



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ EXPRESS A DOMICILIO, EN LA
CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Juan Fernando Sevilla Durán

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ EXPRESS A DOMICILIO, EN LA CIUDAD
DE QUITO**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención
en Administración de Empresas**

**Profesor Guía
Marco Antonio Lalama Gross, MBA**

**Autor
Juan Fernando Sevilla Durán**

**Año
2019**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa de mantenimiento automotriz express a domicilio, en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Fernando Sevilla Durán, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Marco Antonio Lalama Gross, MBA

CI: 1705328639

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa de mantenimiento automotriz express a domicilio, en la ciudad de Quito, del estudiante Juan Fernando Sevilla Durán, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Andrés Emanuel Tapia Proaño MBA

CI: 1803255999

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Juan Fernando Sevilla Durán

CI: 1711708956

RESUMEN

El plan de negocios de la empresa "PitStop Garage" tiene como principal objetivo determinar la viabilidad comercial y financiera del servicio de mecánica express a domicilio en la ciudad de Quito. La iniciativa surge de la necesidad de contar con una opción alternativa a un esquema de negocio tradicional, que optimiza el tiempo y la calidad del servicio para el cliente.

Para cumplir con el propósito del proyecto, se inició con el análisis PEST de la industria, así como las 5 fuerzas de Porter; en esta primera fase se determinó que la empresa incursionará en un mercado competitivo que está en constante crecimiento, a pesar de la recesión económica y la incertidumbre política. El resultado de la matriz EFE es positivo para el proyecto, debido a que las oportunidades superan a las amenazas, esto permitirá enfrentar los factores externos que puedan afectar el negocio.

De igual forma, se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo en el segmento para conocer los gustos y preferencias del cliente así como el criterio de los expertos en el campo. De este apartado, se concluyó que el servicio debe ser minucioso, de tal manera que genere confianza y encuentre su mayor fortaleza en la diferenciación; ese sería el punto de partida para la elaboración del plan de marketing, el cual explora todas las fortalezas que un servicio diferenciado requiere, en el que gracias a las expectativas del cliente potencial el factor generador de valor es "más por más", ya que se mejora un servicio tradicional, por un precio mayor al de la competencia.

Finalmente, se desarrolló un plan financiero proyectado a 5 años, con un crecimiento anual del 2%. Los resultados pronosticados son positivos desde el primer año de funcionamiento gracias a que la inversión inicial es muy moderada, la estructura de costos es sustentable en el tiempo, de tal manera que la inversión se recuperaría en 3.6 años a una tasa interna de retorno del 28% lo cual indica que el proyecto es viable y genera rentabilidad.

ABSTRACT

The main objective of the business plan of the company "PitStop Garage" is to determine the commercial and financial viability of the express mechanics service in Quito. The initiative arises from the need for an alternative option to a traditional business scheme, which optimizes the time and quality of service for the customer.

To begin with the project fulfilment, the first step was making PEST analysis of the industry, as well as the 5 forces of Porter; in this first stage, the results determined that the company belongs to a competitive market that is constantly growing, despite economic recession and political issues. The EFE matrix results are positive for the project, because the opportunities outweigh the threats, this will enable the company to address external factors that may affect it.

Similarly, a quantitative and qualitative analysis was carried out in the segment to find out the customer's tastes and preferences as well as the criteria of the experts in the field. The results suggested that the service must be thorough, in order to create confidence for the clients, and get it's biggest strength by differentiation; that was the starting line for the development of the marketing plan, which explores all the strengths that a differentiated service requires, in which the expectations of the potential customer indicate that the value-generating factor is "more for more", since a traditional service is improved, for a price higher than that of the competition.

Finally, a five-year financial plan was developed, with annual growth of 2%. The predicted results are positive from the first year of operation because the initial investment is very moderate. The cost structure is sustainable over time, so that the investment would recover in 3.6 years at an internal rate of return of 28%, indicating that the project is viable and generates profitability.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo	2
1.1.2	Objetivos específicos del trabajo	2
2	ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1	Análisis del entorno externo	3
2.1.1	Entorno externo	3
2.1.2	Análisis de la industria	8
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	14
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1	Cifras económicas y crédito	24
4.2	Política, plan de gobierno y ordenanzas	24
4.3	Sociedad y Tecnología	25
4.4	Panorama de la industria	26
4.4.1	Competencia	26
4.4.2	Clientes y proveedores	27
4.5	Análisis cualitativo y cuantitativo	27
5	PLAN DE MARKETING	28
5.1	Estrategia general de marketing	28
5.1.1	Mercado Objetivo	28

5.1.2	Propuesta de valor.....	29
5.2	Mezcla de Marketing	30
5.2.1	Producto	30
5.2.2	Precio	33
5.2.3	Plaza.....	35
5.2.4	Promoción	37
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	42
6.2	Plan de Operaciones.....	43
6.2.1	Flujograma de proceso	43
6.2.2	Cadena de valor	43
6.2.3	Mapa de procesos	44
6.3	Estructura organizacional	44
6.3.1	Organigrama de la empresa	45
6.3.2	Funciones y responsabilidades del personal	45
6.3.3	Cultura Organizacional	45
6.3.4	Estructura legal de la empresa	46
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.1.1	Proyección de ingresos	46
7.1.2	Proyección de costos y gastos	47
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	48
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	48

7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	49
7.5	Índices financieros.....	50
8	CONCLUSIONES GENERALES.....	51
	Referencias	53
	ANEXOS	56

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En el Ecuador, dadas las circunstancias actuales, en las que el tiempo corre a prisa y la demanda es más exigente, se ha visto la necesidad continua de crear servicios y productos cada vez más especializados. Los esquemas tradicionales de negocio, ya no son los más atractivos a la hora de estudiar la factibilidad de un nuevo emprendimiento, por lo que se requiere cambiar la perspectiva y buscar un nuevo enfoque generador de valor, para el mercado meta.

El sector automotriz es uno de los campos que, desde la introducción del primer automóvil al país, ha gozado de un crecimiento constante, con la salvedad de los últimos años, en los que las políticas y regulaciones gubernamentales, sumadas a la crisis que se acentúa desde el año 2015, han frenado dos frentes: el de ventas por cargas arancelarias y cupos de importación; y el de compras por la pérdida de poder adquisitivo de la población.

Pese a lo anterior, el volumen del sector dio origen a otro, de magnitud proporcionalmente grande, y se trata de los servicios de mantenimiento y reparación, ya sea en talleres autorizados o multimarca. Estos últimos, han ido especializándose en distintas ramas, para realizar trabajos puntuales, de modo que el resultado final, sea de mejor calidad y durabilidad para vehículos automotores que día a día se vuelven más complejos; así puede evidenciarse en los establecimientos que operan en la ciudad de Quito, con una oferta que va desde talleres especializados en partes funcionales como transmisiones automáticas, hasta aquellos que se especializan en alguna marca particular (mitaller.ec, 2018).

Los mantenimientos, ya sean preventivos o correctivos, deben ser tomados siempre en cuenta, de tal manera que el vehículo y sus componentes tengan larga duración; esto debe continuar, más aún, después del vencimiento de las

garantías que otorgan las casas comerciales. En la práctica, factores como la falta de tiempo, de confianza, el descuido, el desconocimiento, la falta de recursos, entre otros, hacen que no se cumpla con los requerimientos de un automotor. De acuerdo al resultado de encuestas y de la entrevista de grupo focal que más adelante se detalla en el presente trabajo, el usuario busca lugares en los que pueda realizar las revisiones y reparaciones en plazas lo más cercanas a su domicilio o lugar de trabajo, y que demanden la menor cantidad de tiempo posible.

Con base en los antecedentes descritos, se consideró la posibilidad de negocio, enfocada en brindar servicios de mecánica general para vehículos livianos, en la comodidad del hogar o lugar de trabajo del cliente; eliminando así, algunos de los factores mencionados.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Desarrollar un plan de acción, para la implementación de una mecánica que brinde sus servicios de mantenimiento automotriz *express* a domicilio, en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Investigar y analizar el sector de mantenimiento y reparación automotriz.
- Realizar el análisis de mercado para identificar el segmento de clientes al cual debe dirigirse la empresa.
- Determinar la oportunidad de negocio.
- Elaborar un plan de marketing para la ejecución del proyecto.
- Crear y analizar las competencias del equipo de trabajo, tanto de nivel gerencial como técnico.
- Evaluar la factibilidad financiera de la implementación del plan de negocios.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

El entorno externo involucra a todos los factores que la empresa no puede controlar, que influyen sobre ella directa o indirectamente, estos son: entorno económico, político/legal, social y tecnológico.

2.1.1.1 Entorno Económico

En la actualidad el Ecuador está experimentando una recuperación en sus ingresos petroleros, gracias al incremento en el precio del barril de crudo. Hasta octubre de 2018, se registró una variación positiva del 31% con relación al promedio de precios de 2017, y del 55% respecto de 2016, año de mayor recesión petrolera (Cifras Petroleras, BCE). La subida del precio, responde a una contracción de la oferta mundial, por restricciones impuestas por Estados Unidos a Irán (El Comercio, 2018).

Para el país, que aún depende de los ingresos petroleros, este escenario es favorable ya que, entre otros, influye en el PIB anual, que hasta fines de 2017, tuvo una variación positiva del 2.37% con respecto a 2016 (BCE, 2017). De acuerdo a las estadísticas macroeconómicas publicadas por el Banco Central del Ecuador, hasta el segundo trimestre de 2018 hubo una pequeña variación positiva del 0,9% frente al mismo periodo del año anterior. Una variación positiva en el PIB implica crecimiento económico, es decir más circulante en la población. Este factor es importante, considerando que hasta 2017, la industria automotriz y de mantenimiento ocupó el cuarto lugar dentro del listado de industrias, lo cual representa el 8.86% del total de la producción bruta por industria del Ecuador, por lo que afecta en gran medida al PIB desde el enfoque de la producción (BCE, 2017).

Las tasas de interés referenciales, tanto activa como pasiva, se han mantenido estables con variaciones promedio de 1.10% y 0.68% respectivamente durante 2018; la tasa pasiva referencial para el mes de mayo se ubica en 5.61% (BCE,

2019). Este dato es importante, ya que es el punto de partida para los proyectos de apoyo productivo financiero impulsados por la CFN (CFN, 2018), mediante los cuales otorga créditos a pequeñas, medianas y grandes empresas, utilizando como base la tasa pasiva referencial, que partirá desde el 7,5% anual con montos que oscilan entre USD 50.000 y USD 500.000 (Diario El Telégrafo, 2018). Este factor es un incentivo para el acceso a crédito de la iniciativa privada, lo cual se refleja en los registros del Banco Central del Ecuador, con incremento del 12% en créditos otorgados por la CFN hasta septiembre de 2018 con relación al mismo periodo del año anterior.

En el Ecuador, según datos de 2017, existían 2'237.264 vehículos matriculados, de los cuales, el 22.8% corresponden a la provincia de Pichincha, en donde se encuentra la mayor concentración de automotores en el país (INEC 2017). Una zona con alta concentración de vehículos, requiere de una cantidad proporcional de establecimientos que brinden algún tipo de mantenimiento, desde lo general, hasta lo más especializado. De acuerdo al registro de compañías por actividad económica (Superintendencia de Compañías, 2018), existen 282 establecimientos activos que brindan servicios de mantenimiento y relacionados a todas las marcas; de ese total, al aplicar filtros de ubicación, y actividad específica, se ha determinado que existen 66 empresas registradas, dedicadas al mantenimiento automotriz en la ciudad de Quito. Esta cifra es susceptible de aumentar, debido a que el parque automotor seguirá en crecimiento, más aún con la proyección de crecimiento que se estima en los próximos 7 años, con la desgravación arancelaria que se aplicará progresivamente a los vehículos de origen europeo, gracias a la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea, llevado a cabo el pasado 11 de noviembre de 2016 (El Comercio, 2016).

Las restricciones impuestas por el anterior gobierno a las importaciones del sector automotriz, mediante asignación de cupos y cargas impositivas, elevaban los precios de comercialización hasta en un 49% (El Comercio, 2017). De dichas políticas, se eliminó en 2017 el límite en el cupo para importación y

las salvaguardas (Cinae, Anuario 2018), lo cual reactivó el segmento con un incremento en las ventas llegando a 103.000 vehículos, esto representó una subida del 63% con relación a 2016 (El Telégrafo, 2018).

2.1.1.2 Entorno Político/Legal

La política en el Ecuador ha tenido un matiz de cambio: desde que el Lic. Lenín Moreno asumiera oficialmente la presidencia el pasado 24 de mayo de 2017, se produjo un distanciamiento con la tendencia de su predecesor, y dio paso a la consecuente división del partido político de Alianza País. A este factor se suman los casos de corrupción que han salido a la luz pública, durante la década anterior. Este escenario refleja incertidumbre debido a que el entorno legal no da luces sobre el esclarecimiento del perjuicio causado al país.

El plan de gobierno de Moreno, se articula principalmente en la reactivación económica y productiva, mediante el acercamiento y fortalecimiento del sector privado, estabilidad tributaria, austeridad en el gasto público, y la sostenibilidad de la dolarización (El Comercio, 2018). Todas estas medidas podrían mejorar la confianza para la iniciativa privada ya que promulgan la estabilidad, sin embargo aún no se registran resultados concluyentes sobre estos cambios.

A nivel de gobiernos locales, puntualmente en la ciudad de Quito, se dan controles que afectan directamente a la industria automotriz y servicios derivados, ya que existen ordenanzas municipales que establecen que todos los vehículos automotores deben someterse a una revisión técnica todos los años, lo cual es un requisito para tener permiso de circulación (AMT, 2018). Estos controles incentivan el cuidado del parque automotor, y por consiguiente al sector de mantenimiento, ya que el no contar con los permisos acarrea la imposición de multas que pueden llegar a los \$100 si no se ha cumplido con el proceso completo de matriculación (El Comercio, 2017).

2.1.1.3 Entorno Social

Según los últimos datos oficiales, el desempleo en el país para el mes de septiembre de 2018, fue del 4%, cifra similar al mismo periodo del año anterior. (El Universo, 2018). La familia ecuatoriana promedio, destina el 9.9% de sus ingresos, al consumo de bienes y servicios diversos, situándose en el tercer escalón, después de la alimentación y transporte (INEC, 2017). Esto quiere decir, que un negocio de bienes y servicios bien encaminado, tiene buenas posibilidades de colocar su fuente de ingresos, dentro de ese tercer escalón de las familias, además fomenta el trabajo para esa porción de la población que se encuentra en el desempleo. Tomando en cuenta que el sector automotriz y de mantenimiento representa el 8.86% de la producción bruta por industria del Ecuador (BCE, 2017), y a que el comercio de vehículos mantiene un crecimiento del 14% en lo que va del año 2019 (Cifras Macroeconómicas del Ecuador, 2019), se puede evidenciar que contribuye a la generación de empleo, ya que actualmente 56.801 personas viven de las plazas que genera esta industria (Anuario AEADE, 2018).

En la ciudad de Quito, existe la cultura sobre el buen cuidado de los vehículos, y esto se debe principalmente a que los motores son sometidos a mayor esfuerzo, dadas las condiciones geográficas y al estado de muchas de las vías, que contribuyen al deterioro prematuro de sus elementos. Hasta 2001, no existía control municipal sobre el estado mecánico del parque automotor, y en dicho año se creó la Corporación de Centros de Revisión y Control de la Contaminación Vehicular (El Telégrafo, 2015), que años más tarde sería la Corporación Municipal de Mejoramiento de la calidad de Aire de Quito, CORPAIRE, encargada de dar cumplimiento a las Ordenanzas Municipales 076, 120 y 213 para el control de contaminación en la ciudad y el proceso debido para la revisión técnica.

Este ambiente es favorable para el negocio de mantenimiento, ya que contribuye a una buena costumbre, y al cumplimiento de las ordenanzas. Cabe mencionar que los establecimientos que no cumplen las disposiciones de

cuidado ambiental, son multados con montos que pueden llegar a 500 SMVG cuando hay reincidencia, e incluso la suspensión definitiva de actividades (Ordenanza Metropolitana 067).

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

En la actualidad, el acceso a las tecnologías de información es un recurso necesario. De acuerdo a las cifras de 2017, el porcentaje de población en la provincia de Pichincha con acceso a internet, fue del 68.7%, siendo la segunda provincia con mayor acceso porcentual, después de Galápagos. De la población que tiene acceso a este recurso, el 40.7% utiliza internet como fuente de información. En el segmento de personas de 25 a 34 años, el 82.9% tiene un teléfono celular activo, y de esa población, el 62.7% tiene un teléfono inteligente (INEC, 2017).

Es importante tomar en consideración estas cifras, dado que mucha de la promoción de negocios se lleva a cabo por medio de los recursos que ofrece Internet. Las tecnologías de información, no sólo son importantes para la población, sino para los negocios, constituyéndose en un instrumento valioso a la hora de manejar de forma más eficiente las relaciones, los datos, los procesos, el control y los resultados. Actualmente, Facebook es la red social de mayor uso para promoción en el Ecuador, con alrededor de 8 millones de cuentas activas, por lo cual debe ser tomada en cuenta como la primera opción (Revista Líderes, 2018). Gracias a esto, se puede evidenciar la existencia de grupos de negocios, promoción, colaboración e intercambio que funcionan en Facebook: la primera iniciativa es un grupo privado de mujeres llamado WikiMujeres en Ecuador, que ha tomado mucha fuerza (El Tiempo, 2016), y siguiendo una tónica similar, se creó en 2017 el grupo “Proud Men Society Whiskys”, formado por hombres desde los 30 hasta los 55 años, que tienen intereses similares (Status UIO, 2018).

Los avances tecnológicos que se puede ver en los vehículos actuales, han dado paso al desarrollo de herramientas y equipos que con el tiempo se han

tecnificado, como es el caso de succionadores neumáticos de aceite de motor, que eliminan la necesidad de contar con una fosa, (La Mejor Bomba de Extracción de Aceite, Guía 2018). Por otro lado, existe gran variedad de oferta en sistemas de diagnóstico que puede ser conectado a cualquier vehículo que cuente con el sistema OBDII (Diagnóstico a bordo), que es una codificación estándar para determinar el origen de fallas para todos los vehículos de todas las marcas desde el año 1996 (Aficionados a la mecánica, 2014). La modernización del sector de mantenimiento, responde a la modernización del parque automotor, que según datos publicados por la AEADE, tiene una edad promedio de 16.2 años; los vehículos de 1 a 5 años de antigüedad representan el 28.88%, ocupando la mayor porción del total de automotores del país.

2.1.2 Análisis de la industria

La industria en la cual va a funcionar la empresa de mantenimiento automotriz *express* a domicilio en la ciudad de Quito, dada su naturaleza, pertenece al código G4520.01 que, dentro de la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), se refiere a mantenimiento y reparación de vehículos automotores: reparación mecánica, eléctrica, sistemas de inyección eléctricos, carrocerías, partes de vehículos automotores: parabrisas, ventanas, asientos y tapicerías. Incluye el tratamiento anti óxido, pinturas a pistola o brocha a los vehículos y automotores, la instalación de partes, piezas y accesorios que no se realiza como parte del proceso de fabricación (parlantes, radios, alarmas, etcétera), (Superintendencia de Compañías, 2018).

2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores: ALTA

Curva de experiencia

En el Ecuador, el tiempo promedio para obtener un título de tecnología en mecánica automotriz, es de 3 años, de conformidad a lo dispuesto en el Reglamento de Régimen Académico, del Consejo de Educación Superior. El personal que trabaja en un taller debe tener esos conocimientos previos para poder trabajar en un vehículo, por lo que la curva de aprendizaje está supeditada a la operación y logística del negocio.

Requisitos de capital

Para la competencia en el esquema tradicional, la inversión inicial es alta, debido a los requerimientos de infraestructura física para admisión de vehículos, así como bodegas, oficinas, rampas, compresores, generadores, camas elevadoras, etc. De acuerdo a lo que más adelante manifiesta el Sr Juan Carrasco, gerente propietario de Talleres JCV, puede llegar a los \$200.000,00 instalar un taller con todos los servicios. El plan de negocio, requiere de una inversión mucho menor, ya que no se requieren instalaciones fijas ni una plaza de grandes dimensiones para operar. Adicionalmente, el campo de trabajo se limita a la mecánica preventiva, que implica menos herramientas y maquinaria.

Acceso a insumos

En el mercado de Quito existe un gran número de proveedores de insumos (herramientas, maquinaria y repuestos), que abastecen a los talleres locales y ofrecen capacitación; Hernán García, gerente propietario de talleres ATAP, ha destacado los siguientes: Conauto C.A. (www.conauto.com.ec), R. Ferri - Quito (www.rferri.com) y Aviauto (www.aviautoecuador.com).

La existencia de oferta variada, amplía el abanico de opciones a la hora de seleccionar los insumos para la operación del negocio.

2.1.2.2 Rivalidad entre competidores: MEDIA

Concentración:

El mercado de servicios relacionados al sector automotriz es muy grande, y ofrece toda clase de servicios dedicados al mantenimiento en diferentes grados de especialización y de servicio, que de acuerdo a cifras de la AEADE, ascienden a un total de 3126 establecimientos a nivel nacional en lo que va de 2018 (AEADE, Sector Automotor en Cifras), lo cual sugiere que mientras el sector siga creciendo, la oferta de servicios complementarios también lo hará.

Diversidad de los competidores:

Con base en la oferta de servicios publicados en el portal web www.mitaller.ec, en la ciudad de Quito se encuentra gran diversidad, con establecimientos que se dedican a trabajos o configuraciones de motor específicos, entre los que se puede citar: motores a diésel, enderezada y pintura, modificación y accesorios 4x4, mecánica general, repuestos, lubricadoras y lavadoras, etc.

La variada oferta, sugiere que se puede incursionar en una o varias especialidades para mermar la competencia directa.

Grupos empresariales:

En el mercado, los líderes en servicio son las casas comerciales, debido principalmente a que cuentan con el respaldo de la marca que representan. Así, se puede determinar que la mayor cuota de mercado durante 2018, le pertenece a Chevrolet con el 35% de ventas, lo cual sugiere que el servicio post venta será destinado a esa porción de clientes.

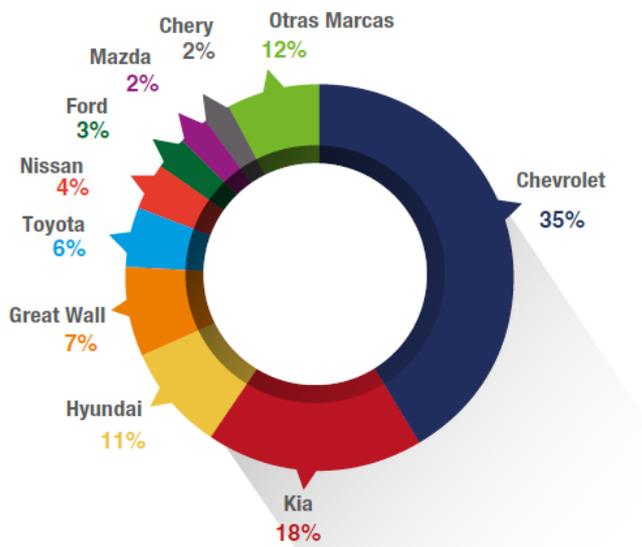


Figura N° 1: Participación de ventas por marca (unidades), vehículos livianos 2018 (Ene - Oct)

Tomado de: Sector Automotor en Cifras - AEADE (Noviembre, 2018)

Con la finalidad de mantener su imagen y cuota de mercado, existe la posibilidad de que las grandes empresas, adopten el mismo esquema de

negocio, para la retención y captación de más clientes. Prueba de ello se registra en otros países como Costa Rica, en donde la compañía Purdy Motor que representa a Toyota, brinda el servicio *express* de taller móvil (Toyota Costa Rica, 2018).

2.1.2.3 Poder de negociación del cliente: ALTA

Concentración de clientes:

Dado que el volumen de la industria es muy grande, y considerando que existen establecimientos especializados, el consumidor final cuenta con una amplia gama de opciones para escoger el taller que más se ajuste a sus necesidades y exigencias. Tomando como referencia una porción de mercado, registrada en el portal web www.mitaller.com, en la ciudad de Quito, se encuentran 66 establecimientos dedicados a este servicio, sin embargo esta cifra dista mucho del total de oferta, si se toma en cuenta que el número de vehículos livianos registrados en la provincia de Pichincha, es de 750.716 (AEADE, Sector Automotor en Cifras).

Por este motivo, el poder de negociación es alto, por lo que es necesario plantear una alternativa que supere los beneficios ofrecidos por los negocios tradicionales.

2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores: BAJA

Concentración de Proveedores:

A fin de satisfacer las necesidades de los talleres mecánicos, sobre los requerimientos técnicos que deben cumplir, existen muchas empresas productoras y comercializadoras de maquinaria, herramientas y recursos tecnológicos, dado que se trata de un mercado de grandes proporciones; esto se evidencia en cifras publicadas por la Superintendencia de Compañías, en donde se registran 587 establecimientos que se dedican a esta actividad o afines.

Diferenciación de insumos:

La naturaleza del negocio, no requiere de partes y piezas específicas para cada marca de vehículo, por lo cual no se considera un factor predominante, el poder de negociación que ejerzan las fábricas de cada marca en la venta y disponibilidad de partes y piezas.

2.1.2.5 Amenaza de sustitutos: ALTA

Disponibilidad de sustitutos:

Bajo la premisa de que el poder de negociación del cliente es alto, la amenaza de un sustituto también es muy elevada, y se debe principalmente a la cantidad de oferentes del mismo servicio, tal como se citó anteriormente, existen 282 establecimientos registrados bajo el mismo CIU en el Distrito Metropolitano de Quito.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto:

La propensión a sustituir también puede generarse, si se da una falla en alguna parte del proceso productivo del servicio o simplemente por aversión a contratar un servicio distinto, influenciado por el factor desconfianza; esto último responde al índice de personas que se sienten “algo seguras” y “nada seguras” en su ciudad que es del 55% y del 36% respectivamente, debido a que consideran a que la inseguridad se refleja en los robos y asaltos en vías públicas, y a robos en domicilio (Cedatos, 2017).

2.1.2.6 Matriz EFE y Resultados

Para ponderar el grado de afectación de los factores externos, se elaboró la matriz EFE con un resumen de las oportunidades y amenazas más significativas. La matriz se encuentra en el Anexo 1.

Resultado.-

El resultado de la matriz EFE es favorable, por cuanto el total ponderado de calificación muestra que la empresa está en capacidad de aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas con efectividad.

En cuanto a las oportunidades, la inexistencia de competencia directa lo que respecta al esquema de servicio, debe ser aprovechada y desarrollada para lograr posicionamiento en el mercado. Debe realizarse análisis constantes de la capacidad instalada para cumplir con la agenda de servicio y manejar precios acordes al mercado. La facilidad para promocionar el negocio por medio de redes sociales permite llegar al cliente de manera fácil y a bajo costo.

Las amenazas como la aversión a contratar este tipo de servicios y el mercado creciente, exige mantener fuerte presencia a nivel de clientes satisfechos, y la captación de nuevos clientes, marcando la diferenciación en la calidad de servicio para generar confianza en el consumidor.

Conclusiones generales del análisis del entorno.-

- Los entornos económico y político del Ecuador son optimistas para la puesta en marcha del negocio, principalmente por el crecimiento del PIB del 2.37% en 2017, los programas de crédito de la CFN con cifras desde los USD 50.000 hasta los USD 500.000, los proyectos de reactivación económica, y la rigidez de ordenanzas que estimulan el giro de negocio de mantenimiento preventivo.
- En el plano social, existen posibilidades de crear nuevas plazas de trabajo, no solo por las que genere el proyecto, sino todo el sector gracias a su crecimiento. Las ordenanzas municipales y el entorno geográfico, han moldeado la cultura del quiteño sobre el cuidado del parque automotor.
- En la provincia de Pichincha, el 68.7% de la población tiene acceso a internet y de ese total, el 40.7% utiliza el internet como fuente de información. Considerando dichas cifras, se debe utilizar difusión por medio de Facebook como canal directo con el cliente, dada su gran aceptación. La tecnología permitirá llegar al cliente, y ajustar el servicio a los requerimientos del parque automotor, que es relativamente nuevo, con apenas 16,2 años promedio.

- El sector de mantenimiento automotriz, debido a su gran dimensión (3126 establecimientos) tiene un espectro de servicios muy amplio, que da cabida a nuevos competidores con facilidad, a pesar que el costo de implementación puede llegar a ser muy elevado.
- Existe una considerable rivalidad entre competidores, principalmente las casas comerciales, debido a que son las que mayor cuota de mercado captan anualmente gracias al respaldo de la marca, como es el caso de Chevrolet, que goza de una cuota de mercado del 35%.
- El cliente posee una ventaja sobre la oferta de servicios mecánicos, debido a la gran cantidad de establecimientos que compiten en el mercado. Su poder de negociación es elevado por lo que ha de fortalecerse el factor diferenciación en el servicio para captar clientes.
- En la Superintendencia de Compañías se registran 282 establecimientos con el mismo CIIU, lo cual sugiere que hay muchos posibles sustitutos para el proyecto. Por otro lado, la percepción de inseguridad en la ciudad de Quito, puede frenar la aceptación de un servicio que ha de llevarse a cabo en la zona del cliente.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Para la investigación, las herramientas utilizadas son: entrevistas a dos expertos y *focus group* para información cualitativa, la cual se basa en observación y experiencias; las encuestas fueron utilizadas para el levantamiento de información cuantitativa, cuya finalidad es la obtención de datos numéricos que prueban una hipótesis. Los dos métodos permitirán obtener una visión objetiva del comportamiento del potencial cliente.

Definición del Problema:

El servicio de mecánica *express* a domicilio, es un negocio que aún no ha sido introducido en el mercado local, debido a que no existen referentes en la industria nacional, y la puesta en marcha de esta modalidad constituye un

nuevo reto a la hora de modificar la forma en que se brinda un servicio conocido, en una forma desconocida.

Objetivos:

- Recabar información relevante sobre la factibilidad de la implementación de un servicio de mecánica preventiva a domicilio
- Obtener información relevante de parte de expertos sobre el negocio: costos, competencia, mercado, normativas.
- Medir el grado de aceptación de potenciales clientes, mediante la elaboración de encuestas a una muestra significativa de población.

Hipótesis:

En la ciudad de Quito, existe un importante potencial en la aceptación de mercado para brindar un servicio de mecánica *express* cuyo rasgo más visible sea la diferenciación y la generación de confianza.

Análisis Focus Group

Para la realización del *focus group*, se contó con la participación de 6 personas, entre los 30 y los 63 años de edad, que tienen al menos un vehículo particular, y que en su experiencia hayan utilizado los servicios de mecánica tradicionales, ya sea en talleres autorizados, o en talleres multimarca. El mismo se llevó a cabo en Cumbayá provincia de Pichincha – Ecuador.

Participantes: Francisco Burneo, Verónica Borja, Francisco Maldonado, Enrique Cobo, Rafael Borja y Juan Fernando Borja.

Para el efecto, se discutieron temas sobre los conocimientos de mercado automotriz, las opiniones sobre los servicios disponibles, y el grado de apertura que existiría al introducir un servicio especializado, en el lugar de trabajo o domicilio de los potenciales clientes; la guía de preguntas se encuentra en el Anexo 2 del presente trabajo.

Hallazgos:

- Existe pleno conocimiento sobre el estado actual del sector automotriz en el país y las variables que lo afectan. Las opiniones son variadas, dado que han sido analizadas desde distintas perspectivas: unas ven con buenos ojos la desgravación progresiva que se aplicará a la importación de marcas europeas; otras contemplan una posible política proteccionista para evitar el ingreso excesivo de vehículos.
- Las experiencias en la utilización de servicios de mecánica en talleres multimarca, coinciden en que el factor primordial es la confianza, el trato más personalizado, y la ventaja en costos. Por otro lado, se ha observado que en muchos casos, el personal carece de preparación técnica, y los establecimientos fallan en la atención al cliente, en cuanto al seguimiento, control y calidad de los trabajos realizados.
- Se determinó que no ha habido experiencia alguna con talleres que brinden servicios como el que se pretende implementar, salvo ciertos negocios que retiran el vehículo del domicilio del cliente, y lo devuelven una vez hecho el trabajo. Las fuentes de información determinantes en la decisión de optar por acudir a una mecánica particular, provienen de recomendaciones de personas allegadas o conocidas; el usuario desea encontrar confianza y seguridad desde el momento en que escucha sobre un establecimiento que puede ofrecerle lo que busca.
- Los factores que se analizan antes, durante y después de enviar a mantenimiento un vehículo, tienen que ver con la seriedad en el cumplimiento del trabajo que se solicita, el plazo y el precio. Hay apertura hacia la contratación de este servicio a domicilio, siempre que se trate de trabajos puntuales que no requieran de mucho tiempo en su ejecución. Los motivos se basan principalmente en el tiempo que demanda llevar y retirar un vehículo del taller, así como costos de movilización.
- Se ha considerado importante recomendar servicios complementarios al de mecánica *express*, y se trata de la limpieza del vehículo, así como el escaneo computarizado, para la detección de posibles fallas y sugerencias de mantenimientos correctivos que el cliente deba realizar a su vehículo.

Las buenas experiencias serían divulgadas mediante la publicidad “boca a boca”, y recomendaciones en redes sociales. Existe voluntad de pagar un mayor precio, a cambio de un servicio que genera otros ahorros en cuanto a tiempo y movilización.

- La información proporcionada, entrega datos de percepción de una industria con miras de crecimiento, lo cual da buenas perspectivas para la puesta en marcha del negocio. La experiencia obtenida en los talleres multimarca, ha creado la necesidad de contar con un servicio personalizado, profesional, minucioso y un control exhaustivo de los trabajos que se ejecuten.

Análisis Entrevista a expertos.-

Primera entrevista:

Con fecha 15 de junio de 2018, se entrevistó al Sr Juan René Carrasco, gerente propietario de Talleres JCV, ubicados en la avenida De los Rosales lote 93A y avenida Río Coca. El formato respectivo está disponible en los anexos del presente trabajo.

Hallazgos:

- Como punto de partida, se hicieron preguntas para medir la industria (ver Anexo 2), y la información entregada afirma que existe apertura para el ingreso de nuevos competidores al mercado. El negocio de mecánica como tal, genera rentabilidad suficiente para la sostenibilidad de la empresa, sin embargo demanda de elevados desembolsos para cubrir costos.
- Si bien existe un número importante de competidores en el mercado, el entrevistado indicó que la competencia más fuerte proviene de las casas comerciales, ya que cuentan con sus propios talleres de servicio. La forma de lidiar con la competencia ha sido concentrarse en su negocio, y afianzar relaciones con sus clientes, lo cual se ha logrado en los 40 años de experiencia en esta rama.
- Se informó que la inversión inicial para la puesta en marcha de un taller multimarca es de \$200.000,00 aproximadamente, pero en el caso de un

servicio puntual, para mecánica preventiva, la suma podría llegar al 10% del monto mencionado.

- En el caso de un servicio como el que plantea el presente plan de negocios, existen varias consideraciones para evitar el fracaso, y la principal es la confianza para contar con demanda, y por otro lado, contar con un stock de inventario muy extenso para realizar cualquier mantenimiento sin contratiempos.
- La forma de darse a conocer en este negocio es por medio de recomendaciones. En este caso particular, dados los años de experiencia, han apostado por brindar un servicio que no termina en la entrega del vehículo, sino que es constante gracias al seguimiento; esta ha sido la fórmula para mantener a sus clientes satisfechos.
- Dentro del marco regulatorio, las obligaciones tributarias que se deben cumplir representan un gasto muy elevado, y se considera como un desincentivo para la iniciativa privada. Se debe dar cumplimiento con normas municipales para el manejo de residuos, y a la par existen empresas que se encargan de tratar residuos metálicos y aquellos generados por desecho de lubricantes.
- La fijación de precios en cuanto a servicio han sido fijados de acuerdo al trabajo realizado, no así, en las horas de trabajo, debido a que el factor tiempo no influye en el grado de complejidad del trabajo que vaya a realizarse. Las modalidades de cobro, son recibidos indistintamente, debido a que la relación con los clientes ha permitido dar flexibilidad, para que los pagos puedan efectuarse de la forma más conveniente para el cliente.
- Se recomienda buscar un enfoque de servicio, de tal manera que se realicen trabajos muy puntuales. La selección de personal para el efecto, debe ser muy minuciosa.

Segunda entrevista:

Con fecha 22 de junio de 2018, se entrevistó al Ing. Hernán García, gerente propietario de Talleres ATAP, ubicados en la avenida De los Jazmines N52-207

y Capitán Ramón Borja. El formato respectivo está disponible en los anexos del presente trabajo.

Hallazgos:

- Se señaló que la industria automotriz se encuentra en constante crecimiento, y está sujeta a muchos cambios, sobre todo cambios tecnológicos que requieren de atención para incorporarlos al servicio. La rentabilidad de este negocio es buena, sin embargo es un negocio cíclico, y tiene sus altos y bajos.
- Se considera como principales competidores, a los talleres autorizados, gracias a que cuentan con el respaldo de la marca. De igual forma, existe también competencia entre los talleres multimarca, en donde se debe buscar diferenciarse y crear servicios complementarios que den soporte al negocio.
- La inversión inicial varía, dependiendo del equipamiento que se busque, y del servicio en particular que se va a brindar. El monto aproximado puede ser de \$5000,00 para arrancar. A este se le suman los costos fijos, que son los más elevados (arriendos, sueldos, impuestos, servicios básicos, etc.).
- Se recomienda ingresar al negocio, ya que existe una cuota de mercado para todos. Para ello se debe mantener una ética profesional bien cimentada. La implementación de un servicio a domicilio, puede ser un proceso largo debido a que hay muchas consideraciones que deben ser tomadas en cuenta: se trabaja en propiedad privada, se genera suciedad y posible contaminación por gases al encender un motor, ruido, riesgos de trabajo, etc.
- Los equipos necesarios, aparte de la maquinaria portátil para el ejecución de trabajos, es el de mitigar todo lo mencionado en el apartado anterior, de tal manera que se reduzca cualquier malestar o inconveniente en el lugar de trabajo.
- Debe lograrse una buena aceptación del servicio para poder establecer cuánta demanda atender con los recursos disponibles. A medida que se

logre mayor aceptación, se deberá suplir una mayor demanda con mayor capacidad instalada.

- Sobre el manejo de inventarios, es necesario contar con ciertos artículos de uso genérico, como lubricantes y filtros. Desde la perspectiva del negocio, se debe contar con un procedimiento preestablecido que permita ofrecer un trabajo agendado, y contar con los repuestos específicos en caso de requerirlos.
- La comunicación para la promoción del servicio debería darse de forma personalizada, partiendo de personas relacionadas.
- Para la conformación de la empresa, se debe cumplir con todos los procedimientos establecidos en la ley. De igual forma, se debe tener conocimiento de las posibles consecuencias que un servicio mecánico puede producir en una propiedad privada, sobre todo la suciedad. Es muy importante tener en cuenta las regulaciones municipales sobre el manejo de residuos y cumplirlas, para contribuir con el cuidado del medioambiente y no caer en multas incumplimientos.
- Los valores de servicio se fijan con base en las horas de trabajo, para no caer en clasificaciones demasiado amplias debido a las diferentes configuraciones de cada marca de vehículo. Se recomienda cobrar mediante cheques, debido a la facilidad que representa, en segundo lugar el efectivo, que implica contar con dinero disponible en caja, y por último las tarjetas de crédito, que supone una reducción del ingreso debido a la comisión.
- Sí se recomienda la implementación del negocio, siempre y cuando se cubran las posibles eventualidades e imprevistos que se presenten en el día a día. Manejar horarios accesibles, sinceridad con el cliente y mucha seriedad.
- La selección de personal, implica negociar principalmente los horarios, ya que en este caso existe un horario de entrada, pero la salida no puede ser fija, debido a la naturaleza del servicio.
- Las entrevistas realizadas a los expertos, arrojan luces muy importantes para la correcta implementación del negocio, ya que existen muchos riesgos

que deben ser tomados en cuenta para evitar inconvenientes con los clientes, y faltas a las normativas y regulaciones. Es muy importante definir exactamente qué servicios se prestarán, de tal manera que se pueda simplificar procesos y reducir costos iniciales.

Análisis de encuestas.-

Para medir el grado de aceptación del plan de negocios, se encuestó a 50 personas de entre 26 y 51 años de edad, residentes en la ciudad de Quito, principalmente en los sectores Centro-Norte, Norte y los valles, de nivel socioeconómico A y B, que tienen vehículo y cuentan con alguna experiencia en el uso de servicio de mecánica automotriz. El formato de encuesta se encuentra en el Anexo 3.

Hallazgos:

- Dentro de la muestra, apenas un 10% fue respondido por mujeres, lo cual muestra que la tendencia del mercado objetivo, va dirigido a hombres. De los encuestados, el 98% piensa que es importante dar mantenimientos preventivos a sus vehículos; quiere decir que hay una clara cultura de mantener en buenas condiciones los vehículos en la ciudad de Quito.
- La frecuencia de mantenimiento, se lleva a cabo en mayor medida, cada tres meses, con un 54.8% de respuestas que coinciden. Vale recalcar que estos intervalos responden a los cambios de aceite, que en la mayoría de casos, se realizan cada 5000 km.
- El 60% de los encuestados, basa su decisión en las recomendaciones que reciba, lo cual se traduce en que se debe generar mucha confianza con el cliente, de tal manera que recomiende su buena experiencia, y así captar más demanda.
- Un 72% considera que el factor más importante para volver a contratar un servicio de mantenimiento, es la calidad. Debe tomarse en cuenta que la calidad encierra muchos factores, desde la atención, hasta los resultados y el cuidado del lugar de trabajo.

- Dentro de los servicios que se plantearon para la oferta a domicilio, los más factibles por valoración de los encuestados, son el ABC de frenos y el cambio de aceite. Esto es muy importante, ya que da un punto de partida para establecer los servicios que se van a brindar inicialmente.
- El 90% considera que es una dificultad prescindir de sus vehículos mientras reciben mantenimiento. Este dato ofrece una oportunidad para eliminar la incomodidad de la falta de movilización.
- El 86% estaría dispuesto a contratar este servicio en la comodidad de su domicilio o lugar de trabajo, y se debe principalmente al ahorro y optimización del tiempo, así como la comodidad. En este punto es muy importante puntualizar que se debe manejar residuos y prevenir suciedad de la manera más minuciosa.
- Entre los factores determinantes para realizar mantenimientos bajo esta modalidad, un 80% opinó que la calidad y seriedad son los más importantes.
- Se ha determinado los perfiles de comportamiento de acuerdo a las variables de respuesta de los encuestados, siendo el más relevante el criterio sobre el que el cliente basa su decisión, y su disposición a contratar el servicio a domicilio. De estas variables, puede deducirse que existe mayor apertura a contratar el servicio por parte de personas que reciben recomendaciones basadas en la experiencia, tal como se muestra en el Anexo 4.

CONCLUSIONES

- Los expertos indican que existe mercado para la puesta en marcha del negocio, siempre que se atienda a factores que, de acuerdo a su experiencia, deben ser considerados, entre los que se destacan: cumplimiento de normativas, generación de confianza, buen manejo de logística e inventarios, aseo.
- Existe apertura por parte del grupo de enfoque para contratar el servicio, y principalmente enfatizan que se debe al tiempo que representa dejar sus vehículos en un taller. Otro requerimiento debido a falencias que han visto

en su experiencia, es ofrecer el servicio con personal calificado, que más allá de hacer bien su trabajo, debe dar un trato personalizado y amable.

- Las encuestas fueron respondidas en su mayoría por hombres, que tienen consciencia sobre mantener a punto sus vehículos, y realizan mantenimientos cada 3 meses o 5000km para cambio de aceite. Denota disciplina en el cumplimiento de los cronogramas como indican los fabricantes de marca.
- Se debe hacer mucho énfasis en la calidad de servicio, desde la recepción de pedidos hasta la entrega de un trabajo bien ejecutado, ya que es un aporte de valor para el potencial cliente. De igual manera, dado que el 86% de encuestados estaría dispuesto a contratar el servicio, es necesario adoptar medidas para garantizar su comodidad y ahorro de tiempo.
- El 60% de encuestados manifestó que normalmente prefiere recibir información por recomendación, lo cual fue corroborado por los expertos entrevistados, quienes afirman que en su experiencia, han captado clientes gracias a esta difusión.
- El análisis cualitativo y cuantitativo muestra que sí existe un buen grado de aceptación para la puesta en marcha del negocio, con base en la generación de buenas experiencias para recibir más demanda gracias a la recomendación de clientes satisfechos.
- Las encuestas muestran que los trabajos más contratados serían el ABC de motor y frenos. Más allá de esta valoración, debe considerarse la incorporación de servicios complementarios, de acuerdo a la recomendación de expertos para dar soporte al negocio.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Con base en la información analizada en los capítulos previos, el entorno depara buenas posibilidades para la incursión de un nuevo negocio en el sector automotriz. En los siguientes apartados, se justificará punto por punto los factores que infieren en el presente proyecto.

4.1 Cifras económicas y crédito

De acuerdo a la información del entorno económico, se puede intuir que habrá una leve recuperación económica, lo cual repercutirá en la industria automotriz de manera positiva, ya que constituye un eslabón fuerte dentro de la producción bruta nacional. El entorno optimista se debe, entre otros, a que en 2018, se registró una variación positiva del 31% con relación al promedio de precios de 2016, año de mayor recesión petrolera, y a la variación positiva del 1.9% en el PIB hasta el primer trimestre de 2018 frente al mismo periodo del año anterior. Cabe mencionar que el sector automotriz y de mantenimiento, representa el 8.86% del total de la producción bruta por industria del Ecuador. A este factor se suma la desgravación arancelaria progresiva que se aplicará a los vehículos de origen europeo, y la eliminación de límite en el cupo para importación y las salvaguardas que corre desde 2017, lo cual es un incentivo para el crecimiento del parque automotor y los servicios relacionados.

Adicionalmente, las perspectivas de crédito son una buena oportunidad para el proyecto, ya que es un incentivo para la iniciativa privada. En el caso particular de la CFN, los créditos van desde los USD 50.000 hasta los USD 500.000, con tasas de interés muy competitivas, que se ajustan a las tasas referenciales. Este incentivo se refleja en los registros del Banco Central del Ecuador, en donde se muestra un incremento del 12% en créditos otorgados por la CFN hasta septiembre de 2018 con relación al mismo periodo del año anterior.

4.2 Política, plan de gobierno y ordenanzas

Los escándalos de corrupción que han salido a la luz pública durante el actual régimen, así como la ruptura del partido de Alianza País, han nublado el proyecto de gobierno, que se articula principalmente en la reactivación económica. Este escenario no da luces sobre la promoción de nuevas oportunidades y mejor ambiente en el corto plazo, en razón de que aún no arroja resultados concluyentes.

En el análisis político, se menciona la adjudicación de control a los gobiernos locales, sobre la obligatoriedad de someter a todos los vehículos automotores a una revisión técnica todos los años, que es un requisito para tener permiso de circulación y se regula mediante ordenanzas municipales. Este es un factor muy importante, ya que para cumplir con las ordenanzas y evitar multas, las personas se ven obligadas a mantener sus vehículos en óptimas condiciones, lo cual brinda una buena oportunidad para el negocio de mantenimiento preventivo, ya que es una tarea que debe realizarse regularmente.

4.3 Sociedad y Tecnología

Los datos sobre desempleo y la industria automotriz, arrojaron resultados alentadores para el proyecto, debido a que el volumen de la industria, que actualmente emplea a 56.801 personas, continuará creciendo para la creación de nuevas plazas de trabajo y así contribuir a la reducción del índice de desempleo, que se encuentra en el 4%.

Las condiciones geográficas y las normativas vigentes, han moldeado positivamente la cultura del quiteño para mantener el parque automotor en buenas condiciones. Este ambiente es favorable para el negocio de mantenimiento, ya que al contribuir con una buena costumbre, y al cumplimiento de las ordenanzas, se da cabida a una actividad constante y sostenible en el largo plazo. Otro factor a considerar para asegurar la sostenibilidad del negocio, es contar con todas las herramientas técnicas y tecnológicas, así como de un servicio de calidad humana, que desde el inicio genere empatía y confianza con el cliente, esto será determinante en el éxito de este proyecto. De forma complementaria, uno de los hallazgos del *focus group* es que los clientes esperan que el personal tenga suficiente preparación técnica, y entregue una buena atención en cuanto al seguimiento, control y calidad de los trabajos realizados.

De acuerdo al análisis del entorno tecnológico, la edad promedio del parque automotor de Quito, es de 16,2 años, es decir que la gran mayoría de vehículos

cuenta con tecnología actual, por lo que es necesario contar con equipos que se ajusten a ese requerimiento, siendo uno de los instrumentos más elementales el escáner de sistemas OBDII de códigos de falla, ya que así, se puede determinar el origen de problemas y se puede dar solución al cliente.

Por otro lado, gracias a la población con acceso a internet, existe una cifra nacional de cuentas activas en Facebook, que actualmente ronda los 8 millones. De acuerdo a la revista Líderes, esta red social es la de mayor uso para promoción, y prueba de ello son los grupos privados de hombres y mujeres (Whiskys y Wikimujeres), creados para la colaboración, promoción e intercambio. Si a esto se suma que las respuestas de entrevistados y encuestados toman la decisión de optar por una determinada mecánica a partir de recomendaciones, la oportunidad radica en promover el negocio en Facebook, y buscar esa publicidad otorgada directamente por el cliente para la captación de más mercado.

4.4 Panorama de la industria

El análisis de la industria muestra un entorno competitivo, con un elevado número de proveedores, clientes, especializaciones, y oferta. La oportunidad radica en que en todo ese espectro, no existe el servicio a domicilio como especialización de un servicio de mecánica básica general.

4.4.1 Competencia

Para ingresar a esta industria, de acuerdo al análisis Porter del presente proyecto, la curva de aprendizaje es de apenas 3 años en lo que a conocimientos de mecánica se refiere, lo cual debe considerarse como un requisito para iniciar el negocio. Los esfuerzos deben destinarse a la planificación y mejora constante de las operaciones y logística del negocio; se evidenció este supuesto en las respuestas del *focus group*, quienes dan por sentado que la calidad de trabajo mecánico debe ser buena, y hacen énfasis en el servicio y seguimiento. De acuerdo a la información entregada por los expertos entrevistados, la inversión inicial es elevada en el esquema tradicional

del negocio, lo cual da una ventaja al proyecto, ya que requiere apenas una fracción de la infraestructura para operar.

La amenaza de nuevos competidores es alta, sin embargo el mercado ofrece diversidad en los servicios de la competencia, que se especializan en sistemas puntuales como frenos o suspensión, lo cual da una oportunidad para incursionar en la rama de servicio preventivo o *express* a domicilio, y a su vez, reduce la competencia directa. Esta diversidad ayuda a contrarrestar la amenaza de sustitutos al servicio.

4.4.2 Clientes y proveedores

De este análisis se desprende que los clientes tienen un alto poder de negociación, que debe ser mermado con un servicio diferenciado, y un bajo poder de negociación de proveedores, los cuales deben ser constantemente evaluados para conseguir el mejor equipamiento para dar el servicio. Así, la oportunidad radica en dar un servicio provisto de las mejores herramientas y vender calidad, para retener clientes, tal como manifestó el 72% de encuestados, que considera que el factor más importante para volver a contratar un servicio de mantenimiento, es la calidad.

4.5 Análisis cualitativo y cuantitativo

La información entregada por el *focus group*, determinó que existe una buena aceptación hacia el servicio de mecánica *express* a domicilio, principalmente por el valor agregado del tiempo y la comodidad. Sin embargo puntualizan que el servicio debe ser eficiente, el trato personalizado y muy profesional; la oportunidad en este aspecto, es que son valores que muchos talleres no practican.

Los expertos entrevistados, entregaron información muy similar y útil en cada punto consultado, esto es: el peso de la competencia de talleres autorizados, la calidad de servicio, cumplimiento de normativas, contar con inventario adecuado para el servicio, mantener aseo durante los trabajos, y su

recomendación de incursionar en esta industria, gracias a que existe mercado para todos. Sobre los puntos tratados, es importante destacar que, a pesar de haber dado una respuesta positiva al plan de negocios y a las recomendaciones, no señalaron interés en sumarse a proveer un servicio igual. Esta omisión es una oportunidad ya que no existe la amenaza de que negocios ya establecidos y con trayectoria, contemplan diferenciar sus servicios.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Con base en el análisis previo, se ha determinado que el sector automotriz y sus derivados gozan de un gran potencial gracias a la recuperación desde 2016, y al crecimiento que ha experimentado en 2017 y 2018. Dado que es un mercado de grandes dimensiones, se ingresará con una estrategia de diferenciación enfocada en la especialización, en la que se aprovecha un nicho de mercado para ofrecer un servicio diferenciado. Esto generará preferencias, lealtad del cliente y menor sensibilidad al precio (Lambin, Galucci y Sicurello, 2009, p.237), mediante la prestación de un servicio tradicional, con un concepto diferente: *mecánica express a domicilio*.

5.1.1 Mercado Objetivo

Para la determinación del mercado objetivo, se analizarán tres fases: mercado total, mercado potencial y mercado meta, a fin de establecer las características y la cifra dentro de la población que será el cliente de la empresa.

Mercado Total:

El mercado total es el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa (Luis Maram, 2013). En el cantón Quito, de acuerdo al censo realizado por el INEC en 2010, se registra una población total de 1'607.734 habitantes. De ese total, se ha seleccionado al grupo de personas que están entre los 25 y 64 años de edad, debido a que son quienes se encuentran dentro del rango de encuestados y entrevistados en el focus group del presente proyecto, adicionalmente, es la porción de la población que se

encuentra en edad productiva y no tienen limitaciones o impedimentos para obtener licencia de conducir. En ese segmento, existen en Quito 1'062.267 personas (INEC, Censo 2010).

Mercado Potencial:

El mercado potencial es el grupo de personas que además de desear un producto o servicio, pueden adquirirlo. Según datos del INEC hasta marzo de 2018, el porcentaje de población económicamente activa se ubicaba en el 68.1% del total de personas en edad para trabajar a nivel nacional; de esa cifra, el 95.6% tiene empleo. Al aplicar estos porcentajes a la cifra de personas entre 25 y 64 años, mencionada en el apartado anterior, se tiene que en Quito hay 691.574 personas que están económicamente activas, que pueden convertirse en clientes, dado que tienen capacidad económica para costear al menos uno de los servicios que la empresa va a prestar.

Mercado Meta

El mercado meta comprende el segmento ideal que será el destinatario de la prestación de un producto o servicio, para el cual se dedicarán todos los esfuerzos de marketing (“¿Qué es el mercado meta?”, 2014). Bajo esa premisa, el segmento puntual que se atenderá dentro del perfil mencionado anteriormente, será determinado por personas de nivel socioeconómico A y B que comprenden el 1.9% y el 11.2% de la población respectivamente, debido a que son quienes poseen vehículo propio (INEC, Censo 2011), localizadas en el sector norte de Quito y el valle de Cumbayá. La segmentación de mercado, hasta llegar al mercado meta en la ciudad de Quito arroja un total de 22.890 personas (ver Anexo 5).

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el conjunto de ventajas que diferencian un producto o servicio de la competencia, que está orientada a resolver algún problema de los consumidores (Giovanni Quijano, 2015). La propuesta del presente proyecto

ofrece varias ventajas, que justifican un precio más alto, a cambio de un mayor beneficio.

- **Tiempo:** al prestar el servicio en el domicilio o lugar de trabajo, se le ahorra al cliente el tiempo que implica trasladarse hasta un taller convencional, dejar su vehículo y regresar cuando esté listo. Actualmente, el tiempo es uno de los factores más importantes, ya sea en el campo laboral, como en la vida familiar, por lo que el deber del taller es utilizar este valioso recurso a favor del cliente.
- **Comodidad:** al llevar el taller al auto, ya es en sí, un trato exclusivo para el cliente, ya que no le demanda dejar sus actividades cotidianas, y puede tener el servicio a su disponibilidad con sólo agendar una cita desde su teléfono móvil.
- **Trato personalizado:** en las mecánicas tradicionales, los técnicos y personal administrativo tienen su atención dividida en varios vehículos, y en otros clientes que se encuentran por diversos motivos en el lugar. El servicio a domicilio implica que un solo cliente tiene el 100% de atención de los técnicos, quienes se dedicarán de lleno a trabajar en su vehículo, y de igual forma tendrá siempre asistencia remota del área administrativa, que una vez prestado el servicio, dará seguimiento e informará sobre futuros mantenimientos de acuerdo al diagnóstico del auto.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Se ofrecerá el servicio de mecánica *express* a domicilio, enfocado en la mecánica preventiva, complementado con algunos servicios correctivos que puedan ser ejecutados con las limitaciones de espacio que ofrece un estacionamiento. De acuerdo a las encuestas realizadas, los servicios más opcionados son el cambio de aceite, y ABC de frenos, sin embargo los servicios que se ofrecerán, son los siguientes:

- ABC de motor: Revisión/cambio de aceite y filtro, revisión/cambio de bujías y cables, limpieza cuerpo de aceleración, revisión/cambio de filtro de aire, revisión/cambio de filtro de gasolina.
- ABC de frenos.
- Alineación y balanceo.
- Limpieza de inyectores.
- Revisión/cambio de batería.

A todos los servicios previos, se incorporará de manera complementaria la revisión de niveles (líquido de frenos, transmisión, dirección, refrigerante) y se realizará un escaneo computarizado para la obtención de posibles códigos de falla; el valor de estos rubros estará incorporado al precio de los valores anteriores.

Todos los trabajos listados pueden ejecutarse en periodos cortos de tiempo, y en espacios reducidos, para lo cual se contará con las herramientas especializadas necesarias.

Atributos

Los atributos de un producto en Marketing, están determinados por 3 niveles (Javier Revuelta, 2017), y se clasifican de la siguiente forma:

- a. Producto básico: servicio de mecánica *express* de calidad, con todos los servicios detallados anteriormente, y garantía.
- b. Producto real: prestación del servicio a domicilio, o en el lugar de trabajo del cliente. Esta característica representa la mayor ventaja para el cliente.
- c. Producto ampliado:
 - Seguimiento y control de mantenimientos futuros al mantener contacto con el cliente, para recibir retroalimentación del servicio, e informar sobre los mantenimientos que deben realizarse a partir del primer diagnóstico.

- Recomendaciones al cliente sobre posibles arreglos mayores que deba realizar en su vehículo, gracias al escáner computarizado para la detección de códigos de falla.
- Agendamiento de citas para cumplir con los servicios de mantenimiento con un manejo eficiente de tiempo y recursos, tanto para la empresa como para el cliente, sin dejar de lado la exclusividad.
- Oferta de facilidades de pago, poniendo a disposición del cliente opciones para pagos con tarjeta de débito o crédito, efectivo, cheque o transferencia bancaria.

Branding

El nombre de la marca así como su imagen, son el reflejo de la propuesta de valor en la promesa de servicio, que es el factor diferenciador del negocio. A continuación se muestran las características de la marca:

- Nombre.- *"PITSTOP GARAGE"*: Empresa dedicada al servicio de mantenimiento *express* a domicilio, en la ciudad de Quito.
- Slogan.- *"ESTAMOS DONDE LO NECESITES"*: Comunica confianza, agilidad y promete dar el respaldo que el cliente espera.
- Colores.- Blanco, rojo y negro: los colores primarios transmiten fuerza, determinación, seguridad, además que la combinación de blanco y negro son característicos de las carreras de automóviles, por lo que una bandera a cuadros es sinónimo de velocidad y precisión.



Figura N°2: Logo de la empresa

Empaque

No aplica para servicios.

Etiquetado

No aplica para servicios.

Soporte

Para dar soporte de servicio y consiguiente retención de clientes, se hará uso de recursos tecnológicos como mensajería de Whatsapp para el envío de avisos de mantenimientos programados a partir del primer servicio prestado por la empresa. De igual forma, habrá una persona encargada de realizar llamadas telefónicas para dar seguimiento a los resultados de los trabajos realizados, por medio del cual se tendrá retroalimentación sobre la calidad del servicio mecánico y la calidad del servicio de atención a domicilio.

Adicionalmente, se dispondrá de página web con información precisa del servicio y los recursos con los que cuenta la empresa. También se hará uso de otras plataformas, principalmente Facebook, dado su alto grado de aceptación y uso en el país, para tener contacto directo con clientes actuales y potenciales, así como la atención de consultas y reclamos.

Es importante considerar que se ofrecerá garantía en el buen uso de recursos para evitar dañar espacios privados, así como garantías de servicio, en las que se asumirán costos que fueren ocasionados por negligencia de la empresa al prestar el servicio.

5.2.2 Precio**Costo de venta**

El costo de venta implica la recopilación de información sobre los valores de los insumos para la prestación de servicio. Vale mencionar que los servicios que requieren de insumos/repuestos son: Cambio de aceite y filtro, ABC de motor y

ABC de frenos, ya que requieren de lubricantes, filtros (aire, gasolina y aceite), líquido de frenos, pastillas de freno, limpiador de toberas, etc, de acuerdo a información brindada por el propietario de talleres ATAP. Los otros servicios únicamente requieren de los equipos y maquinaria de los que la empresa dispone.

Tabla N°1: Costo de venta por tipo de servicio

SERVICIO	COSTO MATERIALES
Alineación y balanceo	\$ -
Limpieza inyectores	\$ -
Cambio de aceite y filtro	\$ 25,00
ABC de motor	\$ 39,00
ABC frenos	\$ 58,00

Estrategia de precios

La estrategia de precios se fijará tomando como referencia a los de la competencia, y al que se cargará una tarifa adicional por realizarse a domicilio. Adicionalmente es importante puntualizar que al ser una propuesta innovadora, se espera que el mercado madure lentamente, lo cual genera demanda inelástica (Lambin et al, 2009, p.237); al iniciar con una estrategia de precio alto, se rentabiliza el negocio, y se logra segmentar el mercado meta (Lambin et al., 2009, p. 329). Cabe señalar que en el focus group realizado, los entrevistados manifestaron que estarían dispuestos a pagar más a cambio de la comodidad.

Como complemento a la estrategia de precios, se ofrecerán varias opciones de pago, de tal manera que el cliente pueda escoger la que más le convenga, estas son: Pago en efectivo, cheque, transferencia bancaria, pagos con tarjeta de crédito o débito. Para las dos últimas, el personal contará con dispositivos móviles para el cobro remoto.

El listado de precios de los servicios y el margen resultante frente al costo que se detalló anteriormente, se detalla en el Anexo 6.

Estrategia de entrada

Como se mencionó anteriormente, la estrategia de entrada consiste en fijar un precio mayor al de la competencia, también conocido como descremado de precios, mediante el cual se establecen precios altos, con una elevada inversión en publicidad y promoción para atraer clientes (Lambin et al., 2009, p. 330), ofreciendo un servicio exclusivo sin precedentes en la ciudad. En este caso la inversión se hará en publicidad digital, por el hecho de que el target hace un uso fuerte de las tecnologías digitales.

Estrategia de ajuste

De acuerdo a la estrategia de desceme, los precios serán reajustados a medida que la marca se posicione en el mercado y el negocio comience a generar utilidad. En ese contexto, es muy factible realizar ajustes de precio a la baja, debido a que ya se cuenta con el mercado meta afianzado, y se facilita la llegada al mercado potencial que por su estatus socioeconómico, representa una demanda más elástica.

En cuanto al servicio, el ajuste de precios también será influenciado por el grado de complejidad de unas marcas de vehículo frente a otras, esto quiere decir que si una marca requiere de mayor tiempo de trabajo, el precio será mayor.

5.2.3 Plaza

La plaza determina cómo se distribuye el servicio, en este caso, al ser un servicio a domicilio con recursos propios, el canal de distribución o entrega es directo, ya que la empresa estará en contacto directamente con el cliente, ya sea para la etapa de promoción, o para el momento en que se presta el servicio. Es importante mencionar que el inicio de la relación con el cliente será por medio de redes sociales y página web, por lo que la plaza es digital y también permite tener contacto directo con el mercado meta.

Estrategia de distribución

Inicialmente, la estrategia de distribución irá de la mano con la estrategia de entrada: el descreme de precios sugiere que por un servicio exclusivo y de alta calidad, el cliente asumirá un precio mayor; paralelamente se adoptará una estrategia de distribución exclusiva, que destaque la alta calidad, y busque la diferenciación con la competencia.

Dada la naturaleza del servicio, la mayor parte de recursos será destinada para la compra y equipamiento de la primera furgoneta, ya que es la carta de presentación de la empresa y es el instrumento principal de servicio. Para la función de planificación y administración, los requerimientos de infraestructura no son mayores, ya que no es necesario disponer de un terreno amplio con instalaciones para alojar vehículos, repuestos y maquinaria; se dispondrá de una oficina, parqueadero para el taller móvil, y una bodega con insumos de servicio. En el Anexo 7 se muestra la imagen del taller móvil con el logo de la empresa.

Puntos de venta

El punto de venta es el área en donde se establece contacto con el consumidor. “PitStop Garage” mantendrá este contacto en donde el cliente lo requiera, es decir de manera directa; la naturaleza del servicio es llevar el punto de venta al domicilio o lugar de trabajo del cliente. La administración de citas para atención será la línea de partida para poner el punto de venta a disposición del consumidor.

Con este mecanismo, se está adoptando una estructura de marketing vertical integrado, como manifiesta Lambin (2009), la empresa es dueña y operadora de las unidades del canal: fabricante, mayorista, minorista, al integrar las fases de distribución.

Cabe mencionar, que las instalaciones físicas de la empresa, estarán localizadas en una zona céntrica de la ciudad, de tal manera que se pueda

cubrir las áreas de destino en el menor tiempo posible y cerca de proveedores en el caso de repuestos que puedan requerirse durante el servicio.

Estructura del canal de distribución

De acuerdo a la estrategia, la estructura del canal de distribución directa y a la vez simple, debido a la inexistencia de intermediarios, esto se da gracias a que el servicio es novedoso, y ese factor afecta en gran medida a la estructura del canal (Lambin et al., 2009, p.373). De acuerdo a Lambin (2009) “En un sistema de distribución directa, el fabricante vende directamente al consumidor final. No existe ningún intermediario” (p.371).



Figura N°3: Estructura del canal

Tipos de canal

El servicio de mecánica *express* a domicilio que se va a brindar, admite un sólo tipo de canal de distribución (directo), dado que si se modifica, se estaría suprimiendo la característica y principal atributo de la oferta de servicio, ya que será entregado con recursos propios de la empresa.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

El presente proyecto sigue la línea de marketing impulsada por el mercado, debido a que la innovación en la prestación del servicio responde a una posible necesidad de brindar un servicio novedoso. La estrategia promocional, irá de la mano con las estrategias de precio y distribución, esto es bajo el concepto “pull”, mediante la cual se atraerá la atención directamente del consumidor final hacia la empresa (Lambin, et al., 2009, p. 11). Al mantener un canal directo sin intermediarios, imposibilita implementar una estrategia “push”.

Publicidad

La publicidad será promovida principalmente por medios digitales, ya que de acuerdo al análisis del entorno tecnológico, en la provincia de Pichincha existe un alto índice de personas con acceso a internet (68.7%) y gran parte de esa población posee un smartphone.

Bajo la estrategia de marketing, la publicidad atraerá consumidores con fuerte movimiento en redes sociales, principalmente Facebook, ya que el mercado meta se concentra en grupos de colaboración como “Whiskys” y “WikiMujeres”, en donde se ha visto que la promoción, convenios, y creación de nuevos negocios es muy eficiente, gracias al compromiso y confianza que existe entre sus miembros. Este recurso es muy importante, ya que se recibe retroalimentación de parte del cliente, así como marketing boca a boca, y la recomendación en red. Complementariamente, se creará un perfil en Instagram en donde se publicarán fotos y videos cortos del servicio a fin de conseguir seguidores y mantener la marca vigente en la mente del potencial cliente.

De igual manera, se creará una página web de la empresa con la información del servicio, imágenes de los equipos, respaldo de marcas, y en donde se cargará paulatinamente fotos y videos de los trabajos realizados.

Promoción de ventas

La promoción de ventas es una herramienta del mix de marketing que optimiza la publicidad mediante la creación de beneficios que incentivan al cliente a utilizar un servicio o comprar un producto.

“PitStop Garage” utilizará promociones especiales para captación de mercado, y para aumentar la demanda en temporadas bajas, ya que se trata de un servicio cíclico, con períodos altos y bajos de acuerdo a lo manifestado por uno de los expertos entrevistados. Para cubrir las brechas de baja demanda y afianzar clientes, se plantean las siguientes promociones:

- Por el cambio de aceite, se ofrece gratis un escaneo computarizado.
- Un servicio de mantenimiento sin costo para quienes refieran nuevos clientes.
- Descuentos especiales en servicios para días festivos y feriados.
- Sorteos para servicios gratis por temporadas, por ejemplo: “Black Friday” que se lleva a cabo a finales de noviembre y es una costumbre comercial estadounidense que se ha venido adoptando en el país (Valeria Parra, 2019).

Relaciones públicas

Según Lambin (2009), las relaciones públicas reúnen una serie de acciones positivas cuyo propósito es crear una imagen positiva de la empresa en la sociedad. Para el caso del servicio mecánico, un factor de gran importancia, es que se trata de una actividad que genera suciedad debido a que los motores a combustión son fuente de contaminación y residuos.

De forma complementaria, se ha considerado importante ser cuidadosos con el manejo de desechos, a fin de cumplir con las ordenanzas municipales, y poner en práctica la recomendación de los expertos y encuestados, para que el aseo en el servicio sea uno de sus principales atributos. Este aspecto será especialmente tomado en cuenta para reforzar la publicidad, de tal manera que se obtenga buenos comentarios y referencias desde la opinión pública.

Otra herramienta muy importante, es la participación en eventos sociales mediante auspicios y presencia de la imagen de marca. Los grupos de Facebook “Whiskys” y “WikiMujeres” organizan regularmente eventos en los que los miembros son los principales protagonistas; estos espacios no son exclusivamente para entretenimiento, sino para conocer nuevos emprendimientos y posicionar marcas que de entrada, por el solo hecho de pertenecer al grupo, generan confianza y demanda.

Finalmente, se dará mayor fuerza a la marca, mediante la publicación continua y actualizada de información de la empresa, tal como se explicó anteriormente, creando videos de trabajos realizados, y en los casos en que se autorice, publicar la opinión del cliente.

Fuerza de ventas

El objetivo de la fuerza de ventas es la coordinación de relaciones a través del diálogo con clientes actuales y potenciales, a fin de crear un mensaje adecuado para cerrar una venta. También contribuye en el levantamiento de información para la empresa (Lambin, et al., 2009, p. 440).

Para el negocio, la fuerza de ventas trabajará desde las instalaciones fijas, utilizando medios tecnológicos para atención al cliente, desde el uso de Whatsapp, Messenger de Facebook y llamadas telefónicas. La finalidad del uso de estos instrumentos es dar seguimiento a las experiencias de los clientes, atender y resolver dudas, informar sobre descuentos, y dar información relevante sobre el servicio, particularmente a clientes potenciales. De igual forma, habrá para quien lo requiera, atención personal en la oficina de “PitStop Garage”, para lo cual contará con las instalaciones necesarias para la recepción de clientes y contará con tarjetas de presentación con los datos de contacto de la empresa, página web y redes sociales.

5.2.4.1 Marketing directo

El marketing directo es una herramienta importante para complementar un servicio que será entregado en los mismos términos, en relación directa con el cliente. Las herramientas que se utilizarán son las que se han mencionado en los apartados anteriores, principalmente las que utilizan medios digitales, debido a que permiten recibir y medir la respuesta directa del cliente.

Redes sociales

El marketing de redes sociales será manejado por medio de Facebook e Instagram. En el primer caso, la acción a tomar es la creación de una página,

con la que se difundirá información general sobre el servicio que se va a prestar, y se solicitará la aceptación de contactos y miembros de los grupos ya detallados, estas páginas son conocidas como "*Fan Pages*". De igual forma se cargarán imágenes publicitarias en Instagram para cubrir el área digital.

La utilización de este recurso no sólo servirá en la etapa de introducción, sino después de la prestación del servicio, ya que permite a los clientes calificarlo y dar su opinión al respecto. Este será un indicador importante para el desempeño de la empresa y la detección de oportunidades de mejora. Por otro lado, la publicidad para descuentos, combos y promociones será difundida por este medio al ser el de mayor alcance.

Mensajería digital y telefonía

La comunicación en tiempo real directamente con el cliente es muy importante, dado que permite interacción y se le da al cliente la importancia que merece. Este recurso se utilizará principalmente en el seguimiento y control de trabajos realizados, así como planificación de mantenimientos próximos. Los medios disponibles son la mensajería por Whatsapp y Messenger de Facebook.

Página web

La información completa de la empresa estará disponible en una página web. Esta es una herramienta muy valiosa ya que complementa la gestión de redes sociales, y presenta un esquema más formal del negocio, como un establecimiento serio. Toda la información y la actividad será actualizada de forma constante, cuando sea necesario.

En este espacio también se incluirá el siguiente detalle:

- Quiénes somos
- Servicios
- Instalaciones y maquinaria
- Galería
- Contacto

- Links a Facebook e Instagram

En el Anexo 8 del presente trabajo, se muestra el cuadro resumen de costos proyectados de cada uno de los componentes del marketing mix de “PitStop Garage”.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Brindar un servicio especializado en mecánica automotriz *express* a domicilio en la ciudad de Quito, complementado con una atención ágil, trabajo profesional y con enfoque en crear excelentes relaciones con el cliente, a partir de los buenos resultados y al fortalecimiento constante del vínculo de confianza.

Visión

Establecer el servicio como una marca líder en el mercado de la ciudad de Quito para el año 2026, mediante el posicionamiento y presencia en medios digitales, con miras de expansión dentro del Distrito Metropolitano, caracterizado por la mejora continua en procedimientos y altos estándares de servicio a fin de fortalecer la percepción de la empresa en la mente del cliente.

Objetivos

Objetivos de largo plazo

- Mantener un crecimiento en ventas anual del 2% durante los 5 primeros años.
- Ampliar operaciones en el área de Quito mediante la compra de 1 furgoneta equipada, una vez terminado el quinto año.
- Diversificar la cartera de clientes para el quinto año, mediante la generación de 2 convenios con las operadoras “Uber” y “Cabify”, para chequeos preventivos periódicos de los afiliados que lo requieran.

Objetivos de mediano plazo

- Recuperar la inversión una vez terminado el tercer año de operaciones.
- Concretar en un periodo de 2 años, convenios comerciales con patios comercializadores de autos usados, de la talla de “1001 carros.com” y “Molicars”, localizados en la ciudad de Quito, para revisión y mantenimiento a sus vehículos.
- Incrementar la presencia de la marca mediante la participación en ferias automotrices, durante los 3 primeros años de funcionamiento.
- Promocionar la marca junto a nuevos proyectos de miembros del grupo cerrado “Whiskys” en el primer año mediante la participación en una feria de emprendimientos.

6.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones para “PitStop Garage” se estructura con base en el servicio que se va a prestar al cliente, mediante un proceso estandarizado y ordenado, el cual va a garantizar calidad y eficiencia en cada una de sus etapas. Por lo tanto, la estructura consiste en un solo proceso de prestación de servicio y seguimiento. A continuación se detallan las actividades que van a llevarse a cabo, las cuales le otorgarán valor al servicio.

6.2.1 Flujograma de proceso

El proceso mencionado inicia con el cliente, cuyo punto de partida es la visita a la página web o perfil de Facebook, y posteriormente el contacto con el asistente administrativo de la empresa, quien se encarga de guiar al cliente en el requerimiento a fin de programar la cita para la visita del taller móvil, así como el medio de pago. Una vez culminado el trabajo, se realiza la facturación y posterior almacenamiento de información del vehículo para el respectivo seguimiento. En el Anexo 9 detalla el proceso mediante un flujograma BPMN.

6.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor divide y examina una empresa en sus actividades estratégicas más importantes, lo cual la constituye en una herramienta que

ayuda a determinar la ventaja competitiva (Rosario Peiró, 2019). Con la finalidad de resumir todas las actividades que en la práctica le van a otorgar valor al proyecto, se han establecido las principales actividades que se desprenden del plan de marketing, apartado en el cual se determinaron las principales ventajas competitivas que “PitStop Garage” va a ofrecer (ver Anexo 10).

6.2.3 Mapa de procesos

Es una estructura que muestra los procesos fundamentales de una organización, y la interrelación que existe entre sí, cuyo origen y fin es el cliente. Se ha dividido el mapa en tres secciones:

1. Procesos gobernantes: todas las funciones que regulan la actividad de la empresa, esto involucra las estrategias comerciales como de marketing, el control constante de la calidad en el servicio y las buenas relaciones con el cliente.
2. Procesos misionales: involucran todos los procesos previos y posteriores a la prestación del servicio, que le aportan valor al cliente.
3. Procesos de apoyo: son los recursos de los que se va a disponer para brindar el mejor servicio, para tomar de decisiones y mantener el recurso humano a la altura de lo que el cliente espera.

Complementariamente al mapa de procesos, se elaboró un análisis de secuencia de servicios en donde se detalla el análisis de tiempos, costos, secuencia, número de personas requeridas y la infraestructura necesaria para cada parte del servicio. Tanto el mapa de procesos como el análisis de secuencia de servicios se detallan en el Anexo 11.

6.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa será de tipo funcional, en razón de que es el mecanismo que más se ajusta a los negocios pequeños con uno o pocos productos/servicios, gracias a su simplicidad en el orden jerárquico y en la especialización funciones (“Estructura Funcional”, 2016).

6.3.1 Organigrama de la empresa

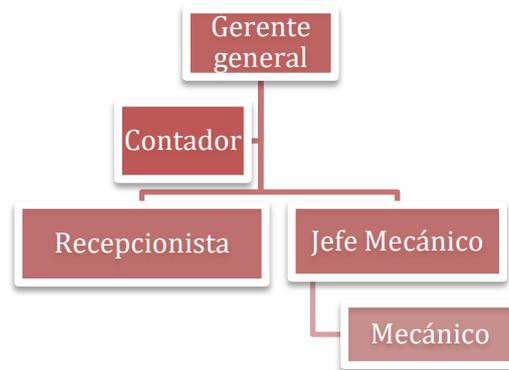


Figura N°4: Organigrama de la empresa

6.3.2 Funciones y responsabilidades del personal

Para establecer las funciones y responsabilidades, se definirá cada uno de ellos mediante la descripción y análisis de puesto (Chiavenato, 2011), de acuerdo a los siguientes puntos:

1. Descripción de puestos: en este apartado se informa la función principal del cargo de manera genérica, y enseguida se enlistan las actividades específicas;
2. Análisis del puesto: expone los requisitos intelectuales, responsabilidades y las condiciones de trabajo.

La descripción y análisis desarrollados (ver Anexo 12) serán aplicados para todo el personal de la empresa en concordancia con el organigrama de la empresa.

6.3.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional de “PitStop Garage” se articula sobre la práctica de valores, que son el profesionalismo, innovación, honestidad y respeto. Estos valores respaldan las actividades que se van a implementar, para el cumplimiento de la misión institucional. El servicio de mecánica *express* en el domicilio del cliente, es en sí mismo innovador debido a que no es igual al esquema tradicional, sin embargo es compromiso de la empresa que la calidad de atención y servicio sean superiores a la competencia, dando un trato

personalizado y cordial al cliente. Habrá un enfoque especial en generar confianza, gracias a la seriedad en el proceso del servicio, la amabilidad del personal y el cuidado especial del área de trabajo y del vehículo, de tal manera que el resultado exceda las expectativas del cliente.

El compromiso de la empresa es crear una experiencia que integre en un mismo servicio la comodidad y la confianza, ya que son factores que afectan la decisión de compra/contratación.

6.3.4 Estructura legal de la empresa

“PitStop Garage” será constituida como una empresa de responsabilidad limitada, que de acuerdo a las leyes vigentes, es la que se conforma entre dos o más personas, quienes responden únicamente hasta el monto de su aporte de capital; opera bajo un nombre o razón social, seguida de las palabras “Compañía Limitada” o sus abreviaturas. (Ley de Compañías del Ecuador, Artículo 92, 1999).

Para la constitución de la empresa, se deberán acatar las disposiciones legales, que implican varios requisitos, que habilitan y legalizan el inicio de operaciones. Este proceso es realizado por todas las compañías, ya sean limitadas o anónimas, con ciertas variantes para cada caso. El detalle de la estructura legal se encuentra en el Anexo 13.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos, se ha utilizado como referencia a la competencia. De acuerdo a la estrategia de precio del apartado de marketing, se estableció un valor superior para los servicios que se van a prestar, cuya justificación es la diferenciación del servicio, y a la disposición de la demanda de asumir un precio mayor a cambio de la comodidad. En ese sentido, no se

estima un incremento en el precio, sino que se mantendrá en el tiempo, agregado al crecimiento anual del número de servicios prestados.

Tabla N°2

VENTAS PROYECTADAS "PITSTOP GARAGE"					
AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 122.729,64	\$ 125.184,23	\$ 127.687,92	\$ 130.241,67	\$ 132.846,51
Crecimiento porcentual	2%				

La estimación de la proyección se basó en el objetivo de crecimiento que es del 2% anual, el cual guarda congruencia con la capacidad instalada del proyecto, que alcanza a 5,78 servicios por día.

7.1.2 Proyección de costos y gastos

Costos Variables:

Es aquél que cambia de acuerdo a las variaciones en el nivel de producción (Gerencie.com, 2017). Para su estimación, se tomó en cuenta el promedio de sueldos del personal productivo en jornadas de 8 horas diarias y 3 unidades de servicio que es de \$12.93, y el promedio de costos de servicios (insumos) de \$22.80; este último resultado fue tomado para la proyección del costo variable anual por 5 años, con un incremento moderado del 2% anual. (Ver Anexo 14)

Costos Fijos:

Son todos aquellos que la empresa debe cubrir, independientemente de los resultados de su operación (Gerencie.com, 2017). El presente proyecto detalla los costos fijos a partir de la nómina, servicios básicos, arriendo y se provisionó la cuenta "otros" para suplir imprevistos menores. La tabla N°17 muestra el detalle de costos fijos y variables, proyectados a 5 años.

Tabla N°3

PROYECCIÓN COSTO DE VENTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Anuales (N° servicios)	1515	1545	1576	1608	1640
Ventas Mensuales Promedio	126	129	131	134	137

Costo Variable Anual	\$ 54.135,37	\$ 55.218,08	\$ 56.322,44	\$ 57.448,89	\$ 58.597,87
	Costo Fijo Anual				
(+)Personal Administrativo	\$ 17.354,53	\$ 17.443,98	\$ 17.533,93	\$ 17.624,35	\$ 17.715,27
(+)Gastos Administrativos	\$ 13.200,00	\$ 13.271,28	\$ 3.342,94	\$ 13.415,00	\$ 13.487,44
(+)Depreciación	\$ 405,59	\$ 405,59	\$ 405,59	\$ 405,59	\$ 405,59
Total costos Fijo anual	\$ 30.960,12	\$ 31.120,86	\$ 31.282,46	\$ 31.444,94	\$ 31.608,30
Costos Totales Anuales	\$ 85.095,49	\$ 86.338,93	\$ 87.604,90	\$ 88.893,83	\$ 90.206,17
TOTAL COSTO DE VENTA	\$ 85.095,49	\$ 86.338,93	\$ 87.604,90	\$ 88.893,83	\$ 90.206,17

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial comprende todos rubros necesarios para poner en marcha el negocio, esto es: gastos de constitución, adecuación de oficinas y taller móvil, así como el capital de trabajo. El capital de trabajo se calcula restando los pasivos corrientes del activo corriente, y se trata de los recursos que la empresa necesita para poder operar (gerencie.com, 2018), y tal como se muestra más adelante en el balance de situación financiera, el valor (mensual) para el inicio de operaciones, es el mismo del inventario, ya que la empresa comenzará sus funciones con capital propio.

Tabla N°4

INVERSIÓN INICIAL		
Inversión	Detalle	Costo
Inversión fija	Obras	\$ 2.827,92
	Maquinaria	\$ 42.887,24
	Gastos Pre-Operativos	\$ 500,00
Capital de Trabajo	Capital de Trabajo	\$ 2.878,74
TOTAL		\$ 49.094,00

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El estado de resultados proyectado arroja cifras positivas, lo cual es alentador para la puesta en marcha del negocio. Para el cálculo de las ventas anuales, se utilizó el valor promedio de servicios, que es de \$81.00, y se toma el total de ventas proyectadas con base en los precios fijados para cada servicio. De igual

forma, se consideraron los gastos de marketing, los cuales ya fueron señalados en el capítulo 5.

Para los gastos en los que se incurrirá, se ha tomado como referencia la inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador, la cual se ubica en 0.58% anual (BCE, 2019). De esta manera se obtiene una utilidad neta de \$21.392,09 en el primer año, y para el quinto año alcanza los \$26.942,35. (Ver Anexo 15).

El estado de situación financiera se encuentra balanceado en sus cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Como se mencionó anteriormente, el capital de trabajo se obtiene de la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Se ha establecido la política de financiar el 20% del inventario, con la finalidad de aliviar la necesidad de capital de trabajo anual. (Ver Anexo 15).

Complementariamente, el flujo de efectivo del proyecto arroja resultados positivos desde el primer año de funcionamiento, y uno de sus soportes es la compra parcial a crédito de los inventarios; de esta manera, la empresa podrá solventar sus necesidades con recursos propios sin necesidad de acudir a deuda e incrementar el pasivo corriente. No se registrará compras de activos fijos hasta el inicio del sexto año de funcionamiento, razón por la cual no hay desembolsos por ese concepto. (Ver Anexo 15).

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Debido a que el proyecto será financiado con recursos propios, no es necesario el cálculo del flujo de caja del inversionista.

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizaron índices internacionales relacionados al mercado automotriz, que es la principal influencia en el comportamiento de la industria de mantenimiento. El resultado de la tasa de

descuento es del 4.3% en la fase inicial, lo cual contribuye a la obtención de un VAN positivo de \$42.508,73 tal como se muestra más adelante en el Anexo 16.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros principales para el proyecto son alentadores, ya que la TIR del 28% lograda es mayor a la tasa de descuento; este indicador es susceptible de mejorar una vez iniciado el sexto año de operaciones, ya que en ese periodo se adquirirá y equipará una nueva furgoneta para ampliar la cobertura de servicio, lo cual se traduce en mejores tiempos y más unidades de servicio contratadas al mes.

El tiempo de recuperación de la inversión es de 3.6 años, cifra que excede al objetivo planteado, sin embargo es un buen indicador, ya que permite alcanzar los objetivos planteados hasta el quinto año de funcionamiento, con un índice de rentabilidad de 0.87, lo cual significa que por cada dólar invertido, se recuperará \$0.87 adicional.

Tabla N°5: Índices Financieros

	ÍNDICES FINANCIEROS					
	Inicial 0	Año 1 1	Año 2 2	Año 3 3	Año 4 4	Año 5 5
Utilidad Neta		\$ 21.392,09	\$ 24.304,12	\$ 24.954,25	\$ 26.249,52	\$ 26.942,35
(+) Depreciación		\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99
(-) Gastos de Interés		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) GTO EN CAPITAL	\$ 56.430,32	\$ 100,00	\$ 6.956,99	\$ 7.056,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99
(-) Cambio Capital de Trabajo	\$ 2.878,84	\$ (575,77)	\$ 46,06	\$ 46,98	\$ 47,92	\$ 48,88
(-) Escudo Fiscal						
FLUJO LIBRE DE LA FIRMA	\$ (59.309,16)	\$ 27.623,32	\$ 24.208,05	\$ 24.757,27	\$ 26.201,60	\$ 26.893,47
CRECIMIENTO						2,00%
COSTO DEUDA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
BETA INDUSTRIA	65%					
RAZÓN DEUDA CAPITAL	-	0,0820893	0,0587880	0,0498176	0,0433574	0,0382800
BETA APALANCADA	0,650000	0,703358	0,688212	0,682381	0,678182	0,674882
RIESGO PAIS	5,63%					
TASA LIBRE DE RIESGO	1,75%					

RENDIMIENTO DE MERCADO	5,68%					
COSTO DE CAPITAL	4,305%	4,514%	4,455%	4,432%	4,415%	4,402%
WACC	4,30%	4,17%	4,21%	4,22%	4,23%	4,24%
VALOR PRESENTE	\$ (59.309,16)	\$ 26.517,09	\$ 22.292,73	\$ 21.869,12	\$22.198,68	\$ 21.851,20
VAN	\$ 42.508,73					

RENTABILIDAD	0,87
TIR	28%
Periodo de Recuperación	3,6

8 CONCLUSIONES GENERALES

- El análisis de los entornos arrojó resultados favorables en para el proyecto, ya que si bien el ámbito político aún no arroja luces sobre una verdadera puesta en marcha del plan de gobierno, se prevé mayor estabilidad para el sector privado, particularmente el sector automotriz, cuyo principal rasgo es la tendencia al alza. A este segmento también le favorece el acuerdo firmado con la Unión Europea para la desgravación paulatina de los vehículos importados.
- La industria del servicio de mantenimiento ha experimentado un crecimiento importante dentro del sector automotriz, y si bien es un mercado con muchos participantes, tanto las cifras como las recomendaciones de expertos, apuntan a que hay lugar para todos, lo cual es un gran incentivo para buscar ingresar con un servicio diferenciado y especializado. En la propuesta de marketing se apuesta al más por más, ya que se ofrece una ventaja competitiva importante, por la cual el cliente estaría dispuesto a pagar más.
- Se pudo determinar, luego del análisis cuantitativo y cualitativo, que la puesta en marcha del negocio es factible y tendría buena receptividad, sin embargo debe tomarse en consideración los aspectos mencionados en los requerimientos de puesto, de tal manera que el personal sea probo, capaz, y genere confianza con el cliente.

- En la actualidad es muy importante promocionar los nuevos negocios por medios electrónicos, particularmente por redes sociales. Se ha visto que muchos emprendimientos han tenido éxito gracias al apoyo de grandes grupos de colaboración, principalmente el grupo cerrado “Proud Men Society Whiskys”, en donde muchos negocios han visto la luz y han rentabilizado gracias a la colaboración que se genera en el grupo.
- La propuesta de negocio se presenta como un concepto nuevo, con enfoque en el buen servicio, pero principalmente en el contacto con el cliente; se rompe el esquema del mecánico ocupado en varios vehículos al mismo tiempo, y sin atención al cliente. El proyecto plantea una relación directa entre el prestador (mecánico y jefe mecánico) con el cliente.
- Los resultados del análisis financiero son positivos, lo cual sustenta la propuesta de negocio con un flujo positivo desde el primer año. Si bien puede observarse que la ganancia no es muy elevada, se constató que la empresa se sostendrá con sus propios recursos sin inconvenientes. Es necesario plantear objetivos a largo plazo que procuren mejorar los índices financieros, mediante el incremento en las áreas de cobertura de servicio, llegando a conformar una flotilla de talleres móviles.

Referencias

Banco Central del Ecuador. REPORTE DEL SECTOR PETROLERO IV Trimestre de 2018, recuperado de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/hidrocarburos>, el 2 de junio de 2019

Banco Central del Ecuador. ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS PRESENTACIÓN COYUNTURAL 2018, recuperado de

<https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro092018.pdf>, el 7 de marzo de 2019

Banco Central del Ecuador. PRODUCTO INTERNO BRUTO (Anual), recuperado de:

<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>, el 7 de marzo de 2019

Banco Central del Ecuador. TASAS DE INTERÉS EFECTIVAS VIGENTES-DATOS HISTÓRICOS, recuperado de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm>, el 7 de marzo de 2019

CINAE (2018). ANUARIO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ 2018 ECUATORIANA, recuperado de

http://www.cinae.org.ec/Anuario/anuario_2018.pdf, en noviembre de 2018

Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena edición. México DF: McGraw-Hill Educación.

Corporación Financiera Nacional. APOYO PRODUCTIVO Y FINANCIERO, recuperado de:

<https://www.cfn.fin.ec/apoyo-productivo-financiero/>, el 13 de diciembre de 2018

Diario El Telégrafo. Importación de bienes que tenían salvaguardias aumentó 27%, recuperado de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/importacion-de-bienes-que-tenian-salvaguardias-aumento-27>

Ecuadorencifras (2017). Anuario de Estadísticas de Transporte 2017, recuperado de

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2017/2017_TRANSPORTE_PRESENTACION.pdf, el 14 de enero de 2019

El Comercio (26 de junio de 2018). EE.UU. exige al mundo dejar de comprarle petróleo a Irán. Recuperado de

<https://www.elcomercio.com/actualidad/eeuu-sanciones-iran-negocios-petroleo.html>, en noviembre de 2018

El Telégrafo (25 de agosto de 2017). CFN destina \$ 700 millones para impulsar a los sectores productivos. Sección económica. Recuperado de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/cfn-destina-usd-700-millones-para-impulsar-a-los-sectores-productivos>, en noviembre de 2018

Gerencie.com (22 de septiembre de 2017). Costo Variable, recuperado de:

<https://www.gerencie.com/costo-variable.html>, en mayo de 2019

Heredia, Valeria (26 de abril de 2017). En Ecuador los tributos en los vehículos pesan hasta 49% del precio. El Comercio. Recuperado de

<https://www.elcomercio.com/actualidad/tributos-vehiculos-precio-economia-ventas.html>, en noviembre de 2018.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. México DF: Pearson Educación.

Lambin, Gallucci, Sicurello (2009). Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado, Segunda edición. México DF: McGRaw-Hill Educación.

Maram, Luis (2013), ¿Qué es el mercado? y cuáles son sus cuatro tipos, recuperado de

<https://www.luismaram.com/que-es-el-mercado/>, en noviembre de 2018

Mitaller. (s.f) Autos - Talleres Promocionados, recuperado de

<https://mitaller.ec/>, el 15 de enero de 2019

Peiró, Rosario (2019) Cadena de valor. recuperado de

<https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>, en marzo de 2019

Pérez, Julián (2011). Definición de mercado meta, recuperado de

<https://definicion.de/mercado-meta/>, el 11 de noviembre de 2018

Quijano, Giovanni (2015). ¿Qué es una Propuesta de Valor y cómo hacerla Efectiva?, recuperado de:

<https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>, en octubre de 2018.

Superintendencia de Compañías. PORTAL DE INFORMACIÓN / SECTOR SOCIETARIO, recuperado de

https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul, el 21 de noviembre de 2018

ANEXOS

Anexo 1

MATRIZ EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. Inexistencia de talleres automotrices especializados en servicio a domicilio.	0.2	4	0.8
2. Altos costos de implementación de negocios competidores (terreno, equipos e instalaciones).	0.1	2	0.2
3. Incremento del uso de redes sociales para recomendación de servicios, principalmente grupos privados como "Whiskys", "WikiMujeres", que dan preferencia a servicios de sus miembros.	0.15	3	0.45
4. Escasez de tiempo disponible del cliente, para solicitar y llevar su vehículo automotor a otro sector para la realización de mantenimientos. (Dato extraído del <i>Focus Group</i>).	0.05	3	0.15
TOTAL OPORTUNIDADES	0.5	12	1.6
AMENAZAS			
1. Aversión de los potenciales clientes a contratar un servicio fuera de lo común. Las encuestas sugieren que la confianza es uno de los factores más importantes.	0.15	2	0.3
2. Eliminación de cupos de importación y reducción de cargas arancelarias.	0.2	2	0.4
3. Implementación de negocios similares por parte de la competencia. De acuerdo al CIU existen 282 empresas dedicadas al mantenimiento automotriz	0.05	1	0.05
4. Incremento de cargas impositivas para el sector privado, como resolución del gobierno central	0.1	3	0.3
TOTAL AMENAZAS	0.5	8	1.05
TOTAL MATRIZ EFE	1	20	2.65

Anexo 2

Formato de Entrevista a expertos

ENTREVISTA A EXPERTOS

Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresario dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a dar servicios de mantenimiento es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidió con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de un servicio a domicilio en el mercado?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?

Medición de estrategias de servicio

9. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para brindar el servicio a domicilio?
10. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?
11. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

12. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?
13. ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?
14. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de Factores regulatorios

15. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
16. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?
17. ¿Existe alguna regulación para el buen manejo de residuos?

Medición de Precio

18. ¿Qué factores influyen en la fijación del precio, en términos de servicio?
19. ¿Qué forma sería la más adecuada para el pago por parte de los clientes para el servicio de mantenimiento express?

Recomendaciones

20. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?
21. ¿Cómo se puede realizar una selección de personal adecuada, que responda a los requerimientos del servicio?

“Focus Group”

FOCUS GROUP

1. Presentación de los participantes
 - a. Nombres
 - b. Actividad económica
2. Análisis de la Industria
 - a. ¿Cómo creen que se encuentra actualmente la industria automotriz en el mercado?
 - b. ¿Cuál es su opinión sobre los talleres multimarca que ofrecen el servicio de mecánica?
3. Análisis del sector
 - a. ¿Conocen empresas que se dediquen a esta actividad económica, de brindar servicios de mecánica a domicilio?
 - b. ¿Cómo obtuvieron información sobre la misma?
 - c. ¿Qué factores analizaron antes, durante y después de la contratación de este servicio profesional?

Concepto del Negocio y visualización del servicio:

Buscamos implementar una empresa dedicada a brindar servicios de mantenimiento preventivo automotriz en el Distrito Metropolitano de Quito.

4. ¿Estarían dispuestos a utilizar este producto/servicio?
 - a. Explicación de los motivos de la respuesta
5. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el servicio?
6. ¿Cuál es el precio máximo que considerarían pagar por un servicio de mantenimiento, con base en sus experiencias?
7. ¿Qué otros servicios le gustaría complementar a la idea del negocio?
8. Agradecimiento

Anexo 3

Formato encuesta

ENCUESTA DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ EXPRESS

Edad: ____
 Género: M F ____

1. ¿Considera importante realizar mantenimiento preventivo de su vehículo?
 ___ Sí
 ___ No

2. ¿Con qué frecuencia realiza usted mantenimiento preventivo de su automóvil?
 a. Mensual _____
 b. Trimestral _____
 c. Semestral _____
 d. Anual _____
 e. Otro (Especifique) _____

3. ¿En qué criterio principalmente basa su decisión, a la hora de escoger un taller que brinde servicios de mecánica express?
 a. Referencias por experiencia _____
 b. Redes sociales _____
 c. Publicidad en medios escritos _____
 d. Taller especializado _____

4. En orden de importancia, siendo 1 menos importante, y 5 más importante, ¿qué factores influyen para volver a un taller?
 a. Calidad de servicio _____
 b. Precio _____
 c. Agilidad _____
 d. Nivel de conocimientos _____
 e. Amabilidad _____
 f. Seguimiento _____
 g. Ubicación _____

5. Califique en orden de importancia, siendo 1 menos importante, y 5 más importante, los servicios de mecánica express, que usted consideraría realizar en su vehículo.
 a. Limpieza de inyectores _____
 b. Cambio de bujías _____
 c. Limpieza del cuerpo de aceleración _____
 d. ABC de frenos _____
 e. Cambio de aceite y filtro _____
 f. Cambio de filtro de aire _____
 g. Cambio filtro de combustible _____
 h. Alineación y balanceo _____
 i. Escáner computarizado _____
 j. Suspensión _____

6. ¿Constituye para usted una dificultad destinar tiempo e incluso prescindir de su vehículo mientras recibe mantenimiento?
 ___ Sí
 ___ No

7. ¿Estaría dispuesto a contratar este servicio, para llevarse a cabo en la comodidad de su hogar?
 ___ Sí
 ___ No
 ¿Por qué?

8. ¿Qué factores serían determinantes para realizar mantenimientos preventivos bajo esta modalidad?
 a. Confianza
 b. Tiempo
 c. Comodidad
 d. Calidad
 e. Equipamiento

Anexo 4

Tabla de contingencia de las variables “Criterio de decisión” y “Contrataría el servicio”.

Criterio de decisión	Contrataría el servicio
Cerca de lugar de trabajo	1
Costo y calidad	1
Referencias por experiencia	30

Referencias y redes sociales- taller especializado-garantía	1
Taller especializado	17
Total general	50

Anexo 5

Segmentación de mercado

Segmento de mercado	
Población total Quito	1.607.734
Norte de Quito: Belisario Quevedo, Mariscal Sucre, Iñaquito, Rumipamba, Jipijapa, Cochapamba, Concepción, Kennedy, San Isidro del Inca	332.416
Valles: Cumbayá	31.463
Norte de Quito y Cumbayá (25 a 64 años) 48,02%	174.735
Norte de Quito y Cumbayá (25 a 64 años) (Nivel Socio-económico A y B =13,10%)	22.890
TOTAL	22.890

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010)

Anexo 6

Lista de precios de servicios base.

SERVICIO	COSTO MATERIALES	MARGEN	Margen porcentual	Precio	Precio psicológico
Alineación y balanceo	\$ -	\$ 20,33		\$ 20,33	\$ 35,00
Limpieza inyectores	\$ -	\$ 90,00		\$ 90,00	\$ 100,00
Cambio de aceite y filtro	\$ 25,00	\$ 27,50	280,00%	\$ 52,50	\$ 70,00
ABC de motor	\$ 39,00	\$ 28,33	256,41%	\$ 67,33	\$ 100,00
ABC frenos	\$ 58,00	\$ 14,50	155,17%	\$ 72,50	\$ 90,00

Anexo 7

Furgoneta con logo de la empresa



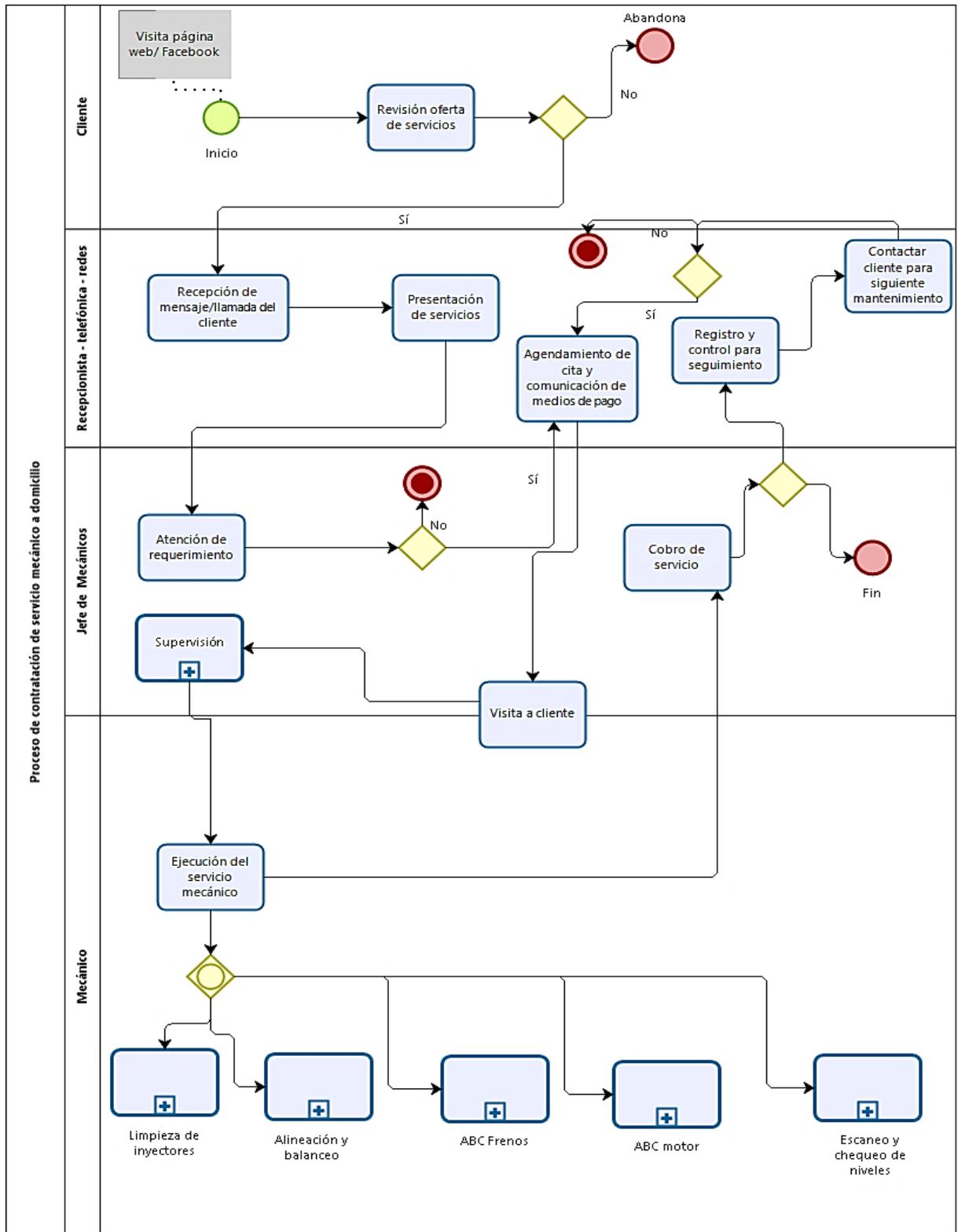
Anexo 8

Resumen de costos proyectados de Marketing Mix

COSTOS PROYECTADOS MARKETING MIX							
Producto							
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Logotipo	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plaza							
Arriendo	12	\$ 850,00	\$ 10.200,00	\$ 10.255,08	\$ 10.310,46	\$ 10.366,13	\$ 10.422,11
Adecuación Furgoneta	1	\$ 7.887,24	\$ 7.887,24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Promoción (Relaciones públicas)							
Eventos grupos de redes sociales	2	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 402,16	\$ 404,33	\$ 406,52	\$ 408,71
Promoción (Marketing Directo)							
Facebook	50	\$ 5,00	\$ 250,00	\$ 251,35	\$ 252,71	\$ 254,07	\$ 255,44
Instagram	25	\$ 5,00	\$ 125,00	\$ 125,68	\$ 126,35	\$ 127,04	\$ 127,72
Telefonía fija	12	\$ 13,00	\$ 156,00	\$ 156,84	\$ 157,69	\$ 158,54	\$ 159,40
Telefonía celular	12	\$ 39,20	\$ 470,40	\$ 472,94	\$ 475,49	\$ 478,06	\$ 480,64
Página Web	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tarjetas de presentación	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ -	\$ 400,00	\$ -	\$ 400,00
TOTAL			\$ 21.388,64	\$ 11.664,05	\$ 12.127,03	\$ 11.790,36	\$ 12.254,03

Anexo 9

Flujograma del proceso de prestación de servicio.



Anexo 10

Cadena de Valor

INFRAESTRUCTURA	Estructura legal para funcionamiento bajo los parámetros que exige la ley. Estructura organizacional con metas claras y objetivas Inicio de funcionamiento con capital propio, en sociedad familiar. Instalaciones físicas y tecnológicas para prestación de servicio y atención al cliente.				
GESTIÓN DE RRHH	Capacitación para el buen uso de recursos y planeación de trabajo.	Selección de personal altamente capacitado para el servicio mecánico.	Selección de personal altamente capacitado para manejo de medios.	Revisión y evaluación de quejas y reclamos.	
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	Investigación de oferta de nuevas herramientas y equipos portátiles.	Almacenamiento de información en bases de datos de clientes.	Mantenimiento de equipos de trabajo en óptimas condiciones	Actualización constante de información en página web, y perfiles en redes sociales.	
ABASTECIMIENTO	Selección de los mejores proveedores de repuestos de tipo genérico (pastillas de freno, lubricantes, fluidos hidráulicos, bujías).		Selección de los mejores equipos especializados y herramientas de trabajo.		Adquisición y diseño de plataforma virtual para control de servicios prestados.
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST-VENTA	
Abastecimiento y control de inventario de insumos de tipo genérico Control de equipo móvil para prestación eficiente del servicio	Recepción y administración de visitas y consultas de servicio Atención de requerimientos de información y agendamiento de citas Planificación de rutas y tiempos de mantenimiento	Solicitud de retroalimentación sobre el servicio y resultados Diagnóstico de vehículos y sugerencia de arreglos mayores a realizarse. Creación de procesos libres de suciedad para cuidado de espacio privado	Publicidad en medios digitales: redes sociales y página web para generar contacto directo con el cliente. Participación en ferias de emprendimiento Participación en eventos sociales para promocionar imagen	Seguimiento de mantenimientos futuros y notificación a clientes Plan de recompensas para clientes fieles y recomendación boca a boca Agendamiento de futuras citas.	

M A R G E N

Anexo 11

Mapa de procesos y Análisis de secuencia de servicio



	Actividad	Tiempo	Costo	# personas	Infraestructura
1	Atención de consultas y pedidos	5 min.	\$ 0.00	1	Computador: página web, redes sociales
2	Planificación de trabajo y logística	30 min.	\$ 0.00	2	Computador: Hoja de control

3	Servicio a domicilio	88 min.	\$40.67	2	Furgoneta equipada con taller móvil
4	Evaluación y reporte de vehículo a cliente	10 min.	\$ 0.00	2	Escáner OBDII
5	Facturación	2 min.	\$ 0.00	1	Facturas autorizadas
6	Reporte de servicio y elaboración de base de datos	30 min.	\$ 0.00	2	Computador: Hoja de control
7	Seguimiento	1 hora	\$0.00	2	Telef. fijo: llamadas Celular: whatsapp

Anexo 12

Descripción y análisis de puesto del personal de "PitStop Garage".

GERENTE GENERAL
<p>Descripción Genérica: Representante legal de la empresa y responsable en la toma de decisiones</p> <hr/> <p>Descripción Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar y controlar actividades administrativas y financieras. • Controlar el cumplimiento de objetivos. • Analizar la competencia y el mercado de forma permanente. • Elaboración y control de presupuesto anual. • Aprobación de roles de pago. <hr/> <p>Requisitos intelectuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en administración, marketing, finanzas o carreras afines. • Cuatro años de experiencia en cargos similares. • Deseable tener nociones básicas sobre conocimiento de mecánica. • Adaptabilidad a las exigencias del puesto. • Liderazgo, proactividad, capacidad para resolución de conflictos, eficiencia y orden, facilidad de palabra, excelente presencia, responsabilidad y amabilidad. <hr/> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de personal y operaciones. • Custodio de dinero y cuentas. • Mantener buenas relaciones dentro y fuera de la empresa. • Interpretar información de forma acertada para tomar decisiones que lleven a mejores resultados. <hr/> <p>Condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo normal de oficina

CONTADOR
<p>Descripción Genérica: Encargado de llevar la contabilidad de la empresa.</p> <hr/> <p>Descripción Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago proveedores. • Pago de obligaciones tributarias y patronales (SRI, IESS, Municipio, etc.). • Pago de servicios básicos.

- Registros contables y elaboración de estados financieros.
- Pago de nómina.

Requisitos intelectuales:

- Título de tercer nivel en Contabilidad y auditoría.
- Dos años de experiencia en cargos similares.
- Capacidad numérica, fluidez para comunicar, transparencia en el desempeño de sus funciones.

Responsabilidades:

- Proporcionar información veraz y oportuna a gerencia para la toma de decisiones.
- Toma de decisiones contables de la empresa.
- Discreción en el manejo de cuentas e información confidencial.
- Actualización constante sobre las NIIF y exactitud en el manejo de información.

Condiciones de trabajo:

- Trabajo normal de oficina

RECEPCIONISTA

Descripción Genérica:

Atención al cliente, asistencia de gerencia y manejo de redes.

Descripción Específica:

- Recepción de pedidos de servicio.
- Entrega de información general de servicio a clientes.
- Elaboración de cartas/documentos de gerencia.
- Manejo de órdenes y coordinación de logística con jefe de mecánico.
- Actualización y mantenimiento de información en página web y redes.
- Seguimiento de servicios y administración de agenda.

Requisitos intelectuales:

- Licenciatura en administración, marketing, o carreras afines.
- Por lo menos un año de experiencia en puestos similares
- Excelente presencia, fluidez verbal y escrita, capacidad para sintetizar y resumir información, facilidad para el manejo de sistemas informáticos y redes.

Responsabilidades:

- Capacidad para mantener buenas relaciones internas y externas.
- Discreción en el manejo de información confidencial.
- Verificación del correcto funcionamiento de sistemas, y de información publicada en página web y redes.

Condiciones de trabajo:

- Trabajo normal de oficina

JEFE MECÁNICO

Descripción Genérica:

Atención al cliente y supervisión de servicios mecánicos a domicilio.

Descripción Específica:

- Atención de requerimientos.
- Entrega de información específica de acuerdo a las necesidades de servicio del cliente.
- Coordinación de logística para citas programadas.
- Elaboración de reportes de vehículos.
- Supervisión y control de servicio mecánico.

- Control de insumos.

Requisitos intelectuales:

- Ingeniería automotriz.
- Dos años de experiencia en puestos similares.
- Buena presencia, fluidez verbal, capacidad para resolución de conflictos.

Requisitos físicos:

- Habilidad para el manejo de herramientas y manipulación de partes mecánicas.

Responsabilidades:

- Manejo adecuado de relaciones internas y externas.
- Verificación del correcto funcionamiento de herramientas.
- Cuidado del espacio en el que se presta el servicio para evitar contaminación y suciedad.
- Administración de herramientas mecánicas y furgoneta.

Condiciones de trabajo:

- Trabajo de oficina y trayectos en furgoneta

Riesgos de trabajo:

- Los que involucran los desplazamientos para la prestación de servicio.

MECÁNICO

Descripción Genérica:

Realizar servicio mecánico de vehículos a domicilio.

Descripción Específica:

- Servicio de limpieza inyectores.
- Servicio de alineación y balanceo.
- Servicio de ABC frenos.
- Servicio de ABC de motor.
- Escaneo y chequeo de niveles.
- Reportar resultados de servicios realizados.

Requisitos intelectuales:

- Grado de tecnología en mecánica automotriz.
- Un año de experiencia en la misma actividad.
- Buena predisposición e iniciativas.
- Amabilidad y cortesía para el trato con el cliente

Requisitos físicos:

- Habilidad para el manejo de herramientas y manipulación de partes mecánicas.
- Se requiere destreza para la resolución de problemas no previstos durante los servicios mecánicos (fugas, daños, partes en mal estado)

Responsabilidades:

- Verificación del estado general de los vehículos para reportar cualquier novedad.
- Uso adecuado de equipos y herramientas.
- Mantener aseo tanto personal como del entorno.
- Revisión exhaustiva de vehículos después de realizar el servicio.

Condiciones de trabajo:

- Trayectos en furgoneta
- Trabajo en vehículos, manipulación de equipos y herramientas.

Riesgos de trabajo:

- Los que involucran los desplazamientos para la prestación de servicio.
- Posibles lesiones durante la prestación de servicios; se dotará de protección para manos y ojos.

Anexo 13

Estructura legal de la empresa

PITSTOP GARAGE Cía. Ltda.	
TIPO	Compañía Limitada
REPRESENTANTE LEGAL	Juan Fernando Sevilla Durán
SOCIOS	Gonzalo Fernando Sevilla Miño
OBJETO SOCIAL	Prestación de servicios de mecánica preventiva automotriz a domicilio.
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Quito norte, sector San Isidro del Inca

NOMBRE	Revisión en la Superintendencia de Compañías que no exista registrado el nombre.
ESTATUTOS	Contrato social que rige a la sociedad mediante una minuta firmada por un abogado.
CUENTA	Apertura de cuenta de integración de capital: en cualquier banco, con un capital mínimo de \$400. Solicitar un certificado de integración de capital.
ESCRITURA PÚBLICA	Elevar a escritura pública en cualquier notaría pública.
APROBACIÓN	Aprobación de estatuto mediante resolución de la Superintendencia de compañías y publicar en un diario.
PERMISOS MUNICIPALES	Pago de la patente municipal y solicitud de certificado de cumplimiento de obligaciones.
INSCRIPCIÓN	Inscripción de la compañía en el Registro Mercantil.
NOMBRAMIENTO	Junta general de accionistas para nombrar cargos ejecutivos y posterior inscripción.
RUC	obtención de RUC para facturación y declaración de impuestos

Adaptado de: LexPro Ecuador, 2018

Anexo 14

Estimación del costo variable anual

INSUMOS					
INSUMO	Horas diarias	UNIDADES	Unidad de medida	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
Personal	8	3	-	\$ 4,31	\$ 12,93
Costo servicio promedio		1	Promedio servicios	\$ 22,80	\$ 22,80
TOTAL				Costo por unidad de servicio	\$ 35.73

COSTO VARIABLE ANUAL						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción Anual		1515	1545	1576	1608	1640
Insumo Total		\$ 34.546,12	\$ 35.237,04	\$ 35.941,78	\$ 36.660,62	\$ 37.393,83
TOTAL INVENTARIOS ANUALES	\$ 34.546,12	\$ 34.546,12	\$ 35.237,04	\$ 35.941,78	\$ 36.660,62	\$ 37.393,83

Anexo 15

ESTADOS FINANCIEROS

Proyección de Estado de Resultados

Proyección						
ESTADO DE RESULTADOS						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas unitarias		1.515	1.545	1.576	1.608	1.640
Precio Unitario	\$ 81,00	\$ 81,00	\$ 81,00	\$ 81,00	\$ 81,00	\$ 81,00
Ventas totales	\$ 122.729,64	\$ 125.184,23	\$ 127.687,92	\$ 130.241,67	\$ 132.846,51	\$ 132.846,51
Costo de Ventas	\$ 85.095,49	\$ 86.338,93	\$ 87.604,90	\$ 88.893,83	\$ 90.206,17	\$ 90.206,17
UTILIDAD BRUTA	\$ 37.634,15	\$ 38.845,30	\$ 40.083,01	\$ 41.347,84	\$ 42.640,34	\$ 42.640,34
Gastos Marketing	\$ 3.301,40	\$ 779,19	\$ 1.183,39	\$ 787,62	\$ 1.191,88	\$ 1.191,88
Depreciación	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99
Utilidad antes de Impuestos e intereses	\$ 27.425,76	\$ 31.159,12	\$ 31.992,63	\$ 33.653,23	\$ 34.541,48	\$ 34.541,48
Impuestos	\$ 6.033,67	\$ 6.855,01	\$ 7.038,38	\$ 7.403,71	\$ 7.599,12	\$ 7.599,12
UTILIDAD NETA	\$ 21.392,09	\$ 24.304,12	\$ 24.954,25	\$ 26.249,52	\$ 26.942,35	\$ 26.942,35

Estado de situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Efectivo		\$ -	\$ 35.108,31	\$ 58.809,69	\$ 83.050,15	\$ 108.724,60
Cuentas por cobrar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ 34.546,12	\$ 34.546,12	\$ 35.237,04	\$ 35.941,78	\$ 36.660,62	\$ 37.393,83
Otros Activos Corrientes						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 34.546,12	\$ 34.546,12	\$ 70.345,35	\$ 94.751,47	\$ 119.710,77	\$ 146.118,43
Planta y Equipo	\$ 56.430,32	\$ 56.430,32	\$ 56.430,32	\$ 56.430,32	\$ 56.430,32	\$ 56.430,32
Otros Activos a largo plazo		100	150	300	300	300
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 56.430,32	\$ 56.530,32	\$ 56.580,32	\$ 56.730,32	\$ 56.730,32	\$ 56.730,32
ACTIVOS TOTALES	\$ 90.976,44	\$ 91.076,44	\$ 126.925,67	\$ 151.481,79	\$ 176.441,09	\$ 202.848,75
CAPEX	\$ 56.430,32	\$ 100,00	\$ 6.956,99	\$ 7.056,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99
PASIVOS						
Cuentas por pagar		\$ 6.909,22	\$ 7.047,41	\$ 7.188,36	\$ 7.332,12	\$ 7.478,77
Otros Pasivos Corrientes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ttotal pasivos corrientes		\$ 6.909,22	\$ 7.047,41	\$ 7.188,36	\$ 7.332,12	\$ 7.478,77
Deuda a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos		\$ 6.909,22	\$ 7.047,41	\$ 7.188,36	\$ 7.332,12	\$ 7.478,77
Capital de Trabajo	\$ 34.546,12	\$ 27.636,90	\$ 28.189,63	\$ 28.753,43	\$ 29.328,50	\$ 29.915,07
Cambio Capital de Trabajo mensual	\$ 2.878,84	\$ (575,77)	\$ 46,06	\$ 46,98	\$ 47,92	\$ 48,88
PATRIMONIO						
Pasivo más Patrimonio	\$ 90.976,44	\$ 84.167,22	\$ 119.878,26	\$ 144.293,43	\$ 169.108,96	\$ 195.369,98
Cuadre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	\$ -	\$ 35.108,31	\$ 58.809,69	\$ 83.050,15	\$ 108.724,60	
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
(+) Actividades de operación						
(+) Utilidad neta	\$ 21.392,09	\$ 24.304,12	\$ 24.954,25	\$ 26.249,52	\$ 26.942,35	
(+) Depreciación	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	
(+) Incremento cuentas por pagar proveedores	\$ 6.909,22	\$ 138,18	\$ 140,95	\$ 143,77	\$ 146,64	
(-) Incremento otros activos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Incremento en cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Incremento en inventario	\$ -	\$ 690,92	\$ 704,74	\$ 718,84	\$ 733,21	
<i>Efectivo neto de las actividades de operación</i>	\$ 35.208,31	\$ 30.658,37	\$ 31.297,45	\$ 32.581,44	\$ 33.262,77	
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
(-) Adquisiciones de activos fijos	\$ 100,00	\$ 6.956,99	\$ 7.056,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	
(-) Otras actividades de inversión						
<i>Efectivo neto de las actividades de inversión</i>	\$ (100,00)	\$ (6.956,99)	\$ (7.056,99)	\$ (6.906,99)	\$ (6.906,99)	
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
<i>Efectivo neto de las actividades de financiamiento</i>						
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	\$ 35.108,31	\$ 23.701,38	\$ 24.240,46	\$ 25.674,45	\$ 26.355,78	
SALDO PARA EL SIGUIENTE PERIODO	\$ 35.108,31	\$ 58.809,69	\$ 83.050,15	\$ 108.724,60	\$ 135.080,38	

Anexo 16

Índices Financieros

	ÍNDICES FINANCIEROS					
	Inicial 0	Año 1 1	Año 2 2	Año 3 3	Año 4 4	Año 5 5
Utilidad Neta		\$ 21.392,09	\$ 24.304,12	\$ 24.954,25	\$ 26.249,52	\$ 26.942,35
(+) Depreciación		\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99
(-) Gastos de Interés		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) GTO EN CAPITAL	\$ 56.430,32	\$ 100,00	\$ 6.956,99	\$ 7.056,99	\$ 6.906,99	\$ 6.906,99
(-) Cambio Capital de Trabajo	\$ 2.878,84	\$ (575,77)	\$ 46,06	\$ 46,98	\$ 47,92	\$ 48,88
(-) Escudo Fiscal						
FLUJO LIBRE DE LA FIRMA	\$ (59.309,16)	\$ 27.623,32	\$ 24.208,05	\$ 24.757,27	\$ 26.201,60	\$ 26.893,47
CRECIMIENTO						2,00%
COSTO DEUDA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
BETA INDUSTRIA	65%					
RAZÓN DEUDA CAPITAL	-	0,0820893	0,0587880	0,0498176	0,0433574	0,0382800
BETA APALANCADA	0,650000	0,703358	0,688212	0,682381	0,678182	0,674882
RIESGO PAIS	5,63%					
TASA LIBRE DE RIESGO	1,75%					
RENDIMIENTO DE MERCADO	5,68%					
COSTO DE CAPITAL	4,305%	4,514%	4,455%	4,432%	4,415%	4,402%
WACC	4,30%	4,17%	4,21%	4,22%	4,23%	4,24%
VALOR PRESENTE	\$ (59.309,16)	\$ 26.517,09	\$ 22.292,73	\$ 21.869,12	\$ 22.198,68	\$ 21.851,20
VAN	\$ 42.508,73					

RENTABILIDAD	0,87
TIR	28%
Periodo de Recuperación	3,6

