

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN TALLER MECÁNICO PARA EL TRANSPORTE PESADO Y DE PASAJEROS DURANTE LAS 24 HORAS DEL DÍA EN LA CIUDAD DE QUITO

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para la
obtención del título de Ingeniero Comercial, mención Administración de
Empresas y Economía y Finanzas**

Profesor Guía: Diego Raza Carrillo

Autores:

**Francisco Javier Castillo Delgado
Christian Alexander Escobar Carvajal
Christian Patricio Pazmiño Haro**

Quito, 2007

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios ha sido desarrollado debido a que los autores tienen conocimiento acerca del negocio del transporte, en lo que se refiere al mantenimiento de las unidades existe un sin número de problemas y necesidades en cuanto a la adquisición de un servicio de taller mecánico, motivo por el cual los autores implementarán el presente proyecto con el fin de satisfacer y dar solución a los inconvenientes existentes en el sector del transporte de carga y de pasajeros en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito.

Para poder tener una idea mas clara de las necesidades de los señores transportistas, se realizó encuestas, grupos focales, a los mismos, lo que permitió a los autores tener bases más sólidas para emprender el presente proyecto, obteniendo los siguientes resultados:

- Los talleres mecánicos autorizados no prestan sus servicios durante las 24 horas del día, ni los 365 días al año.
- Los precios son sumamente excesivos en los talleres autorizados.
- Los talleres autorizados no establecen tiempos para los diferentes tipos de mantenimiento.
- Los talleres no autorizados, no poseen infraestructura e instalaciones adecuadas, personal altamente calificado, no maneja tiempos para la realización de las diferentes actividades de mantenimiento.
- Los talleres autorizados y no autorizados no manejan cartera de crédito.

Gracias a la información obtenida, permitirá a los autores ampliar las ideas y así implementar un taller mecánico para el transporte de carga y de pasajeros

que satisfaga con las necesidades de los señores transportistas, naciendo así **Clinic Total Motors**.

Para el desarrollo de este proyecto se consideró importante el estudio del entorno y los agentes que participan en el desarrollo de las actividades relacionadas. Al realizar el análisis de los factores externos, se considero la tasa de interés al tener que recurrir a un préstamo bancario y las mismas presentan variaciones todos los meses, también la tasa de inflación, la misma que influye en el comportamiento del mercado por lo que se la considera una amenaza ya que puede alterar las pautas de consumo.

Además se pudo concluir ciertas oportunidades como una competencia directa no existente que brinde el servicio de mecánica en general para buses y camiones las 24 horas del día, con manejo de tiempos para las diferentes ordenes de trabajo, infraestructura adecuada, mano de obra capacitada.

La Investigación de Mercados realizada en base a encuestas, entrevistas y grupos focales hacia los propietarios de camiones y buses de las marcas Mercedes-Benz, Hino, Chevrolet, en el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito, permitió comprobar que en la ciudad no existe ningún taller mecánico que brinde el servicio de mecánica en general para el transporte carga y de pasajeros con las características antes mencionadas, la misma brinda una oportunidad de entrar a competir en el mercado.

“**Clinic Total Motors**”, define de una manera clara su misión, visión, objetivos, políticas y valores. Así también se realizó un análisis y las estrategias genéricas de Porter teniendo como estrategia a seguir es la de diferenciación del servicio.

El plan de mercadeo de Clinic Total Motors, comprende el aprendizaje y descubrimiento del mercado, para desarrollar sus actividades empresariales.

Por otro lado, se estableció paquetes de servicios con diferentes precios que permitirán cubrir costos fijos y variables generados por las operaciones de la empresa mas un beneficio adicional que permitirá el crecimiento del proyecto; para la promoción y publicidad se plantea una campaña de publicidad intensa.

Para terminar, en el análisis financiero se determino una inversión inicial de \$496.477 la misma que en su mayor parte será apalancada para que al endeudarse se pueda compartir el riesgo; el plan de negocios es variable en el escenario más probable al haber obtenido un VAN positivo de \$286.182 a una tasa de descuento de 22.38% y la TIR de 32.94% lo que garantiza que el proyecto generará una rentabilidad superior con relación a los costos de las inversiones.

Además se concluyó en el riesgo es considerable, ya que la probabilidad de éxito y fracaso son de 73% y 27% respectivamente.

Gracias a este último factor se debería poner en marcha el proyecto para generar fuentes de empleo y rentabilidad para los inversionistas.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	ii
-------------------------	----

ÍNDICE	v
--------------	---

CAPITULO I

1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	1
1.1.1	Objetivo General	1
1.1.2	Objetivos Específicos	1
1.2	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.3	ASPECTOS METODOLÓGICOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	6
1.5	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	7

CAPÍTULO II

2	EL ENTORNO	9
2.1	MACROENTORNO	9
2.1.1	Variables Económicas	9
2.1.1.1	Inflación y Poder Adquisitivo	9
2.1.1.2	Volatilidad de las Tasas de Interés	10
2.1.1.3	Dolarización	11
2.1.2	Variables Socio-Culturales	12
2.1.2.1	Desempleo	12
2.1.2.2	Actitud ante el Tiempo	12
2.1.2.3	Actitud ante la Calidad del Producto	13
2.1.2.4	Actitud ante el Servicio al Cliente	14
2.1.3	Variables Políticas	15
2.1.3.1	Inestabilidad Política	15
2.1.3.2	Constitución de una Compañía Anónima	16
2.1.3.3	Factor Laboral	16
2.1.4	Variables Tecnológicas	16
2.1.4.1	Avance Tecnológico	17
2.1.4.2	Internet	17
2.2	MICROENTORNO	18
2.2.1	Rivalidad entre las Empresas Competidoras	18
2.2.1.1	¿Quién es la competencia?	18
2.2.1.2	¿Cuánto Venden los Competidores?	23
2.2.1.3	¿A qué Precios Venden la Competencia?	23

2.2.1.4	¿Qué Fuerza Laboral tienen los Competidores?	24
2.2.1.5	¿Cuáles son los Principales Mercados de los Competidores?	24
2.2.1.6	¿Qué Posicionamiento tienen los Competidores?	24
2.2.2	Poder de Negociación de los Clientes	25
2.2.2.1	Adquisición de servicios	25
2.2.3	El Poder de Negociación de los Proveedores	26
2.2.3.1	Proveedores de la Competencia	27
2.2.3.2	¿Cómo Venden?	27
2.2.3.3	Políticas de Crédito	28
2.2.3.4	¿A quienes Venden?	28
2.2.3.5	Tiempo de Entrega	28
2.2.4	El Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos	29
2.2.5	La Entrada Potencial de Competidores Nuevos	30
2.2.5.1	Falta de Experiencia	30
2.2.5.2	La Diferenciación del Servicio	30
2.2.5.3	Cuantioso Capital Requerido	31

CAPÍTULO III

3	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	32
3.1	INTRODUCCIÓN	32
3.2	METODOLOGÍA	32
3.2.1	Diseño de la Investigación	32
3.2.1.1	Definir la Información Requerida	33
3.2.1.2	Planear las Fases Exploratorias, Descriptivas o Casuales de la Investigación	36
3.2.1.3	Construir y Probar un Cuestionario (Forma de Entrevista) o una Forma Apropiaada para la Recolección de Datos	36
3.2.1.4	Diseño del Modelo de Muestreo	40
3.3	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.3.1	Resultados de la Investigación	43
3.3.1.1	Principales Talleres Mecánicos donde se Realizan Mantenimiento de las Unidades	43
3.3.1.2	Trabajo Mecánico Realizado con más Frecuencia en los Talleres ...	44
3.3.1.3	Precios Cancelados por los Diferentes Trabajos Realizados	45
3.3.1.4	El Precio un Factor Determinante al Momento de Adquirir el Servicio	46
3.3.1.5	Frecuencia de Reparación de Motor	47
3.3.1.6	Frecuencia de Reparación de Caja	48
3.3.1.7	Frecuencia de Reparación del Diferencial	48
3.3.1.8	Frecuencia de Reparación del Sistema de Rodamientos	48
3.3.1.9	Frecuencia de Mantenimiento del Sistema de Frenos	49
3.3.1.10	Frecuencia de Mantenimiento de Lubricación	50
3.3.1.11	Calificación del Servicio de los Talleres Mecánicos	51
3.3.1.12	Importancia de Características que debe poseer un Taller Mecánico	52
3.3.1.13	Aceptación de un Taller que Funcione las 24 horas del Día	53

3.3.1.14	Razón de hacer Uso se un Taller Mecánico que Funcione las 24 Horas del Día	54
3.3.1.15	Preferencia de los señores transportistas de hacer uso del servicio de taller mecánico en un taller mecánico con: Atención permanente durante las 24 horas del Día de Lunes a Domingo, infraestructura adecuada, tecnología y equipos de punta, mano de obra calificada, manejo de tiempo en la realización y entrega de ordenes de trabajo, atención personalizada, excelente ubicación, precios razonables y accesibilidad a crédito	54
3.4	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	55

CAPÍTULO IV

4	LA EMPRESA	57
4.1	INTRODUCCIÓN	57
4.2	MISIÓN	57
4.3	VISIÓN.....	57
4.4	VALORES Y PRINCIPIOS	58
4.5	POLÍTICAS	58
4.6	OBJETIVOS GENERALES	59
4.7	OBJETIVOS POR ÁREA	59
4.7.1	Operación	59
4.7.2	Comercialización y Servicio.....	59
4.7.3	Financiero.....	59
4.8	ESTRATEGIAS.....	60
4.8.1	¿Quiénes son los Clientes Potenciales?	60
4.8.2	¿Qué Servicios se Ofrecerán?.....	60
4.8.3	¿Cómo se Realizará el Negocio?.....	60
4.8.3.1	Logística de Entrada	62
4.8.3.2	Operaciones.....	62
4.8.3.3	Servicio al Cliente	63
4.8.3.4	Actividades de Apoyo	64
4.9	ESCALA ESTRATÉGICA DE "CLINIC TOTAL MOTORS"	66
4.10	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	66
4.10.1	Cultura del Taller Mecánico	67
4.10.2	Estructura Organizacional	68
4.10.3	Personal.....	68
4.10.4	Incentivos	69
4.11	ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS	69
4.11.1	La Etapa de los Insumos	70
4.11.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	70
4.11.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	71
4.11.4	Matriz del Perfil Competitivo.....	72
4.11.5	Matriz FODA	73
4.11.6	Matriz Interna Externa.....	74
4.11.7	Matriz de la Gran Estrategia.....	75
4.11.8	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.....	76

CAPÍTULO V

5	PLAN DE MARKETING.....	78
5.1	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	78
5.1.1	Situación.....	78
5.2	MARKETING ESTRATÉGICO.....	79
5.2.1	Objetivos.....	79
5.2.2	Consumidor.....	79
5.2.2.1	Perfil del Consumidor.....	79
5.2.2.2	Deseos y Necesidades del Consumidor.....	80
5.2.2.3	Hábitos de Uso y Actitudes del Consumidor.....	80
5.3	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	80
5.4	MERCADO.....	81
5.4.1	Nivel de Demanda.....	81
5.4.2	Proyección de Ventas.....	81
5.5	MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	82
5.5.1	Servicio.....	82
5.5.2	Precio.....	83
5.5.3	Plaza.....	85
5.5.4	Promoción.....	87
5.5.4.1	Publicidad.....	88
5.5.4.2	Medios de Comunicación.....	88
5.5.4.3	Costos Promocionales.....	89

CAPÍTULO VI

6	ANÁLISIS FINANCIERO.....	91
6.1	SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES.....	91
6.2	FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.....	92
6.3	ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN TOTAL.....	93
6.4	TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO.....	95
6.5	GASTOS GENERALES ANUALES.....	96
6.6	NÓMINA DE PERSONAL.....	96
6.7	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	98
6.8	FLUJO DE EFECTIVO.....	98
6.9	ESTADOS FINANCIEROS.....	100
6.10	ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS.....	100
6.10.1	Valor Actual Neto (VAN).....	101
6.10.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	102
6.11	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	102

CAPITULO VII

7	ANÁLISIS DE RIESGO.....	104
7.1	INTRODUCCIÓN.....	104
7.2	RIESGO.....	104

CAPÍTULO VIII

8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
8.1	CONCLUSIONES	106
8.2	RECOMENDACIONES	106

BIBLIOGRAFÍA	108
---------------------------	------------

ANEXOS

ANEXO 1.....	111
ANEXO 2.....	112
ANEXO 3.....	113
ANEXO 4.....	115
ANEXO 5.....	117
ANEXO 6.....	118
ANEXO 7.....	119
ANEXO 8.....	124
ANEXO 9.....	126

CAPITULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Objetivo General

Desarrollar un Plan de Negocios que asegure la exitosa implantación de una empresa que ofrezca un servicio de taller mecánico las 24 horas para el transporte pesado y de pasajeros en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar los factores económicos, sociales, políticos, culturales, legales, tecnológicos y ambientales que influyen en la empresa.
- Determinar las características de la competencia, los proveedores y los clientes de este sector.
- Determinar la estructura y funcionamiento de los talleres mecánicos existentes en la ciudad de Quito.
- Definir las oportunidades y amenazas a las que se enfrentaría la empresa a implementar.
- Elaborar un estudio de mercado que permita definir el servicio, conocer el segmento al que se va a dirigir la empresa, el precio de mercado y cuáles son los factores claves de compra de los potenciales clientes.
- Establecer una muestra que permita estimar la demanda de este segmento, para definir posibles acciones y estrategias.

- Establecer el grado de aceptación que pueda tener el servicio de taller mecánico
- Elaborar un plan de marketing que defina el producto, precio, plaza y promoción.
- Definir las estrategias de posicionamiento necesarias para la empresa.
- Evaluar financieramente la empresa a implementar.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente plan de negocios para implementar un taller de servicio mecánico las 24 horas del día, surge por parte de los autores los mismos que tienen conocimiento acerca del negocio del transporte, en lo que se refiere al mantenimiento de las unidades existe un sin número de problemas y necesidades en cuanto a la adquisición de un servicio de taller mecánico, motivo por el cual los autores implementarán el presente plan de negocios con el fin de satisfacer y dar solución a los inconvenientes existentes en el sector del transporte.

El negocio del transporte en la Ciudad de Quito, es más rentable mientras la unidad recorra el mayor kilometraje posible durante el día, motivo por el cual los señores transportistas se ven obligados a dar mantenimiento mecánico a sus unidades durante la noche, ya que las unidades se encuentran en funcionamiento desde las cinco de la mañana hasta las diez y treinta de la noche, después de este horario en el cual las unidades no se encuentran en operación los transportistas realizan el mantenimiento de las mismas, además lo que se refiere al transporte pesado los propietarios de las unidades necesitan una taller mecánico disponible durante las 24 horas del día, ya que ellos realizan viajes a cualquier hora del día. (Entrevista: Sr. Washington Hoyos)

Otro aspecto que motivó a los autores a emprender un plan de negocios innovador, que preste el servicio de taller mecánico para el transporte pesado y de pasajeros, fue la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de sus años de estudio, con el objetivo de crear su propia empresa, de igual manera se puede apreciar la oportunidad de crear puestos de trabajo basándose en una actividad económica propia; los autores han encontrado en las actividades de los transportistas una opción para iniciar una actividad fructífera y lucrativa.

Además se tuvo la oportunidad de realizar preliminarmente cuatro grupos focales, lo que permitió tener una perspectiva más clara de los requerimientos que tienen los señores transportistas en lo que se refiere a la adquisición de un servicio de taller mecánico, también ellos compartieron sus experiencias de haber adquirido dichos servicios en los talleres mecánicos existentes en la ciudad de Quito, lo que a su vez ayudó a extraer información que permitió a los autores a definir un plan de negocios enfocados a las personas que dedican sus actividades comerciales al sector del transporte de carga y de pasajeros, ya que se pudo concluir el sector al cual se enfoca el proyecto no se encuentran conformes con el servicios de los talleres mecánicos existentes.

También se realizaron anteriormente entrevistas personales a los propietarios de unidades de transporte pesado y de pasajeros, para poder saber que opinión tienen acerca de los servicios de talleres mecánicos existentes en la ciudad capital, por medio de esta herramienta de investigación se pudo identificar un sin número de necesidades que poseen los señores transportistas con respecto a la adquisición de servicios de taller mecánico.

Muchas de las necesidades encontradas fueron:

- Los talleres mecánicos autorizados no prestan sus servicios durante las 24 horas del día, ni los 365 días al año.

- Los precios son sumamente excesivos en los talleres autorizados.
- Los talleres autorizados no establecen tiempos para los diferentes tipos de mantenimiento.
- Los talleres no autorizados, no poseen infraestructura e instalaciones adecuadas, personal altamente calificado, no maneja tiempos para la realización de las diferentes actividades de mantenimiento.
- Los talleres autorizados y no autorizados no manejan cartera de crédito.

Todas las necesidades mencionadas anteriormente fueron encontradas al momento de realizar las entrevistas preliminares, las mismas que serán aprovechadas para el presente plan de negocios. (Focus group: realizado por los autores)

La idea innovadora del presente plan de negocios es, brindar un servicio de taller mecánico durante las 24 horas del día para el sector del transporte pesado y de pasajeros, poniendo énfasis en lo diferenciador del negocio, que es trabajar en el horario nocturno, además estableciendo tiempos para la realización de los diferentes trabajos, con el fin de que los transportistas tengan sus unidades listas para ponerlas en operación al día siguiente.

Además cabe mencionar que el presente plan de negocios, busca brindar un servicio de taller mecánico de calidad, el mismo que evite pérdidas tanto económicas como de tiempo para el transportista, a su vez aportando a la ciudad de Quito con unidades en excelentes condiciones operacionales para que el servicio de transporte de carga y de pasajeros sea lo más seguro posible, de esta forma contribuyendo a que el transporte en el Distrito Metropolitano sea más eficiente.

1.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La ejecución del trabajo será Inductivo: Realización de entrevista, encuestas y grupos focales a propietarios de unidades de transporte, tanto de pasajeros como de carga y a propietarios o jefes encargados de los diferentes talleres autorizados y no autorizados existen en la ciudad de Quito. Métodos con los cuales se quiere llegar a definir el Plan de Negocios para la creación de un servicio de taller mecánico para el transporte pesado y de pasajeros en la ciudad de Quito.

Además, se manejarán métodos auxiliares tales como:

- **Analítico**, método mediante el cual se podrá identificar los distintos componentes que afectan al desempeño adecuado de la actividad económica de la empresa.
- **Síntesis**, método que permitirá una visión global del problema a través de la reunión de todos los elementos y relaciones que constituye la actividad empresarial en estudio.

Las técnicas a utilizarse en la presente investigación son las siguientes:

- **Exploratoria**, la cual permite establecer un contacto con la realidad que se va a estudiar y obtener datos para plantear el problema.
- **Descriptiva**, ayuda a puntualizar los aspectos más importantes del problema de investigación, cómo es y cómo se manifiesta.

Este tipo de investigación es de gran ayuda para describir y comprobar la posible relación entre las variables de investigación.

- **Correlacional**, cumple con el propósito de medir el grado de relación de las variables entre sí o si no se relacionan; pero no explica que la una sea causa de la otra.
- **Explicativa**, busca encontrar las razones o causas que provocan las variables.

1.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recopilación de la información será de vital importancia para determinar la factibilidad de este proyecto buscando fuentes oficiales como son los Talleres mecánicos autorizados y no autorizados, con propietarios de las unidades de transporte en la ciudad de Quito, que proporcionarán cierta información requerida en beneficio del proyecto.

Las fuentes y técnicas que son necesarias para la investigación son:

- **Información Secundaria**, recopilada de libros, prensa escrita, revistas especializadas, documentos no publicados (manuscritos), tesis de grado e Internet.
- **Información Primaria**, recolectada a través del contacto directo con los potenciales usuarios. (Propietarios de las unidades de transporte).

La recolección de información será realizada de la siguiente manera:

- **Lectura Científica**, se utiliza esta técnica para recabar información y desarrollar el marco teórico. Se utilizarán fichas bibliográficas y nemotécnicas.

- **Entrevista**, técnica que permite obtener datos a través de un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.
- **Encuesta**, se utilizarán para recabar información. Por lo que es necesario crear un cuestionario que este de acuerdo con la operacionalización de las variables. Aplicadas directamente a las mujeres del nicho objetivo.
- **Grupo Focal**, son grupos de discusión organizados alrededor de una temática con la intención de llegar a conclusiones producto de la interacción de los participantes. Para su realización se requiere un guión de funcionamiento que reúna los principales tópicos a desarrollar, además la selección de cuatro grupos, un grupo de propietarios de unidades de transporte de pasajeros y otro grupo de propietarios de transporte pesado en el sector norte de la ciudad de Quito, otro grupo de propietarios de unidades de transporte de pasajeros y otro grupo de propietarios de transporte pesado en el sector sur de la ciudad, para discutir y elaborar desde la experiencia personal la temática que es objeto de investigación.
- **Observación**, para conocer el problema en forma directa. Se utilizará fichas de observación.

1.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- **Clasificación**, toda la información recopilada será clasificada según su proveniencia, el área de estudio que le concierne y de acuerdo a la antigüedad para determinar si resulta confiable para la investigación o ha cambiado y requiere de actualización.

- **Histogramas**, se utilizarán histogramas de frecuencia que servirán para la presentación de información estadística.
- **Tabulación**, para facilitar la interpretación de datos provenientes de información cuantificable es necesario que sean presentados en tablas de resumen así como un mapa.
- **Gráficos**, es necesario adjuntar gráficos para presentar de forma más clara la información.

CAPÍTULO II

2 EL ENTORNO

Está conformado por todas las fuerzas relevantes de una compañía, tales como: competidores, clientes gobierno y economía. (Thomas S. Bateman, Scott A. Sell, 54).

Todas estas fuerzas serán analizadas en el estudio del macroentorno y microentorno, para poder determinar las características del mercado.

2.1 MACROENTORNO

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas políticas – legales, económicas, tecnológicas y sociales. (Macroentorno “Dr. Guillermo Ronda”).

En el siguiente estudio del macroentorno, se podrá determinar de qué manera influyen las variables económicas, socio-culturales, políticas y tecnológicas.

2.1.1 Variables Económicas

Las variables económicas afectan de manera notable la capacidad de las compañías para funcionar en forma eficaz e influyen en sus selecciones estratégicas, siendo estas: (Thomas S. Bateman, Scott A, Snell, 56).

2.1.1.1 Inflación y Poder Adquisitivo

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y

servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”. (Inflación Anual).

“Los precios al consumidor del mes de agosto 2007 aumentaron levemente en el 0.07% a nivel nacional, cifra inferior a la registrada en julio (0.42%). En términos anuales, la inflación de agosto fue del 2.44%, nivel inferior al obtenido en julio (2.58%), y menor al valor alcanzado en agosto 2006 (3.36%); es decir, que los precios en agosto 2007 han crecido en menor proporción, lo cual es favorable para la economía nacional” (Inflación Anual).

Según el Banco Central del Ecuador la tendencia de la inflación se encuentra al alza en el año 2007. (Ver Anexo No 1. Índices de la Inflación).

Para este proyecto se considera que la inflación es una amenaza, por el hecho, por el hecho de que su tendencia es ascendente, lo que provocará, variación los precios, en los costos y en la demanda de los consumidores.

2.1.1.2 Volatilidad de las Tasas de Interés

“La volatilidad de la tasa de interés activa, se incluye como factor de incertidumbre, que desincentiva la inversión en el sector real de la economía y por ende inhibe la elevación de la productividad”. (Inestabilidad Política).

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. (Tasa de interés activa).

De acuerdo al gráfico proporcionado por el Banco Central del Ecuador, el país en los últimos años ha tenido una tasa activa que ha ido disminuyendo lo que beneficia a la inversión, porque la gente tiene más capacidad para endeudarse e invertir En nuevos proyectos. (Ver Anexo No 3. Tasas Activa, Tasa pasiva).

Según esta publicación la volatilidad de la tasa de interés, se constituye en una amenaza para la industria y por ende para el proyecto, por lo cual no existirá inversión en la economía del país, resultando así una recesión económica y productiva.

2.1.1.3 Dolarización

El Ecuador desde el año 2000 adoptó un modelo de tipo de cambio fijo, la dolarización, los efectos de la resolución tomada son de suma importancia para el análisis de cualquier tentativa de proyecto o investigación que necesite referentes económicos.

Si bien los costos de producción en el Ecuador se hallan entre los más altos en América Latina (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2005), la estabilidad suscitada a raíz de la dolarización ha permitido que las empresas puedan manejar presupuestos con una visión a más largo plazo, el poder adquisitivo de los ecuatorianos no se diluye como ocurría en el pasado, lo que conlleva a estimar con más certeza los presupuestos de ventas, además esta coyuntura obliga a que las empresas desarrollen nuevos mecanismos para la reducción de costos.

Con el modelo de tipo de cambio rígido se presenta una oportunidad para el presente proyecto, ya que las personas pueden adquirir bienes o pagar por servicios sin variaciones sustanciales en el nivel de precios de estos.

2.1.2 Variables Socio-Culturales

“Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de toda la industria se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales”. (Fred R. David, 119).

A continuación se analizarán algunas variables socio-culturales, las mismas que se pueden convertir en una oportunidad o amenaza para el proyecto.

2.1.2.1 Desempleo

La tasa de desempleo es el porcentaje de la mano de obra que no está empleada y que buscan actualmente una ocupación, como proporción de la fuerza de trabajo total. (Desempleo).

Según el Banco Central del Ecuador, la tasa de desempleo actual tiene una tendencia variable cada mes. (Ver Anexo No.2 Índice de desempleo).

La tasa de desempleo tiene una tendencia ascendente, por lo cual, esta variable se considerará como una oportunidad para el proyecto, ya que aprovechando la tasa de desempleo actual en el Ecuador, facilitará la búsqueda y obtención de personal calificado para el proyecto.

2.1.2.2 Actitud ante el Tiempo

Según el artículo citado en la Internet “El Tiempo: El producto más valioso para el cliente”, es una de las principales preocupaciones de la sociedad actual se centra en cuidar lo más posible su tiempo. El mundo de hoy está mucho más

acelerado, y ningún cliente está dispuesto a perder su tiempo con un mal servicio.

Como se menciona en el párrafo anterior, ningún negocio que pretenda mantenerse en el gusto de su mercado puede darse el lujo de perder el tiempo de sus consumidores. Una buena receta para evitarlo es ofrecer servicios de conveniencia. Muchos negocios ya entraron en tendencia de la conveniencia al ofrecer servicios a domicilio: desde comida rápida, hasta farmacia y servicios de tintorería. En todos los casos, el objetivo es ahorrarle tiempo al cliente al evitarle acudir a comprar el bien deseado.

Otra oportunidad que ofrece esta tendencia es agregar más productos o servicios a su negocio para que el cliente no acuda a otros establecimientos, Si los compradores se van, gastan tiempo, dinero y esfuerzo en otros negocios distintos. Seguramente se ha notado que la mayoría de las tiendas de autoservicio ofrecen productos que antes no se imaginaba encontrar: pan, medicamentos, comida preparada, etc. (Tiempo: El producto más valioso para el cliente).

Para el proyecto, la actitud ante el tiempo se considera como una oportunidad, por el hecho de brindar un servicio de taller mecánico durante las 24 horas del día, permitirá a los clientes realizar el mantenimiento de sus unidades a cualquier hora, y además aprovechar el tiempo en que las unidades no se encuentran en operación.

2.1.2.3 Actitud ante la Calidad del Producto

“La estrategia de calidad dentro de la empresa ha evolucionado a través del tiempo, sobre todo para adaptarla a la condiciones prevalecientes en el mercado”. (Luigi Valdes, 161).

Según Luigi Valdes, la calidad es la capacidad que tiene una empresa para crear un bien o servicio, a través de un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas, presentes y futuras de los clientes.

Esta variable para el proyecto, se considera como una oportunidad, porque la misma está enfocada en brindar un servicio mecánico de calidad, diferenciándose de la competencia, la misma que no brinda un servicio mecánico nocturno, que es la estrategia diferenciadora a implementarse en el proyecto, para poder así cumplir y satisfacer las verdaderas necesidades de los clientes.

2.1.2.4 Actitud ante el Servicio al Cliente

"Hoy, después de varios años, se ha puesto de moda, pedirle a los clientes su opinión respecto del servicio que reciben para conocer su grado de satisfacción: Encuestas telefónicas, personales, cuestionarios a llenar, compradores misteriosos, buzones de quejas y sugerencias, etc. Desafortunadamente, el esfuerzo de muchas organizaciones ha quedado ahí, en medir el índice de satisfacción del cliente, pero no cristalizarlo en su satisfacción verdadera, por lo que la lealtad del cliente sigue sin conseguirse del todo". (Satisfacción del Cliente).

La satisfacción al cliente para el proyecto se considera como una oportunidad, ya que en la actualidad es importante satisfacer las verdaderas necesidades de los clientes, brindando un servicio técnico de calidad, rápido y oportuno, que garantice el correcto funcionamiento de las unidades de transporte, además se tomará en cuenta la información de los clientes con respecto al servicio que se brindará, para tomar acciones pertinentes.

2.1.3 Variables Políticas

“Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos, gubernamentales y legales, por consiguientes, pueden representar oportunidades o amenazas claves para las organizaciones grandes y pequeñas”. (Fred R. David, 121).

A continuación se desarrollarán las variables políticas, que estarán relacionadas con el proyecto.

2.1.3.1 Inestabilidad Política

El gobierno puede influir en las oportunidades de negocios a través de leyes fiscales, políticas económicas y reglamentos para el comercio nacional e internacional, además está compuesto por organizaciones gubernamentales que regulan y controlan el funcionamiento de las compañías. (Thomas S. Bateman, Scott A. Sell, 56).

Según CEDATOS, se desprende que el país vive una marcada inestabilidad económica, en la cual ha influido considerablemente la inestabilidad política observada en los últimos meses, y que podría agravarse en el futuro.

La inestabilidad política para el proyecto se constituye en una amenaza, en consecuencia a este gran problema, la pobreza se incrementa, el desempleo, la inflación aumenta, los servicios básicos se hacen ineficientes, el poder adquisitivo de las personas se reduce, con lo cual el sector de la industria tendrá bajas significativas en sus ventas y por ende el proyecto ha realizarse.

2.1.3.2 Constitución de una Compañía Anónima

“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones”. (Ley de compañías).

Según la Ley de compañías, el contenido de la escritura de fundación contendrá los siguientes requisitos. (Ver Anexo No 4. Requisitos Para la constitución de una compañía anónima).

Para el proyecto, se considerará como una oportunidad el constituir una compañía anónima, por que la misma no limita la cantidad de socios y además permite el derecho de negociar libremente las acciones, facilitando así la constitución de la compañía.

2.1.3.3 Factor Laboral

“En los contratos a sueldo y a jornal, la remuneración de los trabajadores está regida a los mandatos estipulados por el Ministerio de Trabajo del Ecuador, el mismo que en la actualidad ofrece normativas seguras para que los empleadores puedan laborar sin inconveniente alguno con su personal, convirtiéndose en una oportunidad para la generación de plazas de empleo y el desarrollo sostenido de sectores productivo”. (Remuneración sectorial).

2.1.4 Variables Tecnológicas

“Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios, por ejemplo la superconductividad, la ingeniería en computación, las computadoras “pensantes”, la robótica, las fábricas automáticas, las drogas milagrosas, las comunicaciones especiales, los productos especiales, las láser, los clones, las redes de satélite, las fibras ópticas, la biométrica y la transferencia de fondos electrónicos están teniendo muchas repercusiones en las organizaciones”. (Fred R. David, 125).

A continuación se analizarán las variables tecnológicas, que puedan influir de manera favorable o desfavorable para el proyecto.

2.1.4.1 Avance Tecnológico

“En la actualidad, una compañía no puede tener éxito si no incorpora a su estrategia las asombrosas tecnologías que existen y las que continúan evolucionando. Los adelantos tecnológicos crean productos nuevos, avanzadas técnicas de producción y mejores maneras de administrar y comunicarse. Además a medida que evoluciona la tecnología, se desarrollan nuevas industrias, mercados y nichos competitivos”. (Thomas S. Bateman, Scott A. Sell, 56).

El avance tecnológico se considera para este proyecto como una oportunidad, pues la futura empresa contaría con tecnología de punta, para poder solucionar los problemas mecánicos, ya que en la actualidad las unidades cuentan con motores electrónicos, cuyos daños pueden ser detectados solamente con el empleo de nueva tecnología (Computadora de diagnóstico inteligente). (Carburando, 2004, 15).

2.1.4.2 Internet

La Internet es una red de redes. Es una “gran supercarretera” de la información que todas las demás redes, “como entradas y salida que fluyen sobre una carretera principal, la misma que funciona mediante líneas telefónicas, el cable o satélites. (Luigi Valdes, 401).

La Internet es una oportunidad para el proyecto, ya que es una herramienta indispensable, para tener acceso a información y además permitir estar en contacto permanente con la competencia, además permite tener una relación permanente con los clientes y proveedores.

2.2 MICROENTORNO

Según Thomas Bateman, el microentorno es el ambiente inmediato que rodea a una compañía; comprende a las organizaciones específicas, con las cuales interactúa la organización.

El microentorno incluye: Rivalidades entre los competidores actuales, la amenaza de competidores nuevos, la amenaza de los sustitutos, el poder de los proveedores y el poder de los clientes. (Thomas S. Bateman, Scott A, Snell, 61). Las mismas que serán analizadas en la siguiente investigación.

2.2.1 Rivalidad entre las Empresas Competidoras

“Cuando las organizaciones compiten por los mismos clientes e intentan ganarse una participación de mercado a expensas de los otros, todos deben reaccionar y anticipar las acciones de sus competidores”. (Thomas S. Bateman, Scott A, Snell, 61). Se analizará las principales empresas competidoras para el proyecto.

2.2.1.1 ¿Quién es la competencia?

Las principales empresas que conforman la competencia vienen dadas por las ventas de vehículos, específicamente camiones de hasta 6 toneladas, de 6 toneladas en adelante y chasis para bus. (Buen Viaje, 2006, 29). (Ver anexo No 5. Estadísticas de ventas durante el año 2005 Camiones y Buses).

- Teojama Comercial S.A.
- MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A. (Mavesa)
- AUTODIESEL S.A.
- Autec. S.A.
- StarMotors
- MECÁNICA YOGO

- Taller Mecánico SICOR
- Pequeñas mecánicas

Los principales servicios que presta la competencia son:

La empresa AUTEK S.A., representa a Mercedes-Benz en el Ecuador desde el año 2000, pero en agosto de 2005 Autec, recibió una notificación por parte de la casa fabricante, la alemana Daimler Chrysler, donde le indicaba que solo manejaría la marca hasta Septiembre del 2006. (La pelea por la estrella).

La empresa Autec S.A., ofrece los siguientes servicios:

- Mecánica General.
- Diagnóstico Computarizado.
- Electricidad y Electrónica.
- Auxilio Mecánico.
- Servicio de Lavado.
- Garantía 100.000 Km. o un año.
- Venta de Repuestos Originales Mercedes Benz, Freightliner, Western Star Trucos.

La empresa, representante de Mercedes-Benz en el Ecuador es StarMotors S.A., la misma que inició sus actividades, desde Enero del 2006, (La pelea por la estrella). Posee el taller mecánico que esta en funcionamiento desde el mes de Marzo, que se encontrará ubicado en el sur de la ciudad de Quito en el sector de Guamaní y brinda los siguientes servicios:

- Mecánica General.
- Diagnóstico Computarizado.
- Electricidad y Electrónica.
- Auxilio Mecánico.
- Servicio de Lavado.

- Venta de Repuestos Originales Mercedes-Benz. (Entrevista: Eco. Galo Aguirre F.).

La Importadora Teojama Comercial S.A., se encuentra ubicado al norte de la capital en el sector del labrador y 10 de Agosto, vende vehículos para el transporte pasado y de pasajeros de marca HINO en las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca, además posee el taller mecánico con los siguientes servicios:

- Mecánica General.
- Venta de repuestos HINO.
- Diagnóstico Computarizado.
- Electricidad y Electrónica.

La empresa Maquinaria y Vehículos (Mavesa), es la otra empresa que representa a la marca HINO en el Ecuador, se encuentra ubicado al norte de la ciudad de Quito Panamericana norte Km. 12, de igual forma que Teojama comercial, vende y da mantenimiento de vehículos pesados y de pasajeros. El taller mecánico brinda los siguientes servicios:

- Mecánica General.
- Venta de repuestos HINO.
- Diagnóstico Computarizado.
- Electricidad y Electrónica.
- Garantía de mantenimiento 5000 Km.

La marca Chevrolet está presente en el Ecuador desde hace 80 años, AUTODIESEL es la empresa encargada de la venta, postventa, servicio y mantenimiento de buses y camiones, se encuentra ubicado en el Panamericana norte Km. 5 ½ y los Arupos, en la ciudad de Quito.

Los servicios del taller mecánico que esta empresa brinda son:

- Mecánica General.
- Diagnóstico Computarizado.
- Electricidad y Electrónica.
- Taller de latonería y pintura.
- Alineación y balanceo.
- Auxilio Mecánico.
- Servicio de Lavado.
- Venta de Repuestos Originales Chevrolet y Volvo.

Taller mecánico YOGO, se encuentra ubicado en El Condado al norte de la ciudad de Quito, brinda los servicios de:

- Mecánica General
- Venta de Repuestos de las diferentes marcas. (Mercedes-Benz, HINO, Chevrolet).

Este Taller mecánico funciona desde el año de 1999. (Entrevista: Sra. Hilda Altamirano).

Taller mecánico SICOR, se encuentra ubicado en la Av. Mariscal Sucre sector el Condado al norte de Quito, ofrece el servicio de mecánica en general de las marcas: Mercedes-Benz e HINO, desde el año 2000. (Entrevista: Sr. Jorge Terán).

La competencia posee una gran ventaja competitiva, la misma que es el contar con la representación exclusiva, de marcas internacionales reconocidas a nivel mundial, como lo son las mencionadas en el punto anterior y además cuentan con años de experiencia en la venta de vehículos (Entrevista: Ing. Santiago Reyes), y prestación del servicio mecánico. (Casas Comerciales).

Otra ventaja que posee la competencia, es contar con la total fidelidad de la cartera de clientes, por el hecho que estos talleres de servicios mecánicos, cuentan con el respaldo absoluto de las marcas internacionales, generando así; confianza, garantía y seguridad en el servicio prestado. (Entrevista: Sr. Washington Hoyos).

En la actualidad, en el instante que todas estas casas comerciales venden unidades para el transporte pesado y de pasajeros, obligan a los clientes a dar mantenimientos mecánicos a sus unidades durante un tiempo determinado, que es establecido por las diferentes casas comerciales, con el objeto de no perder la garantía de las unidades adquiridas por los transportistas. (Entrevista: Ing. Santiago Reyes).

El contar con la representación de estas marcas internacionales, los talleres cuentan con un amplio stock de repuestos y tecnología de punta. (Entrevista: Ing. Santiago Reyes).

Las ventajas enunciadas de los competidores, representan una amenaza para el proyecto, por el mismo hecho que cuentan con el respaldo las marcas internacionales.

Otra amenaza para el proyecto, es la especialización y años de experiencia, que poseen cada casa comercial con su respectiva marca.

Todas las empresas competidoras mencionadas poseen tecnología de punta, la misma que mejora de acuerdo al avance de la industria automotriz, en particular del sector del transporte pesado y de pasajeros. Cuentan con scanner para poder realizar el diagnóstico computarizado, ya que en la actualidad las unidades están equipadas con motores electrónicos. (Entrevista: Ing. Santiago Reyes).

La tecnología de los competidores para el proyecto se considera una amenaza, por el motivo que los competidores por el hecho de representar a las marcas mencionadas, tiene acceso directo y fácil al software, que es la herramienta fundamental para realización del mencionado diagnóstico.

2.2.1.2 ¿Cuánto Venden los Competidores?

Para saber cuanto vende la competencia, se relacionará con el porcentaje de las ventas de camiones de hasta 6 toneladas, de 6 toneladas en adelante, y chasis para bus durante el año 2005. (Ver Anexo No 5. estadísticas de ventas durante el año 2005).

Esto se considera una amenaza para el proyecto, ya que la competencia al vender vehículos pesados, prestan el servicio mecánico a dichas unidades, durante las horas laborables en el día.

Pero a la vez se aprovechará para el proyecto, el hecho de que estas casas comerciales no brindan el servicio de taller mecánico durante la noche, lo cual es el elemento diferenciador de este plan de negocio.

2.2.1.3 ¿A qué Precios Venden la Competencia?

Los precios de servicio mecánico varían de acuerdo a la necesidad de las unidades, tomando en cuenta que cada cierto kilometraje ciertas piezas requieren ser reemplazadas. (Entrevista: Ing. Esteban Espinoza). (Ver Anexo No 6. Proforma de Mantenimiento).

2.2.1.4 ¿Qué Fuerza Laboral tienen los Competidores?

En general la competencia posee equipo de profesionales altamente capacitados, expertos en el negocio automotriz y en especial en las líneas HINO, CHEVROLET y Mercedes-Benz, ya sea en asesoría de ventas, detección oportuna de defectos, servicio de taller mecánico, y servicio postventa integral acorde a los estándares establecidos a nivel mundial. (Entrevista: Econ. Galo Aguirre).

Esto se considera una amenaza, porque la competencia tiene años en el mercado, experiencia, personal capacitado, tecnología de punta proporcionada por las casas matrices, por ende para este proyecto todo lo citado anteriormente se convierte en barreras de entrada.

2.2.1.5 ¿Cuáles son los Principales Mercados de los Competidores?

Los principales mercados de los competidores son: Las empresas de transporte de pasajeros, tanto urbano como interprovincial, las pequeñas y medianas y grandes empresas que necesitan de camiones pequeños, medianos y grandes, de 6 toneladas, y de 6 toneladas en adelante para carga, transporte y la entrega de diferentes materiales o mercaderías de acuerdo al giro de negocio de cada empresa.

Esto se considera una oportunidad, ya que el mercado al cual el proyecto se enfocará está claramente definido por la competencia.

2.2.1.6 ¿Qué Posicionamiento tienen los Competidores?

El posicionamiento de los competidores, se relaciona con las ventas de camiones y buses realizadas en los últimos dos años. (Ver Anexo No 5 Venta de camiones y buses durante los dos últimos años).

2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes

“Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representan una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de la industria”. (Fred R. David, 143).

2.2.2.1 Adquisición de servicios

Los servicios que regularmente adquieren los clientes son:

- Mecánica general.
- Diagnóstico Computarizado.
- Laboratorio Inyección.
- Electricidad y Electrónica.
- Alineación y balanceo.
- Centro de Colisiones.
- Mantenimiento Programado en el Lugar de su Elección.
- Auxilio Mecánico. (Entrevista: Sr. Washintong Hoyos).

Los servicios que requieren los clientes se consideran, como una oportunidad, ya que este proyecto contará con todos los servicios demandados por los diferentes consumidores.

La totalidad de los servicios mecánicos requeridos son cancelados de contado, ya que los talleres no manejan cartera de crédito para la cancelación de dichos servicios. (Entrevista: Sr. César López).

La competencia no maneja una cartera de crédito, para la cancelación del servicio mecánico, el proyecto aprovechará esto como una oportunidad, a través del manejar una cartera de crédito, que facilitará de pago del servicio mecánico prestado a las unidades de los clientes.

Los clientes hacen uso de los servicios de los talleres, según los requerimientos de las unidades y aprovechan el tiempo en el que los vehículos de transporte pesado y de pasajeros no se encuentran en operación. (Entrevista: Sr. Whasintong Hoyos).

Para el proyecto se considera como una oportunidad, la frecuencia con la que los clientes hacen uso del servicio de taller mecánico, para dar un mantenimiento regular a sus unidades, especialmente durante las horas en las cuales las unidades no se encuentran en funcionamiento. La competencia directa no brinda un servicio de taller mecánico durante la noche, por lo general son las horas que no están en funcionamiento unidades de transporte de pasajeros y unidades de carga. (Entrevista Sr. César López).

Los clientes compran repuestos o hacen uso del servicio de taller mecánico, por lo regular en las casas comerciales, dependiendo de la marca de la unidad que estos posean.

El principal motivo por el cual los propietarios de los vehículos llevan sus unidades a las diferentes casas comerciales, es por la garantía que ofrecen los talleres autorizados en la prestación del servicio.

Otro motivo, es por el stock y la facilidad en el momento de proveer repuestos para las diferentes reparaciones que presten a las distintas unidades. (Entrevista: Sr. Whasintong Hoyos).

Para el proyecto se considera esta variable como una oportunidad, ya que los clientes no poseen poder de negociación frente a los talleres mecánicos existentes en el mercado.

2.2.3 El Poder de Negociación de los Proveedores

“El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad

de proveedores, cuando solo exista unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro". (Fred R. David, 143).

A continuación se analizará los proveedores de la industria.

2.2.3.1 Proveedores de la Competencia

El principal proveedor de Teojama Comercial S.A. y Mavesa S.A., es la empresa Hino Motors, Ltda. (Entrevista: Econ. Manuel Malo).

La empresa Autodiesel, esta provista de repuestos por la General Motor S.A. El principal proveedor de Autec hasta el mes de septiembre es la alemana Daimler Chrysler. (La pelea por la estrella).

A partir del mes de Enero StarMotor es el representante autorizado de Mercedes-Benz en el Ecuador, La alemana Daimler Chrysler es su único proveedor. (La pelea por la estrella).

Otros proveedores en la industria son: Importadora de Repuestos Pradi S.A. La misma que importa repuestos originales Mercedes-Benz y Volkswagen.

La importadora SEMACOL, importa repuestos originales y alternativos para la marca HINO.

2.2.3.2 ¿Cómo Venden?

Todos los proveedores venden los repuestos de contado, ya que como son importados, necesitan pagar la desaduanización de los mismos y además tienen que pagar otros impuestos. (Entrevista: Econ. Galo Malo).

2.2.3.3 Políticas de Crédito

Los proveedores de la competencia no manejan políticas de crédito. (Entrevista: Econ. Galo Malo).

Esto se considera una oportunidad para el proyecto, ya que se manejará una cartera de crédito para mayor facilidad de cancelación de servicio por parte de los clientes, debido a que ciertos arreglos alcanzan valores considerables, motivo por el cual muchos de los clientes necesitan acceder a un crédito. (Entrevista: Sr. Washington Hoyos)

2.2.3.4 ¿A quienes Venden?

Las casas matrices proveen directamente tanto vehículos, repuestos, tecnología, capacitación laboral, a los representantes autorizados en el Ecuador de dichas marcas, específicamente en la ciudad de Quito, con lo cual están en condiciones de poder brindar la venta de vehículos y repuestos, facilitando así el mantenimiento y reposicionamiento de piezas de las unidades, además en la industria existen pequeños importadores, que a la vez son distribuidores de repuestos. (Entrevista: Ing. Santiago Reyes).

Esto es una oportunidad para el negocio, ya que se podrá adquirir fácilmente repuestos de las marcas mencionadas, tanto en las casas comerciales y en los pequeños distribuidores, para poder dar un servicio completo y eficiente.

2.2.3.5 Tiempo de Entrega

Con lo que se refiere a repuestos, las casas comerciales están en contacto permanente con las casas matrices, lo que facilita el aprovisionamiento de repuestos en el menor tiempo posible, para así poder brindar el servicio mecánico completo. (Entrevista: Ing. Santiago Reyes).

Para el proyecto se considera a esta variable como una amenaza, ya que se estará sujeto a la disponibilidad de stock de repuestos, que tengan tanto las casas comerciales como los pequeños distribuidores.

2.2.4 El Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

“En Muchas industrias, las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Algunos ejemplos serían los productores de empaques de plástico que compiten con los productores de empaques de vidrio, cartón y latas de aluminio. La presencia de productos sustitutos ponen un tope al precio que se pueden cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto”. (Fred R. David, 143).

Según Fred R. David las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

Para analizar el desarrollo potencial de productos sustitutos, Se clasifica a la competencia en dos tipos: Competencia directa e indirecta.

La competencia directa serán las representantes exclusivos en Ecuador de las marcas: HINO, Chevrolet y Mercedes Benz, como los son Teojama Comercial S.A., Mavesa S.A., AUTODIESEL, Autec S.A. (Hasta septiembre de 2006), StarMotors.

La competencia indirecta y considerada como producto sustituto, son las mecánicas que no cuentan con representación exclusiva de ninguna marca en

el Ecuador, como lo son: Mecánica Yogo, Taller mecánico SICOR y pequeñas mecánicas que brindan el servicio de mecánica general.

2.2.5 La Entrada Potencial de Competidores Nuevos

“Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentarán la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados”. (Fred R. David, 143).

A continuación se analizará algunas variables que se considerarán como barreras de entradas para el futuro proyecto.

2.2.5.1 Falta de Experiencia

Los competidores se encuentran por algunos años en el negocio tanto de la venta como en el servicio de mecánica, los mismos que han alcanzado resultados en cuanto a la experiencia, por esto se encuentra una barrera de entrada al momento de competir con empresas solidamente ya posicionadas.

2.2.5.2 La Diferenciación del Servicio

La singularidad en la calidad, precio, servicio al cliente son características que dan la ventaja al servicio de una empresa sobre la otra. (Hellriegel, Jackson, Slocum, 90)

Los competidores directos en la industria mencionados anteriormente, se diferencian por contar con el respaldo de las casas matrices, lo que les permite garantizar un servicio de calidad, lo que no ocurre con la competencia indirecta.

Esta variable para el plan de negocio se la considerará como una amenaza, porque los competidores directos cuentan con el respaldo de las casas matrices, lo cual les permite garantizar el servicio mecánico, pero esta misma variable es considerada como una oportunidad, ya que la competencia no cuenta con el servicio mecánico de 24 horas, esto diferenciará el servicio frente a las empresas existentes en la industria.

2.2.5.3 Cuantioso Capital Requerido

El capital requerido, tanto para adquirir infraestructura como para tecnología y recurso humano capacitado es alto, lo que se convierte en una barrera de entrada, ya que existen recursos limitados y se ve la amenaza de no poder competir con grandes empresas, las cuales cuentan con fuertes soportes económicos y respaldo por parte de las diferentes casas matrices.

CAPÍTULO III

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 INTRODUCCIÓN

Luego de analizar el sector de servicios mecánicos para vehículos pesados, el estudio de mercado se elaborará con la finalidad de determinar la viabilidad de instalar un taller mecánico para vehículos de transporte de carga y de pasajeros durante las 24 horas del día, los 365 días al año en la Ciudad de Quito, cumpliendo con los estándares más altos de calidad y satisfaciendo las verdaderas necesidades de los clientes.

3.2 METODOLOGÍA

3.2.1 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es la estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de la investigación de mercados por lo común, un diseño de investigación incluye las siguientes tareas:

- Definir la información requerida.
- Planear las fases exploratorias, descriptivas o casuales de la investigación.
- Construir y probar un cuestionario (forma de entrevista) o una forma apropiada para la recolección de datos.
- Especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra.
- Desarrollar un plan de análisis de datos. (Naresh Malhotra, 74).

3.2.1.1 Definir la Información Requerida

“Una de las tareas que ofrece más retos consiste en definir el problema de investigación, para que así la información concerniente se enfoque de manera directa al aspecto directivo. El resultado deberá ser que la dirección comprenda por completo la información y que actué basada en ella.”(Jim Robert, vicepresidente, servicios de marketing, Burke, Inc).

Definición del problema

Para la definición del problema de este proyecto, se analizarán los problemas gerenciales y problemas de investigación que existe en el mercado de los talleres mecánicos para el transporte de carga y de pasajeros en la Ciudad de Quito.

Los problemas gerenciales y de investigación que arrojaron los grupos focales realizados preliminarmente a los señores transportistas son los siguientes:

- Los talleres mecánicos autorizados no prestan sus servicios durante las 24 horas del día ni los 365 días del año.
- Los precios son sumamente excesivos en los talleres autorizados, tanto en lo que se refiere a la mano de obra y a repuestos.
- Los talleres autorizados no establecen tiempos para los diferentes tipos de mantenimiento.
- Los talleres autorizados no manejan cartera de crédito para los clientes.
- Los talleres no autorizados no poseen infraestructura e instalaciones adecuadas, personal calificado, no manejan tiempos de realización para las distintas actividades de mantenimiento.

- La frecuencia con que los propietarios de las unidades de transporte hacen uso del servicio de taller mecánico es de dos veces al mes.

Para la definición del problema se tomará los resultados anteriormente expuestos, lo que ayudará al proyecto a determinar la presencia de una oportunidad en un negocio de servicio de taller mecánico para el transporte de carga y de pasajeros las 24 horas del día en la Ciudad de Quito.

Definición de objetivos

Los objetivos para este proyecto se dividirán en objetivos generales y objetivos específicos.

Objetivo general de la investigación de mercados

El objetivo general de la presente investigación, es establecer los hábitos actuales que posean de los señores transportistas, en lo que se refiere al servicio de taller mecánico, para así poder determinar los puntos claves para poder satisfacer dichas necesidades, con lo que permitirá establecer el nivel de oferta y demanda de los servicios de mecánica en general.

Objetivos Específicos de la investigación de mercados

Para tener una idea de cuan viable puede ser el plan de negocios en desarrollo, se establecerá ciertos objetivos específicos, los mismos que servirán para la investigación.

TABLA 3.1

Objetivos	Necesidad de información
<ul style="list-style-type: none"> Establecer con que frecuencia los señores transportistas adquieren el servicio de taller mecánico. 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilizar cuantas veces por mes, los señores transportistas dan mantenimiento a sus unidades.
<ul style="list-style-type: none"> Determinar los niveles de satisfacción que poseen los señores transportistas, con lo que se refiere a los servicios que brindan los talleres existentes: atención al cliente, formas de pago, horarios, precios. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuantificar y calificar los niveles de satisfacción que tienen los señores transportistas en lo que se refiere a los servicios que brindan los talleres mecánicos existentes.
<ul style="list-style-type: none"> Establecer las características que debería tener un Taller mecánico para brindar el servicio durante las 24 horas de día y los 365 días al año 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los atributos de éxito de un taller mecánico, tomando en cuenta factores como: precio, ubicación, instalaciones, equipo, mano de obra.
<ul style="list-style-type: none"> Determinar el perfil de los clientes potenciales de los Talleres Mecánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los clientes que hagan más uso del servicio mecánico en un taller.
<ul style="list-style-type: none"> Establecer el grado de aceptación por parte de los clientes al tener en el mercado un taller mecánico que funcione durante las 24 horas del día y con un mejor servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuantificar y cualificar la aceptación por parte de las personas dedicadas al negocio del transporte, al recibir un servicio de taller mecánico durante las 24 horas del día y ventajas adicionales que conllevará el dar mantenimiento a las unidades durante el tiempo que no estén en operación.
<ul style="list-style-type: none"> Determinar las preferencias por parte de los clientes para realizar mantenimiento a sus unidades durante las horas de la noche. 	<ul style="list-style-type: none"> Ordenar a los clientes en dos grupos, clientes que hagan mantenimiento de las unidades durante las horas del día y otro, clientes que hagan mantenimiento durante la noche.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Autores

La investigación de mercado se realizará mediante un sistema descriptivo, que tiene como objetivo principal la identificación de las diferentes oportunidades de un negocio de servicio de taller mecánico para el transporte de carga y de pasajeros durante las 24 horas de día en la Ciudad de Quito y la descripción de los patrones de consumo por parte de los propietarios de las unidades de transporte respectivamente.

3.2.1.2 Planear las Fases Exploratorias, Descriptivas o Casuales de la Investigación

La investigación de mercado se realizará mediante un sistema descriptivo, que tiene como objetivo principal la identificación de las diferentes oportunidades de un negocio de servicio de taller mecánico para el transporte de carga y de pasajeros durante las 24 horas de día en la Ciudad de Quito y la descripción de los patrones de consumo por parte de los propietarios de las unidades de transporte respectivamente.

3.2.1.3 Construir y Probar un Cuestionario (Forma de Entrevista) o una Forma Apropiaada para la Recolección de Datos

Para lograr construir un cuestionario, se requerirá recopilar información de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes Primarias

Para poder encontrar información necesaria, se realizará grupos focales a los señores transportistas, entrevistas personales a los administradores, propietarios de los talleres mecánicos ubicados en la Ciudad de Quito, con lo cual se pretende alcanzar datos para tener una idea clara del comportamiento de la industria, obteniendo así un mejor conocimiento de cómo se maneja este tipo de negocio.

Otro método que ayudará a recopilar información deseada, lo constituye la encuesta, es de gran importancia señalar que las encuestas serán realizadas de forma personalizada a los dirigentes de las empresas y cooperativas de transporte de pasajeros al igual que las empresas de transporte de carga, y a su vez a los propietarios de las unidades, con el fin de recolectar toda la información posible que ayude a la investigación.

El banco de preguntas que consta en las encuestas se detallará a continuación:

a. Datos de la presentación

- Identificación del investigador.
- Razón de la investigación.

b. Interrogatorio al encuestado

- Preguntas del cuestionario diseñadas con el objetivo de esclarecer las inquietudes de la investigación.

c. Clasificación de los encuestados

- Conjunto de preguntas clasificatorias de los encuestados en grupo e individualmente.

Fuentes Secundarias

La recopilación de información de datos importantes, fueron extraídos de los siguientes medios:

- EMSAT. (Empresa Metropolitana de Servicios y Administración de Transporte).

- Cooperativas y Compañías de Transporte Público y de Carga.
- Propietarios y Administradores de talleres mecánicos autorizados y no autorizados.
- Superintendencia de Compañías.

Hipótesis

El nuevo taller mecánico para el transporte de carga y de pasajeros que estará en funcionamiento durante las 24 horas de día y los 365 días del año, tendrá acogida por parte de los propietarios de unidades de transporte, al momento de encontrar un servicio adicional, de dar mantenimiento a sus unidades a cualquier hora del día, especialmente en la noche.

Población

Para realizar la investigación se considerará las poblaciones de unidades de carga y unidades de transporte público para el sector urbano, se ha dividido en dos estratos determinados por la capacidad de carga siendo estos:

- Los camiones que brindan el servicio de transporte de carga en la Ciudad de Quito.

TABLA 3.2

Unidades de Transporte de Carga	
Hasta 6 ton.	Más de 6ton.
2500	1000
Total Unidades	3500

Fuente: CORPAIRE.
Elaborado por: Autores

- Las unidades que brindan el servicio de transporte público en la Ciudad de Quito son:

TABLA 3.3

Listado de Compañías y Cooperativas de Transporte Urbano		
Norte de Quito		
No de Operadora	Operadora	No Unidades
16	Transporte Carcelen Tarquí	121
18	CIA de Transportes Semeyllfor S.A.	12
19	Servicio Ecuatoriano de Transporte	18
21	Águila Dorada	13
22	Nacional Transporte y Comercio	42
23	Quiteño Libre	57
24	CIA de Transportes Transporsel LTDA.	60
28	CIA de Transportes Reina de Quito S.A.	58
26	Trans de Buses y Busetas Alborada	56
32	CIA de Transportes Guadalajara	25
36	CIA de Transportes San Carlos S.A.	66
39	Montserrat	20
48	Paquisha-Global Trans	65
50	Colectivos Quito CIA Coletrans	234
	Total de unidades Norte	847
Sur de Quito		
No de Operadora	Operadora	No Unidades
1	Alimentadores- UOST	77
3	Transporte Urbano San Cristóbal	61
4	Transporte Urbano Selectivo Trans Alfa	50
6	Transporte Mariscal Sucre	37
7	Transmetropoli S.A.	20
8	Empresa de Transporte Lujoturisa	24
9	CIA de Transporte 21 de Julio	28
11	CIA de Transporte Ejecutivo del Sur	67
12	Transporte Ejecutivo Trans Latinos	149
15	Transporte 6 de Diciembre	44
17	Latina de Transporte Selectiva y Turismo	87
27	CIA Colectivos Urbanos Pichincha	34
28	Coop. De Colectivos Bella Vista	30
29	Atahualpa CIA de Transporte	15
31	CIA de Transporte Urbanos Victoria	66
33	Transporte Urbano Vencedores de Pichincha	28
34	7 de Mayo	33
35	CIA de Transporte Quitumbe	72
41	15 de Agosto	27
42	Transplaneta	145
46	CIA San Francisco Chillogallo S.A.	80
47	Quito	40
49	Ecuatoriana Heroica	57
51	Disotran S.A.	80
52	Coop. De Buses Juan Pablo II	87
	Total de unidades Sur	1438
	Total de unidades en la ciudad de Quito	2285

Fuente: EMSAT. (Empresa Metropolitana de servicio y administración del Transporte.

Elaborado por: Autores

3.2.1.4 Diseño del Modelo de Muestreo

Para determinar la muestra de la población correspondiente al transporte de carga, se considerará el muestreo por estratos (el estrato esta definido por la capacidad de carga) con asignación proporcional, dado que no se conoce la información sobre este servicio, se partirá con la varianza máxima $p=q=0.5$, además se trabajará con un error del 8 % y un nivel de confianza del 95.5%, obteniendo:

MUESTRA POBLACIÓN (Camiones)

$$n = \frac{z^2_{\infty/2} * N * \hat{p} * \hat{q}}{N * E^2 + z^2_{\infty/2} * \hat{p} * \hat{q}}$$

N=	3500 total de unidades de transporte de carga
E=	0,08
$Z_{\infty/2}$ =	95.5 %
p=	0,5
q=	0,5
n=	150 unidades a encuestar.

Con lo que se obtiene una muestra de tamaño 150.

Al realizar la asignación de la muestra se tiene:

N hasta seis toneladas= $n_t / N * N_t$ hasta seis toneladas

n_t =	150
N=	3500
N_t =	2500

N hasta seis toneladas= 107 unidades de 6 ton a encuestar.

N más de seis toneladas

nt= 150
 N= 3500
 Nt= 1000

N más de seis toneladas= **43 unidades más de 6 ton a encuestar.**

MUESTRA POBLACIÓN (Buses de transporte público)

Para determinar la muestra de la población correspondiente al transporte público urbano, se considerará el muestreo por estratos definidos por la zona de operación, tomando como unidad muestral a las distintas operadoras y realizando una asignación proporcional.

$$n = \frac{z^2_{\infty/2} * N * \hat{p} * \hat{q}}{N * E^2 + z^2_{\infty/2} * \hat{p} * \hat{q}}$$

N = 39 número de operadoras de transporte público existentes en el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito.

E = 0,08
 Z ∞ /2= 95.5 %
 P = 0,5
 Q = 0,5
 N = **1 operadoras**

N norte= nt / N * Nt operadoras norte.

n2t= 31
 N= 39
 Nt= 14
 N norte= **11 operadoras**

N sur= nt / N * Nt operadoras sur.

n2t= 31

N= 39

Nt= 25

N sur= 20 Operadoras

En base a la prueba piloto realizada por los autores, la proporción de interesados en los servicios de taller mecánico fue del 98 %. Para esto se consideró a la operadora de Colectivos Quito, puesto que posee la mayor población (números de unidades 234), se utilizó un nivel de confianza del 90 % y un error del 10 %, lo cual arrojó una muestra de tamaño 6, la que se aplicará para las operadoras antes seleccionadas.

$$n = \frac{z^2_{\infty/2} * N * \hat{p} * \hat{q}}{N * E^2 + z^2_{\infty/2} * \hat{p} * \hat{q}}$$

E= 0,10

Z $^{\infty/2}$ = 90 %

p= 0,98

q= 0,02

n= **6 unidades**

N norte= 11*6 = 66 unidades a encuestar.

N sur= 20*6 = 120 unidades a encuestar.

nt2= 186 unidades a encuestar.

Total encuestas = nt1 + n 2 = 336

Nivel de Confianza = 95.5%

Error = 8.0%

Como resultado del cálculo se obtuvieron un total de 336 encuestas que debían realizarse a los propietarios de las diferentes unidades de transporte público y de carga, para optimizar recursos los autores del presente proyecto decidieron realizar las encuestas personalmente.

3.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tras la realización de las encuestas (Anexo 5) se procedió a su tabulación y respectivo cruce de información, para determinar el nivel de aceptación y potencial uso del servicio del taller mecánico para el transporte de carga y de pasajeros durante las 24 horas del día (**CLINIC TOTAL MOTORS**), con base en los dos tipos de transporte y los 336 propietarios de las unidades encuestados.

3.3.1 Resultados de la Investigación

3.3.1.1 Principales Talleres Mecánicos donde se Realizan Mantenimiento de las Unidades

TABLA 3.4

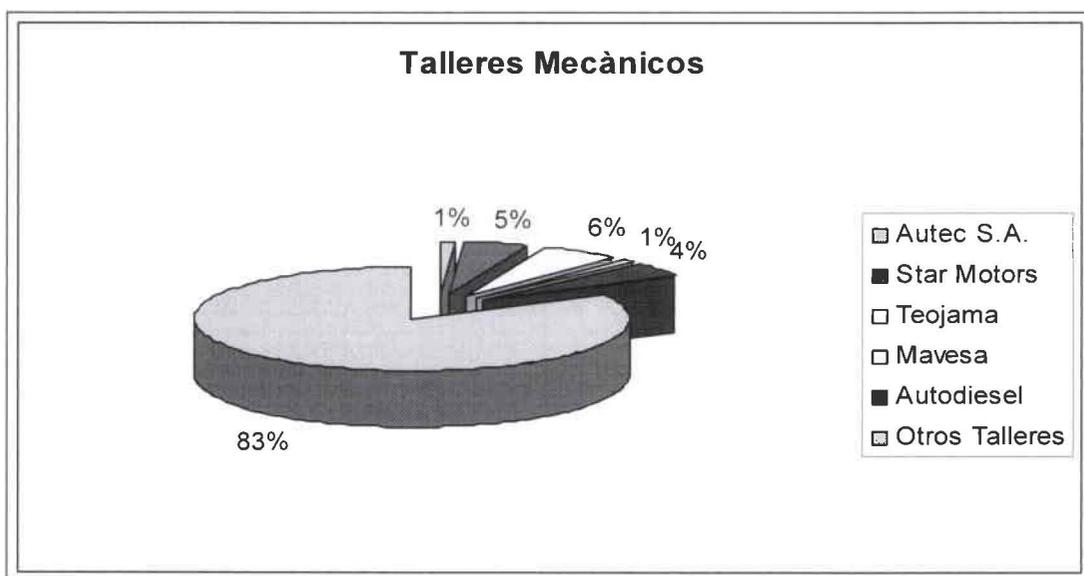
Principales talleres mecánicos donde realizan mantenimiento de las unidades

	Autec S.A.	Star Motors	Teojama	Mavesa	Autodiese I	Otros Talleres
Porcentaje	1.19%	4.76%	5.65%	1.19%	4.46%	82,73%
Frecuencia	4	16	19	4	15	278

Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

GRÁFICO 3.1



Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

Como se aprecia en la tabla 3.1, el 83 % de los propietarios encuestados realizan el mantenimiento de sus unidades en talleres no autorizados, mientras que el 17% de las personas encuestadas prefieren realizar el mantenimiento de sus unidades dependiendo de la marca de unidad que los mismos posean, comparten el 17% los Talleres Autec S.A., Star Motors, Teojama Comercial, Mavesa y Autodiesel.

3.3.1.2 Trabajo Mecánico Realizado con más Frecuencia en los Talleres

El 100% de los propietarios de las unidades de transporte coincidieron, que el trabajo que realizan con mayor frecuencia, es el servicio de lubricación que comprende cambio de aceite de motor, caja, diferencial, engasada completa del vehículo, reposición de todos los filtros.

3.3.1.3 Precios Cancelados por los Diferentes Trabajos Realizados

TABLA 3.5

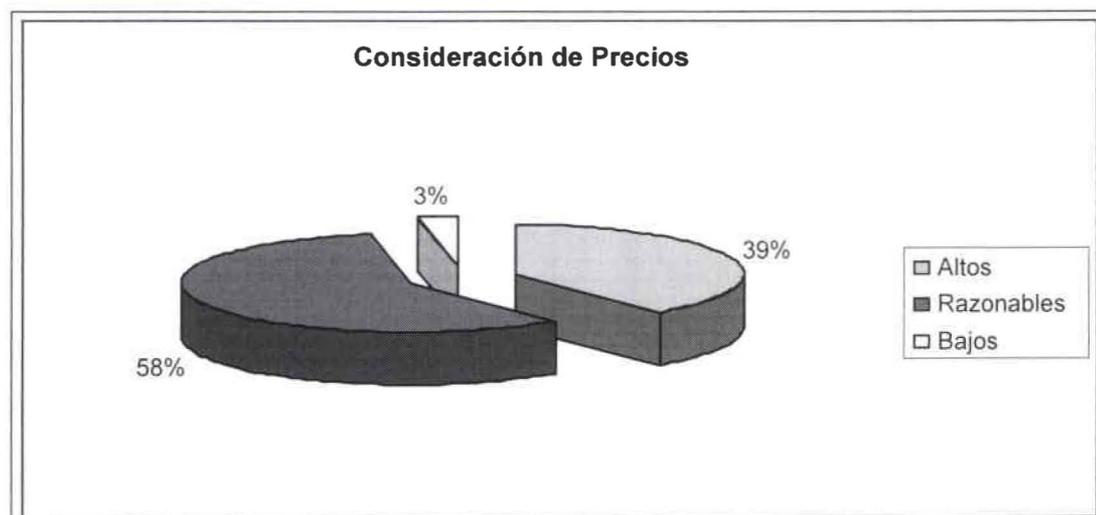
Precios cancelados por los diferentes trabajos realizados

	Altos	Razonables	Bajos
Porcentaje	39,28%	58,03%	2,67%
Frecuencia	132	195	9

Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

GRÁFICO 3.2



Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

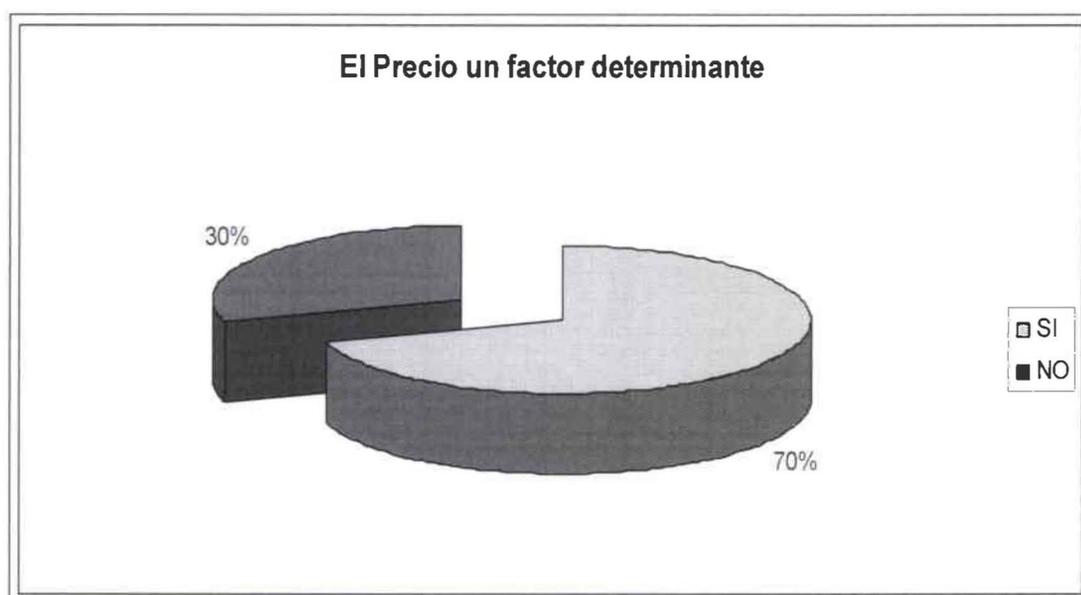
En el gráfico 3.2., se puede apreciar que los precios cancelados por los diferentes trabajos realizados en los distintos talleres son razonables representando por el 58% de las personas encuestadas, pero no ha sido el único, también un importante porcentaje de encuestados, como el 39% considera que los precios cancelados por los trabajos son altos, y el 3% opino que el precio cancelado es bajo.

3.3.1.4 El Precio un Factor Determinante al Momento de Adquirir el Servicio

TABLA 3.6

Precios un factor determinante al momento de adquirir el servicio

	SI	NO
Porcentaje	69,94%	30,05%
Frecuencia	235	101

Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.**Elaboración:** Los Autores.**GRÁFICO 3.3****Fuente:** Investigación de Mercado, realizado por los Autores.**Elaboración:** Los Autores.

Como se puede apreciar en el gráfico 3.3., el 70% de los propietarios respondieron que el precio es un factor determinante al momento de realizar el mantenimiento de su unidad, mientras que para el 30% de los encuestados el precio no es un factor determinante para adquirir los servicios de los talleres mecánicos.

3.3.1.5 Frecuencia de Reparación de Motor

TABLA 3.7

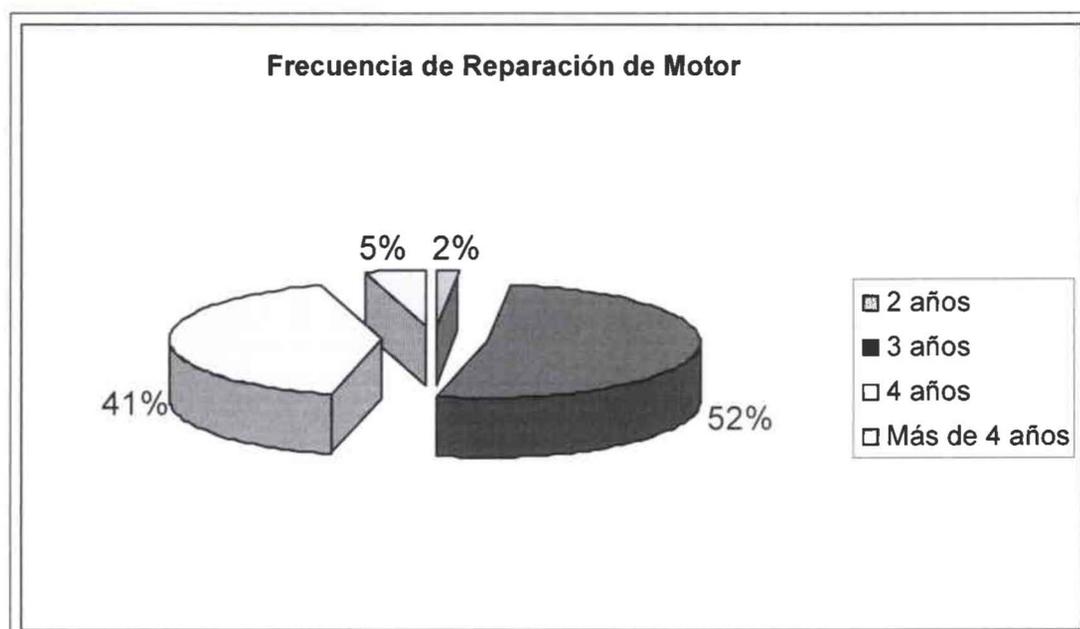
Frecuencia de Reparación de un Motor

	2 años	3 años	4 años	Más de 4 años
Porcentaje	1,78%	52,08%	41,36%	4,76%
Frecuencia	6	175	139	16

Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

GRÁFICO 3.4



Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

En el gráfico 3.4, se puede apreciar que el 52% de los propietarios encuestados reparan el motor de sus unidades en un tiempo de 3 años, seguido de un 41% de propietarios que reparan el motor a los 4 años. Con el 5% se encuentran los propietarios que reparan el motor de su unidad en un tiempo mayor a los 4 años y con un porcentaje del 2% lo representan los propietarios que reparan el motor en un tiempo de 2 años.

3.3.1.6 Frecuencia de Reparación de Caja

El 100% de los propietarios encuestados respondieron, que realizan el mantenimiento de la caja de 1 vez por año, esto comprende chequeo y reposición de rodamientos, pistas, rodillos, engranajes, sincronizados entre otros componentes, con el propósito de asegurar el correcto funcionamiento de la misma.

3.3.1.7 Frecuencia de Reparación del Diferencial

El 100% de las personas encuestadas respondieron, que hacen reparar el diferencial de sus unidades una vez por año, comprendiendo de la misma manera cambio de rodamientos, pistas, engranajes, entre otros componentes que en ese periodo se necesitan reponer para su correcto funcionamiento.

3.3.1.8 Frecuencia de Reparación del Sistema de Rodamientos

TABLA 3.8

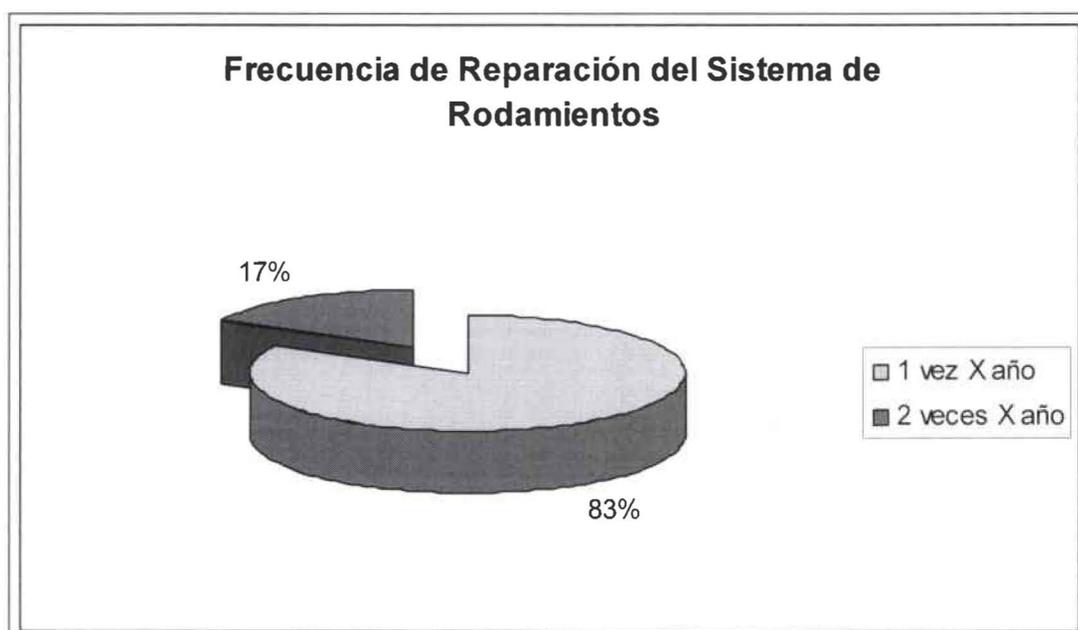
Frecuencia de Reparación el Sistema de Rodamientos

	1 vez X año	2 veces X año
Porcentaje	82,73%	17,26%
Frecuencia	278	58

Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

GRÁFICO 3.5



Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

El 83 % de los propietarios de las unidades de transporte realizan el mantenimiento de rodamiento (Rodamientos de las puntas de la dirección, rodamientos de las ruedas posteriores, sistema de suspensión y amortiguación), una vez por año para garantizar el correcto funcionamiento de las mismas, además el 17% restante realizan el mantenimiento dos veces por año.

3.3.1.9 Frecuencia de Mantenimiento del Sistema de Frenos

TABLA 3.9

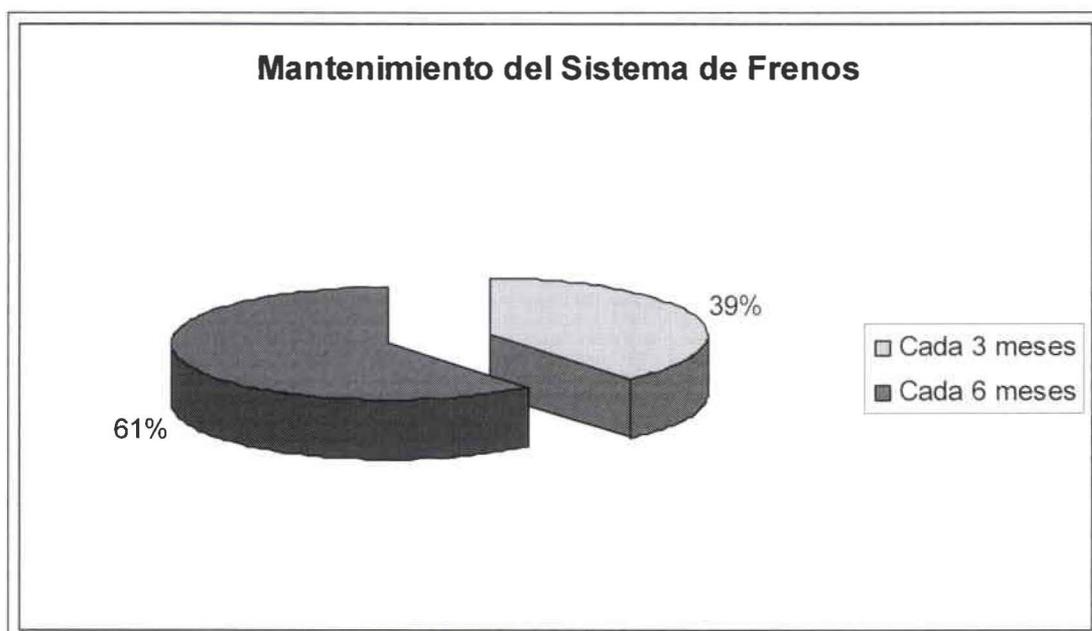
Frecuencia de Mantenimiento del Sistema de Frenos

	Cada 3 meses	Cada 6 meses
Porcentaje	38,98%	61,01%
Frecuencia	131	205

Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

GRÁFICO 3.6



Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

Como se puede observar en el gráfico 3.6., el 61% de los propietarios encuestados coincidieron en que realizan el mantenimiento del sistema de frenos cada seis meses, seguido de un importante 39% de propietarios que realizan el mantenimiento de frenos cada tres meses, esto depende al kilometraje que recorre periódicamente la unidad y a la operación de las mismas.

3.3.1.10 Frecuencia de Mantenimiento de Lubricación

TABLA 3.10

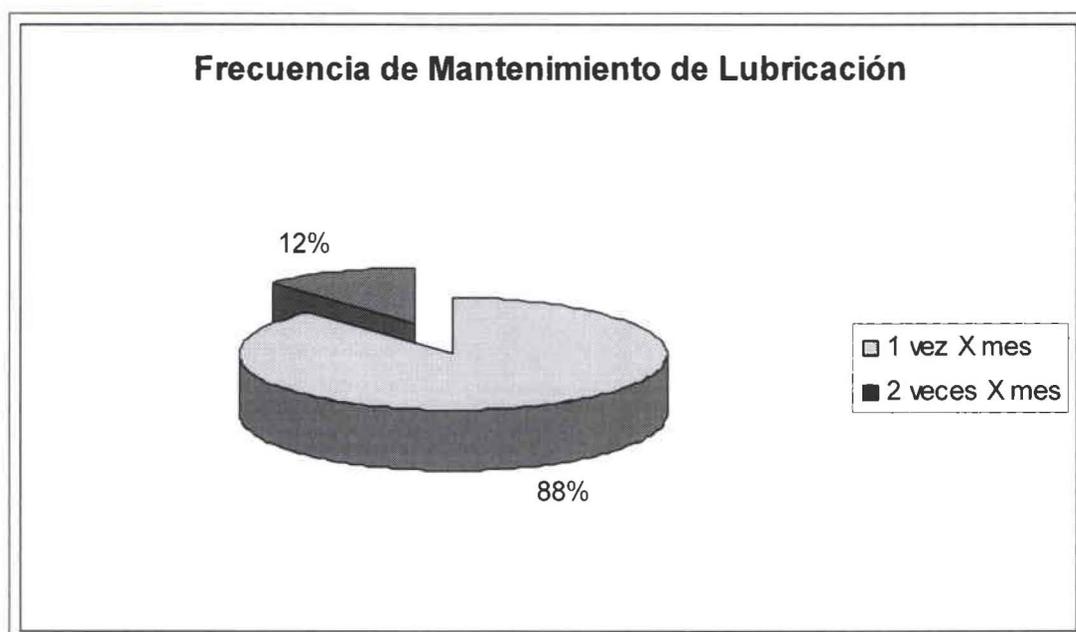
Frecuencia de Mantenimiento de Lubricación

	1 vez X mes	2 veces X mes
Porcentaje	88,39%	11,60%
Frecuencia	297	39

Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

GRÁFICO 3.7



Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

En el gráfico 3.7., se puede observar que el 88% de los propietarios de las unidades realizan el mantenimiento de lubricación que comprende cambio de aceite, reposición de filtro de aceite, combustible y de aire.

Con el 12 % se encuentran los propietarios de unidades que realizan el mantenimiento de lubricación 2 veces por mes.

3.3.1.11 Calificación del Servicio de los Talleres Mecánicos

TABLA 3.11

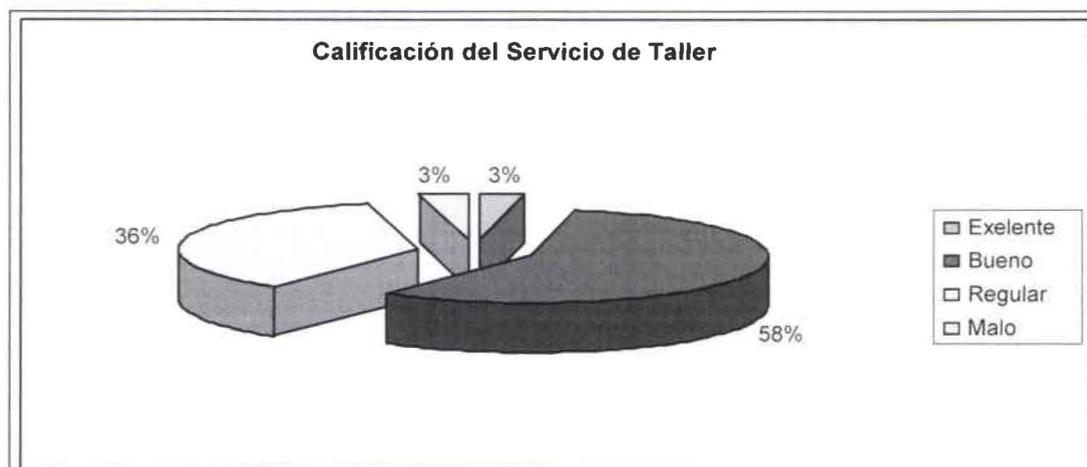
Calificación del Servicio del Talleres Mecánicos

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Porcentaje	2,97%	57,44%	36,60%	3,27%
Frecuencia	10	193	123	11

Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

GRÁFICO 3.8



Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

El 58% de los propietarios encuestados califican al servicio de taller mecánico donde realizan el mantenimiento de sus unidades como bueno, con un porcentaje del 36% los usuarios de los talleres califican al servicio del mismo como regular y un 3% de los clientes de esos talleres argumentan que el servicio es malo.

Un 3 % restante de los propietarios de las unidades calificaron al servicio de los talleres como excelentes.

3.3.1.12 Importancia de Características que debe poseer un Taller Mecánico

TABLA 3.12

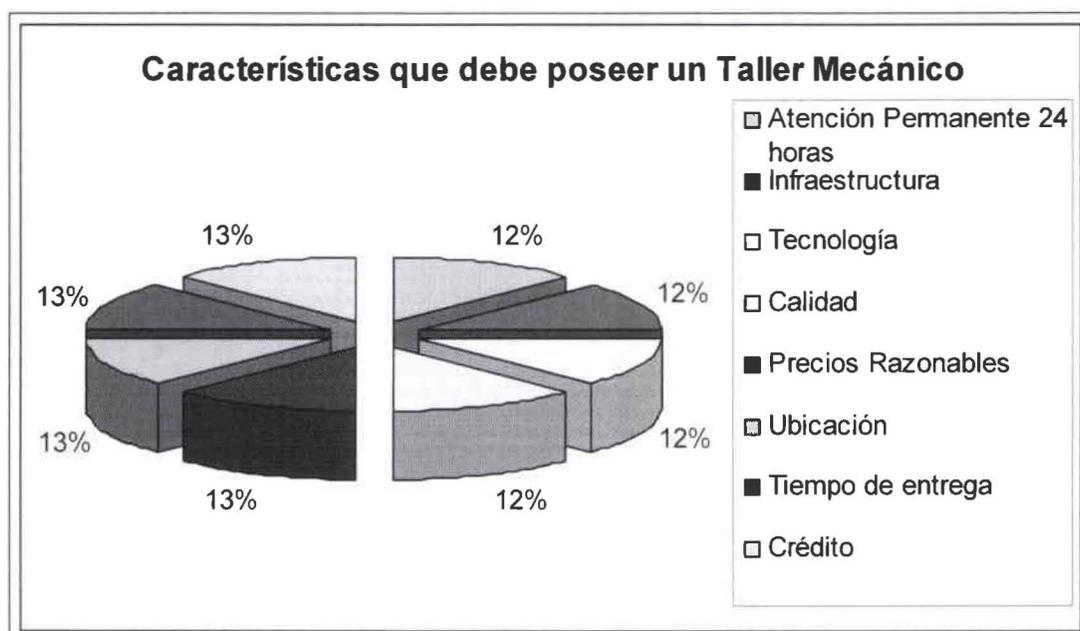
Importancia de características que debe poseer un Taller Mecánico

Características	Porcentaje
Atención Permanente 24 horas	100%
Infraestructura	100%
Tecnología	100%
Calidad	100%
Precios Razonables	100%
Ubicación	100%
Tiempo de entrega	100%
Crédito	100%

Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

GRÁFICO 3.9



Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

El 100% de los propietarios de las unidades encuestados coincidieron en que todas las características mencionadas como: Atención permanente las 24 horas, Infraestructura, Tecnología, Calidad, Precios razonables, Ubicación, tiempo de entrega y crédito son muy importantes para garantizar un servicio mecánico de calidad.

3.3.1.13 Aceptación de un Taller que Funcione las 24 horas del Día

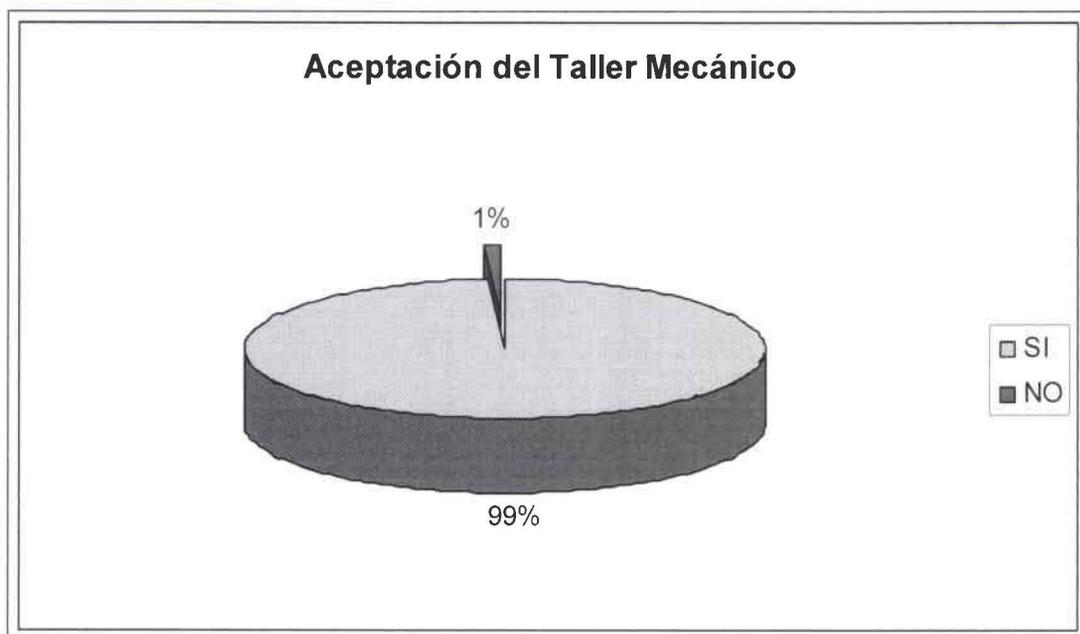
TABLA 3.13

	SI	NO
Porcentaje	99%	1%
Frecuencia	5727	58

Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

GRÁFICO 3.10



Fuente: Investigación de Mercado, realizado por los Autores.

Elaboración: Los Autores.

Como se puede apreciar en el gráfico 3.10., el 99% de los propietarios de unidades de transporte de carga y de pasajeros encuatados, están dispuestos a realizar el mantenimiento de sus unidades en un taller que funcione las 24 horas del día.

3.3.1.14 Razón de hacer Uso se un Taller Mecánico que Funcione las 24 Horas del Día

El 100% de las personas propietarias de unidades de transporte encuestadas argumentaron que llevarían sus unidades a un taller que funcione las 24 horas del día, por el motivo de optimizar el tiempo en el cual las unidades no se encuentran en operación.

3.3.1.15 Preferencia de los señores transportistas de hacer uso del servicio de taller mecánico en un taller mecánico con: Atención permanente durante las 24 horas del Día de Lunes a Domingo, infraestructura adecuada, tecnología y equipos de punta, mano de obra calificada,

manejo de tiempo en la realización y entrega de ordenes de trabajo, atención personalizada, excelente ubicación, precios razonables y accesibilidad a crédito

Los 336 propietarios de unidades de transporte coincidieron en que **SI** estarán dispuestos a llevar sus vehículos, a un taller mecánico que brinde todas las características mencionadas anteriormente.

3.4 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

En esta sección se resumen las principales conclusiones que permitirían inferir que la implementación de un taller mecánico para el transporte de carga y de pasajeros las 24 horas del día tiene oportunidades en el mercado.

- Los señores transportistas mostraron un gran interés, a la existencia de un taller mecánico para el transporte pesado y de pasajeros con atención las 24 del día, debido a la no existencia de talleres mecánicos que brinden este servicio.
- Según la investigación de mercado realizada, los trabajos que realizan los transportistas con más frecuencia son de lubricación y sistema de frenos, significando este una oportunidad para la empresa, por el hecho que se tendrá una cartera fija de clientes.
- El 58% de los encuestados afirmaron que el servicio del taller mecánico donde realiza el mantenimiento de su unidad es bueno, no así el 42% se reparte entre un servicio excelente, regular y malo, representando esto una oportunidad para la empresa ya que el 87% del total del mercado no cuenta con un excelente servicio, el mismo que será solucionado por **CLINIC TOTAL MOTORS**, brindando un servicio las 24 horas del día, tecnología e infraestructura, mano d obra calificada, tiempo en la realización en las ordenes de trabajo y precios razonables.

- El total de las personas encuestadas consideraron que la atención permanente, infraestructura, tecnología, calidad, precios razonables, ubicación, tiempos de entrega y crédito son características muy importantes que debe poseer un taller mecánico para brindar un excelente servicio, situación que se ha tomado muy en cuenta para implementar la empresa que contará con todas estas características para satisfacer las necesidades de los transportistas.
- El 100% de los encuestados afirmaron que las unidades se encuentra en operación todo el día, lo cual será aprovechado por **CLINIC TOTAL MOTORS**, al momento de brindar un servicio las 24 horas del día, permitiendo así a los propietarios realizar el mantenimiento de las unidades en horas en que no se encuentren las en operación.

CAPÍTULO IV

4 LA EMPRESA

4.1 INTRODUCCIÓN

Una vez analizada a profundidad el nombre más apropiado para el proyecto en gestión, se concluyó que, **“CLINIC TOTAL MOTORS”** brindará a los señores transportistas un servicio de taller mecánico de calidad las 24 horas del día. Permitiendo con esto que los señores transportistas posean una nueva opción para el mejor mantenimiento de sus unidades.

4.2 MISIÓN

Ofrecemos un servicio excelente a nuestros clientes, presentes y futuros, a precios bajos, congruentes con una remuneración justa para nuestros empleados. Buscamos un rendimiento justo para nuestros inversionistas, asegurando a cada instante la complacencia de los señores transportistas que hagan uso del servicio de taller mecánico, ofreciendo un servicio completo en lo que se refiere a mecánica en general, lubricación, agregados, entre otros, utilizando equipos de análisis y diagnóstico computarizado para garantizar que nuestros trabajos se realicen en el menor tiempo posible y con calidad, precautelando así la inversión de los señores transportistas.

4.3 VISIÓN

Ser en el año 2010 el primer taller especializado en camiones y buses en la Ciudad de Quito, estando a la vanguardia en innovación, destacándonos por brindar un servicio las 24 horas, manejando tiempos para los diferentes tipos de mantenimiento, mano de obra capacitada, tecnología de punta y excelente atención al cliente.

4.4 VALORES Y PRINCIPIOS

- Ética
- Moral
- Puntualidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Integración

4.5 POLÍTICAS

- Llevar una política de precios justos hacia los clientes.
- Enfocar todas las actividades de la empresa al beneficio y complacencia de los clientes.
- Reclutamiento estudiantes pasantes de las principales universidades en mecánica automotriz en la ciudad de Quito. (SECAP, Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, Universidad Internacional).
- Control exhaustivo de la utilización de materiales y herramientas.
- Capacitación continúa.
- Mantenimiento periódico de las instalaciones.
- Mantener nominas de pago según los mandatos impuestos en el Ministerio de Trabajo.

4.6 OBJETIVOS GENERALES

Lograr en un plazo menor de 3 años un posicionamiento fijo en el mercado de talleres mecánicos para el transporte de carga y de pasajeros, también una imagen de calidad en los diferentes servicios mecánicos en general que el establecimiento ofrece a precios justos y a disponibilidad del gremio de transportistas.

4.7 OBJETIVOS POR ÁREA

4.7.1 Operación

- Lograr una atención de 40 unidades al mes a finales de 2007.
- Manejar tiempos para la realización de las diferentes tareas de servicios mecánicos.

4.7.2 Comercialización y Servicio

- Aumentar las ventas de servicios mecánicos con un crecimiento constante del 10% hasta el tercer año.
- Empezar a partir del cuarto año la ampliación de la cartera de clientes, por medio de la captación de mercados nuevos. (Buses de servicio escolar, interprovincial e intercantonal).

4.7.3 Financiero

- Aumentar el capital de la compañía mediante la obtención de los ingresos por los servicios realizados, para el mejoramiento de las instalaciones de la misma y para obtener ganancias de por lo menos del 25% de las ventas en los cinco primeros años.

4.8 ESTRATEGIAS

4.8.1 ¿Quiénes son los Clientes Potenciales?

Lo conforman las personas propietarias de unidades de camiones y buses de las marcas: Mercedes-Benz, Hino, Chevrolet, que realizan sus actividades en la Ciudad del distrito Metropolitano de Quito y sus alrededores.

4.8.2 ¿Qué Servicios se Ofrecerán?

La empresa ofrecerá un servicio especializado en mecánica general, lubricación, diagnóstico computarizado, electricidad y electrónica, servicio de lavado, adicionalmente y como el sistema diferenciador que la empresa ofrecerá es brindar el servicio de taller las 24 horas al día, para que los señores transportistas realicen el mantenimiento de sus unidades durante las horas de la noche, que es cuando las mismas no se encuentran en operación.

Adicionalmente a los servicios de mecánica, se pondrá a disposición de los clientes la venta de una variada línea de repuestos para la gama de modelos que se encuentran en el mercado de las marcas: Mercedes-Benz, Hino y Chevrolet.

4.8.3 ¿Cómo se Realizará el Negocio?

Se ha elaborado un diagrama de cadena de valor en base a las diferentes actividades, funciones que desempeñarán cada uno de los departamentos encargados de las áreas de servicios y mercadotecnia

TABLA 4.1

CADENA DE VALOR “CLINIC TOTAL MOTORS”

<p><u>LOGISTICA DE ENTRADA</u></p> <p><u>RECEPCIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Recepción de las unidades tanto camiones como buses, por medio de una orden de trabajo. <p><u>TRASLADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Traslado de las unidades al lugar respectivo para recibir su debido mantenimiento. <p><u>ASIGNACIÓN DE TAREAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Asignación del personal más apropiado para la realizar la orden de trabajo requerida por la unidad. 	<p><u>OPERACIONES</u></p> <p><u>PROCESO DE TRABAJO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Realización de la orden de trabajo y abastecimiento de repuestos. <p><u>LAVADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Lavado de la(s) unidades. <p><u>FACTURACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega de la factura al cliente para su cancelación, detallando los trabajos realizados y repuestos utilizados. <p><u>ENTREGA</u></p>	<p><u>SERVICIO AL CLIENTE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Después de que las unidades de los clientes hayan recibido el servicio del taller mecánico, se proyecta desarrollar una base de datos de los mismos, para analizar inquietudes, sugerencias, nivel de satisfacción, mejoras en el servicio, para luego canalizarlos e implementarlos hacia la filosofía y política de la empresa. Charlas de capacitación para los propietarios y conductores de las unidades, con el fin de dar a conocer sobre la importancia de dar un mantenimiento adecuado y correcta operación de la unidad.
<p><u>RECURSOS HUMANOS:</u></p> <p>El personal encargado de brindar los servicios de mecánica, deben tener bastos conocimientos de mecánica automotriz en general para buses y camiones, sin dejar de lado su continua capacitación.</p>		
<p><u>ADMINISTRACIÓN GENERAL:</u></p> <p>La administración de “CLINIC TOTAL MOTORS”, lo realizarán los administradores, los mismos que manejarán la dirección financiera y contable del taller.</p>		

Fuente: Esquema de análisis tomado de: Thompson – Strickland, Administración Estratégica, Conceptos y casos, 124.

Elaborado por: Por Autores.

4.8.3.1 Logística de Entrada

Recepción

Todas las unidades ya sean buses o camiones, serán atendidas por una persona encargada de recibir la unidad, tomando este la orden de trabajo a realizar en la unidad.

Traslado

Luego de realizada la recepción del vehículo, éste se trasladará al lugar respectivo para recibir su debido mantenimiento.

Asignación de tareas

Una vez ingresada la unidad al respectivo puesto de trabajo, se asignará el personal más apropiado para la realización de la orden de trabajo requerida por la unidad.

4.8.3.2 Operaciones

Dentro de las operaciones que se llevarán a cabo para la consecución del servicio mecánico están:

Proceso de trabajo

Luego de la asignación del personal, éste empieza a realizar la respectiva orden de trabajo. Acorde la orden de trabajo vaya avanzando, el personal encargado estará en comunicación con el departamento de bodega, para proveerse de los repuestos que se requieran al momento de cumplir con las tareas requeridas en la orden de trabajo.

Lavado

Una vez cumplida la orden de trabajo, se trasladan las unidades al sector de lavado, lugar en el cual se realizará la limpieza de las mismas.

Facturación

Cumplido el ciclo de lavado, la orden de trabajo ingresa al departamento de facturación, la misma será analizada para entregar al cliente el valor total de la factura a cancelar por el trabajo realizado.

Entrega

Una vez cancela la factura por parte del cliente, se realiza la entrega de la unidad reparada, y si se utilizó repuesto, el cliente recibirá los repuestos reemplazados para constancia de su reposición.

4.8.3.3 Servicio al Cliente

Después de que las unidades de los clientes hayan recibido el servicio de taller mecánico, se desarrollará una base de datos de los mismos, para analizar inquietudes, sugerencias, nivel de satisfacción, mejoras en el servicio, para luego canalizarlos e implementarlos hacia la filosofía y políticas de la empresa.

Además con la base de datos, la empresa tendrá facilidad para poder comunicarse con los clientes, en caso de que se requiera algún trabajo extra, el mismo que no está estipulado en la orden de trabajo, dando al cliente, el costo que tendrá el adicional y el tiempo que se podrá demorar en hacer efectivo la respectiva tarea.

El taller mecánico tendrá todo lo disponible para brindar el servicio de mecánica en general, contará con: línea de repuestos de las principales marcas

mencionadas anteriormente, lubricantes, computador de diagnóstico, herramientas y maquinaria.

Adicionalmente **CLINIC TOTAL MOTORS**, brindara charlas a los propietarios y conductores de las unidades, para que sepan de la importancia que tiene el operar correctamente sus unidades y de las ventajas que tienen al realizar un mantenimiento periódico y de calidad de las mismas.

4.8.3.4 Actividades de Apoyo

Recursos Humanos.

Las personas que conformarán el equipo de trabajo en el taller mecánico serán:

- Administrador
- Jefe de Marketing
- Contador
- Jefes de taller
- Bodeguero
- Mecánicos clasificados como: tipo A, B y C.
- Lavadores
- Cajero

Cabe recalcar que los administradores y mecánicos encargados de realizar los trabajos poseerán conocimientos actualizados de mecánica en general de las marcas: Mercedes-Benz, Hino y Chevrolet.

Departamento de Administración y Finanzas

La necesidad que tiene el establecimiento por conocer a plenitud el desarrollo del mismo, lo ha llevado a implementar sistemas de contabilidad y finanzas.

Sistema contable

La contabilidad del taller mecánico se la realizará mensualmente con el objetivo principal de conocer y controlar los ingresos, gastos y flujos de efectivo.

Sistema financiero.

De acuerdo a los resultados arrojados en los balances contables, se analizarán indicadores financieros que efectivicen la toma de decisiones del cuerpo administrativo.

Sistema de Inventarios

Para el manejo de la línea de repuestos, se utilizará un programa de computadora con el manejo de códigos de barras que permitirá clasificar e identificar los diferentes repuestos existentes en bodega.

La bodega de repuestos debe ubicarse cerca del área de trabajos mecánicos. Además la buena ubicación de los repuestos dentro de la bodega es esencial, de esta manera se puede optimizar el tiempo.

Llevar un control de inventarios en la bodega de repuestos hace que el trabajo sea más efectivo, es decir la contabilidad para reportes diarios, semanales o mensuales del taller mecánico.

En las divisiones modulares donde se ubicarán los repuestos, es necesario que en el momento del ingreso de los repuestos a las divisiones estén debidamente codificados para el buen control de stock.

Para que exista un control eficiente es necesario que una persona especializada en bodega de repuestos se haga cargo del manejo de entrada y salida de materiales, repuestos y la entrega del mismo a otras áreas del taller

mecánico, evitando así que más personas ingresen a la bodega y pueda existir adulteración de documentación o pérdidas de repuestos o materiales.

Manejo de las existencia de inventarios

Dentro del taller mecánico, específicamente en el área de bodega es necesario que se maneje el sistema de stocks, con lo que permitirá contabilizar el máximo y mínimos de materiales y repuestos, para evitar una sobre adquisición de piezas ni mucho menos mantener una cantidad muy baja de los mismos.

Por esta razón se maneja el programa de computación que tendrá el manejo de código de barras en los materiales y repuestos para indicar exactamente el máximo y mínimos, cambiando así las cantidades siempre y cuando se modifiquen el requerimiento de piezas para cumplir la orden de trabajo requerido.

4.9 ESCALA ESTRATÉGICA DE “CLINIC TOTAL MOTORS”

El cuadro de escala estratégica es desarrollado con el propósito de establecer hasta donde quiere llegar la empresa y qué instrumentos estratégicos serán utilizados para alcanzar los objetivos trazados, permitiendo así diferenciarse de la competencia manteniendo una participación aceptable en la industria de servicios de talleres mecánicos para buses y camiones en el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito.

4.10 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El ambiente organizacional, será uno de los principales objetivos del sector administrativo, ya que de el dependerá que el comportamiento organizacional sea el adecuado, para desarrollar las estrategias de mejoramiento continuo las mismas que estarán conformados por los siguientes factores:

- Cultura
- Estructura
- Personal
- Incentivos

4.10.1 Cultura del Taller Mecánico

La cultura del taller mecánico está conformada por todos los procedimientos, normas, principios y conductas establecidas desde su inicio, para mantener un proceso de funcionamiento óptimo y de calidad.

Es importante señalar "**CLINIC TOTAL MOTORS**" se rige por los siguientes valores:

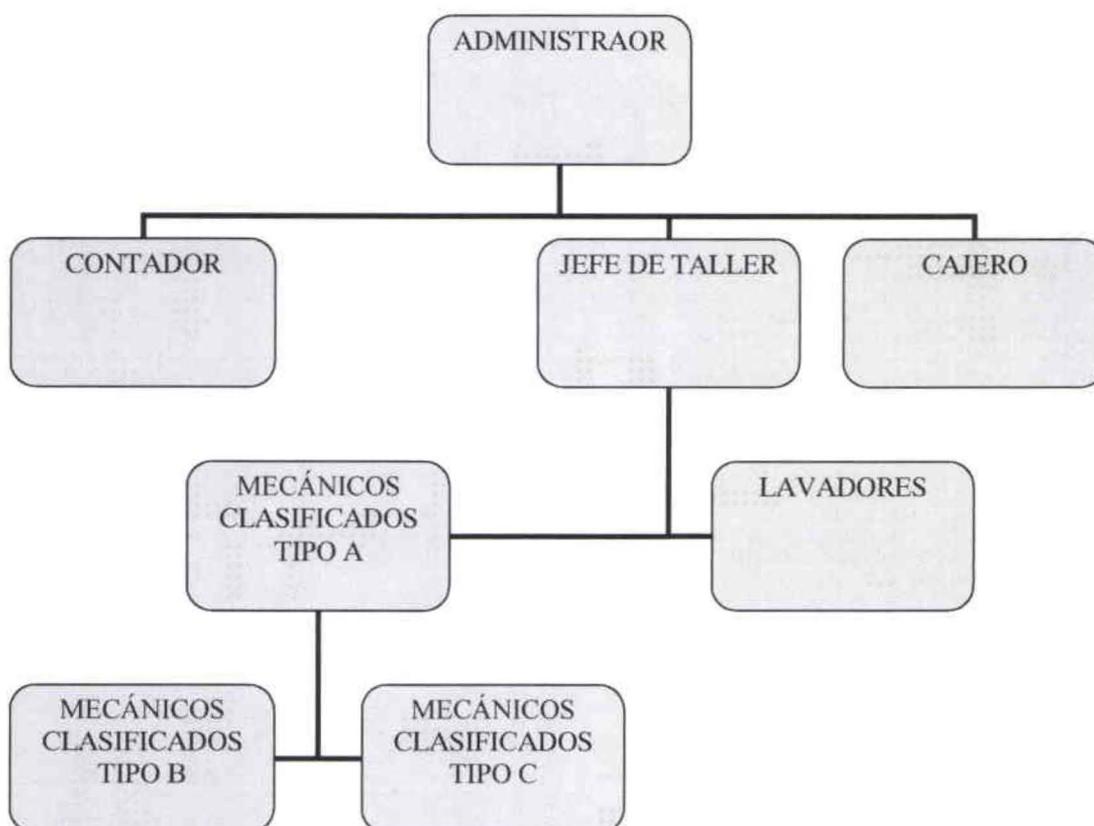
- Para el recurso humano, estarán establecidos programas de apoyo y capacitación profesional constante.
- Para la toma de decisiones, participaran todos los miembros de los diferentes departamentos.
- Mantener un ambiente de trabajo óptimo.
- El personal debe estar comprometido con todas las normas de calidad con respecto al servicio al cliente y con la realización de la obra de trabajo requerida por la unidad.
- Delegar responsabilidades en cada uno de los puestos de trabajo, controlando así con el cumplimiento de la mejor manera de las tareas asignadas.

4.10.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa mediante un sistema organizacional jerárquico:

GRÁFICO 4.1

TALLER MECÁNICO “CLINIC TOTAL MOTORS”



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Los Autores.

Las funciones del personal de “TOTAL CLINIC MOTORS” se detallan en el Anexo No 8.

4.10.3 Personal

CLINIC TOTAL MOTORS, contará con un personal altamente calificado en cada una de las áreas: administrativa, contable, control de calidad, atención al

cliente, pero sobre todo que el personal del taller (Jefe de taller, Mecánicos tipo A, B y C), se encuentre altamente calificado para garantizar la excelencia del servicio.

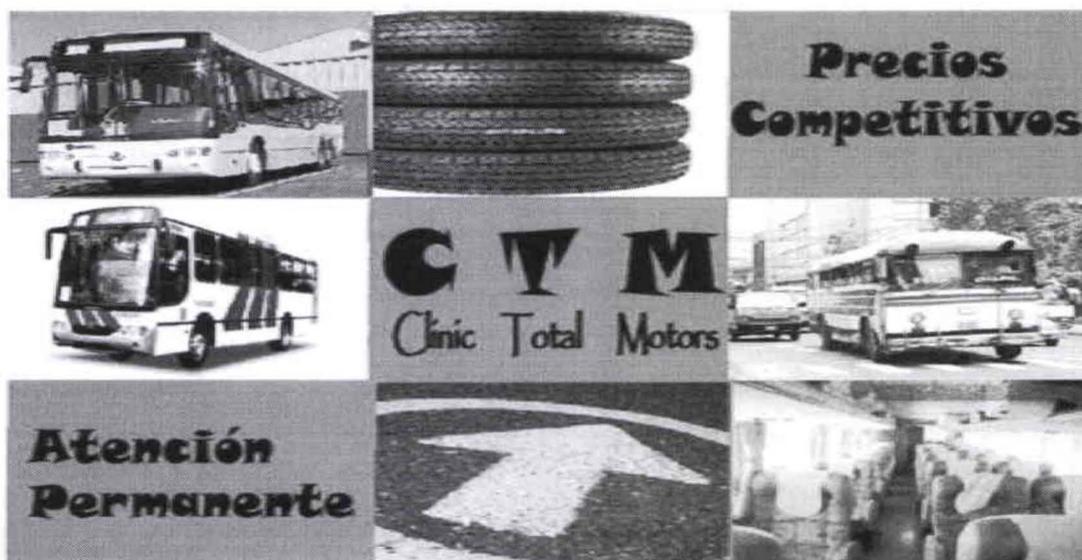
4.10.4 Incentivos

CLINIC TOTAL MOTORS, manejará políticas de incentivos para todo el personal de las diferentes áreas, especialmente con el personal del taller ya que dependiendo de la calidad de trabajo y el tiempo de entrega de los mismos se manejaran incentivos económicos como por ejemplo: bonos, cursos de capacitación asegurando a quienes demuestren aptitudes y eficiencia en el trabajo una carrera exitosa.

4.11 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS

GRÁFICO 4.2

TALLER MECÁNICO "CLINIC TOTAL MOTORS".



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Los Autores.

4.11.1 La Etapa de los Insumos

“Los instrumentos para obtener información imponen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad en las primeras etapas del proceso para formular estrategias. Tomar decisiones “menores” en las matrices para obtener información en cuanto a la importancia relativa de los factores internos y externos permite a los estrategas generar y evaluar estrategias alternativas con mayor eficacia. Siempre se requieren de buenos juicios intuitivos para determinar los procesos y las calificaciones adecuados”.(Fred R. David, 198).

4.11.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

TABLA 4.2

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Existe mercado potencial.	0,14	4	0,56
2. Nivel de insatisfacción de los clientes con respecto al servicio de talleres de las casas comercial.	0,11	2	0,22
3. Crecimiento de parque automotor. (Camiones y Buses).	0,09	3	0,27
4. Ordenanza municipal para circula en el distrito.	0,09	2	0,18
5. Relativa estabilidad política y económica.	0,07	2	0,14
AMENAZAS			
1. Competencia existente	0,15	3	0,45
2. Experiencia de la competencia.	0,13	3	0,39
3. Aumento de corredores centrales de transportes en la ciudad de Quito.	0,06	2	0,12
4. Inseguridad, delincuencia.	0,06	1	0,06
5. Garantía que brinda las casas comerciales.	0,10	2	0,20
Total	1		2,59

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003.

Elaboración: Los Autores.

El total ponderado es de 2,59 el cual indica que “CLINIC TOTAL MOTORS”, está por encima de la media en su esfuerzo por conseguir estrategias que acaudalen oportunidades de tipo externo y evadan amenazas.

4.11.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

TABLA 4.3

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
1.- Servicio las 24 horas del día	0.13	4	0.52
2.- Ubicación estratégica	0.11	3	0.33
3.- Tecnología de punta	0.10	3	0.30
4.- Mano de obra calificada	0.08	3	0.24
5.- Manejo de tiempo en las diferentes actividades mecánicas	0.06	2	0.12
DEBILIDADES			
1.- Falta de experiencia	0.14	3	0.42
2.- No ser conocidos en el mercado	0.12	2	0.24
3.- Costo de inversión alto	0.10	2	0.20
4.- No contar con la representación de las principales marcas	0.08	1	0.08
5.- La Promoción y publicidad representan un gasto considerable a diferencia de los talleres existentes	0.08	1	0.08
TOTAL	1		2.53

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003.

Elaboración: Los Autores.

El total ponderado es de 2,53 indica que la situación estratégica interna de “CLINIC TOTAL MOTORS”, se encuentra por encima del promedio.

4.11.4 Matriz del Perfil Competitivo

TABLA 4.4

Factores Críticos de éxito	Peso	Clinic Total Motors		Autec		Autodiesel		Teoja Comercial S.A		Talleres no Autorizados	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Ubicación	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Nivel de Precios	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	4	0.60
Calidad del Servicio	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60	3	0.60	2	0.40
Atención las 24 horas	0.13	4	0.52	1	0.13	1	0.13	1	0.13	4	0.52
Manejo de tiempo	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Participación del mercado	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30
Recordación de la marca	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.40	4	0.40	2	0.20
TOTAL	1.00		2.49		2.61		2.73		2.73		2.72

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003.

Elaboración: Los Autores.

4.11.5 Matriz FODA

TABLA 4.5

	FORTALEZAS. F	DEBILIDADES. D
<p>OPORTUNIDADES. O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe mercado potencial. 2. Nivel de insatisfacción de los clientes con respecto al servicio de los talleres de las casa comerciales. 3. Crecimiento del parque automotor (camiones y buses). 4. Ordenanza municipal para circular en el distrito. 5. Relativa estabilidad política y económica. 	<p>ESTRATEGIAS. FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El brindar un servicio durante las 24 horas permitirá explotar el mercado potencial existente. (F1, O1). 2. Con el manejo de tiempo en las diferentes actividades mecánicas y utilizando mano de obra calificada satisfacer las necesidades de los clientes. (F4, F5, O2). 3. Con el servicio mecánico durante las 24 horas los clientes, podrán tener sus unidades en perfecto funcionamiento para circular en la ciudad. (F1, O4). 4. Contar con tecnología de punta para solucionar de mejor manera las unidades modernas que cuentan con tecnología electrónica. (F3, O3). 	<p>ESTRATEGIAS. DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estabilidad económica actual mejora el ambiente de negocios en el país. (O5, D1). 2. Mediante promoción y publicidad dar a conocer el innovador servicio (O1, D2, D5). 3. Aprovechar el crecimiento del parque automotor para acapara la mayor cantidad de clientes posibles. (O2, O3, D4).
<p>AMENAZAS. A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia existente. 2. Experiencia de la competencia. 3. Aumento de corredores centrales de transporte en la ciudad de Quito. 4. Inseguridad, delincuencia. 5. Garantía que ofrecen las casas comerciales. 	<p>ESTRATEGIAS. FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrar a competir en el mercado, mediante la implementación del servicio diferenciador, tecnología y mano de obra calificada. (F1, F3,F4, F5, A1, A2). 2. Contar con mano de obra calificada, tecnología, mejora las ventajas competitivas ante los competidores del sector. (F3, F4, A1). 	<p>ESTRATEGIAS. DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar personal con la debida experiencia en servicios de taller mecánico, para no dar ventaja a la competencia del sector. (D1, A1, A2). 2. Desarrollar eficaces sistemas de promoción y publicidad para incursionar en el mercado de talleres mecánicos para buses y camiones. (D5, A1).

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003.

Elaboración: Los Autores.

4.11.6 Matriz Interna Externa

Nota: Los cuadrantes I, II, IV; sugieren implementar estrategias intensivas: (Integración hacia atrás, adelante, horizontal).

Los cuadrantes III, V, VII; sugieren implementar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de servicio.

Los cuadrantes VI, VIII, IX, sugieren desinvertir en el negocio.

TABLA 4.6

	Fuerte (3,0 a 4,0)	Promedio (2,0 a 2,99)	Debil (1,0 a 1,99)
Alto (3,0 a 4,0)	I	II	III
Mediano (2,0 a 2,99)	IV		VI
Bajo (1,0 a 1,99)	VII	VIII	IX

Total ponderado del EFE 2,59

Total ponderado del EFI 2,53

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003.

Elaboración: Los Autores.

Conclusiones de la Matriz Interna Externa: Según los resultados arrojados en esta matriz, es claro que por tratarse de una empresa nueva en el sector de servicios de taller mecánico para buses y camiones, la penetración de nuevos servicios diferenciados al mercado la establecerían como tal aprovechando al máximo sus fortalezas.

4.11.7 Matriz de la Gran Estrategia

TABLA 4.7

Crecimiento rápido del mercado	
CUADRANTE II	CUADRANTE I <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración en el mercado. 2. Desarrollo del servicio. 3. integración hacia atrás. 4. Diversificación concéntrica.
CUADRANTE III	CUADRANTE IV
Crecimiento lento del mercado	

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003.

Elaboración: Los Autores.

Como se puede observar “**CLINIC TOTAL MOTORS**”, se encuentra en una posición estratégica privilegiada, ya que identifica sus ventajas competitivas para superar cómodamente a la competidores potenciales.

Las estrategias de integración, penetración y desarrollo en el cuadrante 1 resultan ser muy convenientes, así mismo la diversificación concéntrica será implementada para disminuir riesgos en el avance de mercado con servicios diferenciados, aprovechando las oportunidades de mercado.

4.11.8 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

TABLA 4.8

Factores críticos del éxito	Peso	Penetración de Mercado		Diferenciación de Servicio		Fortalecimiento de la imagen	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES							
1. Existe mercado potencial	0,14	4	0.56	3	0.42	*	*
2. Ordenanza municipal para circula en el distrito	0,09	*	*	*	*	*	*
3. Relativa estabilidad política y económica	0,07	3	0.21	*	*	1	0.07
4. Nivel de insatisfacción de los cliente con respecto al servicio de las casas comercial	0,11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
5. Crecimiento de parque automotor. (Camiones y Buses).	0,09	4	0.36	*	*	*	*
AMENAZAS							
1. Competencia existe	0,15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
2. Experiencia de la competencia	0,13	3	0.39	2	0.26	3	0.39
3. Aumento de corredores centrales de transportes en la ciudad de Quito.	0,06	*	*	*	*	*	*
4 Garantía que brinda las casas comerciales	0,10	2	0.20	*	*	2	0.20
5. Inseguridad, delincuencia.	0,06	*	*	*	*	*	*
FORTALEZAS							
1.- Servicio las 24 horas del día	0,15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2.- Mano de obra calificada	0,08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
3.- Tecnología de punta	0,10	4	0.40	4	0.40	1	0.10
4.- Manejo de tiempo en las diferentes actividades mecánicas	0,06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
5.- Ubicación estratégica	0,11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
DEBILIDADES							
1.- Falta de experiencia	0,14	2	0.28	3	0.42	2	0.28
2.- Costo de inversión altos	0,10	2	0.20	2	0.20	*	*
3.- No contar con la representación de las principales marcas	0,08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4.- Promoción y publicidad representan un gasto considerable a diferencia de los talleres existentes	0,06	1	0.06	*	*	3	0.18
5.- No ser conocidos en el mercado	0,12	3	0.36	*	*	3	0.36
Total			5.39		4.13		4

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003.

Elaboración: Los Autores.

En conclusión de la matriz cuantitativa de planificación estratégica se puede afirmar que por razón de que el plan de negocios es nuevo, la penetración de mercado y diferenciación de servicio son las estrategias más atractivas para **“CLINIC TOTAL MOTORS”**.

CAPÍTULO V

5 PLAN DE MARKETING

5.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

5.1.1 Situación

Después de examinar determinadamente a la empresa, y en base a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, en el presente capítulo se formulará el plan de marketing para la formación de un taller mecánico para el transporte de carga y de pasajeros las 24 horas del día en el sur de la Ciudad de Quito.

En la actualidad no existen talleres autorizados y no autorizados que brinden el servicio de las 24 horas del día, que cuenten con infraestructura adecuada, mano de obra calificada, tiempo de entrega en las ordenes de trabajo, precios justos, en el caso de este plan de negocios se presentaría una ventaja competitiva el ser los pioneros en brindar un taller mecánico para el transporte de carga y de pasajeros con todas las características mencionadas anteriormente, porque así se posibilita otorgar a los señores transportistas la opción de realizar el mantenimiento de sus unidades en horas en las que éstas no se encuentren en operación.

Gracias a las oportunidades que se observan y a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, los autores han decidido enfocarse a los señores transportistas propietarios de unidades de transporte de carga y de pasajeros de las marcas Mercedes-Benz, Hino y Chevrolet.

5.2 MARKETING ESTRATÉGICO

Para el correcto desarrollo del marketing estratégico, los autores se basaron en la información obtenida de la investigación de mercado, estos datos serán fundamentales gracias a la precisión y calidad de la misma.

5.2.1 Objetivos

- Tener ventas por 3.102.175 USD en el primer año de venta de **“CLINIC TOTAL MOTORS”**, basándose en las proyecciones obtenidas a raíz del análisis financiero.
- Lograr que los señores transportistas se identifiquen con **“CLINIC TOTAL MOTORS”**, obteniendo así la fidelidad a corto plazo.
- Obtener un crecimiento adicional del 5% de las ventas hasta el quinto año, luego del mismo mantener una estabilización para lograr el margen de ganancia esperada.
- Satisfacer a los propietarios de las unidades de transporte en lo que tiene que ver con servicios mecánicos garantizados de calidad.

5.2.2 Consumidor

5.2.2.1 Perfil del Consumidor

El consumidor objetivo serán los señores propietarios de unidades de transporte de carga y de pasajeros de las marcas Mercedes-Benz, HINO y Chevrolet que trabajan y circulan en el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito.

5.2.2.2 Deseos y Necesidades del Consumidor

Los señores transportistas no cuentan actualmente con un taller mecánico que brinde el servicio las 24 horas del día, infraestructura, tecnología, mano de obra calificada, tiempos de entrega en las órdenes de trabajo, debido a que los talleres existentes no cuentan con todas las características mencionadas anteriormente.

Los principales deseos que se buscan satisfacer es que los señores transportistas puedan realizar el mantenimiento de sus unidades en las horas que no se encuentren en operación, siendo estas las horas de la noche, que hasta el momento no existe una empresa en el mercado que brinde este servicio.

Estos deseos y necesidades, son las principales características que un taller mecánico para el transporte de carga y de pasajeros tiene que poseer para satisfacer a los clientes.

5.2.2.3 Hábitos de Uso y Actitudes del Consumidor

Los propietarios de las unidades realizan el mantenimiento de las mismas cada cierto kilometraje establecido por las casas comerciales y averías imprevistas a cualquier hora del día, siendo los lugares preferidos los talleres mecánicos no autorizados, por lo que se ha escogido a estos como los principales lugares de servicio de las unidades de transporte de carga y de pasajeros.

5.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento que **“CLINIC TOTAL MOTORS”** ha estructurado, consiste principalmente en brindar servicios de mecánica en general para unidades de transporte de carga y de pasajeros, contando con infraestructura adecuada, tecnología, mano de obra calificada, precios razonables, manejo de tiempo en el cumplimiento de ordenes de trabajo y

adicionalmente lo más importante atención permanente las 24 horas del día, diferenciándolo así de sus competidores, consecuentemente generando una excelente imagen en la mente de los señores transportistas.

La estrategia de posicionamiento que **“CLINIC TOTAL MOTORS”** pretende desarrollar es la siguiente:

Estrategia de Diferenciación en el servicio:

La estrategia de diferenciación esta orientada en brindar servicios de mecánica en general para el transporte de carga y de pasajeros las 24 horas del día, a diferencia de los competidores que se enfocan solamente en ofrecer servicios de mecánica general durante las horas del día.

5.4 MERCADO

5.4.1 Nivel de Demanda

La investigación de mercado realizada por los autores recabó la información sobre la utilización del servicio de talleres mecánicos para el transporte de carga y de pasajeros las 24 horas del día en el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito en Noviembre de 2006, encontrando que el mercado para dichos servicios, es inexistente.

El nivel de demanda para **“CLINIC TOTAL MOTORS”**, se calculó tomando el número total de unidades de transporte de carga y el total de unidades de transporte de pasajeros que circulan y trabajan en el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito, siendo 5785 unidades de transporte,

5.4.2 Proyección de Ventas

Para proyectar la cantidad de unidades a dar mantenimiento y el nivel de ingresos de **“CLINIC TOTAL MOTORS”** se han considerado los siguientes factores:

- La cantidad de unidades de transporte de carga y de pasajeros que circulan y trabajan en el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito es de 5785 unidades, de las cuales 3500 unidades son de carga y 2285 unidades de transporte de pasajeros.
- En base a la investigación de mercado realizada por los autores, se determino que “**CLINIC TOTAL MOTORS**”, tendrá una participación de mercado de 10%, lo que significa que se darán servicios de mecánica general a 579 unidades de transporte.

5.5 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La mezcla de mercadotecnia es la unión de todos los instrumentos útiles como: Producto, Precio, Plaza y Promoción; los mismos que serán aplicados para influir en la demanda de los propietarios de unidades de transporte de carga y de pasajeros y así liderar en el mercado de talleres mecánicos en el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito.

5.5.1 Servicio

“**CLINIC TOTAL MOTORS**”, ofrecerá servicios de mecánica en general para unidades de transporte de carga y de pasajeros las 24 horas de día siendo estos:

- Reparación de motor
- Reparación de caja
- Reparación de diferencial
- Reparación del sistema de rodamientos y amortiguación
- Mantenimiento del sistema de frenos
- Mantenimiento de lubricación

A continuación se describirá cada uno de los servicios que “**CLINIC TOTAL MOTORS**” ofrecerá a los señores transportistas:

TABLA 5.1

Descripción de los diferentes paquetes de servicios

TIPO DE SERVICIO	CARÁCTERÍSTICAS
Reparación de motor	Consiste en la reposición de todos los componentes que conforman el motor.
Reparación de caja	Consiste en el cambio de las partes que componen la caja.
Reparación de diferencial	Consiste en el cambio de las partes que conforman el diferencial (transmisión).
Reparación del sistema de rodamientos y suspensión	Cambio de rodamientos de las ruedas delanteras y posteriores, adicionalmente reposición de hojas de resorte y amortiguadores.
Mantenimiento del sistema de frenos	Se refiere la revisión periódica y cambio del material fibroso de frenado (zapatas).
Mantenimiento de lubricación	Cambio de aceite de motor, caja, diferencial, reposición de filtros de aceite, combustible, aire. Adicionalmente engrasada neumática de toda la unidad.

Fuente: Plan de Marketing.

Elaboración: Los Autores.

Todos los diferentes trabajos cuentan adicionalmente con el servicio del lavado de la unidad posteriormente a la terminación de la orden de trabajo.

5.5.2 Precio

Se realizó un estudio de campo en el cual se identificó a la competencia directa que tiene “**CLINIC TOTAL MOTORS**”, de los cuales se tomó en cuenta el factor precios de los diferentes paquetes de servicios y se los identifica a continuación:

TABLA 5.2

Precios de los diferentes paquetes de servicios

TIPO DE SERVICIO	MARCA	MANO DE OBRA	REPUESTOS LUBRICANTES MATERIALES DE TALLER	COSTO TOTAL
Reparación de motor	MercedesBenz	400	2100	2500
	HINO	500	3500	4000
	CHEVROLET	450	4550	5000
Reparación de caja	MercedesBenz	80	1000	1000
	HINO	100	1700	1800
	CHEVROLET	100	1100	2200
Reparación de diferencial	MercedesBenz	100	900	1000
	HINO	130	2370	2500
	CHEVROLET	100	1600	1700
Reparación del sistema de rodamientos	MercedesBenz	60	140	200
	HINO			
	CHEVROLET			
Mantenimiento del sistema de frenos	MercedesBenz	40	100	140
	HINO			
	CHEVROLET			
Mantenimiento del sistema de lubricación	MercedesBenz	20	80	100
	HINO			
	CHEVROLET			

Fuente: Plan de Marketing.

Elaboración: Los Autores.

En la tabla 5.2., se especifica el costo de cada tipo de servicio que se realice a las distintas unidades de transporte, el precio abarca un cambio de todos los componentes de cada parte a reparar, cabe mencionar que son precios variables ya que pueden existir cambios en lo que se refiere a los repuestos, pero la mano de obra es un costo fijo en todos los trabajos, cabe recalcar que en el precio final se encuentra incluido el IVA.

5.5.3 Plaza

El Sur del Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito es el sector de la ciudad en el cual trabajan 1438 unidades de transporte público, representando el 62.93% del total de las unidades existente en Quito, resultado de aquello la ubicación de **CLINIC TOTAL MOTORS**, exactamente en el sector de Guamaní.

A continuación una lista de los talleres mecánicos de mayor prestigio con su respectiva ubicación en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito.

- Autec S.A.: Esta empresa es la ex representante de DAIMLER CHRYSLER en el Ecuador, la misma que comercializaba vehículos destinado para carga y chasis para buses de la marca Mercedes-Benz, adicionalmente brindan el servicio pos venta. Autec S.A. se encuentra ubicada en la Panamericana Norte Km. 6 y Juan Barrezueta Quito-Ecuador.
- Star Motors S.A.: Es la representante legal de DAIMLERCHRYSLER en el Ecuador, la misma que comercializaba vehículos destinado para carga y chasis para buses de la marca Mercedes-Benz, adicionalmente brindan el servicio pos venta. Star Motors S.A. se encuentra ubicada en Avenida de Los Granados y Eloy Alfaro Quito-Ecuador.
- Teojama Comercial S.A.: Representa a la marca HINO en el Ecuador, la misma que comercializa y brinda el servicio postventa de los vehículos de carga y chasis para buses, la cual se encuentra ubicada en la Avenida Galo Plaza 7961, sector El Labrador.
- Maquinarias y Vehículos S.A.: Es otra empresa que posee la representación de la marca HINO, la cual comercializa y brinda el servicio pos venta de los vehículos de carga y chasis para buses, la cual se encuentra ubicada en la Panamericana Norte Km.6 1/2

- Autodisel S.A.: La empresa que posee la representación de la marca CHEVROLET, la cual comercializa y brinda el servicio pos venta de los vehículos de carga y chasis para buses, la cual se encuentra ubicada en la Panamericana Norte Km.41/2 y Pasaje Manuel Ambrosi.
- Talleres No Autorizados: Mecánica Yogo, taller mecánico SICOR, se encuentran ubicados en la Avenida Mariscal Sucre sector el Condado.

Con la información recopilada en los capítulos de microentorno y de la investigación de mercados, permitió establecer la ubicación ideal de **“CLINIC TOTAL MOTORS”** por las siguientes razones:

- Todas las empresas competidoras se encuentran ubicadas en la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito.
- En la zona sur trabajan 1438 unidades de transporte público lo que representa el 62,93% del total de unidades que laboran en los interiores de Distrito Metropolitano de Quito.

“CLINIC TOTAL MOTORS”. Estaría situado en el sector de Guamaní al Sur del Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito, los talleres estarán ubicados sobre un área aproximada de 2500 m², distribuidos de la siguiente manera:

- Para realizar los diferentes trabajos, se contara con 1550 m² de área cubierta.
- Para oficinas, sala de espera, y bodega se contara con 150m².
- Para parqueadero de las unidades se contara con un área de 800m².

En el área cubierta estarán designados técnicamente los diferentes puestos de operación, los mismos que estarán equipados con herramientas neumáticas, eléctricas y manuales.

5.5.4 Promoción

“**CLINIC TOTAL MOTORS**”, pretende realizar una constante campaña de comunicación para promocionar todos los servicios de taller mecánico que se pondrá a disposición para los propietarios de unidades de transporte de carga y de pasajeros.

Con el objetivo de que la campaña tenga precisos se han definido los siguientes parámetros:

Audiencia meta:

Está conformada por los propietarios de unidades de transporte de carga que circulan y operan en la Ciudad de Quito, adicionalmente la audiencia meta también lo conforman los propietarios de unidades de transporte público, ya que este segmento conforman el mercado potencial.

Respuesta esperada:

La promoción de la empresa debe tener como resultado final, una demanda constante por parte de los señores transportistas, los cuales deberían mostrar las siguientes reacciones:

- Una plena recordación de los servicios que ofrece el taller mecánico.
- Disposición de pago favorable.
- Preferencia de visita en comparación a la competencia existente.
- Un total convencimiento de que “**CLINIC TOTAL MOTORS**”, mantiene los mejores atributos para un taller mecánico en el sur de la Ciudad en infraestructura, servicio permanente las 24 horas de día, mano de obra

capacitada, instalaciones modernas, crédito, y garantía en todos los trabajos realizados.

Mensaje:

Con la misión de formar parte fundamental en el desarrollo y mejoramiento de sistema de transporte de carga y pasajeros, a través de mantener las unidades en perfecto estado para su correcto funcionamiento, con el fin de garantizar que los propietarios de las diferentes unidades brinden un servicio de calidad y sobre todo seguridad tanto para la transportación de carga como también la de pasajeros, el mensaje se ha elaborado de la siguiente manera:

“CLINIC TOTAL MOTORS” *Un amigo en quien confiar.*

5.5.4.1 Publicidad

Se utilizará la publicidad como un recurso de apoyo para posicionar a **“CLINIC TOTAL MOTORS”** en la mente de los señores transportistas, usando los atributos propios del taller mecánico y como característica fundamental resaltar la atención permanente las 24 horas de día.

5.5.4.2 Medios de Comunicación

Se usará primordialmente radio y prensa escrita, debido al costo se obviará publicitar en televisión, la duración de la campaña de lanzamiento será de cuatro meses en los que también se invertirá en Internet.

Las publicaciones que se realizarán en los medios anteriormente mencionados constarán de:

- El logotipo de CLINIC TOTAL MOTORS que se muestra en el anexo M1
- Una foto de las instalaciones
- Breve descripción de todos los servicios a ofrecer.

Es de vital importancia señalar que, la publicidad a realizarse dentro del taller mecánico desempeña una función esencial para obtener una recordación del lugar por parte de los señores transportistas, el logo del taller en los siguientes artículos:

- Bolígrafos económicos impreso el logo del taller
- Camisetas y gorras
- Calendarios
- Dípticos informativos
- Llaveros

5.5.4.3 Costos Promocionales

A continuación una lista de los costos de publicidad en implementos del taller mecánico.

TABLA 5.3

**PRODUCTOS A UTILIZARSE PARA LA PUBLICIDAD DE CLINIC TOTAL
MOTORS**

	UNIDAD	TOTAL
3000 Dípticos impresión full color papel couche 90 grms	\$0,33	\$990
1000 Bolígrafos económicos impresión un color	\$0,30	\$300
1000 Camisetas estampadas	\$2,00	\$2000
1000 Gorras estampadas	\$2,00	\$2000
2000 Llaveros con logo	\$0,30	\$600
20 Publicidad Móvil	\$100	\$2000
	TOTAL	\$ 7890

Fuente: Plan de Marketing.
Elaboración: Los Autores.

TABLA 5.4

**PRESUPUESTO ANUAL DE LA PUBLICIDAD DE "CLINIC TOTAL
MOTORS"**

Gasto calendarios	\$220, los mil calendarios
Gasto Publicidad Móvil	\$2000, costo trimestral del servicio
TOTAL	\$8220

Fuente: Plan de Marketing.
Elaboración: Los Autores.

CAPÍTULO VI

6 ANÁLISIS FINANCIERO

En el presente capítulo se realizarán los supuestos y consideraciones necesarios para realizar los diferentes cuadros financieros, se llevará a cabo una evaluación del flujo de efectivo, se realizará un análisis de riesgo para determinar que tan viable será la implementación del proyecto y, finalmente, se establecerán acciones contingentes en caso de surgir escenarios de riesgo puntuales.

6.1 SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES

- Los presupuestos de ingresos y egresos estimados son los que fundamentarán el estudio para la factibilidad financiera del presente plan de negocio.
- Se estimarán la inversión y las fuentes de financiamiento necesarias para la puesta en marcha del proyecto.
- Se solicitará un préstamo por 350.000 USD a una tasa de interés anual del 15% a pagarse en cinco años.

La tasa de interés que se tomó para el cálculo del préstamo (15%), es la tasa a la que los bancos brindaban créditos en el momento que se realizaba el plan de negocios. (Promedio 13% y 15%) actualmente se encuentra en 14.76%.

- Los socios aportarán con el 30% de la inversión total.
- La proyección de ventas planteadas en el plan de Marketing es de abarcar en un 10% la participación de mercado, significando esto; dar

mantenimiento a 579 unidades anuales durante los primeros cinco años, hasta llegar a una etapa de maduración del servicio y a partir del quinto año incrementar la participación de mercado en un 5%.

- Los activos fijos se depreciarán utilizando el método de línea recta que es el que acepta la legislación ecuatoriana, con los respectivos porcentajes que impone la Ley.
- Las obligaciones tributarias se consideran a los niveles vigentes en la Ley.
- No se considera a la inflación en el presente análisis financiero.
- Los flujos de caja están elaborados a 10 años en un escenario conservador.

6.2 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

Un plan de negocios se puede financiar en base al aporte de recursos propios o mediante el uso de créditos de instituciones financieras. En el caso de **“CLINIC TOTAL MOTORS”**, el 70% de la inversión inicial será capital prestado.

La inversión inicial se compone principalmente de la compra de activos fijos y del capital del trabajo, que está destinado al financiamiento de las actividades del negocio.

La inversión se encuentra conformada de la siguiente manera:

TABLA 6.1

FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	146.477	30%
CREDITO	350.000	70%
TOTAL	496.477	100%

Fuente: Modelo Financiero.

Elaboración: Los Autores.

6.3 ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN TOTAL

La estructura de la inversión está conformada por:

TABLA 6.2

INVERSIONES	
RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	160.000
OBRAS CIVILES	11.351
EQUIPOS	-
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	24.700
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.630
VEHICULOS	
CAPITAL DE TRABAJO	259.957
INVERSION PUBLICITARIA	7.890
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.500
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.200
OTROS COSTOS PREINV.	
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCIÓN	26.250
TOTAL	496.477

Fuente: Modelo Financiero.

Elaboración: Los Autores.

- Para el funcionamiento de “CLINIC TOTAL MOTORS” se incurrirá en obras civiles, las cuales consisten principalmente en adecuaciones del lugar, las mismas que estarán de acuerdo a las necesidades de un taller

mecánico, instalaciones de oficina tanto para el personal administrativo y operativo.

- Las herramientas, repuestos e implementos son recursos necesarios para desarrollar y proporcionar el servicio mecánico, continuación se detalla cada uno de ellos con su respectivo costo.

TABLA 6.3

EQUIPAMIENTO DE CLINIC TOTAL MOTORS					
ITEM	ESPECIFICACIÓN	MARCA	CANT.	COSTO	VALOR
1	Scanner de diagnostico	IBM	3	1.500,00	4.500
2	Juego de llaves 20 piezas	STANLEY	10	35,00	350
3	Juego de llaves 15 piezas	STANLEY	10	60,00	600
4	Remachadora de zapatas	ISKRA PERLES	1	299,00	299
5	Taladro pedestal 3/4	TRUPER	1	370,00	370
6	Bomba de aceite	Rimax	2	38,00	76
7	Gatas hidráulicas 30 toneladas	GOOLTROPE	10	42,00	420
8	Llave de tuercas M-32	STANLEY	5	30,00	150
9	Llave de tuercas M-36	STANLEY	5	38,00	190
10	Extensión polariz 10 mts	MINTCRAFT	10	45,00	450
11	Juego de Rachas 29 piezas M1/2	STANLEY	10	120,00	1.200
12	Juego de Rachas 20 piezas M3/4	STANLEY	5	200,00	1.000
13	Mando de 3/4 con escalimetro	STANLEY	3	130,00	390
14	Gatas hidráulicas con extensión 20 toneladas	STANLEY	3	60,00	180
15	Transportador de objetos	TRUPER	5	85,00	425
16	Llave inglesa	STANLEY	10	14,00	140
17	Caja de herramientas 96" metálica	STANLEY	10	80,00	800
18	Caja de herramientas 24" metálica	Rimax	10	16,00	160
19	Aceite Mobil 20W40	mobil	2	400,00	800
20	Forro de zapata 3" 4" y 5"	incolbest	200	24,00	4.800
21	Kits de reparación frenos	hino-mercedes-chevrolet	10	80,00	800
22	Kits de reparación embrague	hino-mercedes-chevrolet	20	70,00	1.400
23	sistema mecánico neumático	STANLEY	1	3.000,00	3.000
24	Compresor	GOOLTROPE	1	200,00	2.000
24	sistema de lavado		1	200,00	200
TOTAL					24.700

Fuente: Modelo Financiero.

Elaboración: Los Autores.

- El capital de trabajo inicial se lo incluyo como parte de la inversión a largo plazo, ya que forma parte del monto constante de activos corrientes necesarios para la operación del taller mecánico.
- El cálculo de capital de trabajo se lo realizó en base al método contable, el cual incluye el costo por saldos insuficientes, los costos de gestión y los gastos generales anuales.

6.4 TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

TABLA 6.4

TABLA DE AMORTIZACIÓN

MONTO USD.	350.000	PLAZO	5	SERVICIO	50.990
TASA INTERÉS	15%	PAGOS ANUALES	2	US \$.	
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERÉS	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	350.000				350.000
1		26.250	24.740	50.990	325.260
2		24.394	26.596	50.990	298.664
3		22.400	28.590	50.990	270.074
4		20.256	30.735	50.990	239.340
5		17.950	33.040	50.990	206.300
6		15.472	35.518	50.990	170.782
7		12.809	38.181	50.990	132.601
8		9.945	41.045	50.990	91.556
9		6.867	44.123	50.990	47.433
10		3.557	47.433	50.990	0

Fuente: Modelo Financiero.

Elaboración: Los Autores.

Para el cálculo de los intereses del crédito, se lo realizó en base a una tabla de amortización, con un crédito hipotecario de un valor de \$350.000 con una tasa del 15% anual, pagadera a un plazo de 10 años, con pagos semestrales.

6.5 GASTOS GENERALES ANUALES

Los gastos anuales administrativos y de operaciones en los que incurrirá “**CLINIC TOTAL MOTORS**”, estarán conformados de la siguiente manera:

TABLA 6.5

GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	
TELEFONO LUZ AGUA	5.000
GUARDIANIA	4.500
MANTENIMIENTO EQUIPOS	-
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	5.000
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	8.220
TOTAL	22.720

Fuente: Modelo Financiero.

Elaboración: Los Autores.

“**CLINIC TOTAL MOTORS**”, tendrá gastos generales anuales por un monto de \$22.720, los mismos que están conformados por: \$5.000 de gastos de teléfono, luz, agua, \$4.500 en gastos de guardianía, \$5.000 gasto por concepto de seguros y gastos de publicidad y promoción por un monto de \$8.220 los mismos que se encuentran detallados en el capítulo No 5.

6.6 NÓMINA DE PERSONAL

El equipo de trabajo que formará parte de “**CLINIC TOTAL MOTORS**” se detallará en la nómina de personal, tanto para el área operativa y área administrativa, las remuneraciones serán establecidas de acuerdo al cargo que ocupe el trabajador, y en comparación a lo que perciben actualmente quienes se encuentren laborando en talleres mecánicos de similares características, cada una de las remuneraciones básicas, fueron establecidas en función del mercado y en cumplimiento con todos los beneficios que la Ley otorga.

TABLA 6.6

NÓMINA DE PERSONAL

Cargo	Sueldo	Básico	Décimo	Décimo	Aporte	Cost. Total	Ratio	Cant	Total	Q año 2	Total año 2	Q año 3	Total año 2	Q año 4	Total año 4	Q año 5	Total año 5
	Nominal	Anual	Tercero	Cuarto	less	Anual		N° personas									
Administrador 2	1.100	13.200	1.100	122	1.432,20	15.854	1,20	3	47.562	3	47.562	3	47.562	3	47.562	3	47.562
Jefe de taller	1.000	12.000	1.000	122	1.302,00	14.424	1,20	3	43.272	3	43.272	3	43.272	3	43.272	3	43.272
Mecánicos tipo A	900	10.800	900	122	1.171,80	12.994	1,20	6	77.962	6	77.962	6	77.962	6	77.962	6	77.962
Mecánicos tipo B	700	8.400	700	122	911,40	10.133	1,21	4	40.533	4	40.533	4	40.533	3	30.400	3	30.400
Mecánicos tipo C	400	4.800	400	122	520,80	5.843	1,22	14	81.798	14	81.798	14	81.798	10	58.427	10	58.427
Cajera	300	3.600	300	122	390,60	4.413	1,23	2	8.825	2	8.825	2	8.825	1	4.413	1	4.413
Lavadores	200	2.400	200	122	260,40	2.982	1,24	4	11.929	4	11.929	4	11.929	2	5.965	2	5.965
Contador	700	8.400	700	122	911,40	10.133	1,21	1	10.133	1	10.133	1	10.133	1	10.133	1	10.133
TOTAL								37	322.015	37	322.015	37	322.015	29	278.134	29	278.134

Fuente: Modelo Financiero.

Elaboración: Los Autores.

6.7 PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas, fue estimada en base al cálculo respectivo detallado en el Capítulo 5. **CLINIC TOTAL MOTORS**, basa la proyección de sus ventas con la participación de mercado, en los primeros cuatro años se tendrá una participación de mercado del 10% y a partir del quinto año, se proyecta tener un incremento en las ventas de un 5% adicional. Para el análisis financiero, se tomo en cuenta este escenario y se presenta a continuación:

TABLA 6.7

PROYECCIÓN DE VENTAS

AÑO	VALOR
0	
1	3.102.175
2	3.151.313
3	3.181.729
4	3.393.820
5	5.061.522
6	5.222.946
7	5.360.865
8	5.758.140
9	5.913.346
10	6.218.238

Fuente: Modelo Financiero.

Elaboración: Los Autores.

6.8 FLUJO DE EFECTIVO

“Como su nombre lo indica, al estado de flujo de efectivo señala las formas en la que el efectivo ha cambiado durante un periodo designado”. (Meigs. Robert, 39).

TABLA 6.8

FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.
0	496.477						(496.477)
1	0	2.966.391	24.394	18.405	26.074	3.102.175	91.306
2	0	3.029.238	42.655	16.348	23.160	3.151.313	82.566
3	0	3.048.061	33.423	18.087	25.624	3.181.729	89.957
4	0	3.183.003	22.754	29.660	42.018	3.393.820	139.139
5	0	4.566.252	10.424	72.328	102.464	5.061.522	320.478
6	0	4.702.416	-	77.186	109.347	5.222.946	333.998
7	0	4.827.782	-	79.069	112.014	5.360.865	342.000
8	0	5.186.880	-	84.795	120.127	5.758.140	366.338
9	0	5.326.762	-	87.094	123.383	5.913.346	376.106
10	0	5.603.076	-	91.381	129.456	6.640.806	816.894
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS							
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							32,94%
VALOR ACTUAL NETO AL						22,38%	286.182
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS						1,02	1,05

Fuente: Modelo Financiero.

Elaboración: Los Autores.

Los flujos generados por las ventas son suficientes para cubrir los costos operativos, los intereses de la deuda, nomina e impuestos, dejando una utilidad creciente.

La relación costo – beneficio permite concluir que por cada dólar de inversión el proyecto genera 0.05 USD de beneficio.

6.9 ESTADOS FINANCIEROS

“Los estados financieros simplemente son una declaración de lo que se cree es cierto, expresado en términos de una unidad monetaria. Permiten describir en términos financieros ciertos atributos de la empresa que representan en forma razonable las actividades financieras”. (Meigs Robert, et al, 38).

Los estados financieros permiten establecer parámetros e índices que son de suma importancia y utilidad para la toma de decisiones de la administración.

6.10 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

“La información proveniente de los estados financieros se puede reordenar para convertirla en razones financieras capaces de proporcionar información acerca de: Solvencia a corto plazo, actividad, apalancamiento financiero, rentabilidad y valor de la empresa”. (Ross, Westerfiel, Jatte, 37).

A continuación se explicará los principales indicadores financieros:

TABLA 6.9

INDICADORES FINANCIEROS

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	3,56	2,85	2,28	1,52	1,84
PRUEBA DE ACIDO	1,12	0,60	0,10	0,05	0,92
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,48	2,19	1,82	1,80	1,80
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	53,40%	42,86%	43,67%	65,86%	141,92%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,60	0,54	0,45	0,44	0,44
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	1,15	1,23	1,38	1,79	3,06
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1,48	1,19	0,82	0,80	0,80
ROTACION DE CARTERA	45,00	45,00	45,00	48,00	71,59
ROTACION DE ACTIVO FIJO	15,91	16,68	17,39	19,17	29,58
ROTACION DE VENTAS	5,56	6,22	6,93	5,94	5,37
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	45,08	8,11	8,11	7,60	5,10
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00
MARGEN BRUTO	1,79	1,79	1,79	1,80	1,80
PATRIMONIO	224.698	231.602	252.889	317.446	523.996
ACTIVO TOTAL	558.107	506.237	558.107	459.307	571.403
PASIVO CORRIENTE	94.069	103.852	114.862	253.957	419.197

Fuente: Modelo Financiero.

Elaboración: Los Autores

6.10.1 Valor Actual Neto (VAN)

“Valor presente de los rendimientos futuros de efectivo, descontando a la tasa de interés de mercado apropiada, menos el valor presente del costo de la inversión”. (Ross, Westerfiel, Jatte, 79).

El plan de negocios “**CLINIC TOTAL MOTORS**”, tiene un Valor Actual Neto positivo de \$ 286.182 a una tasa de descuento de 22.38%, que fue calculada en base a la división de la suma de capital propio y externo ponderados por la tasa de oportunidad y la tasa de interés activa respectivamente y la inversión total, lo que determina la viabilidad del plan de negocios al generar flujos futuros que cubren la inversión inicial y aporta flujos adicionales durante los próximos años.

6.10.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno de una inversión se define como la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a cero. La TIR es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para comparar la factibilidad de diferentes opciones de inversión, generalmente la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida.

También se conoce a la TIR como la tasa de interés por la cual se recupera la inversión ó la tasa de interés máxima que se puede endeudar para no tener perdida. (Internet: Tasa Interna de Retorno).

“**CLINIC TOTAL MOTORS**”, arroja una Tasa Interna de Retorno del 32.94%, lo que genera un grado de confiabilidad hacia el proyecto al cubrir las diferentes oportunidades que se puedan presentar en inversiones alternativas.

6.11 PUNTO DE EQUILIBRIO

TABLA 6.10

PUNTO DE EQUILIBRIO

AÑO	PUNTO DE EQUILIBRIO	VENTAS ANUALES
1	1.775.333	3.102.175
2	1.873.286	3.151.313
3	1.835.876	3.181.729
4	1.603.514	3.393.820
5	1.539.378	5.061.522
6	1.503.235	5.222.946
7	1.516.065	5.360.865
8	1.547.982	5.758.140
9	1.559.079	5.913.346
10	1.581.616	6.218.238

Fuente: Modelo Financiero.

Elaboración: Los Autores.

Como se puede apreciar en la tabla 6.10 el proyecto es rentable desde el primer año de operaciones, lo que se vuelve un incentivo para que los autores de este plan de negocios pongan en marcha el proyecto del taller mecánico para buses y camiones las 24 horas de día.

GRÁFICO No. 6.1



Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Los Autores

El cálculo del punto de equilibrio dio como resultado que al obtener ingresos por 1'775.333 dólares se alcanza a cubrir todos los costos y gastos, como se observa en la tabla 6.7 las ventas anuales son las suficientes para alcanzar dicho punto.

CAPITULO VII

7 ANÁLISIS DE RIESGO

7.1 INTRODUCCIÓN

Concluido el análisis financiero se ha considerado importante conocer el nivel de riesgo que podría presentar el proyecto de acuerdo a distintas variables que podrían ser difíciles de controlar.

7.2 RIESGO

“Se define riesgo de un proyecto como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto de los estimados, mientras más grande sea esta variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto” (Sapag, 347)

“Se han desarrollado diversos métodos o enfoques para determinar el riesgo de un proyecto; entre ellos el modelo de Montecarlo, llamado también método de ensayos estadísticos. Técnica de simulación de situaciones inciertas que permite definir valores esperados para variables no controlables, mediante la selección aleatoria de valores donde la probabilidad de elegir entre todos los resultados posibles esta en estricta relación con sus respectivas distribuciones de probabilidades”. (Sapag, 364)

Los autores determinaron como variables relevantes de riesgo del negocio la tasa de interés activa y el número de cambios de aceite de Buses y Camiones en la mecánica Yogo, para la determinación de estas variables en el modelo se efectuó una investigación de la evolución de la tasa activa de los últimos dos años y del competidor Yogo, estableciendo así un rango de comportamiento de las mismas, es decir el cálculo de la media y desviación estándar de cada variable de riesgo.

Al obtener los resultados de media y desviación estándar, se aplicó en ambas variables la simulación para estudiar su comportamiento en el futuro. El manejo de estas medidas estadísticas determinará el rango en que las variables de riesgo fluctuarán aleatoriamente creando 1000 escenarios, los que fueron determinados por los autores para llevar a cabo esta investigación.

Una base adicional a la definición de las variables de riesgo, es la determinación de una condición que se debe cumplir, esta condición es que el VAN sea igual a cero.

Se define VAN como cero, por cuanto es el nivel mínimo de aprobación de un proyecto y permite determinar el punto de quiebre o variabilidad máxima de una variable que resistiría el negocio. Lo que se traduce en la intención de que en el transcurso del tiempo el negocio pueda cumplir con la inversión y sus obligaciones financieras, administrativas y operativas, mediante sus recursos sin causar pérdidas.

Terminada la simulación, el modelo generó 1000 posibles escenarios, en los cuales calculó las probabilidades de éxito y fracaso del proyecto, es decir el porcentaje de escenarios que cumplan o no con la condición exigida. Esto se transcribe en un número de escenarios con VAN mayores, menores, o iguales a cero. En el caso del negocio, con las variables antes mencionadas, las probabilidades de éxito y fracaso del proyecto son de 73% y 27% respectivamente; lo que confirma que la inversión en el negocio resulta atrayente.

CAPÍTULO VIII

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al culminar el análisis de los diferentes capítulos es posible establecer conclusiones que permitan conocer los distintos aspectos a tomar en cuenta para la futura implementación del proyecto y las posibles soluciones.

8.1 CONCLUSIONES

- El proyecto tiene un buen nivel de aceptación por parte de los señores transportistas, ya que para ellos, representan un valor agregado el servicio mecánico durante las 24 horas para dar mantenimiento a sus unidades.
- La empresa se orienta por una estrategia de diferenciación ofreciendo el servicio las 24 horas del día
- Es necesaria una campaña agresiva para dar a conocer el servicio
- El proyecto en cuestión es viable y rentable, ya que la TIR es de 32.94% y un VAN positivo de 286.182 a una tasa de descuento de 22.38%.
- Se puede concluir que el riesgo de instalar un taller mecánico de las características planteadas no es muy considerable, ya que las probabilidades de éxito y fracaso son de 73% y 27% respectivamente.

8.2 RECOMENDACIONES

- Aprovechar al máximo la necesidad de los transportistas de poder atender sus unidades en la noche mientras no están en funcionamiento.

- Poner en funcionamiento este negocio, para generar fuentes de empleo, beneficios y rentabilidad para los inversionistas.
- Tener vínculos con proveedores para garantizar la calidad de los trabajos.
- Efectuar reuniones periódicas para establecer nuevos objetivos y metas, así como monitorear las establecidas con anterioridad y para determinar oportunamente problemas y tomar las acciones correctivas con la debida anticipación.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO". www.eswikipedia.org. Acceso 17 Abril 2006.
2. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. **Inflación Anual**. www.bce.fin.ec. Acceso. 18 Abril 2006.
3. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. **Tasa de Interés Pasiva**. www.bce.fin.ec Acceso 27 Abril 2006.
4. CARBURANDO. No. 524, 2004.
5. CESAR LÓPEZ. Presidente Cooperativa de Transportes Paquisha. Quito: 2 Mayo 2006.
6. CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. **Ley de Compañías**. 13ra. Edición. Quito – Ecuador 2004.
7. DIARIO EL TIEMPO. **El producto más valioso para el cliente**. www.monografias.com. Acceso 2 Mayo 2006.
8. DR. GUILLERMO RONDA. www.gestipolis.com. Acceso: 17 Abril 2006.
9. EDUARDO ARENAS VERA. www.gestipolis.com. Acceso: 19 Abril 2006.
10. FRED DAVID. **Conceptos de Administración estratégica**. 5ta. Ed. México: 1997.
11. HILDA ALTAMIRANO. Mecánica Yogo. 11 Mayo 2006.
12. JORGE TERÁN. SICOR. Quito: 9 Mayo 2006.
13. KAREN CORREA VÉLEZ. **La pelea por la estrella**. Quito: Vistazo 16 Marzo 2006: 18, 19.
14. LUIGI VALDES. 2002. **La re-evolución empresarial del siglo XXI**. México: Buen Viaje. No. 243.
15. MEIGS ROBERTS. (2000). **Contabilidad: La Base Para Decisiones Gerenciales**. Bogotá: 11va. Edición.
16. NARESH K. MALHOTRA. (2004). **Investigación de Mercados**. México: 4ta. Edición.
17. ROSS STEPHEN, WESTER FIELD RONALPH y JOFE JEFFREY. (2000). **Finanzas Corporativas**. 5ta. Edición.
18. SANTIAGO REYES. ASTEC S.A. Quito 4 Mayo 2006.

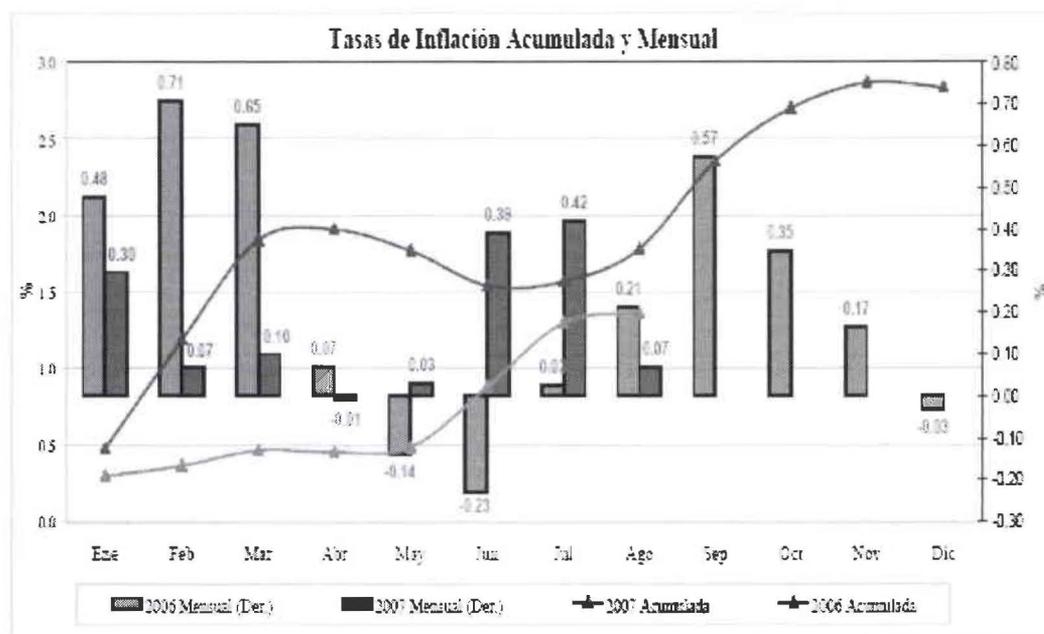
19. SAPAG CHIAIN NAZIS y SAPAG CHIAIN REINALDO. (2000). ***Preparación y Evaluación de Proyectos***. Santiago de Chile. 4ta. Edición.
20. SATISFACCIÓN AL CLIENTE. www.monografias.com Acceso 2 Mayo 2006.
21. TASA INTERNA DE RETORNO. <http://es.wikipedia.org/wiki/tasa>.
22. THOMAS BATEMAN & SCOTT SNELL. (2000). **Administración: *Una ventaja competitiva***. México: 4ta. Edición.
23. WASHINGTON HOYOS. Gerente Cooperativa de Transportes Paquisha. Quito: 2 Mayo 2006.
24. www.bce.fin.ec/documentos/publicacionnotas. Acceso: 19 Abril 2006. 7. "Banco Central del Ecuador".Tasa de Interés Activa. Internet. www.bce.fin.ec Acceso 27 Abril 2006.

ANEXOS

ANEXO 1

ÍNDICE DE INFLACIÓN

INFLACION



FECHA	VALOR
Agosto-31-2007	1.37 %
Julio-31-2007	1.29 %
Junio-30-2007	0.87 %
Mayo-31-2007	0.48 %
Abril-30-2007	0.45 %
Marzo-31-2007	0.46 %
Febrero-28-2007	0.36 %
Enero-31-2007	0.30 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	2.90 %
Octubre-31-2006	2.73 %
Septiembre-30-2006	2.38 %
Agosto-31-2006	1.79 %
Julio-31-2006	1.57 %
Junio-30-2006	1.54 %
Mayo-31-2006	1.78 %
Abril-30-2006	1.92 %
Marzo-31-2006	1.85 %
Febrero-28-2006	1.19 %
Enero-31-2006	0.48 %
Diciembre-31-2005	2.96 %
Noviembre-30-2005	2.66 %
Octubre-31-2005	2.49 %
Septiembre-30-2005	2.14 %

ANEXO 2

ÍNDICE DE DESEMPLEO

FECHA	VALOR
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %
Octubre-31-2005	9.82 %
Septiembre-30-2005	10.75 %

ANEXO 3

TASAS DE INTERÉS ACTIVA

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %
Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %
Junio-03-2007	9.35 %
Mayo-27-2007	10.26 %
Mayo-20-2007	9.58 %
Mayo-13-2007	10.26 %
Mayo-06-2007	9.81 %
Abril-29-2007	9.98 %
Abril-22-2007	10.13 %
Abril-15-2007	10.11 %
Abril-08-2007	9.88 %
Abril-01-2007	8.93 %
Marzo-25-2007	9.38 %
Marzo-18-2007	9.56 %
Marzo-11-2007	9.26 %

TASA DE INTERÉS PASIVA

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %
Julio-08-2007	5.21 %
Julio-01-2007	5.20 %
Junio-24-2007	5.23 %
Junio-17-2007	5.12 %
Junio-10-2007	5.10 %
Junio-03-2007	5.64 %
Mayo-27-2007	4.92 %
Mayo-20-2007	4.96 %
Mayo-13-2007	5.08 %
Mayo-06-2007	5.16 %
Abril-29-2007	5.44 %
Abril-22-2007	4.66 %
Abril-15-2007	5.54 %
Abril-08-2007	5.04 %
Abril-01-2007	4.98 %
Marzo-25-2007	5.33 %
Marzo-18-2007	4.96 %
Marzo-11-2007	5.13 %
Marzo-04-2007	5.09 %

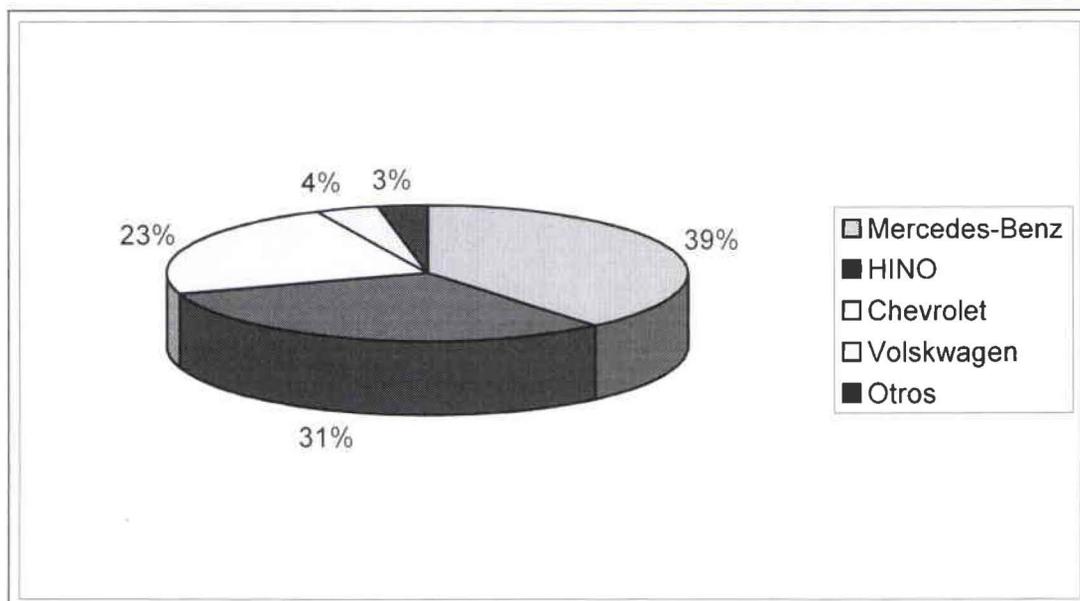
ANEXO 4**REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA ANÓNIMA**

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato.
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla.
3. El objeto social, debidamente concentrado.
4. Su denominación y duración.
5. El importe de capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de sus suscriptores del capital.
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes, el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado.
7. El domicilio de la compañía.
8. La forma de administración y las facultades de los administradores.
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales.
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía.
11. Las normas de reparto de utilidades.

12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente.
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

ANEXO 5

VENTA DE CAMIONES Y BUSES EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS



Fuente: (Buen Viaje, 2006, 29).

Elaborado: Por los Autores.

ANEXO 6

**PRO FORMA DE MANTENIMIENTO MÁS FRECUENTE LUBRICACIÓN
(UNA VEZ POR MES)**

MARCA	PRECIO
Mercedes Benz	\$ 172
HINO	\$197
CHEVROLET	\$185

Fuente Casas Comerciales
Elaborado Por los Autores

FRENOS DOS VECES POR AÑO

MARCA	PRECIO
Mercedes Benz	\$ 150
HINO	\$160
CHEVROLET	\$160

Fuente Casas Comerciales
Elaborado Por los Autores

ANEXO 7

ENCUESTA

Buenos días, mi nombre es Christian Escobar C., soy estudiante de la Universidad de las Américas y quisiera pedirle que me regale, unos cinco minutos de su valioso tiempo para llenar una encuesta. Toda la información que me dé sirve para fines de investigación. Le agradezco de antemano por su colaboración.

1. ¿Dónde realiza el mantenimiento de su unidad(es)? (Elija una opción)

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| AUTEC S.A. | <input type="checkbox"/> |
| Star Motors. | <input type="checkbox"/> |
| TEOJAMA COMERCIAL | <input type="checkbox"/> |
| Maquinaria y Vehículos | <input type="checkbox"/> |
| Autodiesel S.A. | <input type="checkbox"/> |
| Talleres no Autorizados. | <input type="checkbox"/> |

Otros:.....

2. ¿Qué trabajos mecánicos realiza usted con frecuencia en los talleres?
(Elija el trabajo realizado con más frecuencia).

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| Motor | <input type="checkbox"/> |
| Diferencial | <input type="checkbox"/> |
| Caja | <input type="checkbox"/> |
| Sistema de Frenos | <input type="checkbox"/> |
| Lubricación | <input type="checkbox"/> |

Otros:.....

3. Los precios que usted cancela por los trabajos realizados en los talleres anteriormente mencionados son:

Altos

Razonable

Bajos

4. ¿Para usted es el precio un factor determinante al momento de realizar el mantenimiento de su unidad?

Si

No

5. ¿Con que frecuencia usted reparar el motor de su unidad?

2 años

3 años

4 años

Más de 4 años

6. ¿Con que frecuencia usted hace reparar la caja de su unidad?

1 vez por año

2 veces por año

Más de dos

7. ¿Con que frecuencia usted hace reparar el diferencial de su unidad?

1 vez por año

2 veces por año

Más de dos

8. ¿Con que frecuencia usted hace reparar el sistema de rodamientos (pistas de rodamiento, amortiguación), de su unidad?

- 1 vez por año
- 2 veces por año
- 3 veces por año
- 4 veces por año
- Más de cuatro

9. ¿Con que frecuencia usted da mantenimiento al sistema de frenos de su unidad?

- Cada tres meses
- Cada seis meses
- Más de seis meses

10. ¿Con que frecuencia usted hace el mantenimiento de lubricación de su unidad?

- 1 vez por mes
- 2 veces por mes
- Más de dos

11. ¿Cómo calificaría el servicio de taller mecánico donde lleva su unidad(es)?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

12. ¿Qué importancia tiene para usted cada uno de las siguientes características en un taller mecánico?

(Siendo 4 muy importante y 1 muy poco importante)

	1	2	3	4
Atención permanente. (24 horas)				
Infraestructura				
Tecnología				
Calidad				
Precios razonables				
Ubicación				
Tiempo de entrega				
Crédito				

Otros.....

13. ¿Estaría usted dispuesto a realizar el mantenimiento de su unidad en un taller mecánico que funcione en horas de la noche?

Si

No

14. ¿Explique el por que de su respuesta a la pregunta No13?

.....

.....

.....

15. Si existiera un taller mecánico de las siguientes características:

Atención permanente durante las 24 horas del Día de Lunes a Domingo, infraestructura adecuada, tecnología y equipos de punta, mano de obra calificada, manejo de tiempo en la realización y entrega de ordenes de trabajo, atención personalizada, excelente ubicación, precios razonables y accesibilidad a crédito.

¿Estaría usted dispuesto a llevar su unidad a un taller con las características mencionadas anteriormente?

Si

No

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Datos de Clasificación del encuestado:

Sector de Residencia:.....
.....

Nombre del alumno encuestador:.....

Fecha de la encuesta:.....

Firma de responsabilidad del estudiante:.....

FUNCIONES DEL PERSONAL DE CLINIC TOTAL MOTORS

Área administrativa:

El área administrativa se encuentra estratégicamente dividida en varios departamentos, con la finalidad de cubrir todos los aspectos administrativos de la Institución: Finanzas, Contabilidad,, y Cobranzas y Calidad Continua.

Departamento Contable:

Clinic Total Motors, contará con un departamento contable, el mismo que estará encargado de controlar periódicamente todas las transacciones contables, como por ejemplo: registro diario de facturación de clientes, pago a proveedores, conciliaciones bancarias, declaración de impuestos, entre otros concernientes a esta área.

Área Operacional:

El área operacional es otro departamento en el cual se realiza el taller mecánico, con un personal altamente calificado.

CLINIC TOTAL MOTORS, contará con tres tipos de mecánicos:

El mecánico tipo A, puede realizar todo tipo de trabajo y tendrá por lo menos 5 años de experiencia: realiza reparaciones de camiones, buses, de motores, de cajas, de diferenciales.

El mecánico tipo B, es auxiliar del mecánico A y está en capacidad de hacer reparaciones de caja y diferenciales, pero no de motores, cuando realiza reparación de motores lo hace bajo la supervisión de mecánico tipo A.

El mecánico tipo C, son los que tienen menos experiencia y prácticamente están comenzando y son ayudantes del mecánico tipo A y B.

Los mecánicos se especializarán en motores a diesel (camiones y buses).

ANEXO 9

ESTADOS FINANCIEROS

FINANCIAMIENTO DE INVERSION

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	146,477	30%
CREDITO	350,000	70%
TOTAL	496,477	100%

INVERSIONES

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	160,000
OBRAS CIVILES	11,351
EQUIPOS	-
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	24,700
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3,630
VEHICULOS	
CAPITAL DE TRABAJO	259,957
INVERSION PUBLICITARIA	7,890
GASTOS DE CONSTITUCION	1,500
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,200
OTROS COSTOS PREINV.	
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	26,250
TOTAL	496,477

GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	
TELEFONO LUZ AGUA	5,000
GUARDIANIA	4,500
MANTENIMIENTO EQUIPOS	-
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	5,000
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	8220

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.	350,000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	50,990
TASA INTERES	15%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	350,000				350,000
1		26,250	24,740	50,990	325,260
2		24,394	26,596	50,990	298,664
3		22,400	28,590	50,990	270,074
4		20,256	30,735	50,990	239,340
5		17,950	33,040	50,990	206,300
6		15,472	35,518	50,990	170,782
7		12,809	38,181	50,990	132,601
8		9,945	41,045	50,990	91,556
9		6,867	44,123	50,990	47,433
10		3,557	47,433	50,990	0

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	motor mercedes		caja mercedes		diferencial mercedes		motor hino		caja hino		diferencial hino		motor chevrolet		caja chevrolet		diferencial chevrolet		mantenimiento de rodamientos(bensoa,rodamiento anillo,etc)		lubricación		fines	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0																								
1	15	2,500.00	122	1,000.00	122	1,000.00	44	4,000.00	236	1,800.00	236	2,500.00	38	5,000.00	186	2,500.00	186	2,000.00	579	200.00	6,942	100.00	1,157	140.00
2	18	2,500.00	122	1,000.00	122	1,000.00	54	4,000.00	236	1,800.00	236	2,500.00	41	5,000.00	186	2,500.00	186	2,000.00	579	200.00	6,942	100.00	1,157	140.00
3	14	2,500.00	122	1,000.00	122	1,000.00	56	4,000.00	236	1,800.00	236	2,500.00	47	5,000.00	186	2,500.00	186	2,000.00	579	200.00	6,942	100.00	1,157	140.00
4	24	2,500.00	122	1,000.00	122	1,000.00	84	4,000.00	236	1,800.00	236	2,500.00	67	5,000.00	186	2,500.00	186	2,000.00	579	200.00	6,942	100.00	1,157	140.00
5	36	2,500.00	183	1,000.00	183	1,000.00	119	4,000.00	353	1,800.00	353	2,500.00	100	5,000.00	280	2,500.00	280	2,000.00	868	200.00	10,413	100.00	1,736	140.00
6	40	2,500.00	183	1,000.00	183	1,000.00	144	4,000.00	353	1,800.00	353	2,500.00	114	5,000.00	280	2,500.00	280	2,000.00	868	200.00	10,413	100.00	1,736	140.00
7	41	2,500.00	183	1,000.00	183	1,000.00	160	4,000.00	353	1,800.00	353	2,500.00	132	5,000.00	280	2,500.00	280	2,000.00	868	200.00	10,413	100.00	1,736	140.00
8	59	2,500.00	183	1,000.00	183	1,000.00	211	4,000.00	353	1,800.00	353	2,500.00	171	5,000.00	280	2,500.00	280	2,000.00	868	200.00	10,413	100.00	1,736	140.00
9	67	2,500.00	183	1,000.00	183	1,000.00	228	4,000.00	353	1,800.00	353	2,500.00	189	5,000.00	280	2,500.00	280	2,000.00	868	200.00	10,413	100.00	1,736	140.00
10	78	2,500.00	183	1,000.00	183	1,000.00	271	4,000.00	353	1,800.00	353	2,500.00	217	5,000.00	280	2,500.00	280	2,000.00	868	200.00	10,413	100.00	1,736	140.00

PROYECCION DE VENTAS

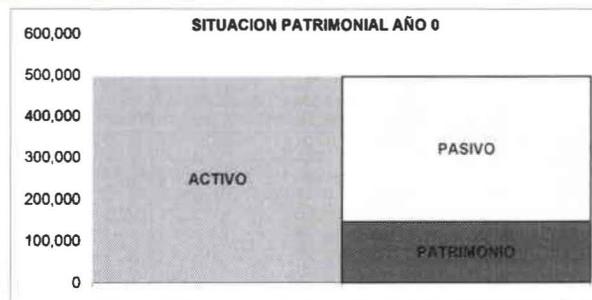
AÑO	VALOR
0	
1	3,102,175
2	3,151,313
3	3,181,729
4	3,393,820
5	5,061,522
6	5,222,946
7	5,360,865
8	5,758,140
9	5,913,346
10	6,218,238

ESTADO DE SITUACION INICIAL
AÑO 0

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	259,957	PORCION CTE L PLAZO	51,336
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		PASIVO CORRIENTE	51,336
TOTAL CIRCULANTE	259,957		
FIJO			
TERRENO	160,000		
OBRAS CIVILES	11,351		
EQUIPOS	-		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	24700		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3630		
VEHICULOS			
EQUIPOS DE COMPUTACION	1200		
		TOTAL PASIVO L. PLAZO	298,664
TOTAL ACTIVO FIJO	200,681	DEUDA L. PLAZO	298,664
DEPRECIACION ACUMULADA			
ACTIVO FIJO NETO	200,681	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	146,477
INVERSION PUBLICITARIA	7890		
GASTOS DE CONSTITUCION	1,500		
INTERESES DURANTE LA CONSTR	26,250	UTIL DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
TOTAL OTROS ACTIVOS	35,840	TOTAL PATRIMONIO	146,477
TOTAL ACTIVOS	496,477	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	496,477

ACTIVO	496,477	
PATRIMONIO		146,477
PASIVO		350,000

350 000
146 477



ESTADO DE BALANCE
AÑO 1

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	36,398	PORCION CTE L. PLAZO	59,325
INVENTARIOS	229,335	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	68,937	IVA RETENIDO	34,744
TOTAL CIRCULANTE	334,671	PASIVO CORRIENTE	94,069
FIJO			
TERRENO	160,000		
OBRAS CIVILES	11,351		
EQUIPOS	-		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	24,700		
MUEBLES Y EQ DE OFICINA	3,630		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,200	TOTAL PASIVO L. PLAZO	239,340
TOTAL ACTIVO FIJO	200,881	DEUDA L. PLAZO	239,340
DEPRECIACION ACUMULADA	(5,957)	TOTAL PASIVO	333,409
ACTIVO FIJO NETO	194,924	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	146,477
INVERSION PUBLICITARIA	7,890	AUMENTOS DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	1,500	UTIL. DEL EJERCICIO	78,221
INTERESES DURANTE LA CONSTR	26,250		
AMORTIZACION ACUMULADA	(7,128)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	28,512	TOTAL PATRIMONIO	224,698
TOTAL ACTIVOS	558,107	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	558,107

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	322,015	INGRESOS POR VTAS	3,102,175
GASTOS ADMINISTRATIVOS	22,720	COSTO DE VENTAS	(2,457,166)
GASTOS FINANCIEROS	24,394		
DEPRECIACIONES	5,957		
GASTOS DE COMERCIAL Y VENTA	-		
OTROS GASTOS	140,095		
AMORTIZACIONES	7,128		
TOTAL GASTOS	522,310		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	122,699		
15% PARTICIPACION TRAB.	(18,405)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	104,294		
IMPUESTO RENTA	(26,074)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	78,221		
TOTAL	645,009	TOTAL	645,009

78,220.64

ACTIVO	558,107	
PATRIMONIO		224,698
PASIVO		333,409



ESTADO DE BALANCE
AÑO 2

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	(7,442)	PORCION CTE.L PLAZO	68,557
INVENTARIOS	233,299	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	70,029	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	35,295
TOTAL CIRCULANTE	295,886	PASIVO CORRIENTE	103,852
FIJO			
TERRENO	160,000		
OBRA CIVILES	11,351		
EQUIPOS	-		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	24,700		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3,630		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,200	TOTAL PASIVO L PLAZO	170,782
TOTAL ACTIVO FIJO	200,861	DEUDA L PLAZO	170,782
DEPRECIACION ACUMULADA	(11,914)	TOTAL PASIVO	274,634
ACTIVO FIJO NETO	188,967	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	146,477
INVERSION PUBLICITARIA	7,890	AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	1,500	UTIL/ PERD ACUMULADAS	15,644
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCC	26,250	UTIL DEL EJERCICIO	69,481
Amortización acumulada	(14,256)	TOTAL PATRIMONIO	231,602
TOTAL OTROS ACTIVOS	21,384		
TOTAL ACTIVOS	506,237	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	506,237

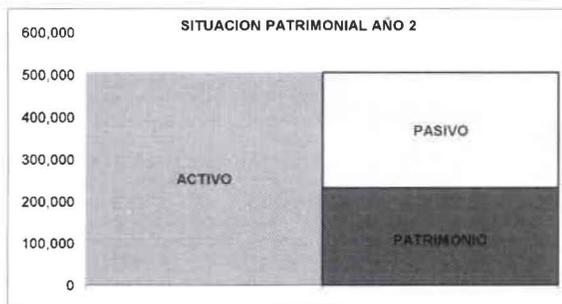
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	322,015	INGRESOS POR VTAS	3,151,313
GASTOS ADMINISTRATIVOS	22,720	COSTO DE VENTAS	(2,499,629)
GASTOS FINANCIEROS	42,655		
DEPRECIACIONES	5,957		
GASTOS DE COMERCIAL Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	142,218		
AMORTIZACIONES	7,128		
TOTAL GASTOS	542,694		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	108,990		
15% PARTICIPACION TRAB	(16,348)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	92,641		
IMPUESTO RENTA	(23,160)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	69,481		
TOTAL	651,684	TOTAL	651,684

69 480 84

-34,909 74
104,390 58

ACTIVO	506,237	
PATRIMONIO		231,602
PASIVO		274,634



ESTADO DE BALANCE
AÑO 3

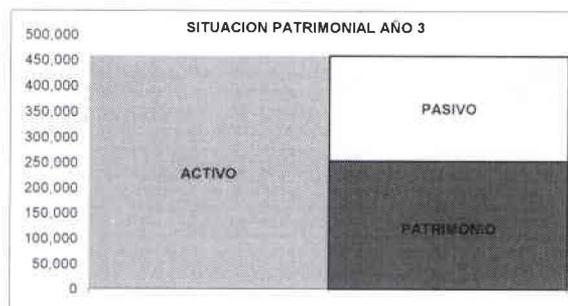
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	(59,001)	PORCION CTE L PL	79,226
INVENTARIOS	250,337	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	70,705	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	35,635
TOTAL CIRCULANTE	262,041	PASIVO CORRIENTE	114,862
FIJO			
TERRENO	160,000		
OBRAS CIVILES	11,351		
EQUIPOS	-		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	24,700		
MUEBLES Y EQ DE OFICINA	3,630		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,200	TOTAL PASIVO L. PL	91,556
	-	DEUDA L. PLAZO	91,556
TOTAL ACTIVO FIJO	200,881	TOTAL PASIVO	206,418
DEPRECIACION ACUMULADA	(17,871)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	183,010	CAPITAL	146,477
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	7,890	UTIL/ PERD ACUMULADAS	29,540
GASTOS DE CONSTITUCION	1,500	UTIL DEL EJERCICIO	76,872
INTERESES DURANTE LA CONST	26,250	TOTAL PATRIMONIO	252,889
Amortización acumulada	(21,384)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	14,256		
TOTAL ACTIVOS	459,307	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	459,307

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	322,015	INGRESOS POR VTAS	3,181,729
GASTOS ADMINISTRATIVOS	22,720	COSTO DE VENTAS	(2,526,349)
GASTOS FINANCIEROS	33,423		
DEPRECIACIONES	5,957		
GASTOS DE COMERCIAL Y VENT	-		
OTROS GASTOS	143,554		
AMORTIZACIONES	7,128		
TOTAL GASTOS	534,798		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	120,583		
15% PARTICIPACION TRAB	(18,087)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	102,496		
IMPUESTO RENTA	(25,624)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	76,872		
TOTAL	655,381	TOTAL	655,381

76.871.68

ACTIVO	459,307	
PATRIMONIO		252,889
PASIVO		206,418



ESTADO DE BALANCE

AÑO 4

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	(57,872)	PORCION CTE L PL	91,556
INVENTARIOS	374,389	D. C. PLAZO	124,390
CUENTAS POR COBRAR	70,705	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	38,011
TOTAL CIRCULANTE	387,222	PASIVO CORRIENTE	253,957
FIJO			
TERRENO	160,000		
OBRAS CIVILES	11,351		
EQUIPOS	-		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	24,700		
MUEBLES Y EQ DE OFICINA	3,630		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,200	TOTAL PASIVO L PL	(0)
TOTAL ACTIVO FIJO	200,881	DEUDA L PLAZO	(0)
DEPRECIACION ACUMULADA	(23,828)	TOTAL PASIVO	253,957
ACTIVO FIJO NETO	177,053	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	146,477
INVERSION PUBLICITARIA	7,890	AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	1,500	UTIL/ PERD ACUMULADAS	44,915
INTERESES DURANTE LA CONSTRU	26,250		
Amortización acumulada	(28,512)	UTIL DEL EJERCICIO	126,054
TOTAL OTROS ACTIVOS	7,128	TOTAL PATRIMONIO	317,446
TOTAL ACTIVOS	571,403	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	571,403

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	278,134	INGRESOS POR VTAS	3,393,820
GASTOS ADMINISTRATIVOS	22,720	COSTO DE VENTAS	(2,708,907)
GASTOS FINANCIEROS	22,754		
DEPRECIACIONES	5,957		
GASTOS DE COMERCIAL Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	150,488		
AMORTIZACIONES	7,128		
TOTAL GASTOS	487,181		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	197,731		
15% PARTICIPACION TRAB	(29,660)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	168,072		
IMPUESTO RENTA	(42,018)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	126,054		
TOTAL	684,912	TOTAL	684,912

126,053 80

ACTIVO	571,403	
PATRIMONIO		317,446
PASIVO		253,957



ESTADO DE BALANCE
AÑO 5

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	313,973	PORCION CTE L PL	-
INVENTARIOS	387,419	D C PLAZO	362,508
CUENTAS POR COBRAR	70,705	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	56,889
TOTAL CIRCULANTE	772,097	PASIVO CORRIENTE	419,197
FIJO			
TERRENO	160,000		
OBRAS CIVILES	11,351		
EQUIPOS	-		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	24,700		
MUEBLES Y EQ DE OFICINA	3,630		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,200	TOTAL PASIVO L PL	(0)
	-	DEUDA L PLAZO	(0)
TOTAL ACTIVO FIJO	200,881	TOTAL PASIVO	419,197
DEPRECIACION ACUMULADA	(29,785)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	171,096	CAPITAL	146,477
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	7,890	UTIL/ PERD ACUMULADAS	70,125
GASTOS DE CONSTITUCION	1,500		
INTERESES DURANTE LA CONS	26,250	UTIL DEL EJERCICIO	307,393
Amortización acumulada	(35,640)	TOTAL PATRIMONIO	523,996
TOTAL OTROS ACTIVOS	-		
TOTAL ACTIVOS	943,192	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	943,192

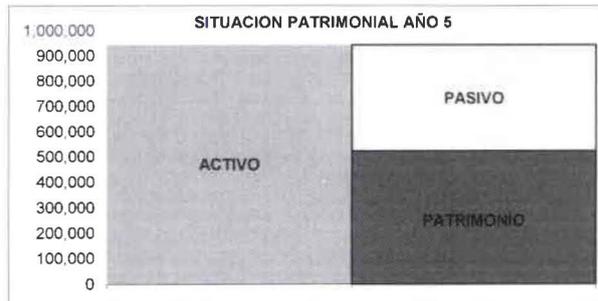
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	278,134	INGRESOS POR VTAS	5,061,522
GASTOS ADMINISTRATIVOS	22,720	COSTO DE VENTAS	(4,038,029)
GASTOS FINANCIEROS	10,424		
DEPRECIACIONES	5,957		
GASTOS DE COMERCIAL Y VEN	-		
OTROS GASTOS	216,944		
AMORTIZACIONES	7,128		
TOTAL GASTOS	541,307		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	482,185		
15% PARTICIPACION TRAB	(72,328)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	409,857		
IMPUESTO RENTA	(102,464)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	307,393		
TOTAL	1,023,492	TOTAL	1,023,492

307,392.94

ACTIVO	943,192	
PATRIMONIO		523,996
PASIVO		419,197

SITUACION PATRIMONIAL AÑO 5



FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	496,477						(496,477)	-496,477
1		2,966,391	24,394	18,405	26,074	3,102,175	91,306	160,179
2		3,029,238	42,655	16,348	23,160	3,151,313	82,566	164,730
3		3,048,061	33,423	18,087	25,624	3,181,729	89,957	167,091
4		3,183,003	22,754	29,660	42,018	3,393,820	139,139	233,570
5		4,566,252	10,424	72,328	102,464	5,061,522	320,478	505,694
6		4,702,416	-	77,186	109,347	5,222,946	333,998	520,530
7		4,827,782	-	79,069	112,014	5,360,865	342,000	533,084
8		5,186,880	-	84,795	120,127	5,758,140	366,338	571,260
9		5,326,762	-	87,094	123,383	5,913,346	376,106	586,584
10		5,603,076	-	91,381	129,456	6,640,806	816,894	1,037,731
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								48.35%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							32.94%	
VALOR ACTUAL NETO AL				22.38%			286,182	755,280
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES						1.02	1.05	

INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	motor mercedes	caja mercedes	diferencial mercedes	motor hino	caja hino	diferencial hino	motor chevrolet	caja chevrolet	diferencial chevrolet	rodamientos (frenos, rodamientos, amortiguación)	lubricación	frenos
	MARGEN DE COSTOS	2500	1000	1000	4000	1800	2500	5000	2500	2000	200	100
cabezote motor	500			800			1000					
parte inferior motor	1000			2000			2300					
parte superior válvulas	500			700			1000					
rodamientos		400	400		1000	1600		1.800.00	1.200.00	100.00		
lubricantes		300	300		400	400		400	300	50	40	
filtros											35	
ferro de frenado												115
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0.8	0.7000	0.7000	0.8750	0.7778	0.8000	0.8600	0.8800	0.7500	0.7500	0.7500	0.8214

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE GALPON

hoja 1

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
CAPITULO 1 OBRA MUERTA				
Limpieza general del terreno	m2		0.15	
Replanteo general del galpón	m2		0.40	
Excavación de cimientos	m3		2.50	
Excavación de plintos	m3	34.00	2.50	85.00
Relleno de piedra bola en cimentación	m3		26.00	
Hormigon simple f'c= 180 en plintos	m3		60.90	
Hormigon armado f'c= 210 cadenas inf. Y superior	m3	34.00	88.88	3,021.92
Contrapiso de hormigón simple con malla electro-soldada Armex 10*10*6	m2		14.00	
Masillado de pisos	m2	1,550.00	2.50	3,875.00
Estructura para segunda planta oficinas	m2		70.00	
Hormigón armado en grada	m3		180.00	
Suministro, fabricación y montaje de estructura metálica.	m2		18.00	
Cubierta de Estilpanel Galvalume o similar	m2		9.50	
Mampostería exterior de bloque 20x20x40	m2		6.00	
Enlucido interior y exterior	m2		2.80	
Cerramiento perimetral del predio que incluye: cimentación, hormigón armado, mampostería de bloque revocado, hasta una altura de 2,4 mts.	ml		25.00	
Obras exteriores que incluye: Pasos vehiculares adoquinados, jardinería, patio de maniobras para embarque-desembarque	m2		12.00	
SUB TOTAL OBRA MUERTA Y EXTERIORES			US \$	6,981.92
CAPITULO 2 OBRAS DE ACABADOS				
Ceramica Keramikos Blanca 20x20 para baños	m2	28.00	8.50	238.00
Ceramica Keramikos 30x30 para pisos	m2	34.00	8.50	289.00
Estuco en mampostería interior y exterior	m2	28.00	1.80	50.40
Pintura interior y exterior dos manos con Permalatex o similar, color a elección	m2		1.80	
Puertas y ventanas en estructura metálica, incluye vidrios, cerraduras, herrajes, terminado	m2	8.00	14.50	116.00
SUB TOTAL OBRA DE ACABADOS			US \$	693.40

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE GALPON

hoja 2

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
CAPITULO 3 INSTALACIONES SANITARIAS				
Punto de agua, incluye tubería y accesorios	Pto.		17.50	
Punto de aguas servidas, tubería y accesorios	Pto.		17.50	
Inodoro blanco tanque bajo, desagüe normal marca Edesa, incluye accesorios.	U	2.00	55.00	110.00
Lavamanos oval con grifería, incluye accesorios marca FV	U	2.00	45.00	90.00
Rejilla cromada de 2" para desagüe baños	U	2.00	4.50	9.00
Juego de accesorios para baño marca FV	U	2.00	12.50	25.00
Cajas de revisión 0.6x0.6 y alcantarillado exterior	U		35.00	
SUB TOTAL INSTALACIONES SANITARIAS			US \$	234.00
CAPITULO 4 INSTALACIONES ELECTRICAS				
Punto de instalación de fuerza, incluye tubería, cable, interruptores marca Levington y cajetin	Pto	12.00	16.00	192.00
Punto de instalación de corriente, incluye tubería cable, tomacorrientes marca Levington y cajetin	Pto		16.00	
Caja Térmica Square D de 8 a 12 puntos	U		75.00	
Plafón metálico con foco incandescente	U		6.50	
Luminarias tubo fluorescente 2x40 vistas para salas de clase	U	14.00	45.00	630.00
SUB TOTAL INSTALACIONES ELECTRICAS			US \$	822.00
TOTAL COSTOS DIRECTOS			US \$	8,731.32
COSTOS INDIRECTOS (25%)			US \$	2,182.83
IMPREVISTOS (5%)			US \$	436.57
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE CONSTRUCCION			US \$	11,350.72

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Scanner de diagnostico		3	1,500.00	4,500
2	herramientas		1	15,000.00	15,000
3	sistema mecánico neumatico		1	5,000.00	5,000
4	sistema de lavado		1	200.00	200
5					-
6					-
7					-
8					-
9					-
10					-
11					-
12					-
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					24,700

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	computadores		2	600	1,200
2	escritorios y muebles (sala de espera)		2	440	880
3	impresora, fax, copiadora		1	300	300
4	archivadores		1	150	150
5	insumos de oficina		1	200	200
6	programa de facturación		1	400	400
7	divisiones modulares		1	500	500
8					-
9					-
10					-
11					-
12					-
13					-
14					-
15					-
16					-
17					-
18					-
19					-
20					-
21					-
22					-
TOTAL					3,630

INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	3.56	2.85	2.28	1.52	1.84
PRUEBA DE ACIDO	1.12	0.60	0.10	0.05	0.92
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2.48	2.19	1.82	1.80	1.80
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	53.40%	42.86%	43.67%	65.86%	141.92%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0.60	0.54	0.45	0.44	0.44
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	1.15	1.23	1.38	1.79	3.06
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1.48	1.19	0.82	0.80	0.80
ROTACION DE CARTERA	45.00	45.00	45.00	48.00	71.59
ROTACION DE ACTIVO FIJO	15.91	16.68	17.39	19.17	29.58
ROTACION DE VENTAS	5.56	6.22	6.93	5.94	5.37
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	45.08	8.11	8.11	7.60	5.10
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00
MARGEN BRUTO	1.79	1.79	1.79	1.80	1.80
PATRIMONIO	224,698	231,602	252,889	317,446	523,996
ACTIVO TOTAL	558,107	506,237	558,107	459,307	571,403
PASIVO CORRIENTE	94,069	103,852	114,862	253,957	419,197