



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

“Empresa Comercial Calle & Quezada.”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Verónica Magaly Calle Fajardo

Director:

Juan Carlos Aguirre Quezada

Cuenca – Ecuador

2023

Estudiante: Verónica Magaly Calle Fajardo

Tema: Empresa Comercial Calle & Quezada

RESUMEN

El presente proyecto de titulación tuvo como objetivo central la creación de una idea de negocio para la empresa “Comercial Calle & Quezada” en la ciudad de Cuenca. Esta empresa busca ofrecer a los tecnicentros y gasolineras, aceites, lubricantes, filtros y accesorios de alta calidad para vehículos y maquinarias. Para empezar el desarrollo de esta idea de negocio, se estableció pilares fundamentales, así como también un análisis general de la empresa y su entorno. Posterior a esto se realizó un plan de marketing estratégico, con el cual se analizó la posición competitiva y posicionamiento de la competencia. Luego se desarrolló de manera estratégica la idea de negocio y los objetivos, para encontrar ventajas competitivas. Para terminar, se realizó un estudio financiero en el cual se consideró toda la inversión y los flujos de caja que genera la operación, esto permitió determinar que el proyecto es viable.

Palabras Clave: Plan de negocio; Marketing estratégico; Dirección estratégica; Estudio de factibilidad; Estudio financiero.

ABSTRACT

The central objective of this thesis project was to develop a business idea for the company "Comercial Calle & Quezada" in Cuenca. The company's goal is to provide technical service centers and gas stations with high-quality oils, lubricants, filters, and vehicle accessories. To start the implementation of this business idea, key pillars were established, along with a comprehensive analysis of the company and its operating environment. Subsequently, a strategic marketing plan was devised to assess the company's competitive position and the positioning of its competitors. Strategic development of the business idea and objectives followed, aimed at identifying competitive advantages. Finally, a financial study was conducted, considering the required investment and cash flows generated by the operation. This study confirmed the project's viability.

Keywords: Business plan; Strategic marketing; Strategic management; Feasibility study; Financial study.



TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| Descripción de la empresa | 1 |
| Problemática y análisis de contexto | 1 |
| Objetivo General..... | 2 |
| Objetivos Específicos..... | 2 |
| Autores principales que fundamentan el trabajo..... | 2 |
| Breve descripción de las partes del trabajo..... | 3 |
| Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de | 5 |
| Capítulo 2 – Estrategia Comercial | 7 |
| Capítulo 3 – Dirección Estratégica | 9 |
| Capítulo 4 – Dirección Financiera | 11 |
| CONCLUSIONES | 13 |
| RECOMENDACIONES..... | 14 |
| BIBLIOGRAFÍA | 15 |

TABLA DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Fig. 1: Análisis DAFO | 5 |
| Fig. 2: Análisis de estrategias rectoras | 5 |
| Fig. 3: CANVAS | 6 |
| Fig. 4: Análisis de la competencia | 6 |
| Fig. 5: Matriz McKinsey | 7 |
| Fig. 6: Matriz de posicionamiento | 8 |
| Fig. 7: Estrategias fundamentales | 8 |
| Fig. 8: Proto persona | 8 |
| Fig. 9: Ventaja competitiva | 10 |
| Fig. 10: Diferenciación | 10 |
| Fig. 11: Depreciaciones | 11 |
| Fig. 12: Flujo de caja | 12 |
| Fig. 13: VPN y TIR | 12 |

INTRODUCCIÓN

Descripción de la empresa

La Empresa Comercial Calle & Quezada estará ubicada en la ciudad de Cuenca; ofrecerá la distribución de lubricantes en los talleres, tecnicentros, almacenes de servicio para vehículos livianos y de carga pesada y clientes minoristas a nivel local, garantizando la entrega de productos en el tiempo pactado (lapso máximo de 24 horas).

Misión

Ofrecer a los tecnicentros y gasolineras del mercado local, aceites, lubricantes, filtros y accesorios de alta calidad para vehículos y maquinarias; a través de medios virtuales para optimizar los tiempos de entrega.

Visión

Consolidarse como una empresa líder en la comercialización de aceites, lubricantes, filtros y accesorios de calidad a nivel local y regional en los próximos 5 años.

Ventaja comparativa

Como parte del convenio con los clientes, la empresa les entregará publicidad general y señalética para sus locales de acuerdo con un plan de marketing establecido.

Además, dentro de los compromisos adquiridos por la empresa, está brindar apoyo con promociones especiales a los clientes potenciales; así mismo, planes de fidelidad para clientes finales y gremios automotrices con quienes se prevé tener un plan de beneficios continuos.

Problemática y análisis de contexto

De acuerdo con entrevistas realizadas a comerciantes de lubricantes de la ciudad Cuenca, varias distribuidoras a nivel local y nacional pierden clientes a causa de un servicio que es incapaz de cumplir con las expectativas de los mismos. Ello, es corroborado por Parra y El Hábil (2023), quienes explican que la excelencia en el servicio es clave en este tipo de negocios, en términos de valor añadido e innovación durante la administración de tareas.

Objetivo General

Crear una propuesta de plan de negocios para la Empresa Comercial Calle & Quezada.

Objetivos Específicos

- Elaborar un plan de investigación de mercado para la empresa Comercial Calle & Quezada.
- Elaborar un plan de marketing estratégico para la empresa Comercial Calle & Quezada.
- Elaborar un plan de dirección de administración estratégica para la empresa Comercial Calle & Quezada.
- Elaborar un plan de gerencia financiera para la empresa Comercial Calle & Quezada.

Autores principales que fundamentan el trabajo

La comercialización de un producto consiste en una serie de actividades y estrategias empresariales relacionadas a la compra, logística y la venta; con la finalidad de alcanzar al cliente del mercado objetivo (Kotler y Armstrong, 2012).

En ese sentido, la comercialización de los productos de la temática de este estudio, tiene una relación directa con la situación del sector automotriz del país que, en los últimos cuatro años, tuvo un crecimiento promedio del 9% anual y, para el 2023, se pronostica un crecimiento del 3% (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2023). Dicho crecimiento es consecuencia de la recuperación económica del país principalmente de los sectores productivos (Zúñiga, 2023). Este sector, además, representa un pilar fundamental dentro de la economía ecuatoriana puesto que desencadena una serie de actividades productivas, entre las que se encuentra la producción y comercialización de combustibles y lubricantes, tema de estudio de la presente investigación. De este modo, se pone en evidencia que las tareas relacionadas con los automotores, posee una gran capacidad para la generación de empleo, así como también aporta una gran cantidad de recursos al Estado vía ingresos fiscales (Carrillo, 2009).

En lo que respecta a la comercialización de aceites y lubricantes, se debe destacar que, desde el surgimiento del petróleo como factor productivo, éste ha sido considerado como un producto clave a la hora de lograr objetivos de desarrollo socioeconómico nacionales. Por tanto, el petróleo y sus derivados, ocupan un lugar privilegiado en el desempeño de distintas actividades económicas, incluida la automotriz (Tobar-Pesántez, 2023). Así, Parra y El Hábil (2023), a

través de un estudio de mercado, establecen que existe una demanda creciente de estos productos, con un consumidor dispuesto a aceptar una nueva marca e incluso cambiarse a un nuevo aceite que brinde una excelente relación calidad – precio y rendimiento, y al mismo tiempo cuide de su motor, siendo principalmente los automóviles que funcionan con gasolina, los vehículos que transitan en la ciudad. Al respecto del precio, se debe mencionar que, aunque la relación de esta variable con la calidad es determinante en la toma de decisiones de compra de los consumidores, ésta ha crecido significativamente, así como su volumen de importaciones desde el inicio de pandemia (Banco Central del Ecuador, 2019; Tobar-Pesántez, 2023).

Con todo lo anteriormente mencionado y analizado, es importante mencionar que este proyecto de comercialización que agrupa todos los accesorios e insumos que son necesarios para el mantenimiento de vehículos y maquinarias, se posiciona en un mercado importante, atractivo y en crecimiento para los inversionistas, como así lo demuestran cada uno de los trabajos expuestos anteriormente. La empresa tiene que estar orientada al servicio, ofertando un portafolio amplio de artículos de calidad, a un precio accesible y con un tiempo de entrega sensato, con una venta directa al consumidor final y corporativo, para disminuir el encarecimiento de un canal de distribución más extenso.

Breve descripción de las partes del trabajo

- Creación de la idea de negocio propuesta e investigación de mercados

El presente trabajo de investigación inició con el desarrollo de la idea de negocio propuesta. Para ello, se formalizaron los aspectos de análisis más importantes a ser realizados en este proyecto; posterior a esto y, dado que la empresa no existe, se establecieron la misión, visión, valores y objetivos estratégicos en función de las indicaciones realizadas por el docente. A continuación, se procedió a analizar a la empresa y su entorno, para cual se empleó el análisis FODA, análisis interno y externo de la competencia y análisis Canvas. Para finalizar, se definió la forma jurídica óptima que tendrá la empresa.

- Creación del plan de marketing estratégico para la idea de negocio propuesta

Como segundo punto, se realizó un plan de marketing para la Empresa Comercial Calle y Quezada, para lo cual se evaluó el posicionamiento de la organización, empleando herramientas como la Matriz McKinsey y los Mapas de Percepción. Luego, se definieron las estrategias de segmentación y posicionamiento más apropiadas para la idea de negocio.

También se establecieron las características que tendrían nuestros clientes potenciales, diseñando una proto persona. Asimismo, se diseñó un Customer Journey Map para tener una idea de las motivaciones, necesidades y puntos críticos del cliente. Finalmente, se revisó la forma en la que la competencia se dio a conocer a través de plataformas digitales.

- Creación del plan de dirección estratégica

En tercer lugar, tenemos el desarrollo de la Dirección Estratégica para lo cual empezamos con los roles estratégicos, donde se estableció la ventaja competitiva, la estrategia empresarial, las tendencias de los clientes, el tipo de investigación, la construcción de la marca, la diferenciación, el modelo y concepto de empresa. Luego se aplicó el modelo de planificación, para lo cual se plantearon objetivos, políticas, estrategias y procedimientos que se deben seguir. A continuación, se realizó la integración de recursos estratégicos, para lo cual se definieron tres departamentos fundamentales para la idea de negocio propuesta; así como también, los recursos materiales y no materiales que se requerirán. Seguido a esto, se establecieron objetivos estratégicos en función de 11 factores principales. Por último, se realizó un análisis PESTALL para conocer cómo se encuentra el ambiente que gira entorno a nuestra idea de negocio.

- Construcción de plan de gerencia financiera

Como última sección se plasmó un estudio financiero, para el cual se calculó la inversión inicial requerida para el desarrollo del proyecto, las cantidades que se requerirán para comprar y vender, los gastos que producirá el negocio como tal y los factores que pueden influir en el aumento o disminución de alguno de estos. Posterior a eso, se realizó el estado de pérdidas y ganancias proyectado a los años de vigencia del proyecto y de esta manera se establecieron los flujos de caja del proyecto para finalizar con el cálculo del Valor Presente Neto que nos permitirá concluir si la idea de negocio es viable financieramente o no.

Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de

En este capítulo se planteó la idea de negocio, de manera general, para empezar con la creación de ciertos pilares fundamentales como lo son la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. También para tener un diagnóstico general de la empresa se realizó el análisis DAFO.

Para completar el análisis anterior se realizó un cuadro de estrategias rectoras, en el cual por medio de ponderaciones se estableció cuáles son en las que debemos poner más atención.

Se complementa este análisis con la utilización de la herramienta CANVAS, donde podremos plasmar el segmento de clientes, la relación con los mismos, los canales de distribución, la propuesta de valor, las actividades clave, los recursos clave, los socios clave la estructura de costes y los flujos de ingresos.

Se añadió un cuadro de análisis de la competencia en función de las Fuerzas de Porter, con estas ponderaciones se pudo identificar que Jhons Import Company S.A. es el líder del mercado, ya que posee la fidelidad en sus clientes por el portafolio de productos. Por último, la forma jurídica se estableció como Compañía Limitada, ya que es la más común para este tipo de negocios y se puede cumplir con las obligaciones que esta requiere.

Fig. 1: Análisis DAFO



Fig. 2: Análisis de estrategias rectoras

Análisis Interno de Competencias

| COMERCIAL CALLE & QUEZADA | | |
|-------------------------------|-------------|------------|
| ÁREA | DEBILIDADES | FORTALEZAS |
| Administración | 4 | 8 |
| Operaciones | 5 | 7 |
| Comercial | 4 | 6 |
| Recursos financieros | 6 | 4 |
| Recursos Humanos | 6 | 8 |
| Tecnologías de la información | 4 | 6 |
| Comunicación | 5 | 6 |
| TOTAL | 34 | 45 |

Análisis Externo de Competencias

| ÁREA | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|--|-----------|---------------|
| Competencia | 7 | 5 |
| Poder de los proveedores | 5 | 6 |
| Avances tecnológicos | 5 | 8 |
| Mercado de venta de fabricantes para jarro en crecimiento | 6 | 9 |
| Alianzas estratégicas | 5 | 9 |
| Productos sustitutos en el mercado | 7 | 6 |
| Crisis económica pandemia | 5 | 6 |
| TOTAL | 40 | 49 |

Fig. 3: CANVAS



Fig. 4: Análisis de la competencia

| | Competidores | | | |
|---|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | Jhons Import Company S.A. | Inverneg | Austrofil | Total |
| Fuerzas de Porter | | | | |
| Grado de INTENSIDAD de la competencia. Rivalidad | 4 | 2 | 3 | 9 |
| Facilidad de ENTRADA de nuevos competidores | 5 | 2 | 3 | 10 |
| Amenaza de entrada de PRODUCTOS alternativos | 4 | 3 | 4 | 11 |
| Poder de los PROVEEDORES para negociar. Independencia de la empresa | 5 | 3 | 3 | 11 |
| Poder de los CLIENTES para negociar. Dependencia de la empresa | 3 | 3 | 4 | 10 |
| Valorar de 1 a 5 | 21 | 13 | 17 | 51 |

Capítulo 2 – Estrategia Comercial

En este capítulo se desarrolló el plan comercial para la empresa “Comercial Calle & Quezada” para esto se describió dónde estará ubicada, el servicio que brindará, los clientes, los objetivos que se desea alcanzar, entre otros.

Utilizando como herramienta la Matriz de McKinsey se estableció la relación entre la atractividad del mercado y la posición competitiva, dando como resultado que las estrategias que se deben seguir son: crecer selectivamente y proteger la posición en el mercado. Estos resultados fueron validados por un experto en el mercado actual.

Otra herramienta que se utilizó fue el Mapa Perceptual o de Mapa de posicionamiento, en el cual se ubicó a los principales competidores, en función de dos características importantes para el mercado. De esta manera se logró identificar el posicionamiento actual de los competidores y servirá para saber dónde queremos ubicarnos al iniciar la idea de negocio.

También se estableció el segmento al cual se va a enfocar la empresa, en este caso, gasolineras, tecnicentros, lavadoras, etc. Y para lograr un posicionamiento, se estableció una frase con la cual el cliente sienta confianza al momento de comprar.

Por último, se estableció las características que debe tener un cliente potencial a través de la creación de una Proto Persona.

Fig. 5: Matriz McKinsey

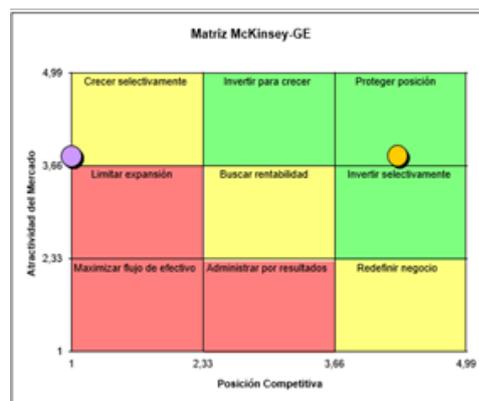


Fig. 6: Matriz de posicionamiento

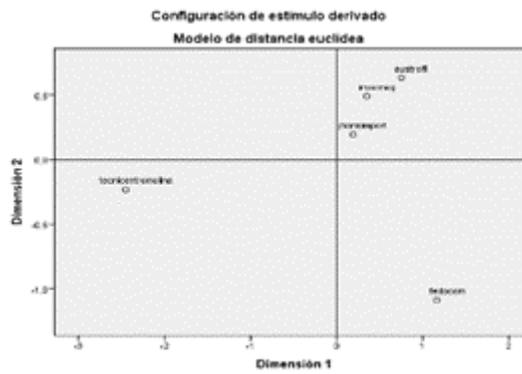


Fig. 7: Estrategias fundamentales



Fig. 8: Proto persona



Capítulo 3 – Dirección Estratégica

En este capítulo se estableció la ventaja competitiva que tendrá la empresa, analizando el posicionamiento, la diferenciación y la segmentación. Posterior a esto se definió la estrategia empresarial por medio del planteamiento de visión estratégica, factores críticos recursos estratégicos y asociatividad.

También se identificó al servicio como apalancamiento de diferenciación, es que el servicio tiene que ser el pilar fundamental en todo el proceso de comercialización.

Como propuesta para obtener estrategias que sean aplicables y medibles, se planteó cinco estrategias para once objetivos estratégicos que puede tener cualquier empresa, de esta manera se tendrá una base de datos de estrategias que se podrán utilizar en algún momento a lo largo del tiempo de vida del proyecto.

Por último, se utilizó la herramienta PESTALL, para realizar un análisis macro de los factores que pueden afectar a la idea de negocio, identificando cuales de ellos puede afectar en menor o mayor escala a “Comercial Calle & Quezada”.

.

Fig. 9: Ventaja competitiva

| a. VENTAJA COMPETITIVA | | | | |
|------------------------|---|--|---|-------------------------------------|
| Posicionamiento | 1.1 Creerá paulatinamente. | 2.1 Creará una estrategia basada en costos. | 3.1 El producto se venderá a un menor precio. | Se ofrecerá facilidades de pago. |
| Diferenciación | 4.1 Entregas en el lapso de 24 horas. | 5.1 Se entregará publicidad general y señalética. | 6.1 Se entregará publicidad general y señalética. | Se establecerá un plan de Marketing |
| Segmentación | 7.1 Está dirigida a los talleres, tecnocentros. | 8.1 Almacenes de servicio para vehículos livianos y de carga pesada. | Gasolineras | Mecánicas y lavadoras. |

Fig. 10: Diferenciación

SISTEMA SOPHISTICADO DE DISTRIBUCIÓN



La empresa posee transporte propio para satisfacer al cliente de manera inmediata con las entregas.

CAPACIDAD PARA INNOVAR PRODUCTOS



La empresa posee la estrategia multimarca. Innovación mensual de los catálogos con nuevos productos.

MARKETING ESPECIALIZADO



La empresa posee todo lo que es publicidad, carteles, locales pintados, redes sociales actualizadas.

SERVICIO PERSONALIZADO AL CLIENTE



Los asesores comerciales de ventas se encuentran debidamente capacitados para brindar información correcta a los clientes.

Capítulo 4 – Dirección Financiera

En este capítulo se realizó un estudio de factibilidad financiero, para el cual se empezó por enlistar los activos que va a requerir la empresa para desarrollar el modelo de negocio, muchos de estos corresponden a la inversión inicial.

Posterior a esto se desarrolló el flujo de caja para lo cual se analizó los ingresos que se tendrán y se lo proyectó a 10 años considerando la inflación respectiva. Luego se establecieron los costos, para los cuales previamente se identificó los costos fijos y los costos variables. También se identificó los gastos, dentro de los cuales se encuentran los sueldos y salarios correspondientes al personal con el que va a contar la empresa. Una vez realizado esto y con los cálculos de rigor se procedió al cálculo del flujo de caja libre.

Este análisis de factibilidad culmina con el cálculo del VPN y TIR. Para el cálculo del VPN se utiliza el valor calculado del WACC como tasa de interés, ya que es una tasa más real ajustada con las ponderaciones de la estructura de capital seleccionada para empresa y con el costo real de la deuda, accionistas y patrimonio.

Adicionalmente se calculó el punto de equilibrio que tendrá empresa, así como también se realizó la tabla de amortización para la deuda que se realizará con el banco, para usarse en la inversión inicial.

Fig. 11: Depreciaciones

| DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS | | | | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|-----------|---------------------------|--------------------|------------------|-------------------------------|
| Cantidad | Detalle de los activos fijos | Estado | Valor unitario aproximado | Valor total | Años a depreciar | Valor de depreciación mensual |
| 6 | Equipo de computación | Operativa | \$600,00 | \$3.600,00 | 3 | \$ 1.200,00 |
| 6 | Dispositivos electrónicos | Operativa | \$150,00 | \$900,00 | 3 | \$ 300,00 |
| 3 | Mueble y enseres | Operativa | \$700,00 | \$2.100,00 | 10 | \$ 210,00 |
| 1 | Montecarga | Operativa | \$10.000,00 | \$10.000,00 | 5 | \$ 2.000,00 |
| 1 | Camion Chevrolet / 4.8 Toneladas | Operativa | \$25.000,00 | \$25.000,00 | 5 | \$ 5.000,00 |
| | | | | \$41.600,00 | | \$8.710,00 |

Fig. 12: Flujo de caja

| | INICIO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|---------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Inversión Activos | 41.600,00 | | | | | | | | | | |
| Ingresos | | 331.748,30 | 421.030,62 | 472.242,55 | 529.663,63 | 594.111,54 | 666.376,11 | 747.430,57 | 838.344,06 | 940.315,78 | 1.054.690,81 |
| Gastos | | 243.720,00 | 273.384,81 | 306.615,45 | 343.910,53 | 385.741,98 | 432.861,59 | 485.286,25 | 544.316,14 | 610.623,87 | 684.784,78 |
| Depreciación | | 8.303,20 | 8.303,20 | 8.303,20 | 8.303,20 | 8.303,20 | 8.303,20 | 8.303,20 | 8.303,20 | 8.303,20 | 8.303,20 |
| EBIT (UAI) | | 8.710,00 | 8.710,00 | 8.710,00 | 7.210,00 | 7.210,00 | 210,00 | 210,00 | 210,00 | 210,00 | 210,00 |
| Impuestos | | 8.984,90 | 50.652,61 | 68.613,90 | 90.259,30 | 112.856,35 | 145.201,32 | 173.629,12 | 205.514,72 | 241.278,71 | 21.509,08 |
| Utilidad Neta | | 3.257,02 | 18.361,57 | 24.872,54 | 32.175,46 | 40.306,68 | 49.554,23 | 59.859,30 | 71.417,83 | 84.382,28 | 21.423,08 |
| VENTA ACTIVO (30%) | | 5.727,87 | 32.291,04 | 43.741,36 | 58.084,44 | 72.489,68 | 95.647,09 | 113.769,81 | 134.096,88 | 156.896,43 | 50.085,98 |
| IMPUESTO | | | | | | | | | | | 12.480,00 |
| VALOR TERMINAL | | | | | | | | | | | 4.524,00 |
| Flujo de Caja Libre | - 41.600,00 | 2.982,13 | 41.001,04 | 52.451,36 | 65.294,44 | 79.699,88 | 95.857,09 | 113.979,81 | 134.306,88 | 157.106,43 | 58.251,98 |

Fig. 13: VPN y TIR

| CALCULO DEL VPN CON EL WACC | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | INICIO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
| Flujo de Caja Libre | \$ -41.600,00 | \$ 2.982,13 | \$ 41.001,04 | \$ 52.451,36 | \$ 65.294,44 | \$ 79.699,88 | \$ 95.857,09 | \$ 113.979,81 | \$ 134.306,88 | \$ 157.106,43 | \$ 58.251,98 |
| WACC | 30,88% | | | | | | | | | | |
| VPN | 120.874,42 | El proyecto es viable ya que su VPN es positivo. | | | | | | | | | |
| TIR | 78,81% | | | | | | | | | | |

CONCLUSIONES

La idea de negocio propuesta es innovadora y se puede decir que desea cambiar el servicio que ofrece el mercado tradicional, ya que no existen tiendas mayoristas y minoristas en la ciudad de Cuenca que sean distribuidoras directas. Es por esta razón que se puede indicar que esta idea de negocio, tiene potencial para crecer y expandirse en el mercado local.

Por otra parte, considerando que el mercado de la venta de aceites es uno de los más importantes en el sector comercial, dada su gran variedad de productos y de competidores, es posible afirmar que entrar en éste, requiere de un planteamiento estratégico de marketing, de modo que se logre alcanzar niveles de posicionamiento y sostenibilidad adecuados. Para ello, se crearon estrategias encaminados a incrementar la participación de mercado a través expositores en los puntos de venta como las gasolineras y lubricadoras, actualización permanente de redes sociales y publicidad por radio. En esta línea, también se volvió relevante la creación de un logotipo y slogan genere impacto en los clientes potenciales. Así también, como servicio diferenciador, se planteó ofrecer el servicio de lubricación en el local para los miembros de las empresas que se hayan convertido en clientes.

En cuanto a la dirección estratégica empresarial, se plantearon los fundamentos teóricos y analíticos para una sólida visión estratégica, un análisis profundo de los factores críticos, recursos estratégicos y la asociatividad. Estos análisis se complementaron con un análisis de los recursos estratégicos, así como la esquematización de estrategias funcionales consideradas como fundamentales dentro de cualquier organización. En este punto es importante destacar que la evaluación estratégica realizada, consideró al entorno macro que rodea al modelo de negocio propuesto.

Finalmente, se ejecutó la evaluación financiera para la Empresa Comercial Calle y Quezada, en donde se determinó que es viable. Ello es así, ya que se obtuvo un Valor Presente Neto (VPN) de USD 120.874,42 y una TIR del 78,81%. Esta última, al ser mayor que el WACC calculado y que la tasa de oportunidad establecida, reafirma la factibilidad financiera de la idea de negocio.

RECOMENDACIONES

Se recomienda monitorear las estrategias a través de indicadores claves de desempeño que permitan realizar ajustes para alcanzar los objetivos planteados. También, se debe tomar en cuenta que la diferenciación del portafolio y del servicio ofrecido resulta clave a la hora de alcanzar sostenibilidad en el tiempo. En ese sentido, entonces, se sugiere formular las estrategias para que tengan impacto en los clientes, definiendo para ello factores críticos de éxito.

.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2019). La economía ecuatoriana creció en 1,4% en 2018. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018#:~:text=La%20Balanza%20de%20Bienes%20que,equivalente%20a%2012%20C8%252>
- Carrillo, D. (2009). Noviembre de 2009 Diagnóstico del Sector Automotriz. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 1–16.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (Decimocuarta ed.). (G. D. Chávez, Ed.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación de México. Recuperado el 1 de Mayo de 2023, de https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf
- Tobar-Pesántez, L. (2023). Datos del comercio exterior en Ecuador. Notas de Economía UPS. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27270.24642>
- Parra, X., & El Habil, E. (15 de Marzo de 2023). Estudio de viabilidad de mercado para la importación de aceites y lubricantes en Cuenca - Ecuador. MQRInvestigar, VII(1). Recuperado el 2 de Mayo de 2023, de <https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/323>
- Zúñiga, C. (10 de Enero de 2023). Un ligero crecimiento en ventas prevé el sector automotor de Ecuador en este 2023, pese a más desafíos. (C. Zúñiga, Ed.) El Universo. Recuperado el 2 de Mayo de 2023, de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/un-ligero-crecimiento-en-ventas-preve-el-sector-automotriz-de-ecuador-en-este-2023-pese-a-mas-desafios-nota/>