



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo Final para optar por el título de

Maestría en Dirección Comercial

**“Creación de un plan comercial para Trébol Auto Import Srl, en
República Dominicana, 2017”**

Investigador

Cristian Elías Lorenzo

2016- 0732

Facilitadora

Ivelisse Comprés

Santo Domingo, República Dominicana

Julio 2017

RESUMEN

La presente tesis fue realizada con el fin de presentar un plan de negocios para la empresa Trébol Auto Import, la cual tiene como objeto comercial la importación, y venta de vehículos. El objetivo principal de la investigación buscaba analizar el negocio, y estudiar qué hacía y cómo lo hacía, a los fines de diseñar y estructurar un nuevo modelo que le permitiera procesos más organizados y mejores resultados, que se traduzcan en mayores ganancias, y que garantice la inversión. Se realizó un levantamiento de la línea estratégica de la sociedad, se diseñó un organigrama, se redactó un resumen de la cómo surgió la idea del negocio y cuáles son sus principales fortalezas y debilidades, incluyendo el estudio del mercado, a los fines de conocer la competencia. Los objetivos que se plantearon fueron un plan de operaciones, un plan financiero, un plan de recursos humanos y el establecimiento de los principales aspectos legales de la sociedad. Para lograr esto se utilizó el tipo de investigación descriptivo, lo cual permitió entender la estructura de la empresa, de igual manera se aplicaron encuestas y entrevistas que permitieron conocer las preferencias de los encuestados, a los fines de emplear los resultados en el desarrollo de los objetivos y proponer la táctica necesaria para lograrlo. En el capítulo 3 se desarrolla el plan de negocios que le permitirá a la empresa gestionar de manera más fácil sus proyectos, se verificó las necesidades de nuevos capitales, nuevas sucursales y se plantearon nuevos servicios para ser desarrollados por la empresa.

SUMMARY

This thesis was carried out in order to present a business plan for the company Trébol Auto Import, a company with legal status, which has as commercial object on importations, distribution and sale of vehicles. The main objective of the research, was to analyze the form of the business, and to study what the company was doing and how it does it, in order to design and construct a new model that would allow more organized processes and better results, that lead in higher profits and that guarantees the investment of the company. For this, a survey of the company's strategic line was carried out, an organizational chart was drawn up, a summary of how the business idea emerged and its main strengths and weaknesses, including market research, for the purposes to know the competition from the market. The objectives were designed to provide the company with an operations, financial, and a human resource plan for the establishment of the main legal aspects of society. To achieve this, the type of research was used, was descriptive, which made possible to understand the structure of the company, as well, as surveys and interviews that allowed the preferences of the respondents to be known, in order to use the results in the development of the objectives and propose that are necessary achieve these tactics. The research resulted, in a business plan that will allow the company to manage its projects more easily, using measurement techniques and evaluations relevant to these plans.

INDICE

RESUMEN	II
SUMARY	III
LISTA DE GRAFICOS	VI
LISTA DE TABLAS Y CUADROS.....	VII
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO	VIII
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1. PLAN DE NEGOCIOS.....	4
1.1 EL PLAN DE NEGOCIOS	4
1.1.1 ¿Cómo se redacta un plan de negocios?	7
1.2 TIPOS DE PLANES DE NEGOCIOS.....	10
1.3 COMPONENTES DE UN PLAN DE NEGOCIOS	11
1.3.1 Resumen ejecutivo	12
1.3.2 Descripción de la empresa	13
1.3.3 Análisis del entorno	14
1.3.4 El Plan estratégico	15
1.3.5 El plan de marketing.....	20
1.3.6 El plan de operaciones.....	22
1.3.7 Plan financiero.....	24
1.3.8 Plan de recursos humanos	25
CAPITULO 2. EMPRESA TREBOL AUTO IMPORT, S. R. L.....	28
2.1 RESEÑA DE TRÉBOL AUTO IMPORT, S. R. L.....	28
2.1.1 Antecedentes de Trébol Auto Import, S. R. L.	30
2.2 LÍNEA ESTRATÉGICA DE TRÉBOL AUTO IMPORT	31
2.2.1 Misión.....	31
2.2.2 Visión	32
2.2.3 Valores	32
2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS	33
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	34
2.4.1 Organigrama	35
2.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
2.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
2.7 HERRAMIENTAS	37
2.7.1 Muestra para la encuesta.....	38
2.8 ENCUESTA (VER ANEXO A).....	39
2.8.1 Objetivo de la encuesta.....	39
2.9 ENTREVISTA (VER ANEXO B)	40

2.9.1	Objetivos de la entrevista	40
2.10	Resultados de la encuesta.....	40
2.11	Análisis de la encuesta	50
2.12	Resultado de la entrevista	52
2.12	Diagnóstico.....	53
CAPITULO 3: PLAN DE NEGOCIOS.....		56
3.1	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	56
3.2	JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	58
3.3	OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	59
3.4	ESTRATEGIAS	60
3.4.1	Plan de Operaciones	62
3.4.1.1	Crear nuevas sucursales.....	66
3.4.1.2	Aumentar las unidades de venta mensualmente.....	67
3.4.1.3	Los Productos y servicios	68
3.4.1.4	Establecer especificaciones técnicas para los productos importados	69
3.4.1.5	Diseño de nuevos Servicios.....	70
3.4.1.7	Mejora de la imagen corporativa y la marca de la compañía.....	74
3.4.1.8	Proceso de la calidad	75
3.4.1.9	Encuestas de satisfacción para los clientes.....	76
3.4.2	PLAN FINANCIERO.....	77
3.4.2.1	Recapitalización del negocio	83
3.4.3	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	83
3.4.4	PRINCIPALES ASPECTOS LEGALES	86
CONCLUSIONES.....		89
BIBLIOGRAFIA.....		92
ANEXOS		93
ANEXO A. ENCUESTA		93
ANEXO B. ENTREVISTA		95

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico No. 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979)	15
Gráfico No. 2. Análisis FODA.....	17
Gráfico No. 3. Flujo del proceso emprendedor.	27
Gráfico No. 4. Marca comercial de Trebol Auto Import	31
Gráfico No. 5.Valores Trébol Auto Import	32
Gráfico No. 6.Organigrama Trébol Auto Import	35
Gráfico No. 7.Sexo.....	41
Gráfico No. 8.Edad	42
Gráfico No. 9.Tipo de vehículo.....	43
Gráfico No. 10.Marca.....	44
Gráfico No. 11. Año	46
Gráfico No. 12.Factores para un vehículo	47
Gráfico No. 13.Qué espera el cliente de un dealer	48
Gráfico No. 14.Medios más consultados	49
Gráfico No. 15.Plan de Operaciones Trébol Auto Import.....	63

LISTA DE TABLAS Y CUADROS

Tabla No.1. Sexo	41
Tabla No.2. Rango de edad	42
Tabla No.3. Preferencia tipo de vehículo	43
Tabla No.4. Preferencia marca	44
Tabla No.5. Año de fabricación.....	45
Tabla No.6. Factores para escoger un vehículo	46
Tabla No.7. Qué espera de un dealer.....	47
Tabla No.8. Medio más consultado para buscar vehículos.....	48

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A Dios por siempre guiar mis pasos y haberme permitido llegar al final de este importante proyecto

A mis hijos Crisvette y Crhistopher Lorenzo, quienes son mi mayor motivación y mis mejores fuentes de inspiración.

Y muy en especial a mis compañeros de maestría que sin su apoyo, ánimo y motivación no hubiera sido posible llegar hasta aquí.

INTRODUCCION

La presente tesis tiene por objeto la elaboración de un plan de negocios para la empresa Trébol Auto Import, la cual es una sociedad en funcionamiento en el comercio nacional desde hace poco más de un año, su objeto principal es la importación y venta de vehículos. La misma se encontraba, hasta el momento de la investigación, sin una estructura formal para el manejo del negocio, por lo que, como la mayoría de los pequeños y medianaos negocios que se forman en el país, se gestionaba y se desempeñaba sin estrategias y sin definición de objetivos claros. establece las pautas para su seguimiento, evaluación y eliminación.

En el ámbito empresarial, a cualquier escala, ha quedado establecida la importancia de dirigir y administrar una organización con un plan de negocios bien pensado. El plan de negocios, también llamado business plan o plan de empresas, puede ser definido como el documento que se elabora antes de iniciar las actividades comerciales de una empresa o en el curso del desarrollo de estas, a los fines de dejar establecidos los objetivos y estrategias que se emplearán para sacar el máximo de ventajas al negocio. Otras ventajas que ofrece la elaboración, seguimiento y ejecución de un plan son: mejor predictibilidad de los ingresos, uso más eficiente de los recursos humanos y tecnológico, la mejora de los proceso y mayor satisfacción del cliente interno y externo. El plan de negocios fue propuesto para ser ejecutado a mediano plazo, es decir que este será desarrollado en tres años.

En el entendido de que la empresa objeto de la presente investigación no contaba con un documento para gestionar sus estrategias, surge el interés analizar y proponer un plan de negocios que le permita ser más competitiva y dejar por sentado el modelo que necesita a los fines obtener mejores resultados. las pautas para su seguimiento, evaluación y eliminación. En este

sentido la presente investigación pretende demostrar la necesidad que tiene la empresa de contar con un documento que le permita mejorar su manejo y establecer metas medibles y objetivos traducidos en tareas.

Las principales amenazas que tiene el sector de vehículos usados, en especial los importadores son varias, dentro de estas están los constantes cambios en la regulaciones aduanales establecidas por el gobierno central, las diversas interpretaciones con relación a los vehículos incluidos dentro del Tratado de libre Comercio (DR-CAFTA) los cuales se supone que entrarían al país libre del pago de aranceles, sin embargo esto no ha sido del todo así. Otra dificultad que ha tenido el mercado ha sido la proliferación de vendedores informales y la gran cantidad de oferta que actualmente existe. Es por ello que se hace indispensable contar con este documento para poder gestionar con un criterio más empresarial y formal.

Para facilitar el proceso de la investigación la presente se ha estructurado en tres capítulos divididos en subcapítulos, los cuales fueron desarrollados sobre la base de una análisis descriptivo y analítico. En el primer capítulo se presenta la parte teórica del plan de negocios, las principales definiciones, la importancia de contar dentro de las empresas con este documento, la forma de redactarlo y las partes que lo integran. Para ello se tomaron datos de la doctrina más reciente y se fueron describiendo los pasos para elaborar este tipo de documentos.

El segundo capítulo se reservó para hacer un resumen ejecutivo de la sociedad investigada, sus orígenes, su línea estratégica como son la misión, la visión y la declaratoria de los valores identificativos de la empresa. De igual forma se incluye el organigrama y se describe lo referente a la fuerza laboral actual de la compañía. De igual manera se establecen como herramientas para la investigación la encuesta y la entrevista, diseñando para ambos casos una batería de preguntas para conocer tanto las

preferencias de los potenciales clientes, como de las experiencias de la competencia.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta del plan de negocios para la empresa investigada, utilizando las herramientas de investigación analizadas y tabuladas, incluidos en el capítulo dos, así como la doctrina incluida en la primera parte. Este último capítulo fue estructurado sobre la base de objetivos estratégicos, metas y tácticas a ser desarrolladas a lo largo de la ejecución del plan. El propio documento contiene la forma de evaluación, mejoras, medición y las medidas a tomar en caso de que los resultados no se direccionen hacia lo planificado.

CAPITULO 1. PLAN DE NEGOCIOS

El presente capítulo abarca todo lo referente al plan comercial, sus componentes o partes como son: El plan comercial, el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan financiero y el plan de recursos humanos. En este capítulo se trata además sobre la importancia de crear un plan comercial, las características del mismo, cómo se formaliza, quién lo diseña y quiénes lo llevan a cabo o lo ejecuta. De igual manera se definen y se plantean la importancia de cada una de las etapas de un plan de negocios para la consecución de las metas y objetivos de la organización.

1.1 El Plan de Negocios

El plan de negocios, también denominado business plan, es la base sobre el cual se inicia y se guía un negocio, el mismo abarca aspectos fundamentales como la planeación, la inversión inicial, oportunidades y análisis del mercado, detalla las actividades a realizar por cada objetivos planteados. Un buen plan de negocios permite evaluar y medir cuáles son las oportunidades de desarrollo del negocio al mismo tiempo que permite predecir y evitar riesgos en base al modelo de empresa que se desarrolle. Para los casos en que se presenten problemas que no fueron previamente pensados, el propio plan establece las pautas para su seguimiento, evaluación y eliminación.

Este documento ha de incluir además la logística que se pondrá en práctica a los fines de captar y mantener potenciales clientes, abarcará los procesos de planeación de ventas, posicionamiento y el *trade dress* tanto de la empresa como de los productos o servicios que habrán de comercializarse, buscando principalmente crear una buena imagen de los productos o servicios que transmita calidad y provoque lealtad en los consumidores.

(Weinbeg, 2009) En su obra “Plan de Negocios, Herramientas para Evaluar la Viabilidad de un Negocio” define la figura del plan de negocios de la siguiente manera:

“El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán *“amigable”* contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.”

“Los negocios con planes escritos tienen más éxito. Este hecho solamente justifica el gasto y el trabajo de realizar un plan de trabajo”.(Winicott & Drozne, 2007).

Al momento del diseño del plan de negocios de una empresa se debe definir el negocio al que se dedica la empresa, tomando en consideración y enfocado a tres elementos esenciales, los cuales son: el servicio que se ofrece a través de la comercialización de sus productos y/o servicios, la comunicación con sus clientes, lo cual incluye los medios y las tecnologías que se utilicen y por último, los grupos de clientes frecuentes y potenciales del negocio.

Independientemente de la estructura y de los componentes que debe tener un plan de negocios, no deben faltar en el diseño y elaboración de este documento, lo siguiente:

- Estudio de mercado objetivo
- Información comparativa y datos estadísticos
- Descripción clara y precisa de los productos y servicios que se comercializarán
- Metas claras y reales
- Medidas correctivas o correctoras para atacar las no conformidades
- Estudio de la competencia
- Posibles riesgos
- Rentabilidad

Es necesario que quienes van a elaborar un plan de negocio tengan bien claro para qué sirve este, cuál es su utilidad en la vida y desarrollo de una empresa o sociedad comercial, de esta manera su diseño, ejecución y revisión serán más objetivos, con mejores resultados en términos de cumplimiento, logrando traducir el plan en beneficios para la organización y por ende para los empleados.

Este documento ofrece múltiples ventajas para el emprendedor o el empresario que hace uso de él, entre las que se encuentran:

- Plasma de manera escrita y objetiva los temas centrales del negocio
- Es una guía clara para el negocio
- Resulta una herramienta eficaz de comunicación
- Se establecen los roles de cada socio, accionistas y del personal ejecutante
- Sirve como un desarrollador de los temas de mercadeo de la empresa
- Facilita la inclusión de nuevos socios o inversionistas
- Ayuda con las agilizaciones y aprobaciones de préstamos
- Garantiza sistemas de mediciones más funcionales y por ende provoca soluciones de control más rápida al momento de la detección de amenazas

- Eficientiza el uso de los recursos tanto humanos, tecnológicos como financieros

Siguiendo a (López, María, 2011)“El plan comercial debe ser conocido por todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para lo que se deberán diseñar los procesos de comunicación necesarios. Si no se comunica, los responsables del plan comercial no podrán motivar al personal, ni coordinar sus esfuerzos. La dirección tiene que saber, en cada momento, lo que está sucediendo para que las actividades del plan comercial no estén en dirección contraria a otras actividades de la empresa. [...]

1.1.1 ¿Cómo se redacta un plan de negocios?

Como ya se ha establecido anteriormente todo plan de negocios debe ser plasmado por escrito, independientemente de que luego puedan usarse otros recursos tecnológicos para su fijación, presentación y archivo, esto debido a las posteriores evaluaciones que a este se les realizará y a las constantes revisiones de las metas y objetivos. Además de esto, el plan debe ser lo más objetivo posible, es decir se debe procurar que el mismo sea lo más cercano a la realidad de la organización.

De igual manera el documento debe redactarse con claridad, ha de ser sencillo y fácilmente entendible y amigable. Igualmente los datos que se incluyan en el cuerpo del plan deben estar actualizados y corresponder a la realidad en base al mercado que se va a explotar.

Con base a lo anterior, es necesario establecer el tipo de empresa para la que se diseña el plan, por ejemplo: “Una empresa exportadora o importadora debe analizar y seguir de cerca el comportamiento y las tendencias de las variables económicas en el país de producción y en el país de destino.”(Weinbeg, 2009)

Así mismo el plan debe contener una primera página que incluya los datos de la sociedad o empresa, el nombre comercial, tipo societario, diseño o logo si lo posee, domicilio principal, datos de contacto para el cliente como dirección de correo electrónico, teléfono, web, nombre de los socios fundadores o del propietario.

Otro componente fundamental en un plan de negocios es el método o los métodos de evaluación y control de las actividades llevadas a cabo para lograr las metas. A través de las mediciones los directivos pueden adelantarse a los inconvenientes y las amenazas que pudiera presentarse y afectar el negocio de manera directa o indirecta, al tiempo de eliminarlas de forma que no vuelvan a presentarse, garantizando así mayor predictibilidad en los resultados, además este proceso contribuye de manera significativa a la mejora continua del negocio.

En relación a los objetivos y metas que se incluyan en el plan, deben ser formulados en cantidades y por espacios de tiempo determinados, a los fines de facilitar los mecanismos de control del plan. El proceso de revisión, seguimiento y control del plan, permiten analizar y prevenir los cambios y amenazas que le puedan afectar a la organización, garantizando que las acciones preventivas y correctoras sean más eficientes y cumplan su principal objetivo: evitar que las misma vuelva a suceder.

Siempre que se mide la efectividad y el cumplimiento de las metas y los objetivos de un plan es necesario diseñar indicadores de seguimiento, los cuales deberán medir el desarrollo del plan y la satisfacción lograda hasta el momento de la evaluación. Los indicadores van unidos a los objetivos y deben tener una meta y un margen de tolerancia. Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.

“Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas.”(López J. A., 2005)

“De no establecerse estos mecanismos de control, habríamos de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.”(Muñiz & Muñiz, 2011)

Sobre el plazo para el cual se desarrolla el plan de negocios dependerá en gran medida del tipo de empresa, así como de las metas y objetivos que se planteen, los recursos de que se disponen para invertir y de la situación del entorno comercial. Existen planes que se realizan a corto plazo cuya duración es de un año o menos, otros a mediano término, los cuales van de uno a dos años y un tercer grupo que se diseña para ser ejecutado a largo plazo, estos van de dos a cinco años.

Planear supone una serie de tareas alineadas y supeditada a metas y objetivos, por ende es fundamental incluir en el plan de negocios un calendario o cronograma que estime el tiempo en el que se deben llevar a cabo las actividades y el momento preciso en el que se realicen las mediciones o auditorias de seguimiento para conocer la operatividad del plan.

1.2 Tipos de planes de negocios

Los planes de negocios pueden ser:

- a) Para una empresa nueva o en formación
- b) Para una empresa ya establecida o en funcionamiento

A pesar de que lo más recomendable es hacer el plan de negocios al inicio, es decir cuando se conceptualiza la idea del negocio, a los fines de tener una idea clara del proyecto que se va a emprender, lo cierto es que este puede realizarse en empresas que estén operando en cualquier momento que se estime necesario, ya sea por el hecho de no contar con un plan de inicio o por el hecho de querer expandirse y lograr un mayor y mejor crecimiento o por la necesidad de incluir nuevos inversionistas.

Con base en lo anteriormente planteado se puede establecer que la aplicación de un plan de negocios para empresas o compañías que se encuentren en funcionamiento, lo más relevante es replantear objetivos revisar metas y verificar su cumplimiento, analizar los estados financieros, también para iniciar proyectos especiales, ampliación, introducción de nuevos productos y servicios, así como para lograr la inyección de nuevos capitales.

Para las nuevas empresas un plan de negocios resulta una herramienta de diseño, en caso de planes de negocio para empresas ya establecidas, uno de los desafíos más interesantes es considerar la capacidad gerencial del negocio y replantear sus estrategias.

“Según la finalidad o el objetivo de la inversión, es decir del objetivo de la asignación de recursos, es posible distinguir entre proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas y aquellos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización de una empresa ya existente. En el primer

caso, la evaluación se concentrará en determinar todos los costos y beneficios asociados directamente con la inversión. En el segundo solo considerará aquellos que son relevantes para la decisión que se deberá tomar.”(Sapag, Sapag, & Sapag, 2014)

Otra clasificación dada por muchos autores y expertos en diseño y manejo de esta herramienta son los planes de negocios para inversionista y los planes de negocios para administradores, los primero se realizan con el objetivo principal de captar nuevos inversionistas, el mismo debe contener la mayor cantidad de información, sobre todo financiera, a los fines de que con una simple lectura el inversionista o potencial socio se ponga en contexto con el negocio. Los planes de negocios para administradores, se realizan con el fin de analizar las operaciones del negocio, en estos planes los detalles deben hacer énfasis en las metas, estrategias y en los niveles de venta. Este último tipo de planes de negocios son típicos al momento del cambio o renovación de una gerencia.

Tanto los planes de negocios para inversionistas como los planes de negocios para gerentes por lo general surgen de empresas ya en funcionamiento y lo más importante es que estos provocan un análisis profundo de la situación de la sociedad, incluyendo aspectos financieros, técnicos, de recursos humanos y de los productos y/o servicios en sí.

1.3 Componentes de un plan de negocios

Existen diferentes criterios y posiciones encontradas sobre los componentes que debe formar un plan de negocios, algunos estrategias colocan más nivel de detalles que otros, sin embargo los siguientes puntos son claves para que el documento sea efectivo y los resultados sean los esperados y se acerquen a las metas.

La mayoría de los autores coinciden en que la estructura de un plan de negocio se compone de las siguientes partes, a saber: Resumen ejecutivo, descripción de la empresa, plan comercial, plan de marketing, plan de operaciones, plan financiero y plan de recursos humanos.

Independientemente de las partes que la doctrina incluya para la creación de un plan de negocios, lo cierto es que el mismo debe ser detallado y descrito por partes que se interrelacionan, pues el éxito no va a depender de los componentes que se agreguen o se eliminen sino más bien de los métodos de evaluación que se le incluyan, de la claridad con que se describan las metas, objetivos, del enfoque y las propuesta de brandeo del producto o servicio que se comercialice.

1.3.1 Resumen ejecutivo

Es la primera parte de todo plan de negocios, resulta ser la carta de presentación del mismo, es también llamado el sumario del businnes plan. Esta parte es un resumen de los elementos más relevantes de la sociedad, a través del cual el lector consige entender el proyecto y lo motiva o continuar la lectura del plan, es el primer punto para lograr una buena impresión y evocar la idea de un buen negocio.

“Un sumario debe hacer una breve descripción de la compañía, el producto o servicio y de la oportunidad única que el proyecto ofrece, también debe proveer una pequeña descripción de los miembros más importantes del equipo y un esquema de la inversión que está buscando [...]”(Winicott & Drozne, 2007)

Esta parte no deberá contener más de dos o tres páginas, sin embargo lo importante es que se logre leer en un par de minutos. El mismo debe ser claro, y debe explicar en qué consiste el negocio, el tipo societario, domicilio,

estructura empresarial, tipo de negocio, una breve historia de cómo surge la idea, las necesidades que el negocio va a cubrir, los aspectos de la imagen corporativa, entre otros.

De igual manera incluirá un apartado en el que se informará sobre las estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos, una proyección de los beneficios, la inversión inicial, descripción de los productos o servicios que se van a comercializar y una estimación de los márgenes de beneficios que se esperan en el período que dure el plan.

1.3.2 Descripción de la empresa

Esta parte del documento, a pesar de que parecería la más sencilla deber ser bien redactada y diseñada. Esta sección ha de incluir la historia de la empresa desde sus orígenes. Su contenido y su nivel de detalles van a depender en gran medida del tipo de empresa, es decir si se trata de una sociedad en formación o si la misma ya se encuentra operando en el mercado.

En este sentido (Weinbeg, 2009) ha considerado: “Ya sea que la empresa está en marcha o no, todo plan de negocios tiene un origen y parte de una motivación personal o grupal. Así, el documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución.”

La descripción de la empresa u organización debe ser muy breve ya que las informaciones y detalles se desarrollarán a lo largo del plan, un par de párrafos será suficiente, sin dejar de incluir la historia de la compañía que indique el por qué y para qué fue concebida y creada.

1.3.3 Análisis del entorno

Definición del segmento del mercado. Esto permite tener un diagnóstico o descripción del entorno comercial en el que se competirá. Los segmentos de mercado son grupos bien definidos, los cuales poseen formas y características similares por lo que coinciden en el tráfico mercantil.

La segmentación del mercado supone además del análisis de las características, el estudio y la proyección de la demanda y de los principales factores de diferenciación que inciden en el consumidor. Conociendo esto se planificarán mejor las ventas, toda vez que se tendrá información objetiva sobre el comportamiento del mercado y se podrá estimar la manera en que el negocio puede cambiar de un momento a otro.

Al momento de realizar este estudio se incluyen las principales normativas del sector que se desea explotar, tanto el mercado local como internacional, esto aplica principalmente para las empresas cuya materia prima o producto terminado son maquilados o fabricados en el extranjero. Esto permite tener un pronóstico de los principales beneficios o posibles amenazas y trabas que pudiera presentar, de igual manera permite la adecuación de cualquier procedimiento en caso de ser necesario.

En base a lo establecido en la Figura 1, referente al Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, para conocer el mercado en términos de rentabilidad, es necesario conocer además las fuerzas que lo componen o lo integran, las cuales afectan o pudiesen afectar el negocio. Estas fuerzas son:

- Competidores directos
- Potenciales competidores
- Productos o servicios sustitutos
- Clientes

- Proveedores

Gráfico No. 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979)



Fuente: Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/> el 23 de mayo de 2017.

1.3.4 El Plan estratégico

El plan estratégico, es la parte del plan de negocios que plasma las líneas de acción y las estrategias de la compañía, las cuales son incluidas para ser desarrolladas en plazos establecidos. Este se elabora en base al tipo de negocio y a los objetivos que se pretenden. La principal importancia que reviste un plan estratégico es el planteamiento de objetivos reales, al tiempo que permite a la dirección de la empresa maximizar los recursos con que cuenta y mantener la motivación del personal a todos los niveles.

Siguiendo a (Kotler & Armstrong, 2012) “La compañía debe analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e

identificar las amenazas del entorno. Tiene que analizar las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como las acciones de marketing actuales y potenciales para determinar cuáles oportunidades aprovecharía mejor. El objetivo consiste en ajustar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas en el entorno y, al mismo tiempo, eliminar o superar las debilidades y reducir lo más posible las amenazas. El análisis de marketing ofrece datos a cada una de las otras funciones de administración de marketing.”

“La herramienta principal para la creación de modelos de negocio y planes de empresa, tradicionalmente ha sido el Plan Estratégico. Se trata de un documento que establece los objetivos numéricos de la compañía, sus políticas y líneas de actuación para conseguirlos, y los intervalos de tiempo concretos y específicos, que deben ser cumplidos para la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.”(Borjas & Capó , 2015)

Existen posiciones encontrada con relación a cómo iniciar un plan estratégico, algunos expertos recomiendan inciar con la definición de lamisión y la visión de la sociedad, otros en cambio entienden que lo mejor sería empezar con el análisis de las variables que afectan y benefician o representan una ventaja para el negocio, ya sea de manera externa e interna, se trata del analisis FODA. Sin embargo cualquiera que sea la forma de inciar este plan, lo importante es la objetividad con que se plantean y se analizan los datos recolectados.

El analisis FODA, DAFO o SWOT (por sus siglas en inglés) es la parte del plan estratégico que se crea y se utiliza con el fin de conocer la situación actual de la empresa, las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que pudiesen afectar el ambiente de la organización.

Tal como muestra el Gráfico No. 2, referente al análisis FODA, las variables fortalezas y debilidades tienen su origen a lo interno de la organización,

mientras que las oportunidades y las amenazas provienen de factores extrínsecos de la empresa, de igual manera las fortalezas y las debilidades son la parte positiva del estudio a la vez que las debilidades y la amenazas conforman la parte negativa del análisis.

Gráfico No. 2. Análisis FODA



Fuente: Tomada del libro El Plan de Marketing en 4 Pasos (p. 44) S. Calicchio, 2016, Madrid.

“Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño.”(Kotler & Armstrong, 2012)

El FODA tiene como principal objetivo elevar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas y superar las debilidades. Para maximizar el uso de esta herramienta analítica es necesario:

- a) Definir los objetivos que se desean
- b) Identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización
- c) Enlistar las amenazas y oportunidades
- d) Diseñar un cuadro o gráfico con los resultados obtenidos, usando la matriz de la Figura No. 2, Análisis FODA.
- e) Sociabilizar los resultados

En definitiva, lo que se pretende con el análisis FODA es, principalmente, tener una visión general de la realidad de la organización y con ello elaborar las estrategias y filtrar las mejores ideas que se tengan para desarrollar el negocio, este proceso de reflexión estratégico permite unir las metas y los objetivos de la organización, al tiempo que asigna de manera inteligente los recursos.

Una vez realizado el análisis FODA y con las informaciones arrojadas en la matriz, se procede a la declaración de la misión y visión de la empresa, para esto es preciso definir cuáles son los valores estratégicos que la organización desea establecer.

(Altair Consultores, 2010) Sostiene lo siguiente: “La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.”

Con la definición de la misión, visión y los valores de una empresa se busca la socialización principalmente entre empleados y clientes, de estos

principios, a los fines de que les resulten claros, sencillos, fáciles de recordar y que estén orientados a coadyuvar al crecimiento del negocio.

“Una organización existe para lograr un objetivo y este propósito debe plantearse con claridad. La creación de una misión sólida inicia con las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quiénes el cliente? ¿Qué valoran los consumidores? ¿Cuál *debería* ser nuestro negocio? Estas preguntas en apariencia simples son algunas de las más difíciles que la compañía deberá responder. Las empresas exitosas se formulan continuamente tales preguntas y las responden de manera cuidadosa e integral.”(Kotler & Armstrong, 2012)

En la declaración de la misión de una empresa se establece la razón de ser de la organización, incluye los propósitos que se persiguen en la organización. Para tener esta respuesta se deben responder algunas preguntas, como son:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de la organización?
- ¿Cuál es nuestro público principal?
- ¿Cómo hacemos el negocio?

Según (Borjas & Capó , 2015) “Definir una visión de lo que se quiere que la empresa sea a largo plazo (mínimo 5 años) de una forma creativa, instintiva y sobretodo intuitiva, teniendo en cuenta tanto los recursos y capacidades como las posibles variaciones del entorno, para asegurarse de que se establecen unos objetivos reales y factibles.”

Los valores corporativos son la parte ética de la línea estratégica de una organización, los mismos fijan el conjunto de ideales y cualidades de la

empresa y de todos sus colaboradores. No existe una regla que establezca la cantidad de valores que se deben definir, sin embargo lo ideal es que sean entre cinco y siete para garantizar que sean recordados por todo el personal de la organización.

1.3.5 El plan de marketing

El plan de marketing puede ser definido como la parte del plan de negocios, que consiste en el escrito esquematizado que sostiene y define cómo alcanzar las ventas estimadas de un negocio o empresa, la base para diseñarlo son los estudios de mercado ya realizados, los objetivos que se desean conseguir, las estrategias que habrán de emplearse, en fin, todo aquello que vaya orientado al posicionamiento y al mantenimiento de una empresa dentro del rango de la competitividad.

Diego Monferrer ha establecido sobre el plan de marketing lo siguiente: “De forma específica, el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión.”(Monferrer, 2013)

Otra definición del plan de marketing es la siguiente: “Un plan de marketing es un documento de trabajo escrito, ordenado y estructurado, anual y periódico, que combina con precisión los elementos del marketing mix, para una determinada línea de productos, un producto, marca o mercados principales.”(Olamendi, 2014)

De lo antes planteado podemos establecer que todo plan de marketing habrá de incluir los objetivos o expectativas de ventas, diseñadas y traducidas en metas, los precios de los productos o servicios que comercialice la empresa, el posicionamiento actual de la sociedad en relación al segmento del mercado que se pretende explotar, esto como un hito para inciar los trabajos

de obtención de los objetivos, el establecimiento claramente definido del segmento del público al que se desea dirigir, en fin debe contener todos los elementos o herramientas que soporten un plan de negocios y que el mismo esté alineado a la estrategia general.

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

“El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.” (Muñiz & Muñiz, 2011)

Esta parte del plan de negocios debe contener al menos las siguientes enunciaciones:

- Perfiles de los clientes potenciales
- Fortalezas y debilidades de los competidores
- Capacidad de producción
- Valor intangible de las marcas lo cual incluye la descripción de los productos y servicios que se comercializan
- Estrategia de precio
- Estrategia de distribución

- Estrategia de promoción
- Estrategia de servicio al cliente o postventa
- Estrategia de posicionamiento y promoción
- Objetivos de marketing
- La mezcla de marketing

De las anteriores partes del plan destaca lo referente a las marcas, que identifican los productos o servicios que comercializa la empresa, en este se incluye la descripción de los productos o servicios que comercializará la empresa. Es uno de los temas básicos ya que de este depende la fidelidad posterior del cliente hacia la marca. Es necesario una marca fuerte, atractiva en la forma, embalaje, empaque, además de que se debe asegurar que el cliente o el potencial cliente asocie el origen empresarial del producto o servicio.

“En Marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se constituye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos al cliente objetivo, previamente seleccionado.”(Borjas & Capó , 2015)

De las diferentes definiciones de lo que es un plan de marketing y de las herramientas que lo componen se puede inferir que todo plan de marketing

1.3.6 El plan de operaciones

“La función del área de operaciones es crear los productos y servicios con los que la empresa pueda contar para competir en el mercado. Una unidad de operaciones eficaz es aquella que se ajusta a las necesidades de la

empresa, que concentra sus esfuerzos en adaptar su capacidad y sus políticas con las ventajas competitivas que persigue la sociedad.” (Altair Consultores, 2010)

(Weinbeg, 2009) Ha establecido sobre esta parte del plan de negocios lo siguiente: “El plan de operaciones, tiene como fin establecer:1. Los “*objetivos de producción*” en función al plan de marketing.2. Los “*procesos de producción*” en función a los atributos del producto o servicio.3. Los “*estándares de producción*” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.4. El “*presupuesto de inversión*” para la transformación de insumos en productos o servicios.”

El plan de operaciones o plan operativo, permite normar las relaciones entre las ventas y el marketing. En el mismo se analizan los costos de la producción, se plantean las técnicas y herramientas para garantizar los estándares de calidad de los productos o servicios que se comercialicen en la empresa, incluye las garantías para mantener el inventario de los productos en la cantidad y calidad que se desea, desarrolla las principales políticas de atención al cliente, de igual manera se establecen los permisos de operaciones, producción y venta en base a la legislación sectorial que se explote, las políticas de mantenimiento de equipos e infraestructura y por último pero no menos importante debe garantizar el ambiente de producción, infraestructura y localización del negocio.

El plan de operaciones se debe centrar sobre la siguiente estructura:

- Localización
- Infraestructura
- Equipamiento
- Proceso de producción o de servicio

- Personal
- Proceso de calidad

Por todo lo anteriormente dicho se puede afirmar que el plan de operaciones resulta ser transversal a todo el plan de negocios y por ende afecta a toda la organización y a todo el personal, por lo que un plan bien estructurado ahorra inconvenientes técnicos a la gestión comercial.

La base de esta parte del plan es garantizar la calidad de los productos y servicios que se comercializan, es decir el plan debe asegurar la forma en que se concibe la calidad, la forma de medición de estos indicadores y la forma de lograr la percepción y retroalimentación del cliente final.

1.3.7 Plan financiero

“En el estudio financiero esta (sic) integrado por elementos informativo cuantitativo que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios, en ellos se integra el comportamiento de las operaciones necesarias para que una empresa marche y visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo [...]”(González, López, Aceves, Figueroa, & Beltrán, 2016)

Esta parte del plan debe programar a corto y largo plazo la situación económica de la organización, se trata de estimaciones, pero es necesario que se apegue lo más posible a la realidad del mercado y a las posibilidades de expansión y desarrollo de la empresa. Este documento se expresa en términos monetarios y debe identificar las fuentes de los fondos para llevarlo a cabo y las fuentes de financiación.

(Weinbeg, 2009) Manifiesta [...] “el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera

de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento.”

1.3.8 Plan de recursos humanos

(Lovelock & Wirtz, 2009) Recomendán: “En la medida en que los empleados comprendan y apoyen las metas de su organización, posean las habilidades y la capacitación necesarias para tener éxito en su trabajo y reconozcan la importancia de crear y mantener satisfechos a los clientes, las actividades de marketing y las de operaciones serán más fáciles de administrar.”

Es fundamental para crear, implementar, gestionar y mejorar los planes de negocio y gerenciar con eficacia una empresa, no solo identificar las actividades, las personas responsables de desarrollar las tareas, también es de suma importancia que tanto el personal que realiza las tareas como el personal de apoyo se identifique con sus responsabilidades, con la línea estratégica de la empresa y con el mensaje que se quiera transmitir a través de los productos y servicios que se comercialice.

El plan de recursos humanos debe incluir lo referente a la forma de reclutamiento y selección del personal, incluir las políticas de pago, los beneficios marginales que devengará el empleado, así como garantizar el cumplimiento de la legislación laboral atendiendo al tipo de negocio.

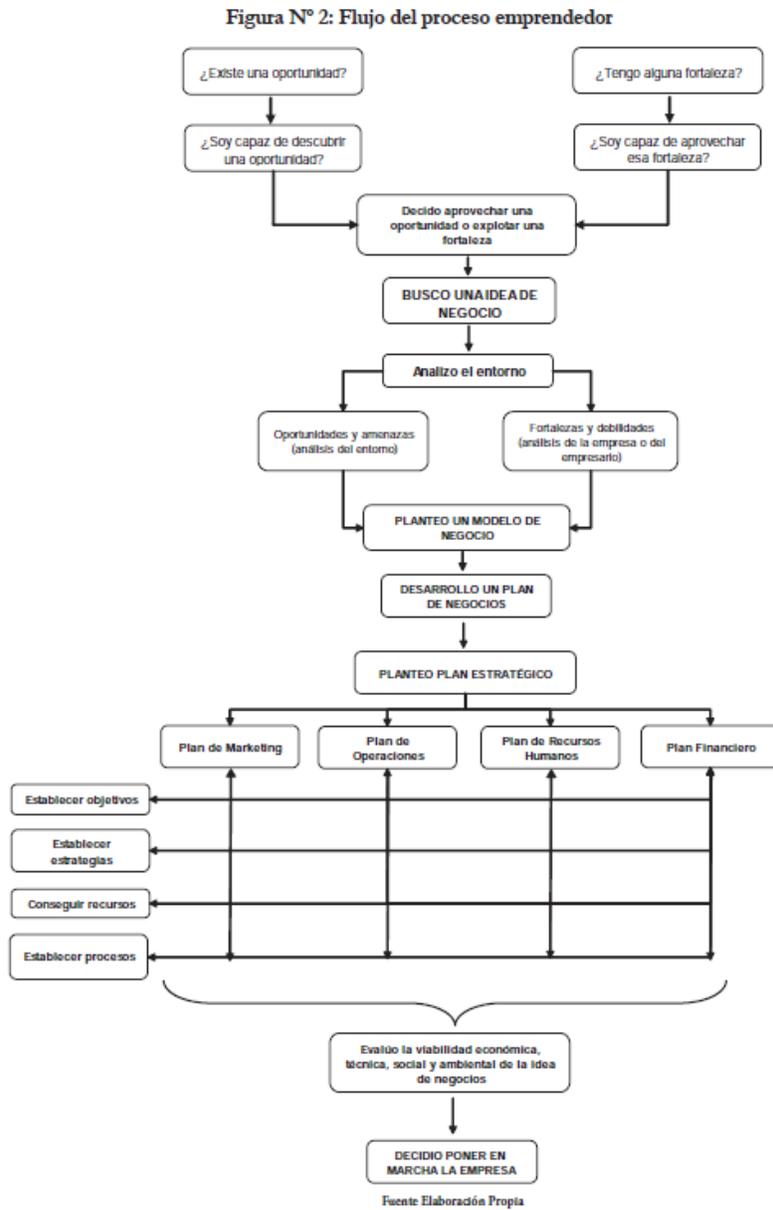
Determinar las habilidades del personal que se requiere es fundamental para estructurar esta parte del plan, de igual manera hay que determinar la permanencia del empleado o de los grupos de trabajadores, así como también definir el tipo de contrato que se suscribirá, es decir si será por tiempo indefinido, un contrato de trabajo a tiempo definido o un contrato por servicio prestado.

Lo más recomendable para el éxito de un plan de negocios es que esta parte del plan incluya manuales de descripción del puesto o del cargo, es decir un documento que incluya las funciones del personal, el organigrama jerárquico y que se establezca las funciones que debe desarrollar, las herramientas con que cuenta y los controles para medir la eficiencia y eficacia del trabajo de cada empleado y las responsabilidades de cada quien.

Igual importancia reviste la política de capacitación al personal, esto además de ser una ventaja para el negocio, representa para el empleado una fuente de motivación. Las capacitaciones permiten a la organización mantenerse actualizada en el área, lo cual se traduce en una ventaja competitiva que se traduce en beneficios tangibles.

Otras formas de motivación al personal son las remuneraciones competitivas, beneficios marginales que complementen el sueldo o salario, mantener la igualdad entre los pares, reconocer y premiar, en base a las políticas que se definan, los esfuerzos individuales y colectivos.

Gráfico No.3. Flujo del proceso emprendedor.



Fuente: Plan de negocios, herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio (2009)

CAPITULO 2. EMPRESA TREBOL AUTO IMPORT, S. R. L.

El presente capítulo se tratará todo lo relacionado a la sociedad Trébol Auto Import, S. R. L., se describe la historia de esta compañía desde su constitución, se incluye todo lo relacionado con su línea estratégica, los principales objetivos, descripción de los productos y servicios que comercializa, su estructura, ubicación, entre otros datos; con estas informaciones se pretende conocer a fondo el negocio llevado a cabo desde la perspectiva de esta empresa, a los fines de que la investigación pueda ser más objetiva la investigación.

2.1 Reseña de Trébol Auto import, S. R. L.

Trébol Auto import, S. R. L., es una sociedad comercial constituida y regida en base a las normativas de la República Dominicana. El tipo societario bajo el cual está registrada es una Sociedad en Responsabilidad Limitada (S. R. L.) de acuerdo a la Ley No. 479-08 y sus modificaciones, referente a la Ley General de las Sociedad Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada.

Esta empresa fue fundada por Cristian Elías Lorenzo, el nueve de octubre del año dos mil quince (2015). Al escoger como tipo societario una en Responsabilidad Limitada, la misma fue concebida y formalizada con una socia, la señora Aura Cesarina Valerio Zacarías, el capital inicial aportado en numerario por ambos socios para su creación fue de un millón de pesos dominicanos (RD\$1,000,000.00), dividido en diez mil cuotas sociales con un valor nominal de cien pesos cada una.

Para la matriculación y formalización de la empresa Trébol Auto Import, S. R. L., se suscribió entre los socios un acuerdo de sociedades bajo unos estatutos que rigen dicha sociedad, conjuntamente con las resoluciones de

las asambleas de socios y la ley mercantil. El nombre comercial y la denominación social son las mismas “Trébol Auto Import”, la cual fue debidamente registrada en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial y se encuentra en uso, tal como lo establece la ley que rige la materia. De igual manera fue debidamente registrado y solicitado en la Dirección General de Impuestos Internos, la inscripción en el registro nacional de contribuyente.

La dirección y administración de la sociedad están a cargo de la Junta General de Socios y de uno o más gerentes, los cuales pueden ser o no accionistas, deben ser personas físicas, mayores de edad y son nombrados por períodos de dos años, pudiendo ser reelectos en el cargo.

El objeto comercial al que se dedica esta sociedad es: compra, venta, alquileres, financiamiento, importación e importación de vehículos de motor. Esta compañía es principalmente importadora de vehículos usados, traídos desde los Estados Unidos de Norteamérica, Japón y Corea del Norte, sin embargo algunas de sus transacciones para la adquisición de sus productos lo hacen en el país.

El domicilio principal de esta sociedad fue fijado en la Provincia de Santo Domingo, en el Municipio Santo Domingo Este, sin embargo tiene locales en otros puntos de la ciudad, incluyendo una oficina en el Muelle de Haina, a los fines de gestionar y agilizar las desaduanización de los productos.

Además de la venta de vehículos de motor, se ofrece a los clientes asistencia en los temas de financiamiento, asesoría en la importación de vehículos de motor, acompañamiento en la gestión de los trámites ante la Dirección General de Aduanas, para otros importadores clientes de la sociedad.

2.1.1 Antecedentes de Trébol Auto Import, S. R. L.

Como todo emprendedor con deseos de iniciar su propio negocio, el actual gerente de Trébol Auto Import, SRL., deseaba iniciarse en la importación de vehículos de motor. En octubre de 2014 visita un amigo el cual en ese momento un negocio igual, el cual lleva el nombre de Aura Marina Auto Import. Llega a este dealer a revisar un vehículo que su amigo le estaba vendiendo a su esposa en ese entonces, en ese momento le externa al amigo que él quiere iniciarse en el negocio de importación de vehículos. Su amigo se le pone a la orden y le dice que cuando esté preparado le avise para el ayudarlo y orientarlo.

Ya con la experiencia y capital que se había ido formando, de las ganancias y préstamos solicitados, decide viajar a la ciudad de Miami para conocer un poco más acerca del negocio, a partir de este momento se inicia la importación semi directa de los vehículos ya que se hacía a través de otra empresa importadora de vehículos.

Para septiembre de 2015 surge la decisión y necesidad de constituir legalmente a Trébol Auto Import Srl. A partir de este momento se inicio el camino a la importación directa de vehículos desde diferentes mercados, además de los pasos para la afiliación de la principal y más prestigiosa asociación de importadores de vehículos del país ANADIVE, en el mes abril del año 2016 logró la afiliación a la mencionada asociación, lo cual representó una disminución de un 10% en los impuestos pagados por los vehículos fuera del tratado de libre comercio con Centro América y Estados Unidos (DR-CAFTA). Además de poder optar por la participación de las dos grandes ferias de vehículos que realiza dicha asociación.

En el año 2017 se inició el proceso de afiliación directa en las principales subastas de estados unidos, logrando con esto mejores productos y a

mejores lo cual se traduce en una mejor oferta para los clientes. Actualmente se maneja un inventario superior a las 20 unidades permanente en el local.

La marca Trébol, como signo distintivo y por ende como herramienta diferenciadora consiste en una hoja de trébol con cuatro hojas, con las palabras debajo "TREBOL AUTO IMPORT", escrita en letras y colores característicos, tal como se muestra en la Figura No. 4, la misma se encuentra protegida como marca y bajo las leyes de derecho de autor. Esta surge por el significado que tienen las hojas del trébol de cuatro hojas, el cual es el amuleto para la buena suerte más antiguo, relacionado e identificado por muchos como un símbolo de riquezas, amor, fama y salud.

Gráfico No.4. Marca y nombre comercial de Trebol Auto Import



Nota: Marca registrada en virtud de la Ley 20-00 sobre Propiedad Industrial, se protegieron la palabra TREBOL, conjuntamente con la imagen que lo representa y los colores dispuestos en la forma y lugares de la etiqueta, los demás elementos descriptivos y comunes no se reivindican en exclusividad.

2.2 Línea estratégica de Trébol Auto Import

2.2.1 Misión

Ofrecer a nuestros cliente los mejores vehículo, en excelentes condiciones y a los mejores precios, garantizando un buen servicio, el mejor aval y siempre

apegados a la verdad en las informaciones que ofrecemos a nuestros clientes.

2.2.2 Visión

Convertimos en los próximos 10 años en uno de los 50 principales dealer de la Ciudad de Santo Domingo.

2.2.3 Valores

Trébol Auto Import, como parte de su línea estratégica ha declarado los principios éticos que lo rigen y que la individualizan como persona jurídica, los mismos dan sustento y complementan la misión y la visión de la empresa. De igual manera a través de los valores adoptado tanto por el personal, los directivos, e incluso los clientes externos pueden identificarse y conocer un poco más de la empresa. Esta herramienta permite que Trébol Auto Import refleje una cultura de calidad y confianza a través de la prestación de sus servicios.

Los siguientes son los valores declarados por la sociedad:

Gráfico No. 5. Valores Trébol Auto Import



Fuente: Elaboración Propia

2.3 Productos y servicios

Trébol Auto Import es una sociedad, cuya principal actividad comercial es la compra, venta y gestión de financiamiento de vehículos usados, como actividad secundaria está la compra e importación de vehículos para otras empresas y vendedores de vehículos usados para la venta a terceros. Este sector, es decir el de importadores de vehículos usados es uno de los de mayor desarrollo y avances en los últimos años.

En base a lo que establece y las regulaciones para las importaciones de vehículos, específicamente en lo referente al año de fabricación que se permite como tope para poder ingresar al país, la sociedad Trébol Auto Import trabaja con vehículos usados cuyo modelo sea de fabricación 2011 en adelante. Ya a partir del 30 de junio de 2017 serán del 2012 en adelante, los vehículos importados deben cumplir con requisitos de transparencia en millas o kilometraje, así como en la carrocería. De igual forma la empresa, cumpliendo con las leyes y normativas legalmente establecidas no se importan vehículos de salvamento¹ ni que contengan el guía a la derecha.

De igual manera la sociedad presta el servicio a compañías similares que no se encuentran legalmente formalizadas o que no están afiliadas a una de las asociaciones de importadores de vehículos, ya que no les aplicarían las mismas tasas para el pago de aranceles del vehículo. Este servicio prestado por Trébol refleja importantes ganancias para la sociedad.

Un tercer servicio que ofrece la compañía es el de dar asistencia y acompañamiento para lo referente al financiamiento de los vehículos a los clientes, por este concepto las entidades financieras y bancarias ofrecen un porcentaje de ganancias en base al monto del préstamo.

¹Los vehículos de salvamentos son aquellos declarados como pérdida total e la hoja de vida del mismo, o aquellos declarados como robados.

En resumen, los principales servicios que se prestan, a través de esta sociedad son:

- Importación y venta de vehículos
- Servicios de outsourcing para clientes con negocios similares
- Asesoría en temas relacionados a vehículos
- Gestión y asesorías de préstamos para la adquisición de los productos y servicios ofertados por la sociedad

2.4 Estructura organizativa

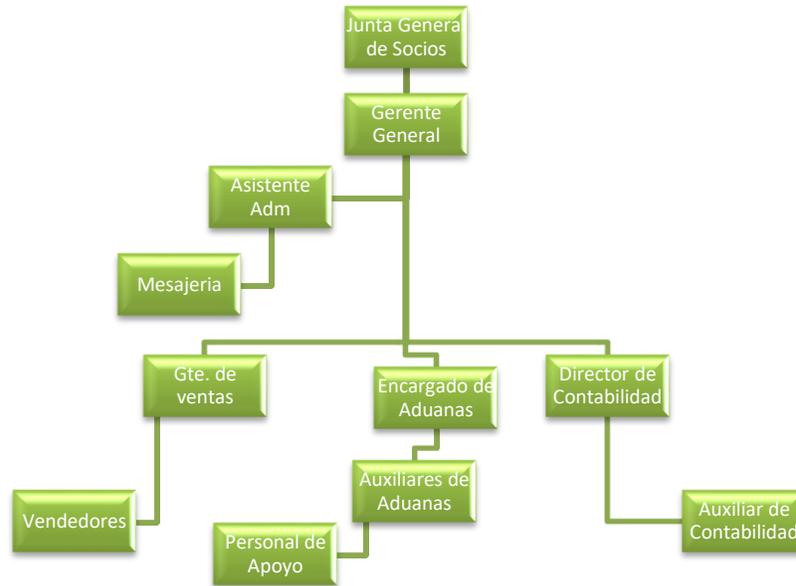
Trébol Auto Import, S. R. L., en base a la cantidad del personal que posee puede ser clasificado en la economía dominicana y para temas de estadísticas, como una pequeña empresa. Esta clasificación ha sido respaldada por (Ortiz, Cabral, & Mena, 2013) “[...] las PYMES son unidades no agrícolas de producción, comercio o servicios que tienen entre 11 y 15 trabajadores, incluyendo al propietario.”

La empresa cuenta con una fuerza laboral de once (11) personas, incluido el gerente general, quien se encuentra dentro de la nómina de la sociedad, los cargos dentro de la sociedad son los siguientes:

- Junta General de Socios
- Gerente
- Secretaria
- Contadores
- Mensajero
- Vendedores
- Aduanero
- Personal de apoyo

2.4.1 Organigrama

Gráfico No. 6. Organigrama Trébol Auto Import



Fuente: Elaboración Propia

2.5 Tipo de investigación

La presente investigación permitirá diseñar un plan de negocios para una empresa que se encuentra activa en el tránsito comercial, es por ello que el tipo de investigación que habrá de emplearse es el descriptivo. Se estudiarán y describirán las características del negocio, analizando el mercado, se realizará un estudio de las ventas, en comparación con otras sociedades de la misma rama, se analizarán las variables y la realidad actual de la compañía objeto de la exploración, a los fines de considerar los resultados y presentar un plan acabado que surta los efectos y deseados. De igual manera se realizarán la evaluación de los productos y servicios ofrecidos, los resultados de las ventas, la competencia y otros aspectos similares que fortalezcan la investigación.

Se describirán además las características y necesidades para estructurar y medir un plan de negocios a mediano plazo que resulte efectivo. Se estudiarán por rango de edad, sexo, salario, las preferencias de los potenciales compradores con relación a los productos y servicios que la empresa pone a su disposición, así como también se pretende conocer las razones de las preferencias.

En la presente investigación las metas planteadas pretenden predecir e identificar las necesidades y preferencias de los potenciales clientes para el área de vehículos usados en el país. Se tabulará toda la información a los fines de usarlas para el diseño del plan de negocios de la sociedad.

2.6 Metodología de la Investigación

Para la presente investigación se utilizará el método analítico, el cual permitirá separar los conceptos, definiciones y planteamientos a los fines de estudiar por separado cada uno de ellos. De igual modo se podrán observar y determinar los diferentes componentes, metas, objetivos y necesidades objetiva que debe abarcar un plan de negocio.

La población a estudiar en la encuesta serán potenciales clientes, interesados en adquirir un vehículo usado a corto plazo, con ello se determinará lo que busca los clientes, sus preferencias y sus criterios sobre los productos y servicios más idóneos para ellos.

Se emplearán dos herramientas estadísticas diferentes para la obtención o recolección de la información necesaria para conseguir los resultados para la investigación planteada. Los instrumentos para la recolección de estos datos son:

- a) Encuestas, que se aplicarán a potenciales clientes del negocio.

- b) Entrevistas, practicaré a competidores del área, es decir a importadores de vehículos usados.

Las fuentes secundarias para la investigación se conseguirán u obtendrán a través de libros de texto en la materia, informes elaborados por expertos, revistas y comunicados de las asociaciones de importadores de vehículos usados, paginas online, datos estadísticos.

2.7 Herramientas

- a) Encuestas: La presente investigación estará respaldada por el diseño y aplicación de encuestas que permitirán el análisis de una muestra representativa de los clientes potenciales interesados en adquirir un vehículo usado.

Las encuestas escritas al ser una de las herramientas de recolección de datos más utilizadas para investigaciones de mercados o investigaciones comerciales, las cuales permiten obtener detalles relevantes para la presente investigación, a los fines de lograr un plan de negocios bien estructurado y basado en datos reales, lo cual garantizará que el documento propuesto sea lo más cercano posible a la realidad.

Esta herramienta consistirá en una batería de preguntas que permitirán profundizar y esquematizar los objetivos planteados, las preguntas a incluir en la encuesta permitirán conocer detalles de lo que desea el consumidor, su opinión sobre cuestiones que se le planteen que versen sobre precio, producto, condiciones, marca, modelo, entre otros, tal cual se muestra en el Anexo A.

- b) Entrevistas: A través de esta técnica se podrán obtener datos e informaciones que complementen los objetivos del estudio. Esta técnica permitirá, a través de un cuestionario aplicado de manera oral a personas de

interés, específicamente actores de la competencia, en este caso a gerentes y dueños de negocios de dealers de vehículos usados, obtener información que permitan medir el impacto del negocio en el mercado actual. Las preguntas que contendrá el cuestionario de la entrevista estará dirigido a conocer por parte del entrevistado su experiencia en el negocio y aprovechar la misma para tabular datos que permitirán plantear metas objetivas. Se muestra en el Anexo B el cuestionario para las entrevistas.

2.7.1 Muestra para la encuesta

La muestra en esta investigación será tomada entre adultos de ambos sexo de la zona oriental en un rango edad entre 22 y 49 años que según la oficina nacional de estadísticas para el año 2017 es de 390,000 personas, se utilizará la fórmula de población finita, con un margen de error de un 5% y el nivel de confianza de un 95%. La cual nos da un resultado para ser encuestados de 384 personas.

Fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Leyenda:

N= 390,000

• $Z_{\alpha} = 1.96^2$

• $p = 5\% = 0.5$

• $q = 1-0.5 = 0.5$

• $d = 5\% = 0.05$

$$n = \frac{390,000 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.05}{0.05^2 \times (390,000-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.05}$$

$$n = \frac{390,000 \times 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}{0.0025 \times (389,999) + 0.9604}$$

$$n = \frac{390,000 \times 3.8416 \times 0.05 \times 0.9604}{974.997 + 0.9604}$$

$$n = \frac{374,556}{975.957} = 383.78$$

n= 384

2.8 Encuesta (Ver anexo A)

En la presente investigación, a los fines de sustentar y reforzar el plan de negocios estará avalado por una encuesta, la cual resulta una de las formas de obtención de datos más confiables. Una vez tabulada y analizada la misma será la principal herramienta para el diseño de los objetivos y las tareas para sus cumplimientos.

Para desarrollar, aplicar e interpretar los datos recolectados en las encuestas aplicadas se empleará la plataforma SurveyMonkey, el cual es un recurso muy utilizado debido a su sencillez y fiabilidad.

2.8.1 Objetivo de la encuesta

Identificar las marcas de vehículos preferidas por los potenciales clientes.

Identificar qué tipo de vehículo se está consumiendo más, Jeepetas o Sedán

Identificar qué año de fabricación se está consumiendo más del 2012 hasta el 2016.

Conocer que tiene más importancia para el cliente, garantía, precio o condición del vehículo.

Determinar las vías más consultadas en el 2016 para la búsqueda la búsqueda del vehículo a ser adquirir.

2.9 Entrevista (Ver anexo B)

Se realizará la entrevista a un gerente general de un dealer de vehículos usados de la zona oriental, la cual se soportará con un cuestionario de 10 preguntas abiertas como instrumento de recolección de datos.

2.9.1 Objetivos de la entrevista

Identificar la estructura gerencial más usada para las operaciones comerciales de los dealers.

Conocer las estrategias comerciales desde el punto de vista gerencial.

Analizar los impactos de las regulaciones de importaciones de vehículos usados.

2.10 Resultados de la encuesta

Para llevar a cabo la presente investigación se aplicaron encuestas vía correo electrónico y por enlace web, el total de encuestado fue una muestra de 384 personas de ambos sexos entre 20 y 49 años, los cuales serían el universo de posible compradores de vehículos usados.

Tabla No.1. Sexo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	210	54,69%
Mujer	174	45,31%
Total	384	100%

Fuente: 384 encuestados

En la primera tabla se puede observar que de los 384 encuestados para la presente investigación 210 fueron hombres para un 54,69%, mientras que 174 fueron mujeres, equivalente al 45,31%

Gráfico No.7. Sexo



Fuente: Tabla No.1

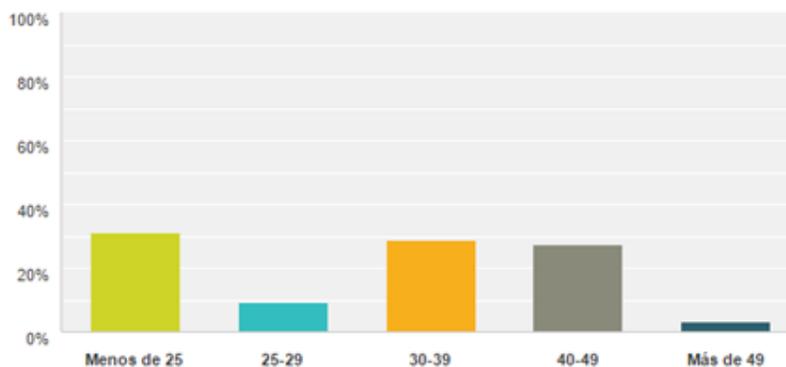
Tabla No.2. Rango de edad

Variable	Frecuencia	Porcentual
Menos de 25	119	31,15%
25 a 29 años	36	9,42%
30 a 39 años	111	29,06%
De 40 a 49 años	104	27,23%
Más de 49	12	3,14%
Total	384	100%

Fuente: 384 encuestados

La tabla No. 2 corresponde al análisis de los rangos de edad de los 384 encuestados, con los niveles de edad que van desde menos 22 hasta más de 49, para el primer grupo, es decir menos de 25 fue de un 31.15%, equivalente a unos 119 encuestados; en el grupo de 25 a 29 años fueron 36 encuestados para un resultado de un 9,42%; en el rango de 30 a 39 años fueron encuestados 111 personas para un 29,06%; De 40 a 49 años obtuvo un 27,23% con 104 encuestados; el último grupo de más de 49 años hubo 12 encuestados para un 3,14%.

Gráfico No. 8. Edad



Fuente: Tabla No. 2

Tabla No. 3. Preferencia tipo de vehículo

Variable	Frecuencia	Porcentual
Sedán	89	23,54%
Jeepeta	257	67,99%
Otro	32	8,46%
Total	378	100%

Fuente: 384 encuestados

Los resultados de esta tabla muestran en las variables los diferentes tipos de vehículos más demandados en el negocio. Este muestra que para los Sedán o vehículos de cuatro puertas de los 384 encuestados 89 prefieren este tipo de vehículos para un 23,54% de preferencia; Las Jeepetas la prefieren el 67,99% lo que equivale a 257 encuestados. Un 8,46% prefieren otros para unas 16 personas, las respuestas fueron las siguientes: Carro, Camioneta de doble cabina (5), Van, Sedan (2), Todo terreno, "K" Deportivo (4), "Más comodidad"

Gráfico No. 9. Tipo de vehículo



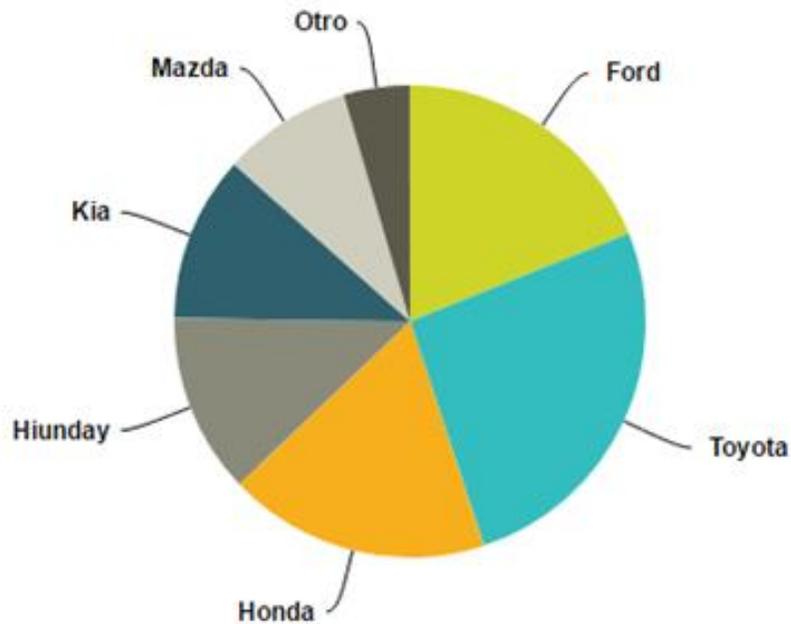
Fuente: Tabla No. 3

Tabla No.4. Preferencia marca

Variable	Frecuencia	Porcentual
Ford	74	19,37%
Toyota	97	25,39%
Honda	69	18,06%
Hyundai	48	12,57%
Kia	42	10,99%
Mazda	35	9,16%
Otros	17	4,45%
Total	382	100%

Fuente: 384 encuestados

Gráfico No. 10. Marca



Fuente: Tabla No. 4

La tabla No. 4 muestra el detalle de las principales marcas para vehículos importados, en esta tabla se puede ver que de los 384 encuestados, dos se abstuvieron de dar respuestas, el 25,39% prefiere los vehículos marca Toyota, para un total de 97 encuestados; a esto le sigue la marca Ford con 74 encuestados para un 19,37%; la marca Honda obtuvo el 18,06% con 69 encuestados; Hyundai consiguió 48 selecciones para un 12,58%; Kia estuvo en la quinta posición con el 10,99% para una frecuencia de 42 personas; Mazda con el 9,16% para 35 personas de las encuestadas. El 4,45% es decir 17 personas eligieron la opción Otros, con los siguientes resultados: Nisan (7) Mercedes Benz (2); Jeep (4); Camaro (1); Volkswagen (1); Bugatti (1)

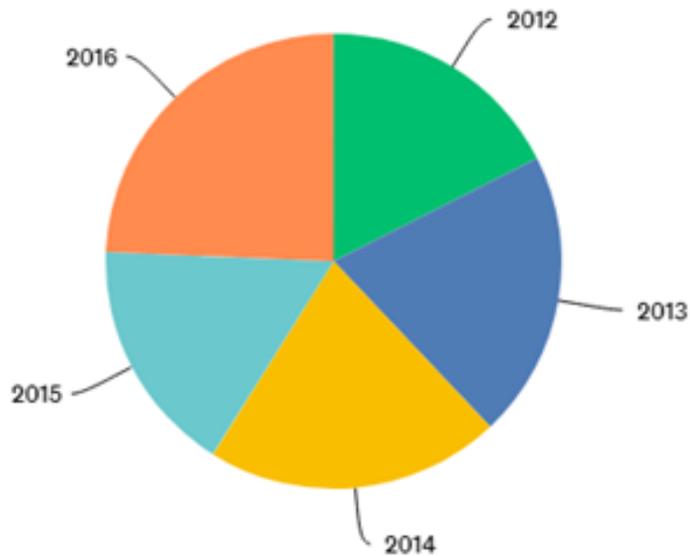
Tabla No. 5. Año de fabricación

Variable	Frecuencia	Porcentual
2012	67	17,54%
2013	78	20,42%
2014	80	20,94%
2015	64	16,75%
2016	93	24,35%
Total	384	100%

Fuente: 384 encuestados

La percepción de los 384 encuestados muestra que 93, es decir el 24,35% de ellos prefieren los vehículos usados para la importación más recientes, que para el caso es el 2016; El 20,94%, de los encuestados, que fueron 80 personas lo prefieren del año 2014; 20,42% les gustan los del año 2013, lo que se traduce en 78 encuestados; 67 personas desean vehículos del 2012, para un 17,54%, mientras que 64 encuestados eligieron el año 2015, para un 16,75%

Gráfico No. 11. Año del vehículo



Fuente: Tabla No. 5

Tabla No. 6. Factores para escoger un vehículo

Variable	Frecuencia					Porcentual
	1	2	3	4	5	
Precio	115	33	26	21	24	51,57%
Condición de vehículo	49	62	24	23	30	25,93%
Garantía	17	40	49	32	42	10,38%
Kilometraje/millas	15	23	26	50	29	10,34%
No chocado	40	9	30	28	68	22,35%
Total	219	188	180	143	175	100%

Fuente: 384 encuestados

La tabla No. 6 muestra las diferentes variables que considera un comprador al momento de escoger un vehículo usado. En ese sentido el precio es el factor más relevante con el 51,57% de las favoritas, el cual obtuvo un total de 219; esta es seguida por las condiciones del vehículo para un 25,93% con 188 elecciones; vehículo no chocado tiene el 22,35% con 180 personas; La garantía significa para los encuestados el 10,38% con 143 y por último el kilometraje obtuvo el 10,34% con 175 personas.

Gráfico No. 12. Factores para un vehículo



Fuente: Tabla No. 6

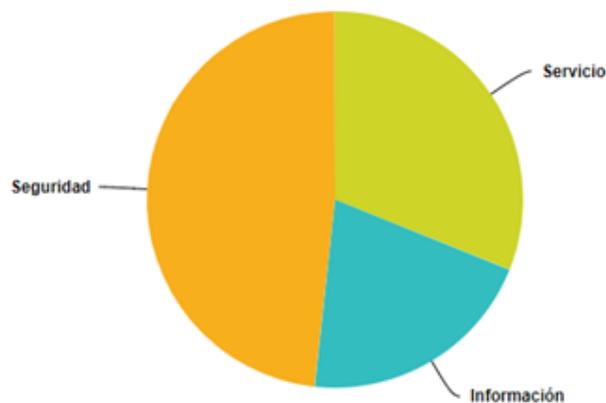
Tabla No.7. Qué espera de un dealer?

Variable	Frecuencia	Porcentual
Servicio	116	31,10%
Información	77	20,64%
Seguridad	180	48,26%
Total	373	100%

Fuente: 384 encuestados

La tabla No. 7 muestra lo que los clientes desean de un dealer en el proceso de negociación de un vehículo usado. Lo más importante para el grupo encuestado es la seguridad que le ofrece el establecimiento como empresa, este consiguió el 48,26% con 180 personas; el servicio fue escogido por 116 encuestados para el 31,10%; por último la información ofrecida alcanzó 77 personas para el 20,64%.

Gráfico 13: Qué espera el cliente de un dealer



Fuente: Tabla No. 7

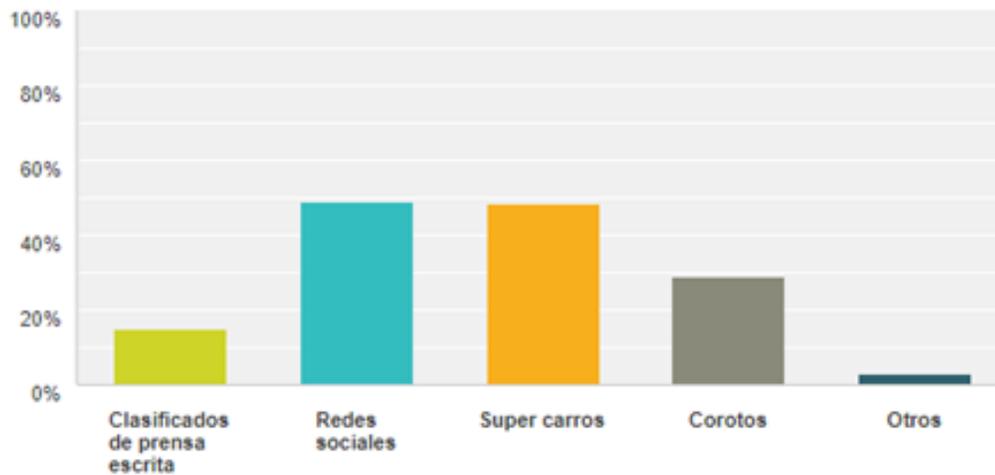
Tabla No. 8. Medio más consultado para buscar vehículos

Variable	Frecuencia	Porcentual
Prensa escrita	56	14,78%
Redes sociales	185	48,81%
Súper carros	184	48,55%
Corotos	110	29,02%
Otros	11	2,90%
Total	546	100%

Fuente: 384 encuestados

La tabla No. 8 muestra los medios que los posibles compradores encuestados más utilizan como buscador de vehículos. Aquí se muestra que las redes sociales es el más consultado para 185 encuestado, lo que representa el 48,81%; la página Super Carros se encuentra en segundo lugar para un 48,55% con 184 elecciones; La página de ventas Corotos consiguió 110 elecciones para un 29,02%, la Prensa escrita tuvo el 14,78% con 56 encuestados. Nueve personas escogieron la opción Otros para el 2,90%. Las respuestas incluyen dentro la selección por los encuestados las siguientes fuentes de consultas: La página de ventas La Pulga y Emarket con un encuestado cada uno, el mismo dealer o local comercial con cinco encuestados, referencias de amigos con dos elecciones.

Gráfico No. 14. Medios más consultados



Fuente: Tabla No. 8

2.11 Análisis de la encuesta

Para la presente encuesta se tomaron 384 muestras, del universo es de unos 390,000 posible compradores de vehículos usados, la misma se diseñó sobre la base de conocer de éstos sus preferencias en cuanto a la oferta de mercado existente. Se diseñó la encuesta para conocer de la muestra sus preferencias en cuanto a los productos y los servicios ofrecidos por la sociedad investigada, a los fines de poder conocer a profundidad el mercado, los clientes, la demanda y lo que esperan los compradores del negocio.

Las variables fueron diseñadas en base al sexo y edad de la persona encuestada, a los fines de segmentar y tabular la encuesta basada en estas especificaciones, lo cual resulta de mucha importancia a la hora de interpretar los datos obtenidos. Luego el desarrollo de la encuesta fue orientada en los modelos de vehículos, seguidos por aspectos como el servicio brindado y en la forma y medios más utilizados por los encuestados para buscar opciones de vehículos usados.

La primera parte, es decir la de conocer los datos del encuestado, fue dividida entre la edad y el sexo de los participantes. Esto mostró que de los 384 encuestados el 31,15% tiene entre 22 y 24 años, el 29,06% tiene entre 30 y 39 años, el 27,23% está dentro del rango de los 40 a los 49, el 9,42% tienen entre 25 y 29 años y sólo el 3,14% tienen más de 49 años. De estos el 54,69% fueron hombres y el 45,31% mujeres.

La próxima parte de la entrevista se basó en la preferencia de los encuestados en cuanto a los vehículos, esto a los fines de conocer los productos más demandados por los posibles compradores. Con esta información se cubre la parte de la investigación referente al plan de negocios de la sociedad Trébol Auto Import, sobre todo en el análisis del mercado, el plan de operaciones y financiero, toda vez que las informaciones

conseguidas a través de esta herramienta permitirán planteamientos más objetivos.

De la tabulación de la segunda parte de la encuesta se puede verificar que los encuestados prefieren las denominadas jeepetas por sobre los vehículos de cuatro puertas, además de su gusto en cuanto al año, es en principio el más moderno, que para fines de importación de vehículos usados sería el 2016, sin embargo la preferencia no es en orden descendente, ya que en segundo lugar de preferencia está el año 2014, seguido por el 2013, 2012 y el de menos predilección es el año 2015.

En cuanto a una marca específica la Toyota es el preferido de los encuestados, seguido por la Ford y Honda. Para el puento de características del vehículo el precio y las condiciones es a lo que más importancia le dan los encuestados.

A los fines del diseño del análisis FODA de la sociedad se verificó lo que esperan recibir los encuestados de un dealer en donde se verificó que la seguridad que le ofrece el vendedor es lo más relevante al momento de realizar una compra. Esto puede ser definido como una fortaleza de la empresa objeto de la presente investigación, toda vez que los productos que se ofrecen en el negocio son de óptima calidad y son escogidos minuciosamente.

El plan de promoción y marketing de la empresa estará orientado a verificar las formas y los mecanismos más efectivos para que los productos vendidos lleguen de manera más rápida y directa al público. La participación del mercado estará condicionada a los resultados que actualmente tienen las redes sociales para la promocioón de los productos y servicios, así como también de as ofertas y las oportunidades de realizar buenos negocios. En este sentido se pudo verificar que Supercarros y Corotos son los medios más

consultados atualmente para la búsqueda de vehículos, esto debido a la gratuidad de dichas páginas para el público, así como también por la forma de colocar la publicidad y la cantidad de usuarios. También se verifica que la promoción que se pueda hacer directamente en el dealer es importante para el usuario.

En cuanto a la entrevista se comprueba la importancia que tiene para las empresas, en especial las dedicadas a la importación y venta de vehículos, sobre todo para el seguimiento de los planes y para el refinanciamiento de la sociedad. Otro elemento que resalta es las principales amenazas que tiene el sector importador, principalmente las trabas arancelarias y la burocracia administrativa.

2.12 Resultado de la entrevista

Para la presente investigación se aplicó una entrevista al gerente de la sociedad AURA MARINA IMPORT, SRL, la cual lleva ya varios años operando en el mercado de importación y venta de vehículos usados. El cuestionario aplicado fue bajo la modalidad de respuesta abiertas, esto a los fines de lograr una mejor comunicación con el entrevistado y conseguir que nos respondiera objetivamente en base a su experiencia y a sus conocimientos sobre el mercado y sobre el negocio de importación de vehículos usados.

De entrada se identifican coincidencia en base a los resultados arrojados por la encuesta, en lo referente a las preferencias de las marcas de vehículos, el tipo más buscados, que es el de las denominadas jeepetas, así como en lo relativo al servicio prestado y las expectativas de los clientes según su experiencia.

En lo referente a las condiciones que debe tener un buen vendedor, nos aborda el tema, dando su parecer sobre las aptitudes del personal a cargo,

haciendo énfasis en la responsabilidad que tienen, los vendedores en la estructura organizativa y en el resultado del negocio.

En cuanto al diseño y manejo de planes de negocios el encuestado refiere a que no cuenta, para el manejo de su negocio con uno, sin embargo explica que de poseer uno se facilitaría el negocio y nuevas inversiones.

2.12 Diagnóstico

Luego de aplicadas las encuestas y la entrevista, y de haber tabulado los resultados, analizando los gráficos en base a las variables y las frecuencias, se puede determinar qué esperan los posibles compradores de vehículos usados, qué mercancía prefieren y cómo quiere el servicio.

Esto cruzado con las informaciones extraídas de las respuestas de la entrevistas permiten tener los conocimientos esenciales para la creación del Plan de negocios para la sociedad.

Al finalizar el capítulo dos de esta investigación, con un concepto acabado de la historia, la línea estratégica de la sociedad, su organigrama y luego de analizado el levantamiento de la información, en base a las herramientas de investigación elegidas, se podrá desarrollar un plan con más objetividad y conociendo de frente qué quieren los cliente, cómo es el mercado, cuáles son los principales obstaculos del negocio y qué piensa y hace la competencia para mantenerse en el miso.

Con las informaciones tabuladas, tanto en la encuesta como en la entrevista se podrá trabajar el plan de negocios de la sociedad, empezando con el plan de marketing, el análisis del mercado, y el FODA.

Tanto los encuestados como el entrevistado transmitieron informaciones relevantes para completar y concluir la investigación, ya que la misma fue diseñada para obtener de cada uno de ellos los datos que permitieran buscar la información que provoque un análisis objetivos para completar las partes del plan de negocios.

Durante la investigación se ha observado que existe un balance en cuanto al sexo de los encuestados, y que los rangos de edad están bien distribuidos, lo que permite que el nivel de confianza sea elevado y el nivel de error el esperado. Esto permite que exista una diversificación entre el mercado, ya que permite conocer qué prefiere cada grupo, segmentado por sexo y por edad.

También se logra inferir los principales modelos, por año y por condiciones, a los fines de que los productos que se importan cumplan con sus expectativas y diseñar un plan operativo y financiero que permitan primero rotar rápidamente los vehículos y luego hacer un presupuesto bien fundamentado, que incluya las necesidades de reinversión, financiamiento, ajustes de precios, planificación del personal y la participación de la sociedad en las ferias y actividades de venta masiva.

De igual manera se establece en qué condiciones desean los encuestados los vehículos ofertados, esto permite que el plan de marketing y de operaciones incluya servicios extras como entrega de Carfax, Repuve, Auto Check, entre otros.

A los fines del diseño del análisis FODA de la sociedad se verificó lo que esperan recibir los encuestados de un dealer en donde se verificó que la seguridad que le ofrece el vendedor es lo más relevante al momento de realizar una compra.

El plan de promoción y marketing de la empresa estará orientado a verificar las formas y los mecanismos más efectivos para que los productos vendidos lleguen de manera más rápida y directa al público. La participación del mercado estará condicionada a los resultados que actualmente tienen las redes sociales para la promoción de los productos y servicios. En este sentido se pudo verificar que Supercarros y Corotos son los medios más consultados actualmente para la búsqueda de vehículos. También se verifica que la promoción que se pueda hacer directamente en el dealer es importante para el usuario.

En cuanto a la entrevista se comprueba la importancia que tiene para las empresas, en especial las dedicadas a la importación y venta de vehículos, sobre todo para el seguimiento de los planes y para el refinanciamiento de la sociedad. Otro elemento que resalta es las principales amenazas que tiene el sector importador, principalmente las trabas arancelarias y la burocracia administrativa.

CAPITULO 3: PLAN DE NEGOCIOS

El presente capítulo trata sobre la elaboración de un plan de negocios para la empresa investigada, en este se plantearán las principales técnica para la creación de este tipo de documentos. Se realizará un plan para los productos, uno de operaciones, un plan financiero y un plan de Recursos Humanos. De igual manera se incluirán la forma de evaluación del plan, así como las herramientas con que se contará a los fines de asegurar la mejora continua de los procesos identificados bajo el plan.

3.1 Descripción de la propuesta

Finalizado el proceso de diseño, tabulación y análisis de las herramientas de investigación diseñadas, como son la encuesta y la entrevista, ambas aplicadas a personas de interés para la obtención de las informaciones relevantes para el mercado de importación de vehículos usados, sigue, en el presente capítulo la elaboración de un plan de negocios para la sociedad TREBOL AUTO IMPORT, SRL., el mismo deberá ajustarse a las necesidades del mercado y a los elementos y particularidades identificadas en el capítulo dos, así como en los planteamientos y estudios desarrollados en el primer capítulo. Para ello será necesario iniciar con la hoja de vida de la sociedad, un pequeño resumen de las principales características de la empresa investigada, luego seguirá con un resumido diagnóstico del mercado de importación y ventas de vehículos de motor en la República Dominicana.

El documento que se realizará, será escrito en forma clara, sencilla, evitando redundancia, a los fines de garantizar que su aplicación sea efectiva, amigable, entendible y con objetivos y metas claras, que redunden en un beneficio transversal a toda la empresa. Los mecanismos de evaluación del plan, así como la frecuencia con que se medirán los resultados, deberán

estar alienados con el tipo de empresa, la realidad del mercado, así como con la línea estratégica declarada por la empresa para el desarrollo y vida de su negocio.

Además de los objetivos del negocio y los diferentes mecanismos para alcanzarlo, el plan de negocios propuesto habrá de incluir las formas de solucionar los problemas y las amenazas que pudieran presentarse en el desarrollo de las principales actividades como son: la compra en el mercado internacional de los productos ofertados en el país, el proceso para realizar la aduana y pago de aranceles al gobierno, la revisión o control de calidad del producto en tienda, la publicidad y mercadeo de los productos, la etapa de información al cliente sobre el producto, el proceso de ayuda para el financiamiento y el cierre del negocio.

A los fines de lograr el éxito de la propuesta, se hace necesario presentar la propuesta como una guía, como una ayuda y no como un proceso más que deba seguirse, en este sentido se procurará que el documento sea lo suficientemente práctico a los fines que todo el personal, desde el o los gerentes hasta el empleado de menor jerarquía vean el plan como un sistema que además de contener la idea y objetivos de los dueños, como una fuente de consulta que les permita impulsar y expandir las ventas, garantizar a los clientes transparencia, satisfacción y comodidad al momento de realizar las transacciones de compra y venta de vehículos usados.

En consonancia con lo anterior, esta propuesta procurará además que se garantice la forma de poner en marcha y mantener el negocio, con los estándares de calidad y con el retorno en el aspecto económico que permita la reinversión y el mantenimiento de la empresa dentro de los dealers con más venta y mejores productos. Otro aspecto a considerar dentro del plan es la posibilidad y la forma en cómo se adecua el mismo a las necesidades y a

los cambios que pueda sufrir el negocio, dado la complejidad del mercado y a la dependencia que tiene el sector del gobierno central.

3.2 Justificación de la creación del plan de negocios

Toda empresa, nueva o en proceso de expansión debe tener un plan de negocios. Esto con el fin de facilitar, garantizar y dimensionar la gestión empresarial, la inversión y el resultado que se espera del proceso de negocio. A pesar de que este documento no garantiza el éxito de ningún negocio, la verdad es que facilita las operaciones y hace más viable y confiable las inversiones y reinversiones del capital.

La complejidad del mercado actual para la importación de vehículos usados, los altos costos de los aranceles, así como el tipo de producto que se comercializa en el negocio de vehículos usados, los cuales debido al alto precio que tienen deben estar en las mejores condiciones posible y con la mayor cantidad de información disponible para que se le facilite al cliente, obligan a que se requiera un plan de negocios bien pensado, con las herramientas de medición necesarias a los fines de garantizar una buena ejecución del plan en el plazo establecido.

El corebusiness de Trébol Auto Importes el negocio de importación y venta de vehículos usados, el cual ha tenido una gran proliferación, debido a los altos márgenes de beneficios que se obtiene por unidades vendidas y a las facilidades que ofrecen los bancos para el financiamiento a tasas relativamente estables. Otro aspecto que ha hecho incrementar el número de personas dedicadas a este tipo de negocios es la demanda del producto por parte de la clase media del país que se ve en la necesidad de adquirir un medio de transporte propio, optando por vehículos recién importados, los cuales ofrecen mejores condiciones por el precio fijado.

El plan de negocios, si bien es cierto no garantiza el éxito de ninguna empresa, facilita las ejecuciones de las tareas, organiza la estructura laboral, ayuda a comprender el mercado, a los fines de evitar posibles riesgos, permite establecer un presupuesto periódico y estimar las ganancias, lo cual representa un beneficio para toda la organización.

3.3 Objetivos del plan de negocios

En la creación o diseño de planes de negocios, es necesario recolectar y procesar una serie de informaciones relevantes para marcar la diferencia en cuanto a los niveles de ventas. La presente propuesta no es diferente, para el diseño del plan de negocios de la sociedad TREBOL AUTO IMPORT, S.R.L., se requerirá de la elaboración de varias etapas y procesos, todos los cuales estarán conformados por objetivos estratégicos acorde con los valores declarados, las metas y las políticas de la sociedad, realizados y logrados a través de tácticas y planes de acciones.

La sociedad TREBOL AUTO IMPORT, S.R.L., se proyecta como una empresa líder en la importación y venta de vehículos de motor usado, sus productos son variados y se escogen con cuidado para procurar la entrada al país de vehículos en buen estado que garanticen la inversión de nuestros clientes.

Cada una de estas etapas deberá estar pensada y diseñada en base a los macro objetivos, u objetivos claves, los cuales deberán ser planteados y evaluados a lo largo del plan y posteriormente en las sucesivas evaluaciones que se le practique a dicho documento, el cual busca no solo conocer su evolución, sino que también tiene como fin ajustar acciones o tareas y evitar posibles inconformidades con el servicio y con los resultados económicos proyectados.

Los principales objetivos que se persiguen con la propuesta del plan de negocios de esta empresa son los siguientes:

- a) Elaborar el plan de operaciones que incluya las informaciones recolectadas y analizadas a través de las encuestas aplicadas.
- b) Elaborar un plan financiero que permita la reinversión y el alcance de las proyecciones de ventas y la posibilidad de incluir nuevos inversionistas
- c) Diseñar el plan de recursos humanos que incluya aspectos como motivación, incentivos y manual de cargos
- d) Establecer los principales aspectos legales de la sociedad

3.4 Estrategias

El plan de negocios propuesto es de los denominados planes a mediano plazo, es decir el mismo se llevará, se proyectará e implementará para los próximos tres años. En este período de tiempo se realizará el seguimiento necesario a los fines de garantizar la ejecución del mismo en los plazos establecidos. El seguimiento del plan se realizará mediante evaluaciones bimensuales y se le realizará una revisión por la gerencia cada seis meses, el último viernes de junio y diciembre, a los fines de ser presentados los resultados en la junta general de accionistas que preceda a la reunión semestral.

Como todo plan, el presente plan de negocios necesita ser sustentado, además de los objetivos indicados, en estrategias, las cuales se van definiendo en la medida en que se van describiendo los objetivos y se van incluyendo y direccionando cada meta.

Se deberá tener un reporte de observaciones para anotar las posibles acciones que conlleven a la mejora continua de los procesos y del propio

plan. De igual modo se levantarán las no conformidades que resulten ser amenazas para el propio plan o para la compañía, garantizando la elaboración de planes de acciones que eliminen las amenazas.

El plan se evaluará y se administrará bajo el software Microsoft Project, a los fines de facilitar el seguimiento del plan y que no resulte tedioso para los ejecutores o demasiado complicado. De igual manera se insertarán las tareas y el plazo para llevarlas a cabo. En cada reunión por la gerencia se estudiarán los avances del plan y se darán los resultados de las mediciones, se levantará acta de las acciones que se deban tomar en caso de ser necesario.

Tomando en cuenta el mercado en el que se desarrollan los negocios de la empresa, el valor de los productos que se comercializan, así como la complejidad para las operaciones, se requiere tener claro todas las herramientas para cumplir con los objetivos. Se impescindible que se lleven a cabo políticas de diferenciación, que conlleven a posicionar la empresa en el gusto de los consumidores, por lo que la gestión y el branding de la marca Trébol, sus diseños, logos, emblemas y slogan deben estar siempre visibles. El principal responsable de la ejecución y seguimiento del plan de negocios es el Gerente general, quien ha recibe mandato de la junta general de accionistas para ejecutar y darle seguimiento al documento, debiendo delegar y asignar a los demás empleados las tareas pertinentes para cumplir con los objetivos y metas.

El plan de negocios de la empresa no es un documento estático, el mismo además de la revisión periódica que le será realizada podrá ser revisado para fines de modificación total o parcial, atendiendo a los motivos que lo requieran. Se convocará una reunión de trabajo para exponer los puntos a modificar y las motivaciones, se dará un plazo para que las áreas responsables de los procesos envueltos presenten sus opiniones y

consideraciones, luego se remiten las observaciones a la Junta de Accionistas por intermediación de la gerencia general.

Los principales motivos que pueden llevar a la modificación del plan de negocios de la sociedad son, entre otros, los siguientes:

- Modificación o cambio de la legislación sobre el área de importaciones y venta de vehículos
- Aumento de aranceles o impuestos
- Cambios en los procesos de aduanas, que afecten el proceso de importación
- Aumento o disminución de la demanda

3.4.1 Plan de Operaciones

Los objetivos estratégicos del plan de operaciones, tal como se muestran en el Gráfico No. 15, los cuales serán desarrollados a lo largo del plan y en virtud de los plazos y tareas que se les asignen, son los siguientes:

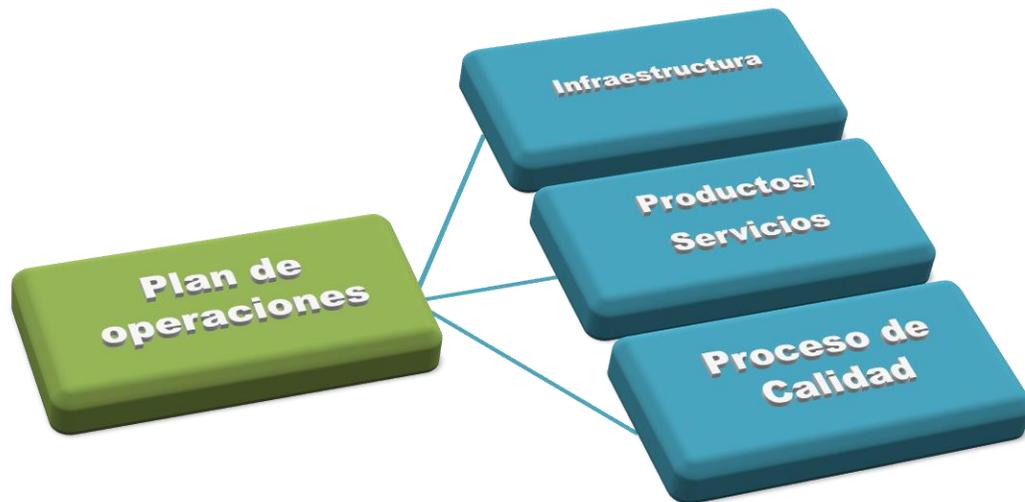
- Crear nuevas sucursales
- Aumentar las ventas mensuales
- Establecer las especificaciones técnica para la compra de los productos importados
- Diseño de nuevos servicios
- Cumplir con los objetivos y expectativas del cliente
- Mejora de las promociones y mercadeo
- Mejorar la imagen y las marcas de la compañía
- Proceso de calidad

Tácticas para lograr el objetivo del plan operativo:

Para lograr los objetivos estratégicos de esta parte del plan se desarrollarán las siguientes tácticas:

- a. Establecer la descripción y requerimiento de los inmuebles necesarios.
- b. Crear manuales de procedimiento o especificaciones técnicas para la adquisición de los productos importados
- c. Diseño de encuesta de satisfacción clientes
- d. Analizar las necesidades del mercado
- e. Elaborar proceso de mercadeo y promoción de los productos y servicios
- f. Diseñar las políticas de calidad de los productos vendidos

Gráfico No. 15. Plan de Operaciones Trébol Auto Import



Fuente: Elaboración propia

El plan de operaciones se compone de varios objetivos estratégicos, los cuales están compuestos de estrategias, tareas, tiempo de ejecución y responsables para cada uno de los objetivos. Esta sección del plan de

negocios es la más relevante y relevante, toda vez que de su correcto seguimiento y ejecución dependerá el control de toda la empresa. En base al tipo de operaciones que realiza la empresa investigada no requiere realizar procesos de producción, sin embargo es necesario determinar y establecer estrategias y la logística para los demás procesos como: importación, atención al cliente, marketing, venta y seguimiento a los clientes.

Para evaluar el seguimiento constante, tanto las evaluaciones bimensuales como las de seguimiento realizado por la gerencia, además del MagnamentProject se utilizará una matriz de seguimiento, tal como se muestra en el Gráfico No. 16. Se realizarán reuniones presenciales con los equipos de trabajo de cada área y se tocarán varios temas, la agenda será realizada previamente a los fines de que todo el personal conozca los puntos a tratar.

Las medidas a tomar, en caso de incumplimiento de las metas, de los objetivos o de alguna de las tareas serán evaluadas mensualmente, a los fines de realizar reuniones para el análisis de las causas raíz de las no conformidades y proceder con su eliminación.

Gráfico No. 16. Matriz de Seguimiento

Objetivo	Recurso	Responsable	Tiempo ejecución	Tareas	Nivel de Avance
Crear nuevas Sucursales	Financieros Humanos Tecnológicos	Junta de accionista Gerencia Contabilidad	1 a 2.5 años		
Aumentar las ventas	Financieros	Gerencia Vendedores	1 a 3 años		

	Humanos Tecnológicos				
Cumplir con las expectativas de los clientes	Financieros Humanos Tecnológicos	Gerencia Vendedores	1 a 3 años		
Establecer especificaciones técnicas de productos	Humanos Tecnológicos	Gerencia Vendedores	6 meses		
Diseño de nuevos servicios	Financieros Humanos Tecnológicos	Junta de accionista Gerencia Vendedores	6 meses a 1 año		
Mejora de las promociones y marketing	Financieros Humanos Tecnológicos	Junta de accionista Gerencia	1 a 3 años		
Mejora de la imagen de la compañía	Financieros Humanos Tecnológicos	Junta de accionista Gerencia	1 a 3 años		
Proceso de calidad	Financieros Humanos Tecnológicos	Todo personal el	1 a 3 años		

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.1 Crear nuevas sucursales

Se requiere el mantenimiento constante del local en donde se encuentra ubicado el dealer y la oficina principal y la oficina ubicada en el Puerto de Haina. Estos locales deben mantenerse acondicionados, con la correcta identificación y ornamentarla para que resulte interesante y resalte en la memoria de los usuarios.

Tomando en consideración que la empresa objeto de la presente investigación se encuentra ya en operaciones, es necesario indicar que cuenta con un establecimiento comercial, cuyo domicilio principal ha sido establecido en la provincia de Santo Domingo. Los estatutos sociales de esta compañía indican que la sociedad puede tener sucursales en cualquier parte de país.

Dentro de los objetivos estratégicos del plan operativo de la empresa se encuentra la apertura de por lo menos una nueva oficina de atención en el Puerto de Santo Domingo y un nuevo local comercial en el Distrito Nacional.

Para el proyecto del nuevo local sería de preferencia en el sector El Millón en el Distrito Nacional, en una zona bien transitada y de fácil acceso, de por lo menos trescientos metros cuadrados, o con la capacidad suficiente para la exhibición de los vehículos que indique el inventario y que el mismo sea arrendado con opción a compra.

Tanto el local para la exhibición y venta de los productos importados como la nueva oficina, deberán trabajar en coordinación y bajo las mismas políticas de calidad y del negocio que el de la oficina principal.

Para llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo se requieren los siguientes recursos:

- Recursos humanos, a los fines de buscar el mejor solar o local comercial para ambas tareas.
- Recursos económicos, con los que se deberán pagar los arrendamientos y/o compra de los inmuebles y del mobiliario que se requiera
- Recursos tecnológicos para la búsqueda de los inmuebles a través de las páginas web

Se proyecta la apertura del nuevo local comercial o sucursal para el segundo trimestre del año dos mil diecinueve. En el caso de la oficina de atención en el Puerto de Santo Domingo se estima la apertura para mediados del año dos mil dieciocho.

3.4.1.2 Aumentar las unidades de venta mensualmente

Esta es una de las partes más importantes de todo el plan de negocios, ya que de este depende el aumento de los ingresos de la empresa, a la vez que coadyuva con las mejoras del negocio, por ser transversal a todos los procesos.

El aumento de las ventas se planifica para ser elevadas y establecidas en unas 10 a 12 unidades mensualmente. Se requiere para ello la organización y estrategias establecidas en el plan financiero.

La empresa requiere de un inventario constante de entre 20 y 25 vehículos en stock, como el proceso de compra e importación de los productos tarda unos dos meses, es preciso mantener el ritmo de adquisición que garantice el inventario establecido. Se requiere un monitoreo constante de las

principales vías de compra para alcanzar las mejores ofertas en mercados internacionales.

3.4.1.3 Los Productos y servicios

El negocio principal de la empresa es la importación y venta de vehículos de motor, sin embargo existen algunos servicios adicionales que son ofrecidos, tanto para los clientes finales como para clientes intermediarios, tal como lo muestra la Tabla No. 9.

TablaNo. 9.Servicios ofrecidos por Trébol

Servicios Cliente Finales	Servicios Cliente Intermediarios
<ul style="list-style-type: none">• Venta de vehículos• Importación vehículo bajo especificaciones• Asesoría para la compra• Entrega gratuita antecedentes del vehículo• Traspaso• Gestión de préstamos• Gestión de seguros	<ul style="list-style-type: none">• Importación de vehículos• Asesoría la compra• Venta a consignación de vehículos

Fuente: Elaboración propia

Los productos vendidos por Trébol, así como los servicios provistos cumplen las siguientes necesidades en el mercado:

- Vehículos en buen estado tanto en lo referente a la carrocería como en el motor
- Vehículos que no hayan sido declarados como salvamento o pérdida total
- Productos con historial de uso disponible
- Atención personalizada en cada transacción
- Productos con precios competitivos

3.4.1.4 Establecer especificaciones técnicas para los productos importados

En base a las preferencias y la demanda analizadas por el público consumidor las denominadas jeepetas son las más requeridas, seguidas por los carros tipo sedán, en esta línea se concentrarán las búsquedas de los productos a importar.

Para la compra de cada producto se deberán comprobar las características de cada vehículo en base a las exigencias de las autoridades aduanales y a las leyes que norman la importación de vehículos de motor.

En base a lo anterior, las siguientes son las observaciones que se deben establecer para adquirir productos de calidad y convenientes:

- Año de fabricación
- Chasis que no estén fuera del tratado (J, K, W, 2, 3)²
- Cilindraje
- Condiciones del vehículo interiores y exteriores
- Reporte de daños reales/reporte de la aseguradora
- Kilometraje

² Estas denominaciones de chásis J, k, W, 2 y 3 se refieren al origen de fabricación japones, alemán, coreanos, mexicanos y canadiense, los cuales no entran dentro del tratado de libre comercio por lo que su importación son más caros y el proceso de importación es más costoso)

- Reporte
- Marcas más demandadas
- Facilidad de adquisición de piezas y reemplazos en el mercado
- Precio

Las políticas de precios, ofertas y descuentos, se estructura en base a la idea de mantener un precio competitivo y en muchas ocasiones por debajo de la competencia, esto se consigue sobre la base de adquirir buenos productos, o como se denomina en el mercado vehículos sanos, con esto se busca bajar los costos del valor de la compra que se reflejará en el cliente. Se individualizarán los descuentos permitidos por cada vehículo, detalle que deberá estar a la mano de cada vendedor para evitar informaciones duplicadas y evitar demoras.

3.4.1.5 Diseño de nuevos Servicios

Además de la importación y venta de vehículos se incrementa la cartera de servicios que se ofrece en la sociedad Trébol Auto Import, a los fines de lograr una mayor satisfacción entre los clientes finales y aquellos vendedores que importan a través de la compañía.

Dentro de los nuevos servicios a desarrollar para los clientes finales se encuentran los siguientes:

- Facilidades de financiamiento de hasta un 40% del valor del vehículo
- Gestión de financiamiento con entidades bancarias, cuando el monto sea sobre el 50% del valor del vehículo
- Asesoría y gestión de seguros para el vehículo vendido
- Adquisición por cuenta de la compañía para seguros sobre reparación de motor y transmisión para vehículos de alto costo
- Entrega de historial del vehículo (Carfax) completamente gratis

De igual manera se mantendrán en vigencia los servicios hasta el momento ofrecidos por las empresas a sus clientes, dentro de los que están: recepción de vehículo del cliente como parte del pago por la nueva adquisición, traslado de las unidades a la residencia u oficina de los clientes para fines de inspección.

Se trabajará sobre las alianzas con los principales bancos del país a los fines de continuar con el proceso de financiamiento. De igual manera se establecerán alianzas estratégicas con las principales aseguradoras en el país. Para los servicios de mecánica, desabolladura y pintura de los vehículos se mantiene la tercerización, sin embargo, se presentará la propuesta para la última revisión del plan de negocios, de incluir dentro de los locales comerciales una cabina de pintura para el mantenimiento de los productos importados.

Se propone, para principios del año 2018 la creación de un programa de lealtad y/o referidos para nuestros clientes. Esto quiere decir que los clientes que compren más de un vehículo o que nos refieran a sus amigos y relacionados, sobre la base negocios que se lleguen a realizar, serán beneficiados con regalos, accesorios para sus vehículos, dinero en efectivo mantenimiento de vehículos, entre otros. Este programa de referidos será anunciado a través de folletos y por el propio vendedor

3.4.1.6 Mejora de las promociones y marketing

Llegar al público consumidor es una de las tareas más delicadas y complejas. El objetivo estratégico central es colocar los productos importados por la empresa en los ojos del mayor número de personas. Del análisis de la investigación realizada a través de las encuestas aplicadas se destacan los principales medios para llegar de forma más efectiva.

Sin lugar a dudas los medios o redes sociales son el principal target. El mercadeo a través del internet y las social media hacen que el proceso de promoción sea más ágil, además sirve de propagador de las experiencias del servicio brindado, siempre que haya un cliente satisfecho.

Es necesario tomar en cuenta lo cambiante y variable que resultan ser las redes sociales y el internet, por ello esta parte del plan conlleva tareas constantes a ser desarrolladas a lo largo del plan de negocios y de sus revisiones.

Lo esencial es llegar al mayor número de personas, hacer las promociones procurando sacar el mayor provecho tanto del producto como del espacio publicitario que se ocupa. Además de los anuncios estáticos tradicionales se incluyen videos en las publicaciones usando herramientas como Videoshow y Pic Art, en todo caso los anuncios tendrán una duración de unos 45 segundos.

Es decir, se deberá remozar y mejorar el marketing promocional de los productos y servicios ofrecido, sustentándolo en nuevas y modernas técnicas de mercadeo, en especial las que incluyen web marketing, Mobile marketing, multimedia e incluso el denominado marketing *one to one*.

Otra forma de promoción de la marca de la empresa es a través de regalos a los clientes potenciales y futuro, que incluyan los detalles principales de la empresa, nombre, logo, dirección teléfonos, etc.

La creación de un sitio web que resulte amigable, interactiva, a través de la cual los clientes y el público en general pueda mediante una simple búsqueda conocer la lista de los productos y servicios disponibles, además de solicitar cualquier vehículo o conocer las especificaciones de cualquier modelo de auto o jeepeta.

Se mantienen las publicaciones y promociones en los siguientes medios, siempre priorizando el internet como el medio más rentable para mercadear los productos y servicios de la sociedad:

- Supercarros
- Corotos.com.do
- Facebook
- Instagram
- Lapulga.com.do
- Correos masivos

El presente plan de negocios está compuesto por tareas que resultan ser fijas en el plan, es decir que se llevarán a cabo de manera constante y planificada. Una de estas tareas es la participación de Trébol en las ferias que periódicamente realiza La Asociación Nacional de Agencias Distribuidoras de Vehículos (ANADIVE) para todos sus asociados. Estas exhibiciones producen ventas masivas y son una de las actividades más importantes para el sector, así como una fuente de ingresos para la empresa.

En este sentido se procura reforzar las estrategias y los procedimientos actuales para la participación de la sociedad en dichas ferias. El principal objetivo es vender sobre los 30 vehículos, actualmente las ventas se sitúan en unas 15 unidades por feria, las cuales incluyen vehículos propios y a consignación por otros dealers.

Para lograr este aumento, se deberá incluir lo siguiente:

- Elevar el número de vendedores, promotoras e impulsores
- Mejorar la publicidad del stand, lo cual incluye muñecos flotadores, letreros, publicidad
- Incluir ofertas y promociones por la compra de vehículos

- Negociar con los bancos y las aseguradoras tasas preferenciales a cambio de las comisiones por financiamiento

El presente plan de negocios está compuesto por tareas que resultan ser fijas en el plan, es decir que se llevarán a cabo de manera constante y planificada. Una de estas tareas es la participación de Trébol en las ferias que periódicamente realiza La Asociación Nacional de Agencias Distribuidoras de Vehículos (ANADIVE) para todos sus asociados. Estas exhibiciones producen ventas masivas y son una de las actividades más importantes para el sector, así como una fuente de ingresos para la empresa.

En este sentido se procura reforzar las estrategias y los procedimientos actuales para la participación de la sociedad en dichas ferias. El principal objetivo es vender sobre los 30 vehículos, actualmente las ventas se sitúan en unas 15 unidades por feria, las cuales incluyen vehículos propios y a consignación por otros dealers.

Para lograr este aumento, se deberá incluir lo siguiente:

- Elevar el número de vendedores, promotoras e impulsores
- Mejorar la publicidad del stand, lo cual incluye muñecos flotadores, letreros, publicidad
- Incluir ofertas y promociones por la compra de vehículos
- Negociar con los bancos y las aseguradoras tasas preferenciales a cambio de las comisiones por financiamiento

3.4.1.7 Mejora de la imagen corporativa y la marca de la compañía

Los valores intangibles de Trébol son indispensables para el desarrollo y avance de la sociedad. La imagen corporativa y los aspectos y signos de diferenciación hacen que la sociedad se aleje de lo común y por ende de la competencia, logrando con ello que tanto el público consumidor como los

potenciales clientes recuerden con facilidad los elementos distintivos del negocio.

Así las marcas, nombres comerciales, los secretos empresariales, lemas, rótulos y emblemas de Trébol Auto Import, deberán estar debidamente registrados y darles el mantenimiento que establece la ley. De igual modo se revisarán, conjuntamente con la revisión por la gerencia las diferentes modalidades de propiedad intelectual con que se cuenta a los fines de analizar su mantenimiento o mejora.

El nombre comercial y las marcas que identifican la sociedad deberán estar siempre en un lugar visible y estratégico. Los vehículos estarán siempre identificados, limpios y con los emblemas que caracterizan la sociedad. El color verde es el protagonista de la identidad corporativa, la línea gráfica completa estará dirigida por los aspectos marcarios de Trébol.

De igual manera el personal que labora en la empresa deberá estar identificado con el nombre y logos de la empresa, usando el uniforme y los colores destinado a tales fines.

Es necesario lograr impacto visual en las Oficinas y locales de Trébol, a los fines de lograr que los clientes potenciales y futuros recuerden la marca y la asocien a calidad, buenos precios y eficiencia.

3.4.1.8 Proceso de la calidad

Los productos que se importan y se venden deberán cumplir con las especificaciones técnicas establecidas, de igual manera se deberán regir todos los servicios tanto para los clientes internos como para los de intermediación. Todos los procesos, los de las áreas críticas como los de apoyo deberán cumplir con las políticas y normas establecidas, a los fines de lograr el objetivo estratégico principal, la satisfacción del cliente.

En este sentido el proceso de calidad comienza con la recepción del cliente de manera cortés y afable. La línea estratégica siempre visible, la limpieza del local y de los empleados y finaliza con la venta del vehículo y las posteriores asistencia a los clientes, la Tabla No. 10, muestra el flujo del proceso principal de la empresa.

Tabla No. 10. Mapa de proceso principal



Fuente: Elaboración propia

3.4.1.9 Encuestas de satisfacción para los clientes

En base a la última parte del mapa de proceso de la sociedad, referente al seguimiento de la satisfacción del cliente, se le aplicará una encuesta de satisfacción al final de cada cierre de negocio, esto con el objetivo de conocer su experiencia y conformidad con el servicio prestado y con el producto adquirido. De igual manera se aplicarán aleatoriamente encuesta de satisfacción para procesos de información que no incluyan cierre de negocios.

El primer bloque de encuesta, es decir las que se aplicarán para clientes que finalicen la compra se deberá ser aplicada luego de pasada una o dos semanas, para dar tiempo a que pueda usar y conocer el vehículo adquirido. El cuestionario se le remitirá vía correo electrónico o a través de la plataforma de Whatsapp, con el consentimiento previo del cliente.

Esta encuesta de satisfacción permitirá a la empresa saber cómo se están haciendo las cosas en el negocio, qué piensan los cliente y qué se debe mejorar a los fines de lograr la mejora continua de los procesos, ya que bien se ha establecido lo que no se mide no se mejora.

EL cuestionario de la encuesta estará dirigido a conocer del cliente su parecer sobre cuestiones como: el servicio recibido, la amabilidad y la cortesía con que fue tratado, sobre el vehículo adquirido, las instalaciones físicas, la higiene, los precios en base a los productos exhibidos y muy importante un apartado para sugerencias por parte de los clientes.

Los resultados arrojados por las encuestas serán tabulados, graficados y analizados a los fines de crear planes de acciones sobre las áreas que necesiten ser reforzadas y fortalecer las de mejor desempeño.

Una vez al año se realizará una encuesta, realizada por una encuestadora externa, entre los clientes que realizaron negocios con la empresa, esto permitirá realizar cualquier cambio en los componentes del plan de negocios o en el enfoque de los objetivos y metas planteadas.

3.4.2 Plan Financiero

El objetivo estratégico del plan financiero para el plan de negocios de la sociedad Trébol es presentar la viabilidad de la empresa en términos económicos, demostrar que el negocio es rentable y que se cuenta con los fondos y las posibilidades para aumenta las ventas y ende los beneficios. De

igual manera se requiere que este documento sirva para medir y mantener la estabilidad económica, la inversión y que sirva de termómetro para el desarrollo de los demás proyectos.

Principales objetivos estratégicos:

- a. Mantener la viabilidad económica del negocio
- b. Llevar un historial de gastos
- c. Mostrar la obtención de los beneficios previstos
- d. Conocer la capacidad de endeudamiento de la empresa
- e. Presentar la pertinencia de nuevos proyectos
- f. Operar el negocio en base al plan establecido

Tácticas:

- a. Llevar contabilidad organizada
- b. Contratación de personal adecuado que lleve la contabilidad
- c. Contratar el diseño de software para llevar el proceso financiero
- d. Reinvertir el 50% de las ganancias
- e. Aumento de las líneas de crédito

De entrada hay que tomar en consideración que la sociedad TREBOL AUTO IMPORT, SRL, se encuentra en operaciones desde hace poco más de un año, sin embargo hasta este momento no se cuenta con un documento que permita operar el negocio con una visión que resulte clara, objetiva y confiable en términos del retorno económico que esperan los dueños.

De igual manera, se sustenta la necesidad de la elaboración de un plan financiero adecuado, a los fines de comparar resultados y realizar las operaciones de acuerdo a todo el plan de negocios propuesto. La idea principal es que la compañía pueda, al tercer año de ejecución del presente

plan autofinanciar todas sus operaciones, dejando la financiación externa para nuevos proyectos.

El aporte inicial para el negocio fue realizado a través de las cuotas sociales suscritas y pagadas por cada accionista, declaración realizada en los estatutos sociales. Con dicho aporte se inició el negocio, pero a medias que se ha ido desarrollando se hace necesario inyectar más liquidez al mismo.

El negocio de importación y venta de vehículos de motor resulta muy rentable, siempre y cuando se realicen compras inteligentes, de acuerdo con lo descrito en el plan de operaciones y tomando en cuenta las demandas del mercado. De igual manera es de suma importancia mantener un inventario en el negocio que ascienda a unos 15 o 20 vehículos.

Los beneficios por cada producto para el negocio, en las condiciones que se realiza actualmente es de un 10 a un 15% sobre el valor de compra de cada vehículo, los aranceles e impuestos representan un 10% del valor del mismo, además hay que adicionar los costos del, flete y otros gastos.

Los siguientes son los pagos que deben realizarse para importar y poner en el dealer los productos:

- a. Costo del vehículo (USA)
- b. Grúa movilización (USA)
- c. Gestión aduanal (USA)
- d. Transferencia bancaria
- e. Flete (USA)
- f. Seguro (USA)
- g. Gestión aduanal
- h. Pago Aranceles
- i. Pago de ITEBIS

- j. Pago primera placa
- k. Pago intereses
- l. Pintura, retoque, reemplazo piezas, acondicionamiento del vehículo

Para importar un vehículo al país se debe realizar el pago de varios impuestos y aranceles, los cuales se calculan sobre la base del costo, del seguro y del flete del vehículo, es lo que se denomina CIF. Este cálculo se realiza en dólares norteamericanos, a la tasa de que establece el Banco Central. Los impuestos a pagar son los siguientes:

- Gravamen 20%
- ITEBIS 18%
- Primera placa 17%
- CO2/KM %
- Circulación (Placa) Depende el año
- Traspaso 2%

Gastos operativos del negocio

- a. Pago nómina
- b. Pago préstamo hipotecario solar
- c. Pago afiliación ANADIVE
- d. Pago anticipos a la DGII
- e. Pago publicidad y marketing
- f. Pago afiliaciones a CarFax
- g. Pago celulares y teléfono

Tabla No. 11. Gastos fijos Trébol Auto Import

Gasto	Costos	Fuente
Gastos Fijos del negocio		
Pago nómina	RD\$45,000	Ingreso recurrente
Pago préstamo hipotecario solar	RD\$15,000	Ingreso recurrente
Pago afiliación Anadive	RD\$1,500	Ingreso recurrente
Pago anticipos a la DGII	RD\$1,500	Ingreso recurrente
Pago afiliaciones a CarFax	RD\$4,500	Ingreso recurrente
Pago celulares y teléfono	RD\$7,000	Ingreso recurrente
Pago intereses	RD\$250,000	Ingresos transaccionales
Gastos Importación	RD\$500,000	Ingreso recurrente
Gastos publicidad	RD\$340,000	Ingresos transaccionales
Nuevos proyectos	RD\$8,000,000	Ingresos transaccionales

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 12. Balance General Trébol Auto Import

ACTIVO		PASIVO	
Activo corriente		Pasivo Corriente	
Bancos	RD\$3,000.000	Líneas de crédito	RD\$16,000,000
Caja chica	RD\$75,000.00	Impuestos por liquidar	RD\$70,000.00
Inventario	RD\$20,000,000		
Deudores	RD\$1,275,000		
Activo Fijo			
Inmuebles	RD\$ 4,200,000	Deuda Inmueble	RD\$1,000,000
Equipos	RD\$100,000.00		
Mobiliario	RD\$ 150,000.00		
TOTAL DE ACTIVO	RD\$28,750,000	TOTAL PASIVO	RD\$17,070,000
TOTAL ACTIVO + PASIVO			RD\$11,680,000

Fuente: Elaboración propia

Con base a lo anterior se concluye que para mantener el negocio en funcionamiento es imprescindible tener bien claros los cálculos tanto de adquisición de los productos como de los gastos operativos. Es importante considerar además cualquier eventualidad con los productos importados por si se hace necesario alguna reparación o acondicionamiento. De igual manera es menester tomar en consideración la parte de los intereses devengados por las líneas de crédito, así como los imprevistos que puedan suceder en puerto dominicano, lo cual debe ser previsto entre los gastos que generan la importación

El análisis del punto de equilibrio actual sitúa a la sociedad en unas 5 ventas mensuales, actualmente se venden entre 5 y 6 vehículos al mes. Lo cual indica que las utilidades son ligeramente más que los gastos. Por lo que para aspectos de valoración de la empresa, por lo que se procede a realizar los siguientes análisis:

- Análisis económico: La liquidez de Trébol, está por encima de 1, lo que establece que el dinero líquido que posee es suficiente en base al tipo de negocio y al mercado
- Análisis de solvencia: Todos los pasivos se liquidan en el plazo establecido
- Rentabilidad: Actualmente los beneficios de la empresa son mayores que los gastos
- Oferta y demanda: En base al plan de compra establecido se prevé la importación de productos específicos en base a la demanda y con la oferta más atractiva
- Fuentes de financiación: La sociedad cuenta con más de 4 líneas de crédito de dos a cuatro millones de pesos cada una, además con tarjetas de crédito preferenciales que permiten realizar transacciones de alto costo.

3.4.2.1 Recapitalización del negocio

A los fines de aumentar los beneficios de la sociedad Trébol Auto Import, SRL., de aumentar la participación del mercado y de expandir sucursales en puntos estratégicos del país, a corto y mediano plazo, se hace necesario un aumento del capital para las operaciones de la sociedad. Actualmente se trabaja con líneas de créditos de los principales bancos del país.

Esta recapitalización no incluye la emisión de nuevas cuotas sociales ni un incremento de su valor, tampoco significa el aumento del capital social que actualmente tiene la empresa, sino el aumento de las líneas de crédito y préstamos por parte de las entidades de bancarias del país, es decir se trata de una financiación externa.

El dinero obtenido de las solicitudes de préstamos y líneas de crédito será reinvertido en los nuevos planes y proyectos contemplados en el presente plan, los cuales generarán las utilidades necesarias para realizar los pagos y compromisos asumidos.

3.4.3 Plan de Recursos Humanos

El principal objetivo estratégico del plan de recursos humanos es conseguir las personas idóneas para cada cargo, es imprescindible que los empleados cuenten con aptitudes, conocimientos del negocio, deseos de superación y sobre todo buen trato con el cliente. Actualmente la fuerza laboral de la compañía es de unos once empleados contratados, independientemente de los empleados temporeros que son contratados para actividades y eventos especiales, el objetivo es aumentar, en la medida en que se vaya ejecutando el plan, el número de empleados a unos veinticinco.

A los fines de poner en marcha la idea del negocio y de desarrollar tanto los valores como la ejecución del plan de negocios, se hace indispensable

contar con el personal idóneo para lograrlo. Sin lugar a dudas el emplear el personal correcto, así como mantenerlo en el trabajo y en condiciones de motivación e identificación es un reto para la gerencia, por lo que se debe estructurar un buen proceso para lo referente al personal que labora y laborará en la empresa.

Los objetivos estratégicos de esta sección son:

- a. Conseguir los mejores empleados
- b. Mantener motivado el personal
- c. Incentivar las capacitaciones
- d. Mantener un ambiente laboral idóneo
- e. Mantener el personal en buenas condiciones físicas

Las tácticas para el logro de los objetivos son las siguientes:

- a. Tercerizar o subcontratar el proceso de reclutamiento y selección del personal
- b. Crear manuales de cargo
- c. Elaborar instructivos y procedimientos de trabajo
- d. Realizar evaluaciones de desempeño
- e. Aplicar evaluaciones del clima laboral
- f. Elaborar escala salarial

Los recursos humanos de Trébol Auto Import, garantizan el alcance y logro de los objetivos y metas planteadas. Es indispensable un personal bien motivado, que conozca sus tareas, sus responsabilidades y la parte del plan de negocios que debe desarrollar, es por ello que cada colaborador debe identificar e identificarse con la parte del plan de negocios en el que le corresponde participar, ya sea como responsable principal o como parte del equipo de apoyo.

El personal de Trébol es contratado por tiempo indefinido, algunos pueden ser por ajustes o una obra determinada, pero esto es una excepción. Perciben una remuneración acorde a las tareas que desempeñan y a sus competencias, este salario es muy competitivo con relación al mercado. Algunos de los empleados, como los vendedores reciben comisiones por las ventas realizadas. De igual manera reciben las demás las compensaciones establecidas en la ley

Todo el personal actualmente contratado y el de nuevo ingreso deben conocer a cabalidad la línea estratégica de la empresa, el plan de negocios, y debe ser capaz de reconocer e identificar los objetivos y metas del negocio. De igual manera debe ser capaz de explicar con cuál o cuáles de los valores de la sociedad se identifica y el porqué.

El personal de nuevo ingreso será sometido a exámenes de aptitudes, dependiendo del cargo a ocupar se detallarán los requisitos y competencias necesarias.

Debe poder responder cuál es su aporte al desarrollo del plan y de los objetivos y debe además conocer en detalle los procesos del área en la que labora, así como cada una de las tareas que se le asignan. Las competencias del personal deben ser probadas y se requiere de constante capacitación para el desarrollo de sus talentos. Se establece una política de ascenso con base en el desempeño y a las identificaciones de progreso dentro de la empresa.

Anualmente se realizará entre todo el personal evaluaciones del desempeño de su trabajo en la cual se valorarán los siguientes aspectos:

- Desempeño del trabajo
- Cumplimiento de metas

- Identificación con la compañía
- Nivel de motivación
- Cumplimiento del horario establecido
- Relación con los clientes internos y externos
- Conducta
- Otras

Estas evaluaciones indicarán las necesidades de capacitación, ascenso, revisión o rotación del personal. Las evaluaciones serán aplicadas por el gerente general, a mediados del mes de agosto de cada año.

Igualmente importante resultan ser la salud y la higiene del trabajo, por lo que se realizaran inspecciones y auditorías a los equipos y áreas de trabajo con el fin de minimizar los riesgos de accidentes de trabajo. También se dotará a cada empleado de un seguro médico complementario tanto de salud como dental para el colaborador y su núcleo familiar.

3.4.4 Principales aspectos legales

Trébol Auto Import, es una sociedad en responsabilidad limitada, formada y constituida en el año 2017, la misma se encuentra debidamente formada y matriculada en la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo, en la forma que establece la Ley de Sociedades Mercantiles en la República Dominicana. El capital social que sustenta esta sociedad ha sido establecido por la suma de un millón de pesos, divididos en cuotas sociales que han sido debidamente declaradas y saldadas.

Los temas y aspectos legales de la sociedad son de suma importancia tanto para el plan de negocios como para los sucesivos actos y actividades de la empresa, ya que de este depende su estabilidad y los efectos que pueda tener en el comercio nacional.

La empresa tiene como órgano superior y es gobernada por la Junta General de Accionistas, formada por todos los socios de la empresa, esa Junta es quien toma las principales decisiones y las delega en el gerente general, quien es de carácter removible y elegido cada 2 años. El gerente es el responsable y el representante de la sociedad ante las instituciones el gerente es el responsable y el representante de la sociedad ante las instituciones públicas y privadas.

Dada la importancia que tiene el aspecto legal para la empresa, es necesario incluir objetivos estratégicos para mantener en orden este aspecto societario. Su ejecución, tareas y tácticas se llevarán a cabo a lo largo del plan y requerirá de un personal especial para su evaluación. En este sentido los siguientes serán los objetivos de esta parte del plan:

- a. Mantener actualizada la documentación de la sociedad
- b. Velar por el cumplimiento de las obligaciones fiscales
- c. Cumplir con los debidos registros que se requieran para el desempeño de las actividades comerciales
- d. Dar seguimiento a cualquier requerimiento por parte de las autoridades administrativas
- e. Mantener lo referente a los aspectos laborales en orden
- f. Procurar el conocimiento de toda legislación que sea de interés para el sector de importación y venta de vehículos
- g. Código de trabajo, Ley de seguridad social y Ley de pensiones

Las tácticas para lograr la ejecución de los objetivos de esta parte del plan son las siguientes:

- a. Contratar auditores externos
- b. Tener una iguala legal para revisar los temas societarios

- c. Llevar una matriz de seguimiento de los principales compromisos legales de la empresa
- d. Monitorear el sector de vehículos para ver las novedades y posibles afectaciones
- e. Participar activamente en la asociación de vendedores de vehículos como ente organizado.

Existen varias legislaciones que interesan y afectan de manera directa el negocio de las importaciones, distribución y venta de vehículos, como toda empresa radicada en el país debe observar y cumplir. Dentro de estas leyes se encuentran las siguientes:

- a. Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, Estados Unidos y República Dominicana, DR-CAFTA
- b. Ley de Reforma Tributaria 147-00 relativa a la importación de vehículos usados
- c. Ley 479-08 y sus modificaciones sobre Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada
- d. Ley 20-00 sobre Propiedad Industrial
- e. Ley 358-08 sobre Protección a los Derechos del Consumidor
- f. La Ley No. 04-07, del 5 de enero del 2007, se prohíbe la importación de vehículos de cinco (5) años o más
- g. El Decreto No. 671, del 27 de agosto del 2002, que prohíbe la importación de vehículos salvamento
- h. La Norma No. 02-08, del 6 de octubre del 2008, que refiere lo establecido en la Ley No. 241, del 28 de diciembre de 1967; sobre prohibición de importación de vehículos con el guía a la derecha

CONCLUSIONES

Concluida la investigación de la sociedad Trébol Auto Import y de la elaboración del plan de negocios para la misma, se puede aseverar que este documento es indispensable para dirigir y administrar con éxito cualquier tipo de negocio, sin importar el tipo de empresa ni su tamaño. A pesar de que lo mejor es plasmar el business plan desde el momento en que se tenga el proyecto o la idea del negocio en mente, lo cierto es que nada impide que se puedan diseñar planes para sociedades que se encuentren operando.

Ya sea que la empresa se esté iniciando o no, lo importante es que se elabore un documento sencillo, bien pensado, de fácil manejo, breve y que incluya todo lo que los directivos y dueños quieren lograr con el proyecto, abandonando la idea de que este recurso solo es útil o puede ser empleado en el momento de buscar la inyección de nuevo capital o para incluir nuevos socios. De ser así se estaría privando a la empresa de un importante recurso que le permite tanto a la gerencia, como a los empleados transmitir y comunicar con facilidad el mensaje de calidad a los clientes y manejar la empresa con los estándares de calidad y predictibilidad que merece cada inversión.

Conocer el mercado en el que se habrán de comercializar los productos o servicios, también llamado como análisis del entorno o del segmento del mercado, es indispensable al momento de diseñar y plantear los objetivos y las estrategias del plan, ya que de esta manera se puede conocer y entender tanto la competencia como los posibles cambios y alteraciones que sufra el mercado, adelantándose así el empresario a las posibles consecuencias o al impacto que pudieran causar esta variable en el negocio, con lo que se procura que los efectos sean lo menos negativos posible. Al finalizar esta investigación podemos concluir que el estudio del entorno ha de ser

detallado y constante, por lo que el mismo no debe ser realizado solo para estructurar un negocio, sino que se requiere una evaluación continua del mismo.

En el entorno que hemos investigado, es decir el de la importación de vehículos usados, existen muchas amenazas que pueden desestabilizar cualquier empresa sino se toman las previsiones de lugar. Entre estas tenemos los elevados pagos que deben realizarse al Estado, la inestabilidad en las decisiones administrativas referente los costos de los vehículos, así como las pocas ventajas que han tenido tratados internacionales para la simplificación del comercio internacional.

De igual manera el plan de negocios ofrece una idea cercana a la realidad de los gastos en que se habrá de incurrir con el proyecto, también permite predecir el nivel de ventas y la rentabilidad que habrá de percibirse por las ventas, pasando además por las reinversiones que serán necesarias a los fines de mantener estas proyecciones, hasta lograr el punto de equilibrio de las finanzas. De igual manera, en el aspecto económico un plan de negocios permite fortalecer las ventas y mejorar los niveles de aceptación en los clientes. Facilita además la rendición de cuentas de las gestiones de los administradores.

Contar con este documento, cuando se es gestionado y llevado a cabo con la importancia que reviste para la empresa, permite crear un ambiente de calidad en el entorno, ya que el propio plan permite la evaluación y auditorias de su nivel de cumplimiento, como forma de que los directivos realicen más acciones preventivas que correctivas.

Todo lo referente al plan de negocios no tendría mucho sentido si el mismo se quedara en letra muerta, si los empleados no se identifican con su contenido y el mismo no es transmitido a través de la línea estratégica, en

estos caso el plan no garantiza ninguna efectividad, es por ello que el mismo debe integrarse a la empresa y mostrarse como un proceso de apoyo que facilita los el trabajo en la organización.

En cuanto al aspecto de los productos o servicios que deben ser incluidos en el plan de marketing y en el de operaciones, es indispensable que se detallen las políticas de producción y venta de los mismos, garantizando la cantidad necesaria para satisfacer la demanda, buscando siempre la forma de que la calidad sea la mejor carta de presentación de la empresa, a los fines de procurar la fidelidad de los clientes hacia la marca y de que estos se conviertan en los mejores propagadores de la calidad de los mismos.

BIBLIOGRAFIA

- Altair Consultores. (2010). *Elaboración del Plan Estratégico*. Valencia: Eco3 Consultores.
- Borjas, O., & Capó, J. (2015). 10 Pasos para Desarrollar un Plan Estratégico y un Business Model Canvas. *3 Ciencias*, 3.
- González, López, Aceves, Figueroa, & Beltrán. (30 de 11 de 2016). *Itson Mx*. Obtenido de <http://www.itson.mx>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Person Educación de México, S. A. de C. V.
- López, J. A. (2005). *Guía para el Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores*. Bogotá: Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística.
- López, M. (2011). *Dirección Comercial: Guía de Estudio*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios, Personal, tecnología y Estrategia*. México: Person Educación.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellon, España: UNE.
- Muñiz, R., & Muñiz, V. (2011). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Olamendi, G. (16 de octubre de 2014). *Esto es Marketing*. Obtenido de <https://isabelgonzalezagcp.wikispaces.com/file/view/Diccionario+de+Marketing.pdf>
- Ortiz, M., Cabral, M., & Mena, R. (2013). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en la República Dominicana*. Santo Domingo: FondoMicro.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Weinbeg, K. (2009). *Plan de Negocios*. Lima, Perú: Media Corp. Perú.
- Winicott, M., & Drozne, L. (2007). *Plan de Negocios*. Buenos Aires: Unitexto.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta

A. Cuál es su sexo?

Masculino_____ Femenino _____

B. Cuál es tu grupo de edad?

De 25 a 29 _____ De 30 a 39 _____ De 40 a 49 _____

C. Qué tipo de vehículo prefiere?

Sedan_____ Jeepeta_____ Otros_____

D. Qué marca prefiere?

Ford _____ Toyota_____ Honda_____
Hyundai_____ Kia_____ Mazda_____ Otro_____

E. Cuál año de fabricación prefiere?

2012_____ 2013_____ 2014_____ 2015_____
2016_____

F. Al momento de adquirir un vehículo que es lo más importante:

Precio_____ Condición del vehículo_____ Garantía _____

Kilometraje_____ Que no esté chocado _____

G. Qué busca del Dealer al momento de decidirse por un vehículo?

Servicio_____ Información_____ Seguridad_____

H. ¿Cuál es el medio que más consulta para buscar vehículos?

Clasificados de prensa escrita _____ Redes Sociales _____

SuperCarros _____ Corotos _____ Otros _____

Anexo B. Entrevista

a. ¿Qué es lo más importante a tomar en cuenta en el negocio de importación y venta de vehículos en el país?

R. En estos momentos el mercado de vehículos usados está atravesando por una crisis debido a muchos factores que afectan el mismo, como son: los vendedores informales, las extorsiones y distorsiones de las autoridades de la DGA, el lavado de dinero entre otras. Viendo todo esto lo más importante es poder lograr comprar a buen precio en los mercados extranjeros. Así podríamos ofertar un precio más competitivo,

b. ¿Cuáles son los modelos de vehículos más vendidos actualmente?

R. Según la DGII la Marca Hyundai tiene 4 años consecutivos siendo la marca más endosa, por ende más vendida, seguida de la Kia, y luego las demás y todas las marcas las jeepetas son las buscadas.

c. ¿Cuáles son las principales trabas arancelarias que actualmente presenta el negocio?

R. Más que trabas diríamos que la corrupción y el clientelismo que existe en los diferente puertos de nuestro país, son los que generan trabas y pérdida de tiempo. Además de que no sabemos en qué momento la DGA cambia las reglas del negocio sin previo aviso.

d. ¿En qué ha favorecido o perjudicado el DR-Cafta al negocio de las importaciones de vehículos para la R. D.?

R. Ha favorecido a los vehículos de fabricación Americana, ya que a estos se le desmonta el 20% de arancel.

e. ¿Cuál es el margen de beneficio neto en la actualidad para un vehículo importado de acuerdo al mercado, japonés, coreano o americano?

R. Como bien señalas depende del mercado de origen y tipo de vehículo, pero si hacemos un cálculo de acuerdo a lo invertido en cada vehículo, los beneficios oscilan de un 10% a 25%

f. ¿Cuál es el perfil que deben cumplir para el puesto de vendedor de un dealer?

R. Tener buena comunicación, conocimientos básicos de vehículos, proactivo, indispensable licencia de conducir ya que en muchas ocasiones debe trasladar vehículos, por lo menos bachiller.

g. ¿Qué se debe tomar en cuenta para mercadear efectivamente los productos de este tipo de negocios?

R. Precio, Condiciones, garantía, una buena estructura de negocio, un buen local y sobre todo honestidad

h. ¿Tiene su empresa un plan de negocios diseñado? De ser afirmativa la respuesta ¿cuál es su experiencia en el manejo y evaluación de este documento?

R. Actualmente no, sin embargo puedo decirte que nos ha hecho mucha falta al momento de tomar decisiones relevantes o de buscar financiamiento para inyectar capital.

i. ¿Tiene su empresa un análisis de mercado actualizado? De ser afirmativa la respuesta ¿cuál es la situación actual del negocio según su opinión?

R. NO

j. ¿Está su negocio afiliado a una de las asociaciones de importadores de vehículos? De ser afirmativa la respuesta ¿cuáles son las principales ventajas que le brinda esta asociación?

R. Sí, estamos en ASOCIVU, las ventajas principalmente son la opción a participar en las 2 ferias anuales de vehículos y el desmonte del 10% al 20% en el arancel en los casos de vehículos que no entran en el tratado de libre comercio.