	\$800,00	\$800,00
Pulidora	2	\$90,00	\$180,00
Cargador de baterías	1	\$150,00	\$150,00
Herramientas manuales varios	30	\$2,50	\$75,00
Bomba de agua eléctrica	1	\$130,00	\$130,00
<b>TOTAL</b>			\$1835,00

Cuadro # 11

Tabla de inventario:

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
Autos	10	\$15000,00	\$150000,00
Todo terreno	6	\$16666,66	\$100000,00
Camionetas	2	\$25000,00	\$50000,00
Otros	1	\$1000,00	\$1000,00
<b>TOTAL</b>			\$301000,00

Capital de trabajo:

El capital de trabajo de la empresa para la actividad comercial consta los costos fijos y costos variables donde el capital de trabajo para el año es de (anual \$ **119.573,57**) (trimestral \$ **29.321,31**) (mensual \$ **9.962,51**)

Cuadro # 12

Total inversión

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Terrenos e Infraestructura	\$410000,00
Informáticos	\$5040,00
Mobiliaria	\$4300,00
Taller	\$1835,00
Inventario	\$301000,00
Capital de trabajo	\$ 9.962,51
<b>TOTAL</b>	<b>\$732.137,51</b>

### 3.1.2 Costos<sup>7</sup>

Por lo general, cuando nos referimos a que un bien tiene un costo inmediatamente lo relacionamos con el sacrificio de algo más; es decir, que el costo se define como: “la

<sup>7</sup> Fuente: Archivos de la Empresa

medida, en términos monetarios, de los recursos sacrificados para conseguir un bien o servicio determinado”

Los costos son desembolsos para producir un bien o servicio que generará un beneficio económico futuro. Los gastos se encuentran relacionados con las operaciones de la empresa. Son los llamados gastos operativos (administrativos y de ventas). Sin ellos la empresa no puede realizar sus operaciones.

Cuadro # 13

Tabla de costos operacionales

<b>Costos Fijos</b>	<b>Anual</b>	<b>Trimestral</b>	<b>Mensual</b>
gastos administrativos	\$ 1.200,00	\$ 300,00	\$ 100,00
Sueldos	\$ 96.756,00	\$ 24.189,00	\$ 8.063,00
servicios básicos	\$ 2.160,00	\$ 540,00	\$ 180,00
gastos de mantenimiento	\$ 1.026,00	\$ 243,00	\$ 80,00
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 101.142,00</b>	<b>\$ 25.272,00</b>	<b>\$ 8.423,00</b>
<b>costos variables</b>			
mano de obra indirecta	\$ 7.146,82	\$ 1.860,75	\$642,38
costos operacionales	\$ 11.284,75	\$ 2.188,56	\$897,13
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 18.431,57</b>	<b>\$ 4.049,31</b>	<b>\$1539,51</b>
<b>Capital De Trabajo</b>	<b>\$ 119.573,57</b>	<b>\$ 29.321,31</b>	<b>\$ 9.962,51</b>

### 3.1.3 Presupuestos

Presupuestar significa saber cuánto es necesario vender para cubrir los costos. En otras palabras, poner números en los planes que la empresa tiene para el futuro. Los presupuestos también pueden ayudarle a concretar sus planes e ideas.

#### 3.1.3.1 Presupuesto operativo

El presupuesto operativo muestra los ingresos y los costos que la empresa espera obtener con el negocio, una vez que lo haya iniciado. Mientras más realistas sean sus planes más fácil será elaborar su presupuesto operativo.

Cuadro #14

<b>Presupuesto Operativo</b>					
<b>Periodo / 2013 hasta / 2014</b>	<b>PRIMER TRIMESTRE</b>	<b>SEGUNDO TRIMESTRE</b>	<b>TERCER TRIMESTRE</b>	<b>CUARTO TRIMESTRE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ingresos</b>					
Venta de vehículos por comisión	30.500	37.500	43.500	49.500	161.000
Ingresos no operacionales	8.100	9.700	10.800	11.700	40.300
<b>Total</b>	<b>38.600</b>	<b>47.200</b>	<b>54.300</b>	<b>61.200</b>	<b>201.300</b>
<b>Costos Variables</b>					
Materiales – Insumos	315	375	420	465	1.575
Sueldos	24.563	25.500	26.400	27.600	104.063
Costos de Transporte	300	300	300	300	1.200
Otros	2.100	2.100	2.100	2.100	8.400
<b>Costos Variables</b>	<b>27.278</b>	<b>28.275</b>	<b>29.220</b>	<b>30.465</b>	<b>115.238</b>
<b>Beneficio (B): (Ventas - Costos Variables)</b>	<b>11.322</b>	<b>18.925</b>	<b>25.080</b>	<b>30.735</b>	<b>86.062</b>
Margen (Beneficio en %)					43%
<b>Costos Fijos</b>					
Electricidad, teléfono, agua	360	360	360	360	1.440
Reparación y mantenimiento	150	150	150	150	600
Limpieza	90	90	90	90	360
Costos de traslado	300	300	300	300	1.200
Insumos de Oficina	150	150	150	150	600
Internet	60	60	60	60	240
Teléfono Móvil	60	60	60	60	240
Subscripción página web	90	90	90	90	360
Marketing/publicidad	1.200	1.200	1.200	1.200	4.800
Gastos de reunión	60	60	60	60	240
Subscripciones	15	15	15	15	60
Gastos de Capacitación	400	0	400	0	800
Gastos inesperados 5% de costos fijos	147	127	147	127	547
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>3.082</b>	<b>2.662</b>	<b>3.082</b>	<b>2.662</b>	<b>11.487</b>
<b>Resultado antes de Interés y Depr. Amrt.</b>	<b>8.240</b>	<b>16.263</b>	<b>21.998</b>	<b>28.073</b>	<b>74.575</b>
<b>Intereses</b>					
Intereses - préstamo bancario	0	0	0	0	0
Intereses - facilidad de sobregiro	600	600	600	600	2.400
Otros intereses	300	300	300	300	1.200
<b>Total Intereses</b>	<b>900</b>	<b>900</b>	<b>900</b>	<b>900</b>	<b>3.600</b>
<b>Amortización / Depreciación</b>					
Planta y maquinarias	1.179	1.179	1.179	1.179	4.715

<b>Total Depreciación</b>	<b>1.179</b>	<b>1.179</b>	<b>1.179</b>	<b>1.179</b>	<b>4.715</b>
<b>Costos Fijos - Intereses y Depreciación:</b>	<b>5.161</b>	<b>4.741</b>	<b>5.161</b>	<b>4.741</b>	<b>19.802</b>
<b>Beneficio Neto</b>	<b>6.161</b>	<b>14.184</b>	<b>19.919</b>	<b>25.994</b>	<b>66.260</b>

Cuadro # 15

**Presupuesto de Establecimiento**

<b>Local</b>	anual
Adquisición de nuevo local	\$200.000,00
Muebles y Remodelación	\$50.000,00
<b>Equipos de Producción</b>	
Maquinarias	\$500,00
Herramientas	\$300,00
Otros	\$200,00
<b>Equipamiento de la Oficina</b>	
Muebles (escritorio, sillas, estantes, etc.)	\$500,00
Computadora (impresora, red)	\$1.000,00
Teléfono	\$100,00
Fotocopiadora	\$200,00
Otros	\$100,00
<b>Inventario / Compras</b>	
Materia Prima	\$1.000,00
Bienes Manufacturados (stock/inventario)	\$300.000,00
Útiles	\$500,00
Otros	\$500,00
<b>Asesores</b>	
Abogado	\$1.000,00
Otros	\$1.000,00
<b>Marketing</b>	
Papel con membrete, tarjetas personales	\$200,00
Publicidad	\$7.000,00
Letreros	\$500,00
Otros	\$500,00
<b>Total Costos</b>	<b>\$565.100,00</b>

Cuadro # 16

**Presupuesto del plan de acción**

<b>Actividades</b>	
Publicidad radio y televisión	4.000,00
Publicidad periódicos	700,00
Vallas publicitarias	400,00
Pancartas	400,00
Auspicio equipo y fiestas patronales	500,00
Artículos promocionales	500,00
Capacitación	\$1.000,00
<b>Total Costos</b>	<b>\$7500,00</b>

**Ingresos**<sup>8</sup>: “Autos Juan Serrano” tiene una variedad de vehículos en las líneas de automóviles, todo terreno, camionetas entre otros. Además la empresa tiene un convenio con CREDIAUTO Y AUTO TOTAL. Esto ayuda a incrementar las ventas en la provincia, a nivel nacional tiene contactos en distintas provincias de la Sierra como en Loja, Pichincha, Ibarra y Tungurahua. La empresa tiene una comisión del 2% del valor del vehículo vendido además de 30 dólares por servicios que otorga la empresa, por todos los vehículos que ingresen al patio para su respectiva venta. La empresa cuenta con un financiamiento de 36 meses plazo con una tasa de interés del 1,3% mensual con un valor de hasta 40% de entrada del valor del vehículo.

“Autos Juan Serrano” tiene una venta promedio de 3 a 7 vehículos de venta semanal donde constan los vehículos a consignación y propios con una capacidad de 40 vehículos en el patio de los cuales 19 vehículos son propios y 21 ajenos. Las ventas en promedio están dadas de la siguiente manera: 1 a 3 vehículos propios y de 1 a 8 ajenos. Donde la utilidad de los vehículos propios es de \$400,00 a \$600,00<sup>9</sup> por unidad,

---

<sup>8</sup> Fuente: Archivos de la Empresa.

<sup>9</sup> Fuente: Archivos de la Empresa.

Cuadro # 17

cantidad de vehículos vendidos semanalmente			
cantidad vendida propios	3	2	1
cantidad vendida ajenos	1	4	7
escenarios	pesimista	normal	optimista
ingreso por servicio	30	120	210
ingreso por servicio mensual	120	480	840
ingreso por venta no operacional	1200	1000	600
ingreso por venta no operacional mensual	4800	4000	2400
ingreso por venta 2% por vehículo	323.78	1295.11	2266.44
ingreso mensual del 2%	1295.11	5180.44	9065.78
ingreso por plazo semanal	31.57	126.27	220.98
ingreso por plazo mensual	126.27	505.09	883.91
ingresos total semanal	1585.35	2541.38	3297.42
ingreso total mensual	6341.38	10165.54	13189.69

Segundo escenario

Cuadro # 18

cantidad de vehículos vendidos semanalmente			
cantidad vendida propios	1	2	3
cantidad vendida ajenos	3	4	5
escenarios	pesimista	normal	optimista
ingreso por servicio	90	120	150
ingreso por servicio mensual	360	480	600
ingreso por venta no operacional	400	1000	1800
ingreso por venta no operacional mensual	1600	4000	7200
ingreso por venta 2% por vehículo	971.33	1295.11	1618.89
ingreso mensual del 2%	3885.33	5180.44	6475.56
ingreso por plazo semanal	94.71	126.27	157.84
ingreso por plazo mensual	378.82	505.09	631.37
ingresos total semanal	1556.04	2541.38	3726.73
ingreso total mensual	6224.15	10165.54	14906.92

### 3.1.4 VAN – TIR

Con una adquisición de un nuevo terreno para al futuro agrandar la empresa.

Vida Util del Proyecto	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas		168490.39	190412.74	232089.60	258,779.90	305,230.90
CMV/V	60%	101,094.23	114,247.64	139,253.76	155,267.94	183,138.54
Depreciación 6 años		4,355.00	4,355.00	4,355.00	4,355.00	4,355.00
<b>EBT</b>		<b>63,041.16</b>	<b>71,810.10</b>	<b>88,480.84</b>	<b>99,156.96</b>	<b>117,737.36</b>
Tasa de Impuestos	40%	25,216.46	28,724.04	35,392.34	39,662.78	47,094.94
<b>BDT</b>		<b>37,824.69</b>	<b>43,086.06</b>	<b>53,088.50</b>	<b>59,494.18</b>	<b>70,642.42</b>
Depreciación 6 años		4,355.00	4,355.00	4,355.00	4,355.00	4,355.00
<b>FGO</b>		<b>42,179.69</b>	<b>47,441.06</b>	<b>57,443.50</b>	<b>63,849.18</b>	<b>74,997.42</b>
- Variación del NOF		5,440.08	5,822.56	2,083.84	1,334.52	2,322.55
- Variación del Activo f	210,000.00					
+ - Variación de la Deuda	-	-	-	-	-	-
+ - VSN						
<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>(210,000.00)</b>	<b>43,968.33</b>	<b>55,088.77</b>	<b>75,288.45</b>	<b>82,277.88</b>	<b>111,716.26</b>
<b>VAN</b>		<b>15,708.69</b>				
<b>TIR</b>		<b>19%</b>				

Si conviene la adquisición ya que el valor al retorno es superior al requerido que es de 16% versus el 19% y el valor actual neto es superior a cero

### 3.2 Análisis Financiero

El análisis financiero de una empresa consiste en el análisis e interpretación, a través de técnicas y métodos especiales, de información económica y financiera de una empresa proporcionada básicamente por sus estados financieros.

Análisis de porcentajes integrales

Este análisis permite comparar una cuenta o partida específica con respecto al total al que pertenece.

**AUTOS JUAN SERRANO**  
**ESTADO DE RESULTADOS<sup>10</sup>**

	<b>PORCENTAJE</b>	<b>31/12/2011</b>
<b>Ventas</b>	100,00%	232089,60
ventas netas	100,00%	232089,60
Costos de Ventas	43,58%	101142,00
<b>Marguen Bruto</b>	<b>56,42%</b>	<b>130947,60</b>
Gastos operacionales	8,62%	11284,75
Gastos de ventas	0,00%	0,00
Gastos administrativos	0,00%	0,00
<b>Beneficios Operativos</b>	<b>47,80%</b>	<b>119662,85</b>
Otros egresos/ingresos	0,00%	0,00
Intereses ganados	0,00%	0,00
Intereses pagados	-0,38%	-449,57
Otros gastos/ingresos	0,00%	0,00
<b>Beneficios antes de impuestos</b>	<b>48,18%</b>	<b>120112,42</b>
25% Impuesto a la renta	12,04%	30028,10
15% participación Empleados	7,23%	18016,86
<b>Beneficio neto</b>	<b>28,91%</b>	<b>72067,45</b>

Análisis de ratios financieros

Consiste en el desarrollo y análisis de ratios, razones, indicadores o índices financieros.

Los ratios financieros se clasifican en:

- ratios de liquidez.
- ratios de endeudamiento o solvencia.
- ratios de rentabilidad.
- ratios de gestión u operativos.

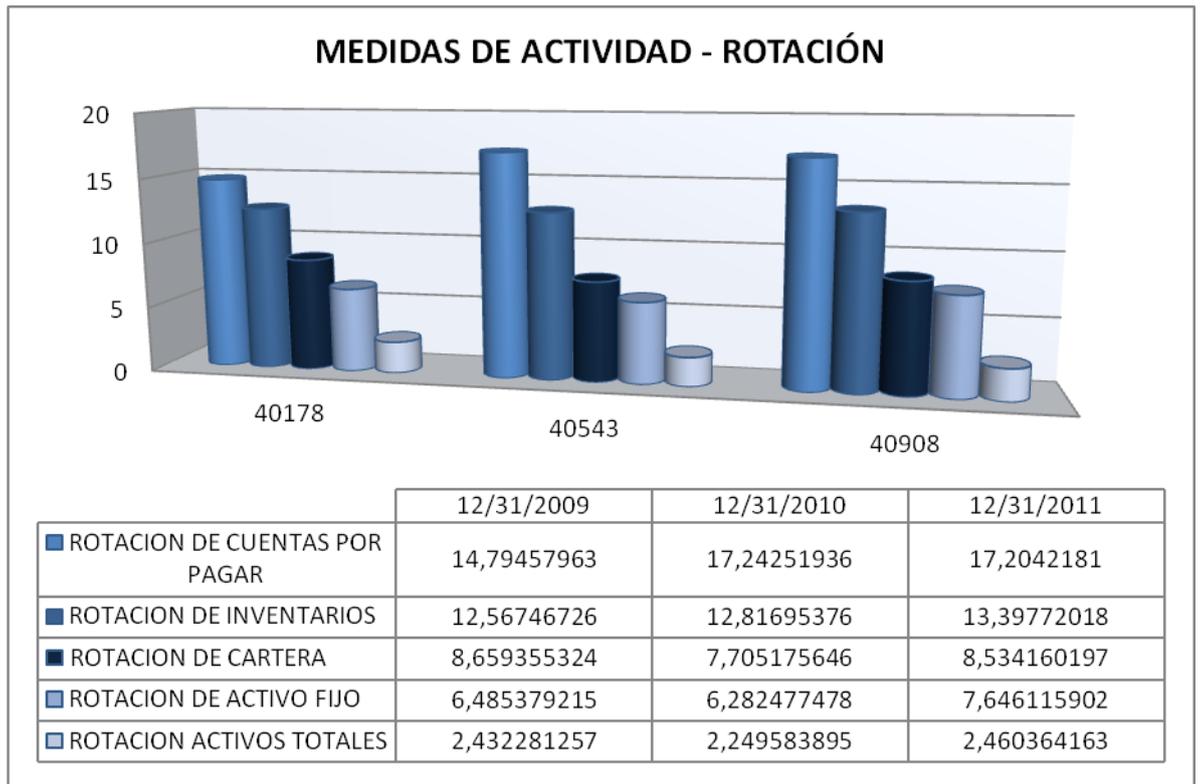
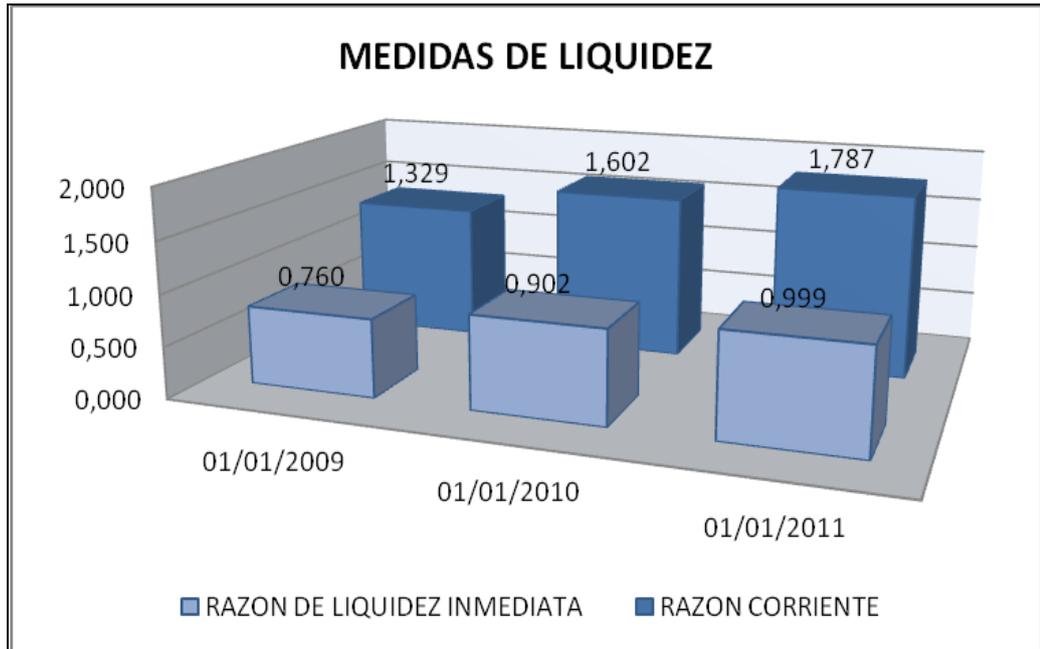
Para el análisis de ratios financieros se puede utilizar tanto el método vertical (al utilizar como referencia estados financieros de un solo periodo) como el método horizontal (al comparar ratios de dos o más periodos).

---

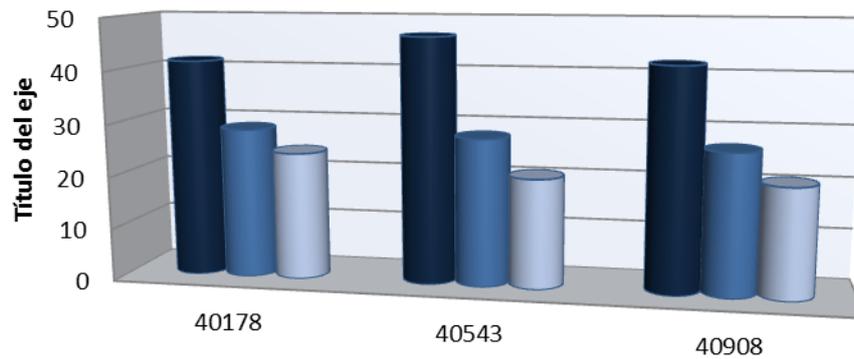
<sup>10</sup> Fuente: Archivos de la Empresa

## MEDIDAS ANALITICAS

<b>MEDIDAS DE LIQUIDEZ</b>	<b>31/12/2009</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2011</b>
RAZON CORRIENTE	4,06	0,10	4,46
RAZON DE LIQUIDEZ INMEDIATA	0,62	0,77	0,96
CAPITAL DE TRABAJO	226373,97	-73520,59	305468,63
<b>MEDIDAS DE ACTIVIDAD</b>			
ROTACION DE CARTERA	7,22	9,92	17,34
PLAZO PROMEDIO DE COBRO	49,83	36,28	20,76
ROTACION DE INVENTARIOS	0,34	0,32	0,34
PLAZO PROMEDIO INVENTARIOS	1050,89	1131,70	1071,37
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	5,40	8,93	6,46
PLAZO PROMEDIO DE PAGO	66,64	40,30	55,72
ROTACION DE ACTIVO FIJO	0,47	0,50	0,57
ROTACION ACTIVOS TOTALES	0,26	0,26	0,29
<b>MEDIDAS ENDEUDAMIENTO</b>	<b>40178,00</b>	<b>40543,00</b>	<b>40908,00</b>
LEVERAGE TOTAL (RAZON ENDEUDAMIENTO)	0,15	0,17	0,16
CAPITALIZACION A LARGO PLAZO	0,02	0,04	0,03
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,13	0,15	0,14
<b>MEDIDAS DE RENTABILIDAD</b>	<b>40178,00</b>	<b>40543,00</b>	<b>40908,00</b>
RENDIMIENTO DE LA INVERCION (ROI)	0,07	0,07	0,09
RENDIMIENTO DE ACTIVOS (ROA)	0,11	0,12	0,15
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO(ROE)	0,08	0,08	0,10

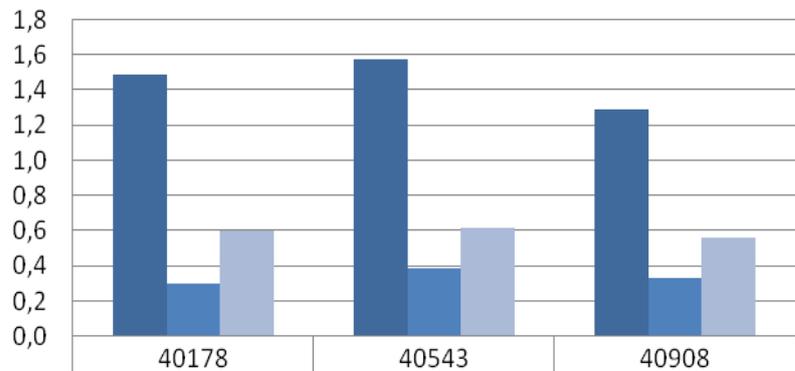


## Medidas de Actividad Plazo



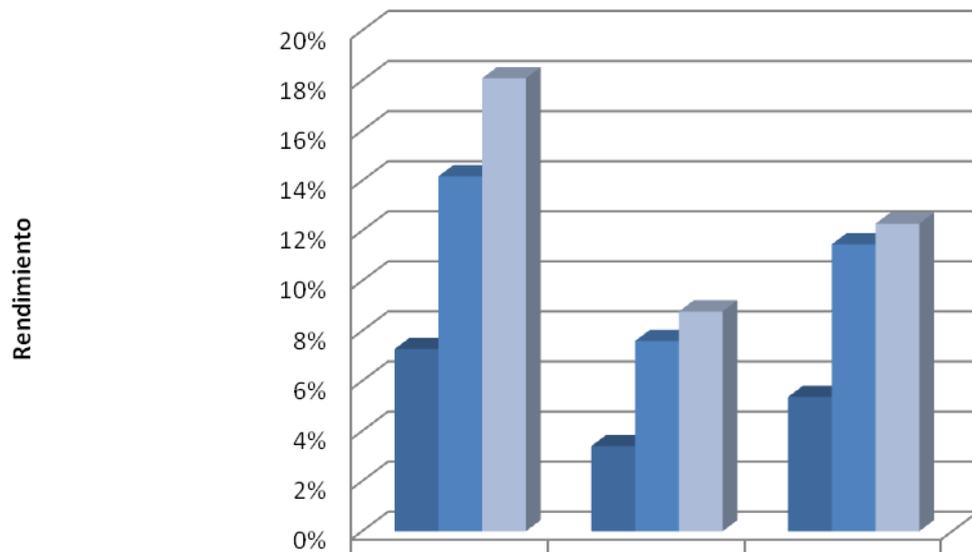
	40178	40543	40908
■ PLAZO PROMEDIO DE COBRO	41.57353365	46.72184212	42.18341251
■ PLAZO PROMEDIO INVENTARIOS	28.64538991	28.08779736	26.87024323
■ PLAZO PROMEDIO DE PAGO	24.33323617	20.87861944	20.92510092

## MEDIDAS ENDEUDAMIENTO



	40178	40543	40908
■ LEVERAGE TOTAL (RAZON ENDEUDAMIENTO)	1,484604029	1,575886777	1,287942935
■ CAPITALIZACION A LARGO PLAZO	0,294694956	0,388031573	0,329147813
■ NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,59752138	0,611784179	0,562926162

### MEDIDAS DE RENTABILIDAD



	40178	40543	40908
■ RENDIMIENTO DE LA INVERCION (ROI)	0,07284274	0,034083173	0,053705593
■ RENDIMIENTO DE ACTIVOS (ROA)	0,141836034	0,076050286	0,114674229
■ RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO(ROE)	0,180985365	0,087794395	0,122875333

### 3.2.1 Estados Financieros<sup>11</sup>

#### AUTOS JUAN SERRANO ESTADO DE RESULTADOS

	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
<b>Ventas</b>	168490,39	190412,74	232089,60
ventas netas	168490,39	190412,74	232089,60
Costos de Ventas	86362,46	93618,64	101142,00
<b>Marguen Bruto</b>	<b>82127,93</b>	<b>96794,10</b>	<b>130947,60</b>
Gastos operacionales	7461,11	9538,41	11284,75
Gastos de ventas	0,00	0,00	0,00
Gastos administrativos	0,00	0,00	0,00
<b>Beneficios Operativos</b>	<b>74666,82</b>	<b>87255,69</b>	<b>119662,85</b>
Otros egresos/ingresos	0,00	0,00	0,00
Intereses ganados	0,00	0,00	0,00
Intereses pagados	422,35	-411,71	-449,57
Otros gastos/ingresos	0,00	0,00	0,00
<b>Beneficios antes de impuestos</b>	<b>74244,47</b>	<b>87667,40</b>	<b>120112,42</b>
25% Impuesto a la renta	18561,12	21916,85	30028,10
15% participación Empleados	11136,67	13150,11	18016,86
<b>Beneficio neto</b>	<b>44546,68</b>	<b>52600,44</b>	<b>72067,45</b>

#### AUTOS JUAN SERRANO BALANCE GENERAL

	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
<b>ACTIVO</b>	<b>662844,36</b>	<b>736094,09</b>	<b>798247,81</b>
Caja y Bancos	22894,83	43931,51	71632,15
inversiones corto plazo	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar Comercial	25748,43	16226,41	13762,71
Otras cuentas por cobrar	1439,43	1262,57	1490,80
Gastos e impuestos anticipados	657,67	373,60	362,14
Inventarios	252104,00	294300,00	301000,00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>302844,36</b>	<b>8400,73</b>	<b>388247,81</b>
Propiedad y equipo, neto	360000,00	380000,00	410000,00
Inversiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00

<sup>11</sup> Fuente: Archivos de la Empresa.

<b>PASIVO</b>	<b>59770,99</b>	<b>74918,07</b>	<b>63126,65</b>
Institución Bancaria	20171,39	27400,42	19000,08
Porción Corriente Deuda Bancaria	8191,25	4251,36	4662,41
Cuentas por pagar proveedores	15985,61	15202,58	16691,86
participación trabajadores e impuesto fiscal	1102,59	896,90	1003,23
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>45450,84</b>	<b>47751,26</b>	<b>41357,58</b>
Obligaciones largo plazo	5916,67	6845,40	5973,28
Institución Bancarias largo plazo	7636,30	19416,66	14753,47
Emisión de obligaciones largo plazo	0,00	0,00	0,00
provisión para jubilación y desahucio	767,18	904,75	1042,32
<b>PATRIMONIO</b>	<b>603073,37</b>	<b>661176,02</b>	<b>735121,16</b>
Capital	550000,00	600000,00	650000,00
Reserva Legal y Facultativa	252,37	301,26	379,28
Utilidad retenida	8274,32	8274,32	12674,43
Utilidad del ejercicio	44546,68	52600,44	72067,45

### 3.2.2 Fuentes de financiamiento<sup>12</sup>

Autos Juan Serrano tiene diversas fuentes de financiamiento ya que estas ayudan para desarrollar su actividad diaria y llevar a cabo sus proyectos de inversión, para ello la empresa debe disponer de recursos financieros. Donde se analizan distintas fuentes de financiamiento de las que dispone la empresa,

Interna:

La empresa cuenta con beneficios como reservas estas son de largo plazo y son propias.

Ahorros de la empresa

Una forma de obtener financiamiento que no nos obliga a tener que pagar intereses ni a devolver el dinero, es recurrir a los ahorros de la empresa o a cualquier otra fuente personal que podamos tener, por ejemplo, al usar tarjetas de crédito o al vender algún activo personal.

<sup>12</sup> Fuentes: Archivos de la Empresa.

Externas:

Emisión de obligaciones, préstamos y créditos bancarios a largo plazo.

Créditos comerciales, proveedores, y créditos bancarios corto plazo.

Familiares o amigos;

Otra forma sencilla de obtener financiamiento, sobre todo cuando el dinero que necesitamos es poco, es solicitarlo a familiares o amigos,

Bancos (banco de pichincha y del Austro).

Una forma común de obtener financiamiento aunque más difícil de acceder son los bancos, los cuales podrían solicitarnos algunos requisitos tales como determinada experiencia en el mercado y, en caso de tratarse de un monto elevado, garantías que podrían estar conformadas por activos de la empresa o bienes personales.

Proveedores;

A través de la obtención de un crédito comercial, por ejemplo, al adquirir un vehículo se le cancela el 50% del valor y dentro de un mes el otro 50% esto ayuda a la empresa para tener más liquidez.

Canjes o trueque con otras empresas;

Consiste en intercambiar un producto o servicio por otro, por ejemplo, pagar anuncios o publicidad con nuestros productos, o brindarles nuestros servicios a los trabajadores de una empresa, a cambio de que nos provea de insumos o mercaderías.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones.

De acuerdo a los análisis realizados en el estudio llevado a efecto y pese a las limitaciones inherentes a cualquier acceso a varias informaciones de las empresas de la competencia, podemos concluir que:

La empresa tiene un gran prestigio y experiencia en la localidad, a pesar de esto las amenazas son diversas tales como la crisis económica que afecta a las concesionarias donde este año las ventas han bajo dando más Mercado a los patios de vehículos usados.

El plan de acción mercadológico ha sido efectuado en base a una ventaja competitiva tanto en el aspecto interno como externo, por lo que ha sido indispensable optar por una estrategia de diferenciación, con la que los clientes tienen imagen y prestigio de la empresa.

Según los análisis de Mercado realizados se puede observar que en el Azuay existe un Mercado competitivo y un excesivo consumo de vehículos donde el cliente no solo busca obtener un vehículo para la familia y trabajo sino que también quiere tener un vehículo en buen estado y de preferencia de marcas reconocidas en el Mercado.

A parte de que financieramente la empresa es rentable bajo los datos obtenidos en función en el presente trabajo, también el enfoque esta en crear una ampliación del negocio a nivel local como nacional a futuro.

## **4.2 Recomendaciones.**

Partiendo de la competencia agresiva constante, creemos que nuestra estrategia puntual es la de crear en el mercado de referencia una diferenciación y preferencia de los servicios y productos ofrecidos. Para lo que hemos efectuado un estudio del Mercado donde va ligado con la estrategia de crecimiento.

Se recomienda que la empresa tenga siempre en mente una visión a futuro del negocio y mediante la implementación de la propuesta del adquirir un local nuevo se desarrolle una estrategia de innovación en servicio al cliente el cual implique a los empleados en el futuro de la organización y les aliente a formar parte de la formación e implementación. Para de este modo obtener a largo plazo los resultados deseados, en vez de pensar en curas para solucionar problemas momentáneos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

KEAT G. Paul, Economía de Empresa, Cuarta edición, Pearson Educación S.A., México, 2004.

KOTLER Philip. Dirección de Marketing – Edición del Milenio. Madrid – España. Prentice Hall 2000.

KOTLER Philip. ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. México. Prentice Hall. Sexta Edición. 2003.

OCEANO / CENTRUM, Diccionario de Administración y Finanzas, Océano.

VARGAS URZOLA Andrés, Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas, Universidad ICESI, Colombia.

### Internet

<http://es.scribd.com/doc/37972415/Mercadotecnia-Un-Analisis-Global-de-Gestion>  
autor Ing. José Erazo Soria

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>

<http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/EC0531201201603>

[http://www.trabajo.com.mx/estrategias\\_de\\_crecimiento.htm](http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm)

<http://www.slideshare.net/CarlosLeal9/matriz-de-evaluacin-de-factores-externos>

## ANEXOS

### Anexo 1

El mercado de vehículos es muy extenso, ahí se pueden encontrar vehículos de todas las marcas modelos y precios.



### Anexo 2

#### Automóviles

La venta de automóviles ocupa el primer lugar en cuanto a número de unidades vendidas, en comparación a otro tipo de vehículos. Superó el número de unidades vendidas en 2010 (57 278), lo que indica que fue un buen periodo para el sector. El automóvil más vendido, el Aveo, es un vehículo de ciudad económico, eficiente y versátil. Esa versión no se desarrolló este año. Es usado tanto por ciudadanos comunes como para taxis.



### 1. AVEO ACTIVO

Unidades vendidas: 11 168

Precio actual modelo

2011 (aprox)\*: USD 13 000

Precio estimado modelo

2012: N/D



### 2. AVEO FAMILY

Unidades vendidas: 8 601

Precio actual modelo

2011 (aprox)\*: USD 12 500

Precio estimado modelo

2012: desde USD 14 290



### 3. SPARK

Unidades vendidas: 3 930

Precio actual modelo

2011 (aprox)\*: USD 10 000

Precio estimado modelo

2012: desde USD 11 340



### 4. RIO

Unidades vendidas: 3 728

Precio actual modelo

2011 (aprox)\*: USD 14 500

Precio estimado modelo

2012: desde USD 18 990



#### 5. SENTRA

Unidades vendidas: 3 087

Precio actual modelo

2011 (aprox)\*: USD 14 900

Precio estimado modelo

2012: desde USD 15 290

### Todo Terreno

El crecimiento de la participación de los SUV o todo terrenos ligeros ha sido lento en comparación al de automóviles, e inclusive se vendieron menos que en 2010. Este tipo de vehículo, que se diferencia del automóvil por brindar mayor espacio y en algunos casos mayor posibilidad para viajar es en promedio más costoso que los anteriores. El Chevrolet Vitara ha sido el más vendido al menos desde 2008, según los anuarios de la AEADE.



#### 1. GRAND VITARA

Unidades vendidas: 6 570

Precio actual modelo

2011 (aprox)\*: USD 18 000

Precio estimado modelo

2012: desde USD 22 590



#### 2. GRAND VITARA SZ

Unidades vendidas: 5 704

Precio actual modelo 2011

(aprox.)\*: USD 24 500

Precio estimado modelo

2012: desde USD 28 590



### 3. SPORTAGE

Unidades vendidas: 4 550

Precio actual modelo 2011  
(aprox)\*: USD 21 500

Precio estimado modelo  
2012: USD 23 544



### 4. TUCSON IX

Unidades vendidas: 3 063

Precio actual modelo 2011  
(aprox)\*: USD 26 000

Precio estimado modelo  
2012: desde USD 28 590



### 5. FORTUNER

Unidades vendidas: 1 367

Precio actual modelo  
2011 (aprox)\*: USD 42 000

Precio estimado modelo  
2012: desde USD 42 290

## **Camionetas**

Las camionetas casi no han variado en lo que se refiere a ventas, pero de todas formas se vendieron 339 unidades menos que en el año 2010. Llama la atención que los dos primeros puestos han sido desde 2008 de la Luv D-Max seguida por la

Mazda BT-50. Ambas se han mantenido líderes en el mercado. Lo mismo sucede con la Toyota Hilux, que siempre ha ocupado el tercer lugar desde 2008.



### 1. LUV DMAX

Unidades vendidas: 8 331  
Precio actual modelo 2011  
(aprox)\*: USD 20 500  
Precio estimado modelo  
2012: desde USD 22 290



### 2. BT-50

Unidades vendidas: 7 195  
Precio actual modelo 2011  
(aprox)\*: USD 18 300  
Precio estimado modelo  
2012: desde USD 20 990



### 3. HILUX

Unidades vendidas: 4 429  
Precio actual modelo 2011  
(aprox)\*: USD 27 500  
Precio estimado modelo  
2012: desde USD 26 290



#### 4. F-150

Unidades vendidas: 2 191

Precio actual modelo 2011

(aprox)\*: USD 26 800

Precio estimado modelo

2012: desde USD 31 490



#### 5. NP 300

Unidades vendidas: 1 729

Precio actual modelo 2011

(aprox)\*: USD 20 300

Precio estimado modelo

2012: desde USD 20 890

Esto puede ayudar a la empresa para elegir mejor los vehículos en el ratio de la compra verificando que los vehículos sean demandados y comerciales.

### **Anexo 3**

#### **Sector automotriz**

En el sector automotriz ecuatoriano existen varias marcas que abastecen la producción de las ensambladoras como de la importación, esto influye en la demanda de los vehículos usados, las personas sienten más atracción por determinadas marcas y modelos que son denominados como “comerciales” y otros que pierden rápidamente su valor y son difíciles de negociar y se los denomina los “no comerciales”.

La composición del parque automotriz se encuentra distribuida por el siguiente cuadro



Fuente: Rankin de autos más vendidos en Ecuador

Al existir un crecimiento poblacional se genera una ampliación considerable del parque automotor, en referencia a la tendencia del crecimiento tanto poblacional como vehicular en la Provincia del Azuay la relación existente es de 5 habitantes por vehículo.

En la capital azuaya viaja una persona por vehículo privado, más que en Quito y Guayaquil. El parque automotor crece sin control en Cuenca. En el año 2011 se sumaron 10 000 vehículos nuevos a los 75 000 registrados en el 2010 con un total de 85.000 vehículos para el 2011, y aproximadamente con 100.000 vehículos para mediados de abril del 2012. Un estudio realizado por la Unidad Municipal de Tránsito (UMT) de Cuenca reveló una subocupación de usuarios por cada vehículo en la ciudad, en promedio, una persona viaja en un automotor privado. Esa cifra es inferior a las registradas en Quito y Guayaquil (mayor población). En esas urbes se trasladan hasta dos personas por automotor.

Según el director de la UMT, Boris Palacios, existen familias que tienen hasta tres vehículos y todos circulan a diario. Ese crecimiento obedece a la alta importación de vehículos de los concesionarios y las facilidades de créditos. Pero también destaca el mayor nivel económico de las familias, principalmente de emigrantes.

Hoy en día existen 46 miembros afiliados en la asociación de parqueaderos de Cuenca donde poseen una base de datos de los clientes, con esto los afiliados pueden tener una idea de un cliente y de las personas que han tenido problemas en otros patios. Además de ello existen alrededor de unos 200<sup>13</sup> patios que comercializan vehículos Usados como autos, camionetas, todo terreno y vans. Además actualmente en Cuenca existen 2 ferias de vehículos donde los comerciantes informales (los que no son propietarios de parqueaderos, sino que comercializan los vehículos en la calle o en ferias) acuden a vender sus vehículos. Estas ferias están ubicadas: una en la Av. De las Américas junto al puente Fabián Alarcón donde existen alrededor de 30 socios que comercializan sus vehículos, esta feria es de pequeña magnitud con un espacio aproximado de 150 vehículos. La otra feria está ubicada en el sector de Nulti y está conformada por 2 asociaciones, la Asociación de Comerciantes de vehículos 12 de Abril con 85 socios, y la Asociación de Comerciantes de Vehículos de la Ciudad de Cuenca con 115 socios; esta feria tiene una infraestructura para parquear aproximadamente 600 vehículos (según informa el Presidente de la asociación el Sr. Cesar León y el Secretario Jhonny Astudillo); las ferias en Cuenca funcionan de lunes a viernes de 6 am a 6 pm y los sábados de 6am a 2pm, recalcando que los días de mayor afluencia de vehículos denominado “días de feria” son los miércoles y jueves.

Esto indica que existe una gran variedad de vehículos para ofertar. Las marcas más vendidas por los concesionarios son:

---

<sup>13</sup> Fuente: Investigación realizada por los autores

<b>MARCAS MAS VENDIDAS EN ECUADOR</b>					
<b>AÑO</b>	<b>CHEVROLET</b>	<b>HYUNDAI</b>	<b>MAZDA</b>	<b>TOYOTA</b>	<b>KIA</b>
<b>2005</b>	37.594	9.436	5.343	5.713	3.449
<b>2006</b>	39.855	9.514	7.503	6.328	3.029
<b>2007</b>	36.174	9.951	8.918	7.848	2.867
<b>2008</b>	47.519	13.167	10.437	10.360	4.149
<b>2009</b>	40.185	11.814	7.692	6.372	5.432
<b>TOTAL</b>	283.498	69.979	52.348	49.382	30.076

Fuente: ranking de autos más vendidos en ecuador

#### **Anexo 4**

#### **Ponderación de las encuestas**

##### Pregunta #1

<b>Sexo.</b>	<b># personas</b>	<b>%</b>
Masculino	268	70.16%
Femenino	114	29.84%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100.00%</b>

##### Pregunta #2

<b>EDAD</b>	<b># personas</b>	<b>%</b>
entre los 18 a 25 años	37	9.69%
entre los 25 y 35 años	91	23.82%
entre los 35 y 45 años	128	33.51%
entre los 45 y 55 años	103	26.96%
entre los 55 y 65 años	23	6.02%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100.00%</b>

##### Pregunta #3

<b>TIENE VEHICULO</b>		
	<b># personas</b>	<b>%</b>
SI	329	86.13%
NO	53	13.87%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta #4**

<b>El vehículo lo adquirió</b>		
	<b># personas</b>	<b>%</b>
Nuevo	97	29.48%
Usado	232	70.52%
<b>TOTAL</b>	<b>329</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta #5**

<b>Estaría usted dispuesto a adquirir un vehículo a futuro</b>		
	<b># personas</b>	<b>%</b>
SI	375	98.17%
NO	7	1.83%
<b>total</b>	<b>382</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta #6**

<b>Qué marca de vehículo consideraría usted al adquirir un vehículo</b>		
	<b># personas</b>	<b>%</b>
Chevrolet	40	10.67%
Hyundai	47	12.53%
Toyota	65	17.33%
kia	50	13.33%
Mazda	53	14.13%
Nissan	29	7.73%
Ford	42	11.20%
Otras	49	13.07%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta #7**

<b>clase de vehiculo</b>		
	<b># personas</b>	<b>%</b>
Automóvil	86	22.93%
Jeep o Todo terreno	162	43.20%
Camioneta	96	25.60%
Otro	31	8.27%
<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta #8**

<b>costo del vehiculo</b>		
	<b># personas</b>	<b>%</b>
Menos de \$5.000	20	5.33%
de \$5.000 a \$10.000	41	10.93%
de \$10.000 a \$15.000	113	30.13%
de \$15.000 a \$25.000	98	26.13%
de \$25.000 a \$30.000	74	19.73%
Más de \$30.000	29	7.73%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta #9**

<b>lugar de compra</b>		
	<b># personas</b>	<b>%</b>
Concesionarias	101	26.93%
Patio de vehículos	159	42.40%
Feria de vehículos	82	21.87%
Otro	33	8.80%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta #10**

<b>importancia</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Precio	45	89	129	60	45
Modelo	53	91	88	97	42
Estado Del Vehículo	183	60	43	38	3
Marca	71	123	78	49	23

Año De Fabricación	14	5	14	66	125
Facilidades En Compra	9	7	19	56	118
Otra	0	0	4	9	19
Total	375	375	375	375	375

Ponderacion					
225	356	387	120	45	1133
265	364	264	194	42	1129
915	240	129	76	3	1363
355	492	234	98	23	1202
70	20	42	132	125	389
45	28	57	112	118	360
0	0	12	18	19	49

Pregunta #11

**¿Conoce o a oído hablar de Autos Juan Serrano?**

<b>Conoce o a oído hablar de Autos Juan Serrano</b>		
	<b># personas</b>	<b>%</b>
SI	87	23.20%
NO	288	76.80%
TOTAL	375	100.00%

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,  
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION  
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,  
CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión del 9 de octubre de 2012, conoció la petición de los señores **Roberto Harold Naranjo Gudik** (código 43856) y **Johny Eduardo López León** (código 36363) que, previa la obtención del Grado de Ingeniero Comercial, denuncian el tema de monografía denominado: "**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA AUTOS JUAN SERRANO**". El Consejo aprueba la denuncia y designa como Director al ingeniero José Erazo Soria y como miembro del Tribunal Examinador al ingeniero Francisco Ampuero Velázquez. De conformidad a las disposiciones reglamentarias los denunciados deberán presentar su trabajo de graduación en un plazo máximo de **TRES MESES** contados a partir de la fecha de aprobación de la denuncia, esto es hasta el 9 de enero de 2013.

Cuenca, octubre 17 de 2012





**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Escuela de Administración de Empresas**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA "AUTOS JUAN SERRANO"**

**Diseño de Monografía previo a la obtención del Título de  
Ingeniero Comercial**

**Autores:**

**Roberto Harold Naranjo Gudik**

**Johny Eduardo López León**

**Director:**

**Ing. José Erazo Soria**

**Cuenca, Ecuador**

**2012**

## **1. TEMA**

Plan De Negocios Para La Empresa “Autos Juan Serrano”

## **2. INTRODUCCIÓN**

“Autos Juan Serrano” es una empresa dedicada a la comercialización (compra, venta y consignación) de vehículos usados en la Ciudad de Cuenca. El plan de negocio a realizarse para esta empresa busca determinar el análisis del mercado, los objetivos estratégicos y realizar un análisis financiero para verificar que el negocio sea viable a futuro ayudando a mejorar a la empresa desde el punto de vista social, económico y financiero, mejorando la venta, post-venta y financiamiento, ofreciendo una entrega de calidad, seguridad y oportuna capacidad de respuesta, creando así una guía para el administrador.

## **3. PROBLEMA**

### **3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa “Autos Juan Serrano” lleva en el mercado alrededor de 5 años, la empresa no cuenta con una estructura organizacional solida definida ni un plan de negocio, puesto que este negocio se lo ha llevado adelante basándose siempre en la experiencia del propietario.

### **3.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

A pesar de que la empresa ha ido creciendo y posicionándose en el mercado durante su existencia, hemos detectado que la misma podría incrementar aún más sus ingresos implementando un plan de negocio donde ayude a administrar mejor los recursos y tomando mejores decisiones a futuro basándose en dicho plan.

En la actualidad la creación de nuevas leyes, políticas e impuestos en el mercado automotor han creado una especulación en las personas que desean adquirir o vender sus vehículos, disminuyendo notablemente las ventas y dificultándose la adquisición de vehículos para ofertar a los clientes.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Implementación de un plan de negocio para definir las metas y objetivos de la empresa buscando maximizar las ventas dando a conocer la empresa a nivel local como nacional al final del periodo.

información con la cual se puede armar un proyecto, pues con esto se conocerá la demanda potencial insatisfecha, la competencia, los gustos y preferencias del consumidor y, a través de encuestas se podrá proyectar una demanda estimada para el negocio.

**Fórmula de la muestra:**

$$n = \frac{(k^2) * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (k^2) * p * q}$$

**Donde:**

**n:** es el tamaño de la muestra que lo obtendremos una vez aplicada la fórmula (anteriormente expresada); conociendo la población y el porcentaje de cada una de las variables que intervienen.

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** es una constante que responde al nivel de confianza, para nuestra investigación será del 95% de nivel de confianza.

**p:** es la variabilidad positiva, aquí utilizaremos una probabilidad de éxito del 50%.

**q:** es la variabilidad negativa; se refiere básicamente a la probabilidad de fracaso del proyecto que será del 50%.

**E:** es la precisión o el error, para el proyecto se ha fijado un error del 5%.

**Plan de negocio:** Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas.

**Estrategias de Marketing:** Lógica de marketing mediante la cual una empresa espera conseguir sus objetivos de marketing.

**Marketing:** Proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros.

**Análisis Financiero:** estudio de la situación financiera de una empresa para controlar los flujos de fondos, productos y servicios, tanto internos como externos a dicha empresa.

#### 3.1.4. VAN – TIR

### 3.2. Análisis financiero

#### 3.2.1. Estados Financieros

#### 3.2.2. Fuentes de financiamiento.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8. METODOLOGÍA

#### 8.1. MÉTODO

Las técnicas a utilizar para la realización de la presente monografía serán las siguientes:

- Técnicas de investigación bibliográfica y documental
- Encuestas.
- Revisión de archivos y estados financieros actuales e históricos

#### 8.2 PROCEDIMIENTO

El procedimiento a seguirse será analítico pues se realizará un análisis detallado de la situación actual de la empresa y de los elementos necesarios para la elaboración de la propuesta; y, sintético por que una vez investigada y desarrollada la monografía se realizará la presentación de la misma con los resultados y las conclusiones correspondientes.

#### 8.3 FORMA DE TRABAJO

Nuestra forma de trabajo para la presente monografía será Cronológico Progresiva, ascendente ya que comenzamos desarrollando los capítulos I, II, y III para posterior llegar a las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

#### 8.4 TÉCNICAS

**Bibliográfica documental:** Ya que la investigación se basa en conceptos teóricos y respectivos análisis de documentos referenciales.

**Encuestas:** Cuestionarios personales dirigidos a los consumidores finales que nos ayudarán a determinar las variables que inciden en la compra.

## BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

### LIBROS:

- GARCIA Hugo, Business Lifestyle, UESS, 2009.
- KEAT G. Paul, Economía de Empresa, Cuarta edición, Pearson Educación S.A., México, 2004.
- KOTLER Philip. Dirección de Marketing – Edición del Milenio. Madrid – España. Prentice Hall 2000.
- KOTLER Philip. ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. México. Prentice Hall. Sexta Edición. 2003
- OCEANO / CENTRUM, Diccionario de Administración y Finanzas, Océano.
- VARGAS URZOLA Andrés, Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas, Universidad ICESI, Colombia.

### INTERNET:

- <http://es.scribd.com/doc/37972415/Mercadotecnia-Un-Analisis-Global-de-Gestion>  
autor Ing. José Erazo Soria

Cuenca, 29 de agosto de 2012

Señor Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

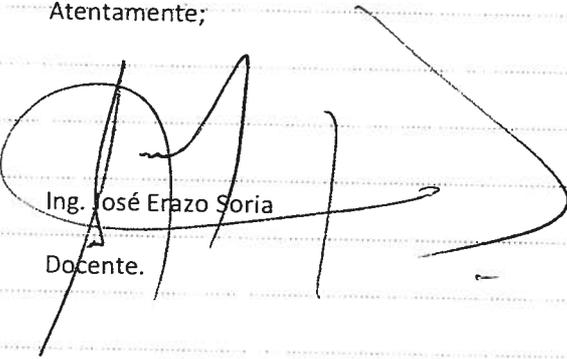
Ciudad:

De mis consideraciones:

Por medio del presente, me permito comunicar que he procedido a revisar el Diseño de la Monografía de los egresados de la Facultad, Señor ROBERTO HAROLD NARANJO GUDIK, y JOHNY EDUARDO LÓPEZ LEÓN, egresados de la Escuela de Administración de Empresas, cuyo tema es "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA AUTOS JUAN SERRANO", el mismo que cumple con todos los requisitos metodológicos y técnicos requeridos, por tal virtud no tengo ningún inconveniente en dirigir la mencionada monografía.

Por las consideraciones anotadas me permito, salvo mejor criterio, recomendar la aprobación.

Atentamente;



Ing. José Erazo Soria

Docente.

Cuenca, 29 de agosto del 2012

Ingeniero  
Oswaldo Merchán Manzano.  
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración  
Ciudad.

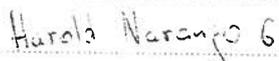
De mis consideraciones:

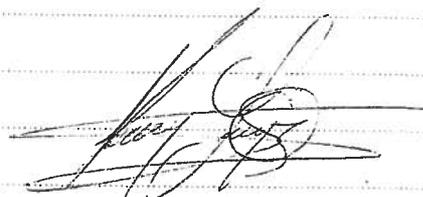
Yo, ROBERTO HAROLD NARANJO GUDIK con código 43856, y JOHNY EDUARDO LÓPEZ LEÓN con código 36363, estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas, solicitamos a usted de la manera más respetuosa y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, se sirvan revisar el diseño de monografía titulado "Plan de Negocios para la Empresa Autos Juan Serrano" previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

Me permito sugerir el nombre del Ing. José Erazo Soria como director por cuanto me ha asesorado en la elaboración del presente esquema y demás cuento con su aceptación.

Por la favorable acogida que se sirva a la presente, suscribimos de usted.

Atentamente;

  
Roberto Harold Naranjo Gudik  
0103211066

  
Johnny Eduardo López León  
0104233416