



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Estudios Internacionales, mención bilingüe en
Comercio Exterior

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
MICROEMPRESA DIESELTRONIC TURBOCHARGERS**

Autora:

María Camila Palacios Miño

Director:

CPA. Ximena Abril Fajardo

Cuenca – Ecuador

2021

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo en primer lugar a mis padres Pablo y María Dolores, por el amor, paciencia, sacrificio y apoyo incondicional brindado en todos estos años, gracias a su ejemplo y motivación ha sido posible concluir esta etapa de mi vida, la cual me permitirá seguir desarrollando mis planes para el cumplimiento de metas futuras.

A mi hermana Valentina, quien ha sido mi principal fuente de motivación y apoyo incondicional, día tras día.

A mis abuelitas Neni y Anica quienes siempre han estado presentes en cada paso de mi vida, brindándome su cariño y apoyo incondicional.

A mis amigos de la Universidad: Daniela, JeanPierre, Sabina, Samantha, Pamela, Francisco, Ignacio, Josseline, Andrés, Mateo y Marcela. Quienes se han convertido en mis hermanos en estos 4 años, y son el mejor regalo que la vida me pudo dar.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a mi directora de tesis Ximena Abril,
por haberme guiado con su conocimiento en la elaboración de
esta investigación y a lo largo de mi carrera universitaria; y por haberme brindado la
confianza y el apoyo necesario para poder desarrollarme en el ámbito profesional.

A la Universidad del Azuay, sus directivos, profesores y compañeros por su colaboración,
enseñanza y apoyo a lo largo de toda la carrera.

RESUMEN

La Propuesta de un Plan de Negocios para la empresa dedicada a la importación de Turbocargadores Dieseltronic Turbochargers, busca crear un enfoque renovado en la gestión del negocio. Esto ayudará a que la empresa actúe con más confianza en futuras decisiones y a lidiar con problemas. La función de este Plan de Negocios es la de analizar detalladamente la manera en la que la empresa ha sido administrada, examinando tanto la viabilidad técnica de la propuesta, así como los distintos tipos de factibilidades como: la económica, financiera, social y medioambiental. De igual forma, se describirán los procedimientos, estrategias y demás medidas para que esta propuesta sea viable.

Palabras Clave: Plan de negocios, Dieseltronic, Estrategia, Macroentorno, Microentorno.

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

ABSTRACT

The Proposal of a Business Plan for a company that is dedicated to the importation of Dieseltronic Turbochargers, seeks to create a renewed focus on business management. This will help the company gain more confidence in future decisions and dealing with problems. The function of this Business Plan is to analyze in what way the company has been managed, examining both the technical viability of the proposal, as well as the different types of feasibilities such as: economic, financial, social, and environmental. Also, the procedures, strategies and other measures will be described, so that this proposal can be viable.

Keywords: Business plan, Dieseltronic, Strategy, Macro environment, Micro environment.

ÍNDICE

Índice de Contenidos

| | |
|--|------------|
| DEDICATORIA..... | II |
| AGRADECIMIENTO..... | III |
| RESUMEN..... | IV |
| ABSTRACT..... | V |
| ÍNDICE..... | VI |
| INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| Marco referencial..... | 10 |
| Marco conceptual:..... | 10 |
| Metodología de la investigación:..... | 11 |
| Métodos y técnicas:..... | 11 |
| CAPÍTULO 1..... | 12 |
| 1. GESTIÓN:..... | 12 |
| 1.1 Importancia de la planificación estratégica:..... | 12 |
| 1.2 Elementos de la planificación estratégica..... | 14 |
| 1.2.1 Misión Organizacional:..... | 14 |
| 1.2.2 Visión Organizacional:..... | 15 |
| 1.2.3 Diagnóstico estratégico externo:..... | 16 |
| 1.2.4 Diagnóstico estratégico interno:..... | 17 |
| 1.2.5 Determinantes del éxito:..... | 18 |
| 1.2.6 Definición de objetivos:..... | 19 |
| 1.2.7 Formulación de estrategias:..... | 20 |
| 1.2.8 Formalización del plan estratégico:..... | 21 |
| 1.3 Etapas del proceso de planificación estratégica..... | 22 |
| 1.3.1 La formulación de la estrategia:..... | 22 |
| 1.3.2 La implantación de la estrategia..... | 23 |
| 1.3.3 La evaluación de la estrategia..... | 24 |
| 1.4 Herramientas de análisis del entorno..... | 25 |
| 1.4.1 FODA..... | 25 |
| 1.4.2 Las cinco fuerzas de Porter..... | 27 |
| 1.5 Misión..... | 29 |

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”

María Camila Palacios Miño.

| | |
|--|-----------|
| 1.6 Visión..... | 30 |
| 1.7 Valores corporativos..... | 30 |
| 1.8 Políticas.-..... | 31 |
| 1.9 Estructura organizacional..... | 33 |
| CAPÍTULO 2:..... | 35 |
| 2. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL..... | 35 |
| 2.1 Análisis del Microentorno..... | 35 |
| 2.1.1 Análisis de la competencia..... | 35 |
| 2.1.2. Análisis de clientes..... | 36 |
| 2.1.3. Análisis de proveedores..... | 37 |
| 2.2. Análisis del Macroentorno..... | 38 |
| 2.2.1. Poder de negociación de los clientes..... | 38 |
| 2.2.2. Poder de negociación de los proveedores..... | 38 |
| 2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes..... | 39 |
| 2.2.4. Amenaza de productos sustitutos..... | 40 |
| 2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes..... | 41 |
| 2.3. Análisis PESTEL..... | 42 |
| 2.3.1. Político..... | 42 |
| 2.3.2 Económico..... | 43 |
| 2.3.3 Social..... | 45 |
| 2.3.4 Tecnológico..... | 45 |
| 2.3.5. Ecológico..... | 46 |
| 2.3.6. Legal..... | 47 |
| CAPÍTULO 3:..... | 49 |
| 3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD..... | 49 |
| CONCLUSIONES..... | 59 |
| BIBLIOGRAFÍA.-..... | 60 |

Índice de Figuras.-

| | |
|--|----|
| Figura 1. Políticas de la Empresa..... | 33 |
| Figura 2. Estructura Organizacional de la Empresa..... | 33 |

Índice de Tablas.-

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Costo del Producto en el Mercado..... | 49 |
| Tabla 2. Costo del Producto en el Mercado..... | 49 |
| Tabla 3. Costo del Producto en el Mercado..... | 50 |
| Tabla 4. Costo de Materia Prima..... | 50 |
| Tabla 5. Costo de Materiales Indirectos..... | 51 |
| Tabla 6. Costos de Insumos (Energía Eléctrica)..... | 51 |
| Tabla 7. Costo de Mano de Obra Indirecta..... | 52 |
| Tabla 8. Costo de Mantenimiento del Activo..... | 52 |
| Tabla 9. Costos Seguros Activos Operacionales..... | 53 |
| Tabla 10. Depreciación..... | 54 |
| Tabla 11. Gastos Servicios Básicos..... | 55 |
| Tabla 12. Gastos de Exportación..... | 55 |
| Tabla 13. Valores de entrada o Input..... | 56 |
| Tabla 14. Flujo de Caja..... | 56 |
| Tabla 15. Valores de Salida u Output..... | 57 |

INTRODUCCIÓN

Las microempresas son consideradas muy importantes en la economía nacional. La Revista Gestión (2016) menciona que representa el 10% del PIB, traduciéndose en ventas totales en dólares ese año obtuvieron \$4.796 millones. Según este informe, en Ecuador la distribución de empresas según su tamaño es: i) 50% microempresas, ii) 32% pequeñas, iii) 10% medianas; y iv) 3% grandes empresas, por eso este trabajo tiene como propósito proponer un Plan de Negocios, con la finalidad de que ayude a la operatividad administrativa y financiera de la empresa Dieseltronic Turbochargers.

Desde su creación dicha empresa ha sido administrada de manera empírica; de cierta forma se encuentra propensa al riesgo. El Plan de negocios constituye un factor importante para lograr el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, es por esto que debe ser correctamente definido, en el tiempo oportuno y con la claridad necesaria entre los miembros de la organización. A nivel organizacional, se realza la necesidad de que la alta dirección junto con el resto de los miembros de la organización, comprenda cabalmente su incidencia sobre los resultados de la gestión, eliminando de esta manera, una cultura empresarial mediocre. Estas microempresas pueden ser víctimas de fraudes por no contar con una aplicación adecuada de procedimientos que bien se lo establece dentro de un Plan de Negocios.

La empresa puede obtener cambios notables a través de la mejora de su Plan de Negocios, con el objetivo de mantener el equilibrio entre la gestión del negocio y la alineación con la estrategia. Como consecuencia, se puede ampliar sus expectativas, optimizar su desempeño y obtener costos más bajos. Esto le permitirá tomar decisiones acertadas y así mejorar de manera global. Este proyecto tiene como objetivo proveer a los directivos las herramientas necesarias para que lleven una dirección clara, eficaz y precisa. De esta manera, pueden tener un manejo operativo y financiero acertado, además de que puedan contar con aspectos claves que les servirán para enfrentarse a los desafíos del sector en el que se desarrolla el negocio.

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers” María Camila Palacios Miño.

El presente trabajo está compuesto bajo la siguiente estructura: a) Fundamentación Teórica: Marco Referencial, Marco Conceptual, Metodología de la Investigación, Métodos y Técnicas. b) Capítulo 1: La Planeación Estratégica; sus conceptos, componentes y análisis internos y externos de la situación de la empresa. Capítulo 2: Análisis del Sector Industrial; análisis del microentorno, la competencia, proveedores, clientes y análisis PESTEL. Capítulo 3: Propuesta de Plan de Negocios; Análisis de ingresos, costos, gastos, depreciaciones, flujo de caja e indicadores financieros.

Marco referencial

Marco conceptual:

En los últimos años, la situación económica ha sido incierta ya que ha tenido un efecto importante en cómo operan las organizaciones en estos días. Las microempresas que solían funcionar sin problemas con la ayuda de pronósticos y proyecciones, ahora se abstienen de expresar criterios comerciales que son inamovibles, por lo que cuentan con un enfoque renovado: el aprender a gestionar el negocio, que es lo mismo al uso de nuevos modelos paradigmáticos. Los mismos que ayudarán a estas microempresas a actuar con más confianza en las futuras decisiones comerciales. El conocimiento sobre cuestiones que implican las manifestaciones de los mismos, les proporcionará varias opciones sobre cómo lidiar con posibles problemas.

Por otra parte, este proyecto será muy diverso porque analizará la gestión y la factibilidad en los costos dentro del sector automotriz.

En este orden lógico de ideas, la empresa Dieseltronic Turbochargers desde su creación ha sido administrada de manera empírica, lo que conlleva a una falla de sistemas de control, falta de definición de sus políticas, deficiencias en la estructura de sus procesos y objetivos de trabajo, entre otras situaciones. De esta manera, la organización se encuentra expuesta a un sistémico riesgo que obstaculiza el alcance de un mayor desarrollo que le favorezca, e impide optimizar el potencial humano que la misma posee, todo ello sujeto a la incorrecta utilización de los recursos.

Por lo tanto, la empresa presenta una notable necesidad actual de mejorar su Plan de Negocios para mantener el equilibrio entre la gestión del negocio y la alineación con la estrategia, de modo

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

que pueda optimizar su desempeño y obtener costos más bajos. Esto le permitirá tomar decisiones acertadas y así mejorar en todos los aspectos antes mencionados.

Metodología de la investigación:

Métodos y técnicas:

Dentro de la metodología a señalar del proyecto, se partirá con el método sintético, porque se enfocará en reunir los criterios de todas las personas que colaboran en las direcciones de la empresa, a fin de conocer cuáles son las actividades que para ellos representen ciertos eventos que afectarían significativamente a la empresa tanto en la gestión como en su factibilidad. Dentro de las técnicas de la investigación se usará encuestas, entrevistas y grupo focal y se lo tomará de acuerdo al nivel de responsabilidad e involucramiento en las diferentes áreas, por eso se elaborará una lista de eventos que tienen un efecto negativo en el rendimiento de la empresa, y se identificará a través de una lluvia de ideas, FODA y finalmente un análisis de la estructura financiera, que permita diagnosticar el efecto negativo y poder trabajar sobre ella.

Por otro lado, las encuestas son preguntas elaboradas sobre los temas relevantes dentro de la investigación que busca realizar un estudio de mercado con el fin de sacar conclusiones acerca de la aceptación y preferencias del mercado.

CAPÍTULO 1.

1. GESTIÓN:

1.1 Importancia de la planificación estratégica:

Hoy en día, el futuro se ha vuelto incierto y ha generado inseguridad en la sociedad en la que nos desarrollamos. Como consecuencia, cada cultura organiza de manera distinta sus ideas y toma acciones diferentes para manejar dicha incertidumbre. En este sentido, el proceso de prever el futuro más conocido como planeación estratégica busca controlar dicha indecisión, generando así escenarios prospectivos para las PYMES. Este tipo de planificación también defiende la importancia de conocer los diferentes puntos de vista que los empresarios tienen hacia el futuro, y cómo estos se adaptan a él para favorecer su desarrollo. Por ejemplo, muchas veces se tiene una idea equivocada al pensar que únicamente las grandes empresas son quienes deben realizar planes para el correcto funcionamiento del negocio; no obstante, esto es falso, puesto que todas las empresas sin importar su tamaño, deben elaborar una planificación estratégica que les permita ser más competitivas en el medio que se desarrollan. Además, este plan contribuye a que aquellas acciones tengan una dirección lógica y a que sus objetivos sean medibles al corto y mediano plazo (Castaño-Ramírez, 2011).

De igual manera, Valenzuela-Argoti (2016) también destaca la importancia de la planeación estratégica en las empresas, ya que sostiene que esta contribuye con innumerables beneficios como: la definición de objetivos y metas medibles, una visión inclusiva con todos los miembros de la organización con base al presente y también una concentración de esfuerzos. Debido a esto, en el mundo empresarial esta herramienta es una de las más importantes, pues brinda a las

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

empresas diferentes opciones de solución para poder subsistir en un entorno tan competitivo como en el que se desarrollan hoy en día. En resumen, con la correcta aplicación de una planeación estratégica, las empresas empiezan a mejorar su competitividad de manera temprana, dando como resultado su desarrollo y crecimiento.

Asimismo, esta herramienta posibilita la identificación de un diagnóstico interno y externo sobre la situación actual de la empresa, lo que permitirá conocer una situación determinada, para que, en posteriormente, los resultados que se pretendan alcanzar, establezcan prioridades en la toma de decisiones. De esta manera, se busca emplear las mejores prácticas, evaluarlas y a su vez corregir resultados; además, mejora la comunicación entre los miembros de la compañía. De igual forma, facilita el proceso de adaptación de la organización ante los cambios políticos, sociales, tecnológicos, económicos y legales que se puedan dar en el transcurso de la aplicación del o de los planes estratégicos.

Es así, que la planificación estratégica es un método que se basa en la necesidad de las empresas y sus administradores, de tomar acciones que direccionen todos los procesos hacia un objetivo común. Al tener una idea clara de lo que se necesita mejorar, tanto en sus recursos como en su personal, para la compañía es más fácil llevar cualquier idea a su ejecución; ya que sin un plan de acción cualquier empresa tiene muy pocas posibilidades de cumplir con los propósitos requeridos. Como consecuencia, la planificación estratégica tiene el poder de adaptarse a cada situación y a su vez permite una correcta administración del proceso, dando así claridad en los objetivos, buscando siempre que todo su personal participe de manera activa generando estrategias adecuadas para el éxito.

Es importante destacar que la planificación estratégica es una herramienta que cualquier gerente a cualquier nivel de una empresa debe conocerla y a su vez aplicarla, ya que hoy en día la dirección, planeación, organización y control son vitales para alcanzar el éxito de las compañías (Valenzuela-Argoti, 2016).

En síntesis, la planeación estratégica implica proyectar un futuro deseado y a la vez obtener los medios efectivos para conseguirlo. Es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados, los mismos que se pretenden conseguir mediante el análisis del entorno para que de esta manera se minimicen los riesgos. Todo esto con la finalidad de optimizar recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr una mayor competitividad.

1.2 Elementos de la planificación estratégica

Según Chiavenato y Sapiro (2016) en su libro “Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones”, este tipo de planificación está constituida por los siguientes elementos:

1.2.1 Misión Organizacional:

Por su parte, la misión de la organización simboliza su razón de ser o su papel en la sociedad; en otras palabras, actúa como esa “mano invisible” que guía a sus empleados a que actúen de manera independiente y la vez colectiva para el cumplimiento de metas y objetivos;

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

proporcionando a la empresa una mejor visión y dirección durante los próximos 10 o 20 años.

Adicionalmente, es el elemento que traduce las responsabilidades de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación.

Es, explícitamente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.

Por otro lado, Kotler (2001) enfatiza que la misión debe ser motivante, no se debe mencionar como si su propósito fuera captar mayores utilidades o hacer más ventas. Eso se da en consecuencia para aquellas personas que toman riesgos e invierten en actividades útiles para la empresa. De hecho, las misiones alcanzan su máxima expresión siempre y cuando prevalezcan las políticas que la empresa desde su fundación ha querido honrar; ya que estas definen la manera en que los empleados deben tratar a clientes, proveedores, distribuidores y su competencia, con el fin de que los empleados se desempeñen con seguridad en asuntos importantes y a la vez experimenten el sentimiento de pertenencia a dicha organización, como resultado de hacer una contribución a la vida de las personas, lo cual es muy importante. (Kotler, 2001)

Para finalizar, la misión organizacional delimita lo que pretende cumplir la empresa en el entorno en el que se desarrolla, lo que procura hacer, y para quien lo va a hacer. A su vez, es influenciada por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de los jefes o propietarios de la empresa, factores tanto externos como internos, los recursos con los que cuenta para lograr los objetivos propuestos y finalmente sus capacidades distintivas.

1.2.2 Visión Organizacional:

La visión organizacional o también conocida como la visión que tiene la empresa o lo que desea ser en el futuro, muestra una imagen de la organización en cuanto a la ejecución de sus propósitos a largo plazo, pero no necesariamente reforzándolos en el presente. Este elemento de la planificación estratégica es muy inspirador, primero porque crea una tensión de tipo positiva en los miembros de la organización; les pone a imaginar entre el mundo que les gustaría que fuese, con el mundo que realmente viven, para que de esta manera se motiven y así cumplan con éxito sus propósitos, ya que cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, más certeza habrá de que la organización pueda cumplir con sus intenciones. Finalmente, lo que generalmente se entiende por visión organizacional es aquella aspiración máxima, sueño o meta anhelada por alcanzar en el futuro.

1.2.3 Diagnóstico estratégico externo:

Según Eyzaguirre-Rojas (2006) en su módulo “Metodología integrada para la planificación estratégica”, este elemento de la planificación estratégica analiza el entorno o ambiente en el cual se desarrolla la organización; con el objetivo de reconocer las oportunidades y amenazas actuales o futuras. Este entorno se encuentra separado en dos: el entorno general, que se refiere a las tendencias globales de la sociedad y, por otro lado, el entorno específico que hace referencia a las circunstancias individuales considerando diferentes ámbitos: social, económico, político, tecnológico y ecológico entre otros.

De esta manera, un adecuado análisis externo consiste en saber cuál es el entorno en el que la empresa debe tomar posición estratégica, la eficacia de su desempeño en relación con otras organizaciones semejantes, las circunstancias externas y las opciones que tenemos.

Al mismo tiempo, el análisis externo experimenta los factores que están fuera del control de la compañía, tanto en el aspecto del entorno actual como del entorno futuro, a fin de descubrir que factores pueden contribuir a que la organización mejore y qué factores pueden tener un efecto negativo en la organización, ya sea de manera directa o indirecta.

Para concluir, se puede establecer que el diagnóstico estratégico externo de la planeación estratégica, es aquel que permite a la empresa reconocer tanto oportunidades como amenazas que se podrían presentar en el ambiente. Dando como resultado, la identificación de las oportunidades que deben ser aprovechadas por la organización y las amenazas, las cuales afectan al cumplimiento de la visión, misión y objetivos. Además, se realiza un análisis de aquellos factores que influyen directamente en la organización tomando en cuenta las diferentes dimensiones, sectores y competencias.

1.2.4 Diagnóstico estratégico interno:

Este elemento es aquel que diagnostica la realidad de la organización frente al ambiente en el cual esta se desenvuelve, reconociendo sus fortalezas y debilidades. La finalidad de este diagnóstico es el de formular estrategias que representen de mejor manera a la empresa en su propio entorno.

En este sentido, el análisis interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales que posee la empresa y que pueden utilizarse para generar determinados bienes y servicios. Es necesario destacar que no todas las organizaciones cuentan con las mismas fortalezas y debilidades. Esto se debe a que cada organización posee algunos recursos y capacidades que las otras no lo tienen, o al menos no en el mismo porcentaje. Al mismo tiempo, para llevar a cabo un diagnóstico estratégico interno de manera correcta es necesario tomar en cuenta varios aspectos, por ejemplo, los factores internos de producción; es decir los costos de producción, calidad de los bienes o servicios e innovación tecnológica. También, es necesario tomar en cuenta los recursos humanos de la misma, su debida capacitación, motivación y remuneración a los miembros de la organización. Del mismo modo, están las finanzas de los recursos económicos disponibles, el nivel de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y presupuesto. Igualmente, la Investigación y Desarrollo, es decir las innovaciones, patentes y los nuevos productos. Finalmente, la alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios (Eyzaguirre-Rojas, 2006).

A manera de conclusión, Chiavenato y Sapiro (2016) completan que la empresa al realizar el diagnóstico estratégico interno, evidencia las fortalezas que se deben ampliar y las debilidades que tienen la necesidad de mejorar, a su vez, este análisis debe ser compatible con el diagnóstico estratégico externo; es decir, se debe exigir un planteamiento de ajuste de los aspectos internos de la organización, respecto a los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los aspectos externos del entorno.

1.2.5 Determinantes del éxito:

Este elemento también conocido como factor crítico del éxito de las organizaciones, es la base de las políticas de los negocios. Además, se sitúa entre el diagnóstico, la definición de objetivos y la formulación de estrategias fijas en las dinámicas de la competencia. El factor busca demostrar temas relevantes para la empresa, los cuales se ven sujetos a un análisis específico llamado FODA. El análisis se realiza al comienzo de una planificación estratégica, y es el que ayuda para que la empresa pueda comparar y contrastar aquellas fortalezas y debilidades, contra las oportunidades y amenazas que presenta el mercado en el que se desarrollan las empresas. En este sentido, es de gran importancia recalcar que siempre las determinantes del éxito deben estar en función del objetivo, metas, puntos de control y sus responsables (Chiavenato & Sapiro, 2016).

1.2.6 Definición de objetivos:

Los objetivos estratégicos son diseñados dentro de la organización una vez que la misión de la misma ya fue determinada; a través de ellos se establecen las operaciones que se llevarán a cabo para dar un respectivo cumplimiento eficiente y eficaz a la misión, tomando en cuenta a la visión y sobre todo respetando los valores a los que la empresa se rige. Es así como los objetivos deben responder a una pregunta básica, al ¿qué? de la organización, es decir ¿qué haremos? o ¿qué queremos lograr? Estos a su vez establecen un curso a seguir, es decir, determinan las actividades, componentes y productos del plan propuesto. Incluso, sirven como una poderosa

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

fuerza de inspiración y motivación, ya que significa la solución a un problema identificado. Cabe destacar que para poder definir de manera exitosa los objetivos de la empresa, debemos expresarlos en términos cualitativos, analizar los factores internos y externos; y sin duda, deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y proporcionados entre sí. (Eyzaguirre-Rojas, 2006)

En pocas palabras, los objetivos son fundamentales para la ejecución de un plan estratégico, ya que, de manera clara y precisa, ayudarán en un tiempo determinado a la compañía a cumplir a cabalidad con las metas propuestas, por lo tanto, este objetivo deberá ser diseñado correctamente. Debe contar con metas medibles y cuantificables, pero sobre todo estar enlazado a las metas estratégicas de la empresa, en donde se llevan a cabo las acciones que se tomarán para el cumplimiento de estos grandes objetivos. Como consecuencia, se podrá ubicar a la organización en una buena posición. Además, se podrá lograr una rentabilidad aceptable, diferenciación e innovación de productos o servicios que permitirán competir en la industria. En definitiva, son los gerentes de cada departamento quienes deben participar activamente en la definición de los objetivos de la empresa; ya que son esenciales para el éxito de toda empresa, independientemente de su tamaño.

1.2.7 Formulación de estrategias:

Por definición, una estrategia es el patrón o plan que une a las principales metas o políticas de una organización y establece una secuencia de acciones a realizar para que las mismas se puedan cumplir. Ante todo, cuando una estrategia se encuentra bien realizada ayuda a poner orden y

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”

María Camila Palacios Miño.

asignar adecuadamente los recursos de la organización, con base tanto en atributos como en deficiencias internas. Por consiguiente, lograr una situación positiva y de esta manera poder anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia. Es importante destacar que una determinada estrategia puede ser común para diversos objetivos y que la planificación estratégica requiere constante retroalimentación acerca de cómo está funcionando las estrategias. Para finalizar, las estrategias establecen cursos de acción determinados y caminos definidos para obtener resultados esperados; por tanto, las estrategias constituyen los medios o caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. (Eyzaguirre-Rojas, 2006)

1.2.8 Formalización del plan estratégico:

Es necesario entender que la planeación estratégica es un proceso que surge del aprendizaje, tanto individual como colectivo, y que, a su vez, supera etapas. Por ejemplo, primero se actúa, es decir se toma acción, y después viene la etapa donde se descubre y selecciona lo que realmente funciona para conservar los comportamientos exitosos. Por esa razón, las organizaciones se deben transformar en sistemas de aprendizaje organizacional, para que incentiven el trabajo en equipo y permitan a las personas obtener autonomía y autorrealización. De este modo, los miembros de la organización serán personas más motivadas y comprometidos con la organización y en consecuencia participarán activamente en el proceso y se concentrarán en la estrategia y el plan. Todo plan estratégico depende de un liderazgo integrado, el mismo que debe basarse en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, estrategias alineadas, mejoría de

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

procesos y la autogestión basada en la responsabilidad. Además, para que el plan tenga éxito es esencial compartir la visión y proceso con los miembros que constituyen la organización (Chiavenato & Sapiro, 2016).

1.3 Etapas del proceso de planificación estratégica

Las etapas que constituyen la planeación estratégica, se han explicado de acuerdo con diversos enfoques y consta de varios procesos elementales para ir desarrollando de manera exitosa. Según Fred (2003) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, la misma consta de tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

1.3.1 La formulación de la estrategia:

Esta etapa envuelve la creación de una visión y misión, identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, al igual que la determinación de debilidades y fortalezas internas. A su vez, se fijan objetivos medibles, también se centra en la creación y elección de estrategias específicas para ponerlas en práctica, puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados. Por otro lado, se decide cuáles serán las estrategias que proporcionarán mayores beneficios a la empresa. Del mismo modo en este periodo se incluye todo lo que conlleva la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que esta debe abandonar o aquellos que debe retomar. También, se debe examinar la distribución del capital

como de los recursos, la propagación o diversificación de las operaciones, la conveniencia de adentrarse a mercados internacionales o expandirse nacionalmente. Inclusive, determinar si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar un control agresivo.

En este sentido, las decisiones sobre la formulación de la estrategia envuelven a la empresa en todos sus aspectos, ya sean productos, mercados, recursos o tecnologías. El valor de una empresa es el que determina las ventajas competitivas a largo plazo. De cualquier manera, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos de una compañía. Los gerentes de alto nivel son los que poseen el poder para comprender en su totalidad y en su mejor representación los distintos aspectos de las decisiones de formulación de dichas estrategias, además de tener la potestad para obtener los recursos necesarios para su implantación.

1.3.2 La implantación de la estrategia

La implantación de la estrategia es considerada como la etapa más difícil de la planificación estratégica, ya que demanda a la empresa a que establezca objetivos medibles, trases políticas de acción, incentive a los empleados a tener una cultura de motivación y a su vez distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas en la primera fase. Por lo tanto, esta etapa incluye la creación de una estructura de organización eficiente para así obtener una mejor comercialización, además de una mejoría en la preparación de presupuestos para la planeación y el control de dicha empresa. De igual manera, se realiza la creación y la utilización

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

de sistemas de información, pero sobre todo la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce como la etapa de acción de la planificación estratégica, ya que moviliza a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas anteriormente. Se debe tomar en cuenta que una implantación exitosa depende de la habilidad que poseen los gerentes para motivar a los empleados, debido a que, si las estrategias han sido formuladas, pero no implementadas, pierden validez.

Finalmente, es muy significativo destacar que en esta etapa las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de cada estrategia definida por la empresa. Por ende, las actividades de ejecución que se llevarán a cabo, afectarán de cierta manera a todos los empleados y de una manera más directa a los gerentes de una organización. Cada departamento debe responder a los diferentes procesos, para los que fueron creados desde su plan general de trabajo. En este espacio, se genera el reto de estimular a los gerentes y empleados de una organización, para que puedan llegar a tener una comunicación más beneficiosa, expresen mejor sus ideas, trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos. (Parra & Durán, 2014)

1.3.3 La evaluación de la estrategia

La evaluación de la estrategia es la etapa final, por lo que es clave para evaluar las metodologías que no se desarrollan de la manera prevista. Esta etapa ayuda a la empresa a

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

obtener la información necesaria para evaluar las debilidades y fortalezas de esta, para que de esta manera se garantice su efectividad. De manera relevante, se debe indicar que todas las estrategias puestas en práctica, están sufriendo cambios constantes debido a factores externos como internos de la organización. Para llevar a cabo esta última etapa, se debe remarcar tres acciones importantes. La primera acción consta de la revisión de los distintos factores de la empresa tanto externos como internos. Luego se realizará la medición de las estrategias, las cuales nos ayudarán a conocer el desempeño de cada medida aplicada. La última acción que se llevará a cabo, es la toma de medidas correctivas, esto ayudará a evitar errores posteriores.

De esta manera, es importante llevar a cabo las distintas actividades de formulación, implantación y evaluación con sus respectivos pasos y orden jerárquico, para así obtener una planeación estratégica que favorezca el funcionamiento de cualquier empresa. Todo esto a través del uso de buenas técnicas de comunicación e interacción entre jefes y subordinados.

1.4 Herramientas de análisis del entorno

El análisis del entorno conforma una parte importante de la planeación estratégica y de la construcción de escenarios; además, es la clave para el gerente, ya que con sus herramientas las cuáles se desarrollarán a continuación, apoyan a una comprensión total de la realidad donde se desenvuelve la organización. De igual manera, ayudan a definir el tipo de estrategia y comportamiento innovador de quienes lo ejecutarán.

1.4.1 FODA

Una de las herramientas fundamentales de análisis del entorno y a su vez de la planeación estratégica según Ramírez-Rojas (2017), lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Esta herramienta diagnostica la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, para poder obtener una perspectiva general de la situación estratégica determinada. Además, posibilita la recolección y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento específico, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias, las mismas que prevean mejorar la competitividad de una organización.

Teniendo en cuenta esto, iniciaremos con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, con el objetivo de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría. Por su parte, las fortalezas comprenden factores y elementos que la empresa tiene bajo control, generando beneficios presentes y proyectándose de manera atractiva a un futuro con posibilidades. Por este motivo, cuando hablamos de fortalezas nos referimos a los puntos fuertes que generan una ventaja competitiva para la organización y se pueden asumir de diferentes formas tales como destrezas desarrolladas, activos físicos valiosos, costos bajos, imagen reconocida, convenios, etc.

Luego, tenemos a las debilidades, que expresan una falta o carencia de cierto elemento en la organización, esto pone en una posición de vulnerabilidad a la empresa frente a la competencia. Además de que forman un obstáculo para conseguir los objetivos, aun estando bajo el control de

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

la organización. De igual manera que las fortalezas, estas pueden mostrarse a través de habilidades, tecnología, productos etc.

Por otro lado, se encuentran las oportunidades y amenazas, las cuales son variables externas que constituyen los límites definitivos por el sector productivo al cual pertenece una organización, y el contexto general que define el entorno competitivo. En cambio, las oportunidades se consideran como condiciones positivas del entorno para la organización, puesto que son cambios o tendencias que pueden ser manejados para el beneficio de la misma, ya sea para alcanzar o superar los objetivos. Del mismo modo, las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc. A razón de esto, es necesario destacar que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento, y las utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

Al contrario, tenemos a las amenazas, las cuales consisten en diferentes factores, ya sean económicos, tecnológicos, sociales o políticos, que impiden la extensión máxima de una empresa. Las mismas crean un sentimiento de incertidumbre y desequilibrio en el día a día, poniendo en riesgo los objetivos establecidos y su desarrollo futuro. Las amenazas se presentan en diferentes formas; por ejemplo: una competencia agresiva, el establecimiento de restricciones gubernamentales e impuestos, la introducción al mercado de productos más baratos similares o la inflación. Por lo tanto, los gerentes y las diferentes entidades deben reconocer las amenazas, y crear diferentes estrategias para combatirlas, tomando en cuenta la naturaleza de las mismas.

1.4.2 Las cinco fuerzas de Porter

Michael E. Porter (2008) en su libro “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, plantea que las fuerzas competitivas son aquellas que proporcionan cierta estructura a la competencia del sector. Estas son consideradas como las determinantes de la rentabilidad de un sector y además son el punto de inicio para el desarrollo de una estrategia. Es importante destacar que toda empresa debería saber cuál es la rentabilidad promedio de su sector, y cómo ésta ha ido cambiando con el paso del tiempo. Las cinco fuerzas competitivas muestran el porqué de la rentabilidad de cada sector. Sólo de esa manera, una organización podrá incorporar las condiciones del sector en su estrategia.

Del mismo modo, las fuerzas de Porter muestran los aspectos más significativos del entorno competitivo, además de facilitar una base de referencia para medir tanto fortalezas como debilidades de determinada empresa. Más importante aún, estas fuerzas proveen un entendimiento de la estructura del sector, como una guía para los jefes hacia excelentes posibilidades del accionar estratégico. Las mismas que podrían incluir: posicionar a la empresa para que esté preparada para enfrentar las fuerzas competitivas actuales, anticipar y explotar las alteraciones en las mismas y por último dar forma al balance de las fuerzas para crear una nueva estructura del sector para que sea más favorable para la empresa. Las mejores estrategias explotan más de una de estas posibilidades.

Finalmente, estas cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia, ofrecen un marco para identificar los cinco desarrollos más importantes de la industria, y son la clave para definir los

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

sectores importantes en los cuales la empresa se desarrolla. De tal manera, una vez que se ubiquen de manera correcta las fronteras del sector, aclarará las causas de la rentabilidad para dar paso a la elaboración de una estrategia, puesto que una empresa requiere de una estrategia separada para cada sector.

Dieseltronic Turbochargers comienza sus actividades comerciales el 11 de diciembre del año 2012, teniendo como su objetivo fundamental la importación directa de todo tipo de turbocargadores, su reparación, reconstrucción, balanceo electrónico VSR y finalmente su respectiva comercialización. A continuación, desde octubre del 2013 la empresa realiza importantes negociaciones con la marca “Niitsu Turbo Industries” para convertirse en su distribuidor exclusivo en el país, adoptándose este contrato especialmente para la distribución y venta de turbos partes y piezas. Posteriormente, en el mismo año Dieseltronic Turbochargers decide distribuir su propia marca “Dieseltronic” tanto en kits, turbos y partes. La cual se encuentra especializada en la importación y comercialización de accesorios, lo que propició un crecimiento grande en sus ventas.

A partir del periodo comprendido entre los años 2013-2014, esta empresa es reactivada por el gerente de la organización, de tal forma que dicha compañía empezó a tener representaciones en distintas ciudades del país, tales como Machala y Loja. Tener una representación significa para dicha organización, poseer un punto de venta en cada ciudad de las antes mencionadas, con clientes pertenecientes a las mismas, y que se le envía mensualmente mercadería a consignación. Durante estos años, la compañía ya cuenta con infraestructura propia. Es decir, cuenta con el almacén principal, ubicado en la Ciudad de Cuenca en las calles Miguel Heredia 3-03 y Vega Muñoz. Además, tiene talleres de servicio y un equipo de trabajo altamente calificado y

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

especializado. Para el año 2014, el número de almacenes en la ciudad aumentó, al abrir una sucursal en la Av. Hurtado de Mendoza y Los Andes. De este modo, inició un proceso de comercialización en el sector corporativo, lo que conllevó a la organización a una gran diversificación de la cartera de productos, incremento y expansión de los canales de distribución, generando un gran crecimiento del total de productos comercializados en ese año.

1.5 Misión

La misión de la Empresa Dieseltronic Turbochargers fue elaborada por la alta dirección, incluyendo de manera participativa a sus demás miembros de cada departamento. Es importante mencionar que la parte fundamental de la misma, es principalmente la razón fundamental por la que existe la organización; la cual sirve de guía general y motivación para el personal.

“Nuestra misión es brindar el mejor respaldo a nuestros clientes, ofertando una extensa variedad de soluciones, tanto en la importación como en la reconstrucción de turbocargadores, con precios y calidad excepcional” (Dieseltronic, 2020)

1.6 Visión

Por otro lado, la visión siempre se mantiene en constante replanteamiento de retos superiores. Debido a que cuando la empresa se acerca a su meta, esta debe ser reformulada. En este caso, la visión hasta el momento de la empresa Dieseltronic Turbochargers es:

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

“La evolución del sector automotriz en nuestro país, nos compromete a convertirnos en un aliado estratégico del mismo, con un horizonte de innovación y progreso diario” (Dieseltronic, 2020)

1.7 Valores corporativos

Los valores corporativos se definen como los elementos de la cultura empresarial ajustados a cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. De manera concreta, se refieren a ciertas actitudes, conceptos, costumbres, comportamientos que la empresa se responsabiliza a seguir como una característica distintiva de su posicionamiento o de sus variables competitivas.

Es de gran importancia remarcar que cada empresa tiene características que la hace diferentes a sus competidores. Elementos tales como: el tamaño, la propiedad, la imagen de la empresa, su ubicación, etc.

Los valores corporativos se componen de tres elementos. El deseo o la voluntad, quiere decir el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su concepción de negocios, sus inclinaciones y sus aspiraciones. Luego, la estrategia, que se puede definir como la orientación de su negocio, como quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y de los competidores. Como último elemento se tiene al compromiso, el cual corresponde a aquellas cosas que se deciden con la voluntad o con la reflexión y como estas se desarrollan en la realidad.

En conclusión, cada empresa debe tener sus propios valores corporativos y volverlos cultura, costumbre y realidad para que el mercado los reconozca y los aprecie como parte de la identidad de la empresa de sus productos o de sus empleados. Estos formarán parte de su mezcla única de valor. (Mejía, 2004)

1.8 Políticas.-

Las políticas juegan un papel importante al momento del cumplimiento de objetivos, debido a que se consideran un plan de acción para aprovechar de manera proactiva los recursos que posee la empresa. Además, se debe contar con un control adecuado sobre el comportamiento de los miembros que conforman cada departamento de la organización, para poder orientar de manera correcta sus labores.

Por otro lado, ayudan a la parte administrativa en la toma de decisiones, una organización con una dirección correcta es evidente que posee estrategias para llevar a cabo sus operaciones; al igual que para que para cumplir sus metas, es necesario llevar un plan el cuál guíe a sus integrantes mediante distintas líneas de conducta que deben cumplir; lo cual se conoce como políticas (Prieto-Herrera, 2017).

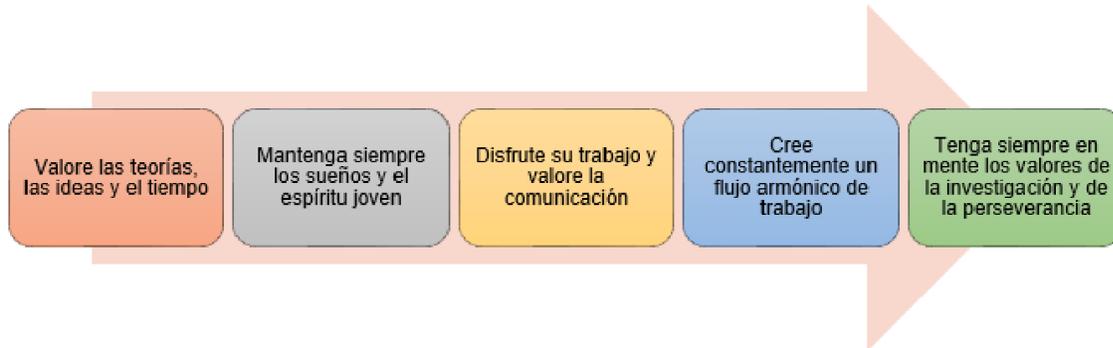
La empresa Dieseltronic Turbochargers considera que mientras las políticas y objetivos sean claros, estables y se manejen de una manera conjunta la organización podrá alcanzar todo lo que se proponga al mediano o largo plazo. Sin duda, toda organización que procure ser competitiva en el entorno que esta se desarrolle sin importar su tamaño, debe tener claro que es lo que hace y

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

hacia dónde quiere llegar; para así realizar una buena estrategia y, en consecuencia, obtener el compromiso y un correcto cumplimiento de las políticas por parte de cada miembro de los diferentes departamentos. De modo que esto ayudará a la empresa a incrementar su productividad y efectividad en los procesos.

Figura 1. Políticas de la Empresa

Gráfico 1: Políticas de la empresa

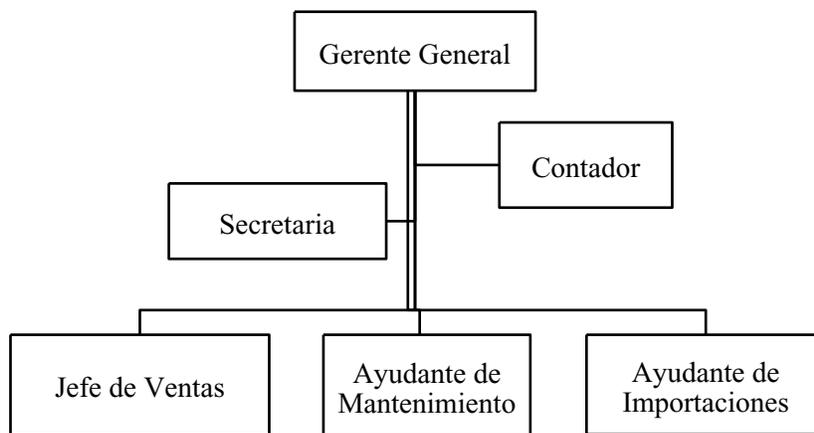


Fuente: Elaboración propia

1.9 Estructura organizacional

Figura 2. Estructura Organizacional de la Empresa

Gráfico 2: Estructura Organizacional de la Empresa Dieseltronic Turbochargers



Fuente: Dieseltronic Turbochargers Cía. Ltda.

Elaboración: Elaboración propia

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

Una estructura organizacional es una herramienta fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa, ya que esta es la que define las funciones de cada integrante dentro de la misma, así como la relación entre cada uno de sus departamentos. Del mismo modo, la planificación de la estructura, afirma el uso correcto tanto del talento humano como de los materiales que se encuentran en la organización para lograr las metas establecidas en el plan.

Por otro lado, toda empresa necesita de una buena estructura organizacional para desarrollarse y a su vez ser rentables. Además, el diseño de una buena estructura organizacional promueve el éxito y ayuda a los diferentes jefes a identificar el talento que necesita ser añadido a la compañía.
(Tituaña-Sotalin, 2014)

CAPÍTULO 2:

2. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Es importante destacar que, para realizar un plan de negocios de la empresa u organización se debe partir con un análisis del sector industrial, de esta manera podrá evaluar las distintas actividades empresariales en las cuáles esta se desarrolla. Asimismo, este entorno empresarial se divide en dos; el macroentorno o también conocido como análisis PESTEL, en donde se encuentran aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales fundamentales, los cuales deben ser analizados cuando la organización ha decidido realizar un diagnóstico a su empresa. Por otro lado, el microentorno está conformado por elementos que se encuentran más cercanos a la empresa pero que de igual manera influyen en las actividades diarias de la empresa; por ejemplo: la competencia, los proveedores, los sustitutos, los clientes, los intermediarios y los públicos.

2.1 Análisis del Microentorno

2.1.1 Análisis de la competencia

Según Michael E. Porter en su libro “Ser competitivo” (2009), destaca que la competencia es unas de las fuerzas más poderosas y fuertes que la sociedad posee, con el objetivo de avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. De igual manera, la competencia es extensiva, tanto si implica a compañías que luchan por obtener un mejor lugar en un mercado, como a países que enfrentan a la globalización. Toda organización necesita de una estrategia debidamente planteada

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

y estructurada. Cada uno de sus departamentos estén adecuadamente alineados hacia objetivos comunes y siempre colaborando de manera conjunta hacia la misma dirección; para que de esta manera la empresa pueda ofrecer un valor superior a sus clientes.

A lo largo de los años, la competencia ha ido aumentando notablemente en casi todos los ámbitos, especialmente en el sector automotriz, se ha intensificado de forma sorprendente. Es por ello, que la empresa Dieseltronic Turbochargers cada año se preocupa de satisfacer las necesidades de los clientes realizando cada uno de sus procesos de una manera eficiente. La organización actualmente afronta diferentes tipos de competencia, por un lado, tiene a la competencia directa, ya que actualmente existen una gran cantidad de empresas que se dedican a la importación y comercialización de turbocargadores. A través de información proporcionada por la empresa, se han establecido factores críticos que son muy importantes para determinar el posicionamiento de Dieseltronic Turbochargers.

Consecuentemente, está la competencia indirecta debido al gran número de talleres que también ofrecen entre sus portafolios productos para acabados de reconstrucción de turbocargadores, afectando así a los negocios que se dedican únicamente a la comercialización de acabados. Según información proporcionada por la empresa, los talleres al ofrecer productos para la reconstrucción y comercialización de turbocargadores, ofrecen precios demasiado bajos. Esto produce un efecto dañino sobre el mercado de acabados en este sector.

2.1.2. Análisis de clientes

Los clientes influyentes pueden retener más valor al forzar los precios a la baja, ya que exigen mejor calidad o más prestaciones y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo esto se genera a costa de la rentabilidad de una industria automotriz, que como fue mencionado anteriormente, tiene muchos competidores en su campo de acción. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios. Ellos emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de los valores comerciales. A su vez, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación. (Porter M., 2009)

2.1.3. Análisis de proveedores

Dentro de cualquier sector industrial, mientras más se desarrollen y tecnifiquen los proveedores, estos obtendrán más poder, es decir acapararan más valor para sí mismos y serán en algunos casos indispensables. Además, si en dicho sector existen solo pocos proveedores y hay pocas empresas que puedan sustituirlos, estos adquieren aún más poder. Inclusive, cuando los proveedores se vuelven muy poderosos, pueden obtener la mayor rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento de coste al precio final. Por añadidura, las empresas u organizaciones dependen de una extensa variedad de grupos distintos de proveedores.

A modo de cierre, se puede argumentar que un grupo de proveedores es influyente si ofrecen productos que están diferenciados entre sí, también, si el grupo no depende en alto porcentaje de la industria para obtener beneficios y finalmente si no existe sustituto del producto que ofrecen

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

los proveedores. (Porter M., 2009)

2.2. Análisis del Macroentorno

2.2.1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes que componen el ambiente industrial, luchan para que la balanza de negociación este su favor. De esta forma, se obliga a la baja de precios, negociando siempre por una calidad más alta o por recibir un mejor servicio; como consecuencia, causa que los competidores a la vez compitan entre ellos, todo a expensas de la rentabilidad de la industria. A su vez, el poder de cada uno de los grupos de compradores depende de distintas características. Por ejemplo, la situación en la que se desarrollan en el mercado, así como de la importancia relativa de sus compras al sector, en comparación con el total de sus ventas. (Sánchez, 2020)

Por ende, se considera a un grupo de compradores poderoso, cuando compran una parte sustantiva del producto total de la industria. A razón de esto, las ventas del producto que adquieren representan una gran parte de los ingresos anuales de los proveedores. Además, este grupo de clientes deben plantear una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores y por lo tanto, deben estar bien informados sobre costos y precios de los productos ofrecidos por el parte de proveedores. (Auquilla-Joyas, 2006)

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores tiene distintas variaciones, estas dependen de las circunstancias que se encuentre el mercado en la industria del proveedor, y a su vez de la importancia que cierto producto tiene en el entorno que se desarrolla. Como consecuencia de cada una de estas variaciones, el poder de cada proveedor puede llegar a ser fuerte o débil. Del mismo modo, los proveedores empiezan a ganar poder en el mercado en el momento que los productos ofrecidos escasean y los consumidores generan gran demanda por obtenerlos; creando de esta forma, una postura de fortaleza hacia el cliente. Se genera esta incertidumbre para el consumidor, siempre que no coexistan buenos productos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.

De manera análoga, este poder que tienen los proveedores disminuye cuando los bienes y servicios entregados son habituales y existen sustitutos. En un entorno industrial, el grupo de proveedores posee alto poder de negociación cuando está concentrado en unas pocas empresas grandes, las cuales no tienen la obligación de competir con otros productos sustitutos. Igualmente, los proveedores venden productos que el consumidor considera como materiales importantes para su negocio y a su vez, este cliente vende a diferentes sectores industriales.
(Auquilla-Joyas, 2006)

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Al momento de hablar de una amenaza de nuevos competidores, nos referimos al momento en el que un competidor accede por primera vez a un sector; por lo que trae consigo varias y nuevas capacidades. Su deseo de obtener una cuota del mercado, ejerce presión en los precios, los

costes, el índice de inversión necesario para competir y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Similarmente, cuando los competidores entran y proceden de distintas industrias, ya que deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad.

Dicho esto, la advertencia de entrada de un nuevo proveedor, traza un límite al potencial de beneficios de una industria. Es decir, cuando la amenaza existe, los integrantes de cierto mercado deben reducir o incrementar la inversión para contener a los nuevos competidores entrantes. De sobremanera, este ingreso de competidores depende de dos factores principales; primero, de lo altas que sean las barreras de acceso y segundo, de las reacciones que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Por ejemplo, si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. (Porter M., 2009)

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Un producto sustituto o también conocido como sustitutivo, realiza una función parecida a la del producto de una industria, pero de una manera diferente. En ocasiones, la amenaza de un producto sustituto no se puede ver de manera directa cuando un sustituto ocupa el producto de la industria del comprador. Es necesario enfatizar que los sustitutos siempre están presentes, pero también es posible y muy fácil que los pasemos por alto, debido a que pueden parecer muy distintos al producto del sector. De esta forma, tenemos a un producto sustitutivo cuando se puede prescindir de este, por ejemplo, se prefiere comprar uno usado en vez de obtener uno

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

nuevo o cuando lo elabora el mismo consumidor. Al mismo tiempo, son los estrategas los que deberían prestar especial atención a los cambios en otras industrias, puesto que los convierten en sustitutivos atractivos. (Porter M., 2009)

Finalmente, tomando en cuenta que la empresa Dieseltronic Turbochargers se dedica a la importación y comercialización de turbocargadores, los productos importados por las diferentes empresas del sector automotriz que tampoco son fabricantes vienen a ser su competencia directa. En cambio, la competencia de sustitutos estaría dada por los productos de la industria nacional, los mismos que han sido identificados por la empresa en función de lo que produce cada competidor.

2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes, es aquella que adopta varias formas entre ellas están nuevas mejoras en el producto, descuentos, publicidad y mejoras en el servicio. El hecho de tener una alta rivalidad, limita el desenvolvimiento de una industria en su entorno. Asimismo, se puede reconocer esta fuerza cuando se presenta de manera intensa, ya que existen varios competidores en el entorno del mismo tamaño y a su vez con el mismo poder: A su vez, las barreras para salir son altas y existe hasta cierto punto afición por su negocio. Por lo que los competidores tienden a estar altamente comprometidos y desean ser líderes.

Al mismo tiempo, el grado por el cual la rivalidad hace que descienda el potencial de beneficio de una industria depende de dos factores; En primer lugar, la intensidad con la que las

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

empresas u organizaciones compiten y en segundo, la base sobre la que están compitiendo.

Finalmente, la intensidad de la rivalidad se vuelve mayor cuando los competidores son numerosos o son muy parecidos en su tamaño, influencia y también cuando el crecimiento de la industria es lento. (Porter M., 2009)

2.3. Análisis PESTEL

Para conocer la situación actual de la industria automotriz en el Ecuador, es necesario determinar ciertos factores que influyen dentro de este sector y la importancia que tienen cada uno de ellos. En este caso, la empresa Dieseltronic Turbochargers ha tenido un crecimiento o declive en el mercado. La realización de un análisis PESTEL será de gran utilidad, porque es una herramienta de medición de negocios, debido a que analiza aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Este instrumento se compone por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los cuales están bajo análisis para evaluar el mercado en el que se encuentra cierto negocio (Chapman, 2004).

2.3.1. Político

Este factor es el que se encuentra asociado a todos los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la organización. Se involucran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, fomento del comercio exterior, duración del gobierno,

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

medidas acerca del trabajo, sistema de gobierno, tratados internacionales y la posible existencia de actuales conflictos con otros países o futuros. Asimismo, incluye la forma en la que ciertas empresas organizan su administración tanto a nivel local y regional, así como el espectro nacional se incluye en este punto.

De igual manera evalúa de que forma la intervención del gobierno puede afectar a la empresa en los cambios de gobierno y sus programas electorales, en su política fiscal, guerras y conflictos, cambios en los tratados comerciales, acuerdos internacionales, conflictos externos e internos y movimientos políticos. En pocas palabras un análisis de este tipo puede ayudar a que la empresa cree cierto tipo de “estrategias” (Juan, 2017).

Finalmente, los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno, a las cuales los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía (Martínez-Pedros & Milla-Gutiérrez, 2012).

2.3.2 Económico

El aspecto económico consiste en evaluar y analizar ciertos factores económicos, por los cuales la organización está atravesando o futuras decisiones que puedan afectar en la ejecución de la estrategia. Por ejemplo, los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. Además, se deben indagar los escenarios económicos presentes y a la vez futuros; al igual que las políticas económicas, porque son las herramientas de intervención del Estado en la economía para alcanzar importantes objetivos.

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

También considera como el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar la organización con sus tasas de empleo, ciclo económico, PIB, impuestos, inflación, decisiones económicas de otros gobierno, devaluación y reevaluación de la moneda, tendencias en canales de distribución, déficit gubernamental, índice de confianza del consumidor, financiación y proteccionismo de los mercados (Juan, 2017).

Estos son algunos de los factores económicos más importantes a tomar en cuenta, a la hora de realizar un análisis PESTEL. Así mismo, debemos tomar en consideración que algunos pueden influenciar más que otros dependiendo del sector en que la empresa se especialice. Del mismo modo, el desarrollo de algunos indicadores puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad.

En conclusión, existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen una marca importante sobre la actividad que realiza cierto sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución pueda ser útil consultar (Martínez-Pedrós & Milla-Gutiérrez, 2012).

En este punto, debemos destacar las determinantes fiscales; las cuáles influyen de una forma continua en una decisión de deslocalización. La carga fiscal puede llegar a ser un factor que afecte en forma determinante en los resultados de la organización, debido a eso, las diferencias entre los países se considerarán una parte importante de la capacidad para generar beneficios. Por lo tanto, es importante evaluar los beneficios fiscales a las inversiones; puesto que pueden alterar de manera sustancial la realidad fiscal del país, al menos por un período de tiempo determinado.

Finalmente, los incentivos tributarios constituyen instrumentos por medio de los cuales, los países buscan atraer a empresas internacionales en el proceso de decisión sobre dónde invertir (Torradabella et al., 2015).

2.3.3 Social

El factor social puede ser considerado a su vez como un aspecto sociocultural, ya que se debe realizar un análisis de nuestro público objetivo, con el objetivo de entender el estado en el que se encuentra dicho producto o servicio a ofertar por parte de la empresa u organización.

Adicionalmente, los elementos a tomar en cuenta son las tendencias que puedan llegar afectar el propósito del negocio, los cuales pueden guardar relación con la evolución demográfica, movilidad social y cambios en el estilo de vida. Asimismo, pueden alterar otros patrones culturales como religión, creencias, opinión de los clientes, percepción de los medios de información, roles de género, estilo de vida, niveles de ingresos, nivel de edad y gustos (Juan, 2017).

Las empresas u organizaciones al ser parte de una sociedad regularizada, son afectadas por los problemas que coexistan en ella; por lo que debe realizarse un análisis pertinente de este factor cada cierto tiempo. Esto permitirá a las empresas llevar de mejor manera sus actividades y cumplir correctamente con sus objetivos; ya que evitará que problemas menores se extiendan a un mayor grado. En conclusión, este factor se basa principalmente en la demografía, a razón de que es el punto de partida de muchos cambios en la sociedad.

2.3.4 Tecnológico

El factor tecnológico es muy importante para ser analizado, porque crean nuevos productos y servicios y a la vez perfeccionan la forma en la que se originan y se entregan al consumidor final. A su vez, es un poco complejo examinarlo por la rapidez en la que se dan los cambios en esta área. Es necesario conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías. Es importante recalcar que el reto que trae está en que la organización sea consciente de qué tipo de tecnologías la pueden beneficiar (Juan, 2017).

Por otro lado, es importante destacar que, para el taller de Dieseltronic Turbochargers, su tecnología hace el trabajo mucho más fácil y brinda una mejor calidad a sus consumidores. Esto debido a que cuentan con una balanceadora CMT-48 VSR Twin, precisa y eficaz, la cual contiene dos máquinas en una carcasa, la unidad en el lado izquierdo se utiliza para el balanceo de alta velocidad y la del lado derecho es usada para el balanceo de los conjuntos del núcleo turbocompresor de furgonetas y camiones de carga pesada, con un peso máximo de 16 kg.

Incluso, el sector automotriz mientras más tecnología posee, su trabajo será más preciso, consumirá menos energía y a su vez generará menos desperdicios, es por eso que esta empresa ha visto en la necesidad de invertir en esta área.

2.3.5. Ecológico

Uno de los mayores problemas actualmente es la continua degradación del medio ambiente, a razón de eso, debemos luchar para la preservación del mismo. Con el pasar de los días, el planeta cambia y cada vez resulta más difícil adaptar las demandas del desarrollo económico con la conservación del entorno. Incluso, el deterioro ambiental está fuertemente relacionado con el social, los cuales han crecido rápidamente y así han alcanzado una dimensión global. De la misma forma evalúa de qué forma el medio ambiente afecta a la organización; es decir en el consumo de recursos no renovables, reciclaje, contaminación, gases líquidos, cambio climático y en sus políticas medioambientales.

Del mismo modo, este fenómeno se da debido a la capacidad que tiene el ser humano para moldear el ambiente que lo rodea. En otras palabras, los seres humanos han cambiado la fuerza impulsora del equilibrio del sistema terrestre, a través del desarrollo de sus actividades económicas sin comprender el proceso ambiental.

Además, debemos tener en cuenta que también estamos viviendo cambios sociales globales, en los que se observa un crecimiento poblacional exponencial, un desarrollo económico acelerado y un proceso de globalización económica y tecnológica, las mismas que parecen tener un significado positivo. La globalización es una realidad, sin embargo, la pobreza y el sufrimiento han aumentado. (Gómez-López, 2020)

2.3.6. Legal

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

Finalmente, el factor legal es aquel que incluye toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados. De la misma manera, las empresas deben cumplir obligatoriamente estas leyes que cambian de manera constante. A veces no solo aplica la ley del país donde está la organización, también aplica la ley del país donde se desea estar; respecto a propiedad intelectual, salud y seguridad laboral, regulación de sectores, leyes de protección, salario mínimo y licencias.

La implementación obligatoria del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo. Hecho esto, la empresa define de qué forma impactan estos factores, el plazo previsto y el tipo de impacto (Juan, 2017).

En conclusión, este análisis PESTEL con los diferentes factores que este compone, sirve como herramienta para que ciertas organizaciones analicen, y evalúen sus oportunidades y amenazas para la elaboración de un plan estratégico de negocios. De esta forma, se disminuye los riesgos y aumenta las oportunidades en el mercado; porque, el crear y trabajar en una exitosa estrategia, sin duda hará que la empresa consiga los objetivos propuestos.

CAPÍTULO 3:

3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El plan de Negocios para la empresa Dieseltronic Turbochargers se utilizará como una herramienta de gestión y planificación ya que guiará cada etapa en la administración de la empresa, además de ser una carta de presentación. Ya que a través de este plan se llegará a definir adecuadamente la estructura de la organización tanto en la misión, visión, metas y estrategias que tenga la empresa. Ya que toda buena estrategia debe desarrollarse de una manera adecuada y con debido proceso de análisis y estudio de la misma. Por otro lado, el estudio de factibilidad será de gran ayuda para la empresa, ya que le brindará las herramientas necesarias para medir las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto, apoyándose en él la empresa tomará la decisión de proceder o no la implementación cualquier objetivo que tengan a futuro.

Tabla 1. Costo del Producto en el Mercado

| Detalle | Unidad de Medida | Cantidad | Valor Unitario |
|---------|------------------|-------------------|----------------|
| Core | Unidad | 1,00 | 260,00 |
| | | Valor por unidad | 260,00 |
| | | Impuestos IVA 12% | 31,20 |
| | | AD VALOREM 0,1% | 0,26 |
| | | FODINFA 0,5% | 1,30 |
| | | TOTAL | 292,76 |

Fuente: Dieseltronic 2020

Elaborado: Autora

Tabla 2. Costo del Producto en el Mercado

| Detalle | Unidad de Medida | Cantidad | Valor Unitario |
|---------|------------------|-------------------|----------------|
| Kit | Unidad | 1,00 | 65,00 |
| | | Valor por unidad | 65,00 |
| | | Impuestos IVA 12% | 7,80 |
| | | AD VALOREM 0,1% | 0,07 |
| | | FODINFA 0,5% | 0,33 |
| | | TOTAL | 73,19 |

Fuente: Dieseltronic 2020

Elaborado: Autora

Tabla 3. Costo del Producto en el Mercado

| Detalle | Unidad de Medida | Cantidad | Valor Unitario |
|---------|------------------|--------------------|----------------|
| Turbo | Unidad | 1,00 | 350,00 |
| | | Valor por unidad | 350,00 |
| | | Impuestos IVA 12% | 42,00 |
| | | AD VALOREM 0,1% | 0,35 |
| | | FODINFA 0,5% | 1,75 |
| | | TOTAL | 394,10 |

Fuente: Dieseltronic 2020
Elaborado: Autora

Con estas tablas se puede dar a conocer como resultado la ganancia en cada uno de los elementos que conforman la materia prima, considerando los valores totales como precio de venta al público, además se está considerando los diferentes impuestos que paga el producto para ingresar al mercado nacional. Esto demuestra que se obtiene ganancias al vender este producto a nivel nacional.

Tabla 4. Costo de Materia Prima.

Se entiende por costo a la suma de las reparticiones en que incurre una persona para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere un ingreso en el futuro. (Rojas-Medina, 2007)

En todo proyecto se necesita conocer cuáles son los costos implicados del producto que sirve para la venta. Por medio de este cuadro se indica el Core, el kit y el turbo, en cuanto a los materiales indirectos para su producción, movilización y venta nacional encontramos a los servicios básicos sueldos y salarios que están inmersos dentro de los activos de la empresa. Para la realización de las tablas que se mostraran en líneas posteriores se utilizara el porcentaje del 2% para los imprevistos o riesgos que pudiera incurrir en la importación de este producto, o por cualquier cambio en el mercado. Este cuadro representa los productos que se utilizan para la obtención del producto final que servirá para satisfacer las necesidades del cliente de la empresa Dieseltronic.

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
 María Camila Palacios Miño.

| Detalle | Unidad de Medida | Cantidad | Valor Unitario |
|---------------|------------------|----------|----------------|
| Core | Unidad | 1,00 | 292,76 |
| Kit | Unidad | 1,00 | 73,19 |
| Turbo | Unidad | 1,00 | 394,10 |
| Subtotal | | | 760,05 |
| Imprevisto 2% | | | 15,20 |
| Total | | | 775,25 |

Fuente: Dieseltronic 2020
 Elaborado: Autora

Tabla 5. Costo de Materiales Indirectos

Los costos de materiales indirectos que se incluyen en la fabricación del producto se detallan en la tabla a continuación. El costo del cartón corrugado, del empaque, embalaje y de las etiquetas son considerados como materiales indirectos para la ejecución del producto final, en este caso estos materiales indirectos son indispensables para la identificación y movilización dentro del territorio nacional.

| Detalle | Unidad de Medida | Cantidad | Valor Unitario |
|------------------|------------------|----------|----------------|
| Cartón corrugado | Unidad | 50,00 | 1,35 |
| Empaque | Unidad | 50,00 | 2,50 |
| Embalaje | Unidad | 50,00 | 1,50 |
| Etiquetas | Unidad | 50,00 | 0,25 |
| Subtotal | | | 5,60 |
| Imprevistos 2% | | | 0,11 |
| Total | | | 5,71 |

Fuente: Dieseltronic 2020
 Elaborado: Autora

Tabla 6. Costos de Insumos (Energía Eléctrica)

Este costo se aplica en la producción o fabricación de otros bienes o productos en este caso el costo de insumo será el costo de energía eléctrica utilizada en la planta de producción contando con la variación de un 2% en el imprevisto.

| Detalle | Unidad de Medida | Costo Mensual | Valor Total |
|-------------------|------------------|---------------|---------------|
| Energía Eléctrica | Kwh | 80,00 | 960,00 |
| Subtotal | | | 960,00 |
| Imprevistos 2% | | | 19,20 |
| Total | | | 979,20 |

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
 María Camila Palacios Miño.

Fuente: Dieseltronic 2020

Elaborado: Autora

Tabla 7. Costo de Mano de Obra Indirecta

Esta tabla muestra el desglose de la mano de obra indirecta de las personas que elaboran dentro de la empresa Dieseltronic, a través del cual podemos visualizar que si se respetan los beneficios de trabajo establecidos en la ley Laboral Ecuatoriana, en cuanto a salarios, decimos, aporte patronal, fondos de reserva, vacaciones.

| Detalle (Una persona) | Sueldo | Décimo Tercero | Décimo cuarto | Aporte Patronal | Fondo de reserva | Vacaciones | Total por persona |
|---------------------------|-----------|----------------|---------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|
| Gerente General | 10.800,00 | 900,00 | 394,00 | 1.020,60 | 900,00 | 450,00 | 14.464,60 |
| Contador | 7.200,00 | 600,00 | 394,00 | 680,40 | 600,00 | 300,00 | 9.774,40 |
| Jefe de Ventas | 6.000,00 | 500,00 | 394,00 | 567,00 | 500,00 | 250,00 | 8.211,00 |
| Secretaria | 4.800,00 | 400,00 | 394,00 | 453,60 | 400,00 | 200,00 | 6.647,60 |
| Ayudante de Mantenimiento | 4.560,00 | 380,00 | 394,00 | 430,92 | 380,00 | 190,00 | 6.334,92 |
| Ayudante de Importaciones | 4.560,00 | 380,00 | 394,00 | 430,92 | 380,00 | 190,00 | 6.334,92 |
| | | | | | | Subtotal | 51.767,44 |
| | | | | | | Imprevistos 2% | 1.035,35 |
| | | | | | | TOTAL MOI | 52.802,79 |

Fuente: Dieseltronic 2020

Elaborado: Dieseltronic 2020

Tabla 8. Costo de Mantenimiento del Activo

Dentro de esta tabla se considera el costo de la plata de procesamiento, el espacio establecido para colocar las existencias de la materia prima que llega desde el exterior. El costo de transporte propio, la inversión en el terreno y los cuartos de existencias con el debido equipamiento de estos materiales.

| Detalle | Inversión | Porcentaje | Valor Anual |
|-------------------------|-----------|------------|-------------|
| Planta de procesamiento | 2.180,00 | 0,01 | 21,80 |
| Transporte propio | 5,00 | 0,01 | 0,05 |
| Terreno Nave Industrial | 30.000,00 | 0,20 | 6.000,00 |
| Cuartos de Existencias | 3.150,00 | 0,01 | 31,50 |
| | | Subtotal | 6.053,35 |

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
 María Camila Palacios Miño.

| | |
|---------------|-----------------|
| Imprevisto 2% | 121,07 |
| Total | 6.174,42 |

Fuente: Dieseltronic 2020
 Elaborado: Autora

Tabla 9. Costos Seguros Activos Operacionales

Esta tabla presenta los costos de seguros de los activos operacionales calculando el valor de la inversión más el valor anual del costo del mantenimiento del activo explicado en la tabla anterior, además consideramos su participación en las distintas ferias por parte del presidente de la empresa y los muebles de oficina que tiene este negocio; así se consolidan los bienes ante cualquier riesgo que pudiera llegar a ocasionarse como el caso de un incendio, robo, entre otros.

| Detalle | Inversión | Porcentaje | Valor Anual |
|-------------------------|------------------|-------------------|-----------------------|
| Terreno Nave Industrial | 36.000,00 | 0,01 | 360,00 |
| Planta de procesamiento | 2.201,80 | 0,01 | 22,02 |
| Transporte propio | 5,05 | 0,01 | 0,05 |
| Cuartos de existencias | 3.181,50 | 0,01 | 31,82 |
| Participación en ferias | 45,00 | 0,01 | 0,45 |
| Publicidad y Marketing | 145,00 | 0,01 | 1,45 |
| Muebles de oficina | 350,00 | 0,01 | 3,50 |
| | | | Subtotal |
| | | | 419,28 |
| | | | Imprevistos 2% |
| | | | 8,39 |
| | | | Total |
| | | | 427,67 |

Fuente: Dieseltronic 2020
 Elaborado: Dieseltronic 2020

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”

María Camila Palacios Miño.

Tabla 10. Depreciación

Tanto la depreciación como la amortización, hacen referencia al desgaste o agotamiento que sufre un activo en la medida que con su utilización contribuye a la generación de los ingresos de la empresa. Podemos entonces referir a la amortización a los gastos diferidos e intangibles, y la Depreciación a los activos Fijos (Zenon-Gonzalez, 2014).

| Depreciaciones | Valor de Activo | Vida útil contable | Vida útil real | Porcentaje de la depreciación | Valor residual | Valor por depreciar | Gasto Depreciación 10% |
|--|-----------------|--------------------|----------------|-------------------------------|----------------|---------------------|------------------------|
| Gasto Depreciación | | | | | | | |
| Inversiones Tangible activo fijo operacional | | | | | | | |
| Terreno Nave Industrial | 36.360,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Planta de procesamiento | 2.223,82 | 10,00 | 10,00 | 0,10 | 222,38 | 2.001,44 | 200,14 |
| Cuartos de existencias | 3.213,32 | 10,00 | 10,00 | 0,10 | 321,33 | 2.891,98 | 289,20 |
| Transporte propio | 5,10 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Muebles de oficina | 353,50 | 10,00 | 10,00 | 0,10 | 35,35 | 318,15 | 31,82 |
| Total Activos Fijos Administrativos | | | | | | | 521,16 |
| Activos Fijos Venta | | | | | | | |
| Participación en ferias | 545,40 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | 545,40 |
| Total Gasto Depreciación | | | | | | | 1.066,56 |
| Gasto Amortización | | | | | | | |
| Inversiones Intangibles activos diferidos | | | | | | | |
| Registro de Marca por 10 años | 300,00 | 5,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 30,00 |
| Trámites costos anuales | 785,00 | 5,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 78,50 |
| Total Gastos Amortización | | | | | | | 108,50 |
| Total Depreciación + Amortización | | | | | | | 1.175,06 |

Fuente: Dieseltronic 2020

Elaborado: Dieseltronic 2020

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

Tabla 11. Gastos Servicios Básicos.

Un gasto es una partida que reduce el beneficio de la empresa o, en su defecto, aumenta la deuda o pérdida. El gasto siempre implicará el desembolso de una cantidad de dinero, ya sea en efectivo o por otro medio de pago, y llevará asociada una contraprestación. Esta tabla representa el gasto en consumo mensual y anual de los servicios básicos que esta empresa eroga por dichos valores.

| Personal | Valor Mensual | Valor Anual |
|-------------------|----------------------|--------------------|
| Energía Eléctrica | 80,00 | 960,00 |
| Agua Potable | 30,00 | 360,00 |
| Teléfono | 35,00 | 420,00 |
| | Subtotal | 1.740,00 |
| | Imprevistos 2% | 34,80 |
| | Total | 1.774,80 |

Fuente: Dieseltronic 2020

Elaborado: Dieseltronic 2020

Tabla 12. Gastos de Exportación

Aquí se considera todos los documentos que implican la importación desde la factura comercial hasta la obtención de certificados correspondientes de honorarios de agentes de aduana, el manipuleo de la mercancía de un lugar a otro, etc.

| Detalle | Valor por envío | Valor Anual |
|---------------------------|------------------------|--------------------|
| Factura comercial | 0,30 | 3,60 |
| Unitarización | 15,00 | 180,00 |
| Manipuleo Local/Nacional | 30,00 | 360,00 |
| Almacenaje | 80,00 | 960,00 |
| Horarios Agente de Aduana | 80,00 | 960,00 |
| Busetas | 180,00 | 2.160,00 |
| | Subtotal | 4.623,60 |
| | Imprevistos 2 % | 92,47 |
| | Total | 4.716,07 |

Fuente: Dieseltronic 2020

Elaborado: Dieseltronic 2020

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”

María Camila Palacios Miño.

Tabla 13. Valores de entrada o Input.

El flujo de caja es una herramienta de control gerencial que mide el valor de un proyecto de inversión, operativamente es la diferencia entre los ingresos de operación de un proyecto de inversión y sus costos y gastos de operación. (Buenaventura-Cárdenas)

| | | |
|----------------------------------|----------------------|------------------|
| Valores de entrada/Inputs | Inversión | 25.059,00 |
| | Ingresos | 6.174,42 |
| | Costo fijo anual | 14.299,20 |
| | Costo variable anual | 0,60 |
| | Tasa anual del banco | 0,15 |
| | Descuento | 0,18 |

Fuente: Dieseltronic 2020

Elaborado: Dieseltronic 2020

Tabla 14. Flujo de Caja

| Valores de Entrada | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos | | 6.174,42 | 9.879,07 | 15.806,51 | 25.290,41 | 40.464,66 | 64.743,45 | 103.589,53 | 165.743,24 | 265.189,19 | 424.302,71 |
| Costo Fijo | | 14.299,20 | 14.299,20 | 14.299,20 | 14.299,20 | 14.299,20 | 14.299,20 | 14.299,20 | 14.299,20 | 14.299,20 | 14.299,20 |
| Costo Variable | | 3.704,65 | 5.927,44 | 9.483,90 | 15.174,25 | 24.278,80 | 38.846,07 | 62.153,72 | 99.445,95 | 159.113,51 | 254.581,62 |
| Costo Total | | 18.003,85 | 20.226,64 | 23.783,10 | 29.473,45 | 38.578,00 | 53.145,27 | 76.452,92 | 113.745,15 | 173.412,71 | 268.880,82 |
| Utilidad | -25.059,12 | 11.829,43 | 10.347,57 | -7.976,60 | -4.183,04 | 1.886,66 | 11.598,18 | 27.136,61 | 51.998,10 | 91.776,48 | 155.421,88 |

Fuente: Dieseltronic 2020

Elaborado: La Autora

Tabla 15. Valores de Salida u Output

VAN: Mide la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos. Calcula la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia del proyecto.

TIR: Tasa interna de rentabilidad o de retorno de un proyecto de inversión. Este concepto tiene una utilidad específica cuando queremos conocer la rentabilidad que nos crea un proyecto de inversión que requiere una serie de desembolsos a lo largo del tiempo y que, también en distintos momentos, permite obtener una serie de ingresos (Carrasco-Castillo & Domínguez-Martínez, 2011).

Relación costo beneficio: Es el proceso que determina si el proyecto es o no rentable económicamente al sumar los beneficios de un proyecto y restarlos de los costos del mismo tomando en cuenta absolutamente todas las variables existentes. Para el cálculo del flujo de este proyecto se ha utilizado la información presentada en las tablas anteriores y para un mejor análisis se ha elaborado la tabla de entradas y salidas que forman parte del proceso de producción de esta empresa Dieseltronic.

Se toman las tasas porcentuales de acuerdo con la tasa referencial del Banco Central del Ecuador. El Flujo de efectivo presenta resultados favorables para poder vender el producto a nivel nacional, a pesar de tener cifras con signo negativo, no significa que serán pérdidas, sino que la capacidad económica para responder deudas en el corto plazo será difícil de cubrir, pero con un buen ahorro y una buena negociación del importador y distribuidor del exterior no habrá problema en solventar este resultado.

Hay que tomar en cuenta también las cantidades con signo positivo que me indican que el proyecto si será rentable. Las variables de salida son aquellos resultados el desarrollo productivo. El resultado da un VAN positivo de 28.332,62 lo que significa que el proyecto tendrá resultados muy favorables en el aspecto económico. Además de un buen rendimiento y rentabilidad en la tasa de descuentos porque la TIR es del 25% que es mayor a la del 18% que es mayor según el Banco Central. Y el resultado de la relación costo beneficio es de 1,25 que quiere decir que los ingresos son mayores a los egresos generando ganancias para la empresa. Todos estos datos han sido calculados gracias a la información obtenida por el banco central, por FEDEXPOR, a los

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

reglamentos y leyes establecidas y vigentes de Dieseltronic.

| | | |
|------------|------------------|-------------------------------------|
| VNA | 28.332,62 | El proyecto es viable |
| TIR | 25% | La Tasa de Interés es viable |
| RCB | 1,25 | Ganancia es rentable |

Fuente: Dieseltronic 2020

Elaborado: La Autora

CONCLUSIONES.

Se pudo concluir como resultado del estudio que las microempresas tienen que saber manejar correctamente un Plan de Negocios en cuanto a su sector, tamaño, estructura operacional, financiera, el cual permitirá a la entidad obtener una razonable seguridad en lo que tiene que ver con los procesos, información, resultados, para que la gestión logre conseguir niveles de eficiencia y eficacia en las operaciones y planes trazados para la excelente toma de decisiones que permitirá llegar a una mejora continua.

La empresa Dieseltronic puede posicionar de manera favorable su producto a nivel nacional, consecuentemente, podría tener muy buenos resultados tanto en sus ventas como en la generación de utilidades. Todo esto considerando los aspectos desde el producto, precio, distribución y comunicación.

Por lo tanto, la propuesta nos indica que este producto se encuentra muy bien posicionado con su nombre, logo e historia. Los propietarios de la empresa deben prestar atención a todas las tablas de costos, gastos y flujo de efectivo que permiten conocer los gastos y ganancias en la realización de este proyecto aplicando las herramientas financieras presentadas. Las mismas que dan a conocer la nacionalización de este producto y analizar los beneficios económicos con una rentabilidad factible.

Para que exista una adecuada función entre lo propuesto y el giro de negocio, el dueño de la empresa, debe entender que todo se realiza en beneficio de la misma, dándole a conocer que su rol está ahí presente, que él dirige la organización y a su vez debe apoyarse en un Plan de Negocios que estudia el entorno de la empresa, analizando y evaluando los posibles resultados, si se lograrán los objetivos marcados en el proyecto. Para ello, es importante que el plan de negocio contenga en sus páginas las diversas variables que conforman sus objetivos y los recursos que serán necesarios dedicar a los mismos para iniciar su funcionamiento y para conseguir alcanzar esos objetivos. Para llegar al logro de los objetivos, esto ayudará al crecimiento empresarial, manejo eficaz de las operaciones y la obtención de una información real y razonable.

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

BIBLIOGRAFÍA.-

Aquilla-Joyas, J. C. (mayo de 2006). *MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER*. MARCO

TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER:

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39445644/5_Fzas_de_Porter.pdf?1445913873=&response-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39445644/5_Fzas_de_Porter.pdf?1445913873=&response-content-)
content-

disposition=inline%3B+filename%3D5_Fzas_de_Porter.pdf&Expires=1603856318&Signature=

IGRsghRtxL6tq9L-

GbvQ1tiZVubdEmmJ6heMncdqye8jKfsi0BbCX85DTxN2pkVETdJT8Atdw9Z

Castaño-Ramírez, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *revista_cya*.

Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf?1462300257=&respo-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf?1462300257=&response-content-)
nse-content-

disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis_DOFA_y_analisis_PEST.pdf&Expires=1605233

013&Signature=ZOjhaZDPSpxkOa4gPdFCU24~ArMb8jbiWszkcEtu-i-oXI2C7wMyoHl-H4Syk

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. Elsevier.

Dieseltronic. (2020). *Dieseltronic*. Dieseltronic:

[http://www.dieseltronic.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=10](http://www.dieseltronic.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=106&lang=es)
6&lang=es

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

Eyzaguirre-Rojas, N. (septiembre de 2006). *Metodología integrada para la planificación estratégica*.

Metodología integrada para la planificación estratégica:

<https://www.yumpu.com/es/document/read/14153230/metodologia-integrada-para-la-planificacion-estrategica>

Fred-R, D. (2003). *Administración Estratégica*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Gómez-López, I. (2020). *Desarrollo Sostenible*. Madrid: Editorial Elearning S.L.

J. M. (15 de mayo de 2017). *ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL*. CEREM International Business School: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Esan.

Martínez-Pedros, D., & Milla-Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.

Mejía, C. A. (2004). *Los valores corporativos*. Los valores corporativos:
<https://planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>

Parra, M., & Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Libre Seccional Barranquilla*.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo Edición actualizada y aumentada*. Deusto S.A Ediciones.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Lima: Sodimac.

Prieto-Herrera, J. E. (2017). *Gestión estratégica organizacional*. Ecoe ediciones.

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

Ramírez-Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas:
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%3%b3n%20de%20un%20an%3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3%b3n%20estrat%3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAll>

Sánchez, B. (28 de mayo de 2020). *El Análisis Externo de las Empresa*. UAPA:
<https://www.coursehero.com/file/p22t180/Las-5-fuerzas-de-Porter-dibujan-un-entorno-en-el-que-cualquier-empresa-tiene-la/>

Tituaña-Sotalin, E. R. (2014). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo Unipro C.A*. Universidad Internacional Sek.

Torrababella, L., Álvarez, C., Álvarez, S., & Manuel, J. (mayo de 2015). *Emprendimiento y análisis PESTEL de un offshoring de servicios: una valoración práctica*. https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/88467/1/MPRA_paper_88467.pdf

Valenzuela-Argoti, C. E. (2016). Importancia de la planeación estratégica. *Universidad Militar Nueva Granada*, 72.

Buenaventura-Cárdenas, G. A. (s.f.). Flujo de Caja. Obtenido de Evaluación de Proyectos:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60882769/Cartilla_S320191012-76164-14bjxt7.pdf?1570930953=&response-content-

“Propuesta de un Plan de Negocios para la micro empresa Dieseltronic Turbochargers”
María Camila Palacios Miño.

disposition=inline%3B+filename%3DFlujo_de_Caja_EVALUACION_DE_PROYECTOS.pdf&
Expires=1608597126&Signature=RSjP33AhfyVByFJmV4cW33d3HTNH9H~GcKNE7

Carrasco-Castillo, G., & Domínguez-Martínez, J. (2011). Metodología Económica Aplicada. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-QueEsLaTIRDeUnProyectoDeInversion-4019394.pdf

Rojas-Medina, R. A. (2007). Sistema de Costos Un Proceso para su implementación. Universidad Nacional de Colombia.

Zenon-Gonzalez. (20 de octubre de 2014). Contador Contado. Obtenido de <https://contadorcontado.com/2014/10/20/diferencia-entre-depreciacion-y-amortizacion/#:~:text=Tanto%20la%20depreciaci%C3%B3n%20como%20la,Depreciaci%C3%B3n%20a%20los%20activos%20Fijos.>