



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

“TALLERES MERCHÁN IMPORTADORA”

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

Autor:

PEDRO GABRIEL MERCHÁN CEPEDA

Director:

JUAN CARLOS AGUIRRE QUEZADA

CUENCA – ECUADOR

2023

Estudiante: Pedro Gabriel Merchán Cepeda

Tema: Talleres Merchán Importadora.

RESUMEN

La integración de una nueva línea de negocio importadora – comercializadora a una empresa de servicios automotrices marca la forma para determinar todas las correlaciones que deben tomarse en cuenta para analizar la viabilidad del proyecto y ejecutarlo, el funcionamiento entre los diferentes subsistemas de la empresa y decisiones estratégicas que deberán tomarse en función de la situación de la empresa, el entorno, el tamaño del mercado, competidores existentes, participación pretendida, fortalezas de los competidores y todos los costos que ahora serán involucrados al generar un integración aguas arriba. El modelo de negocio se ajusta a un nivel comercial, todo plan estratégico, comercial y financiero toman en cuenta el nivel de influencia en un mercado existente y en crecimiento, formas de ganar participación en el mismo agregando valor al cliente con comodidad y disponibilidad de repuestos automotrices en el mismo punto de reparación y mantenimiento, estrategias de precios al poder reducir costes con la importación directa y el uso de financiamiento externo para apalancar el capital de trabajo inicial y el crecimiento sostenible de la empresa en función de una proyección rentable en el tiempo.

Palabras Clave: Cadena de suministro; Sistemas automotrices; Importación; Cliente.

ABSTRACT

The integration of a new importer-retail business line in an automotive service company determined the way to find all the correlations that must be taken in order to analyze the feasibility of the research project and its execution, the operation between the different subsystems of the company and strategic decisions that should be taken based on the situation of the company, the environment, the size of the market, existing competitors, intended market share, strengths of the competitors and all the costs that will now be involved when generating an upstream integration. The business model was adjusted to a retail level, the strategic, commercial and financial plans took the level of influence in an existing and growing market, ways to gain market share adding value to the customer with comfort and availability of automotive parts at the same repair and maintenance point, pricing strategies by being able to reduce costs with direct imports and the use of external financing to leverage the initial working capital and sustainable growth of the company based on a profitable projection over time.

Keywords: Supply chain; Automotive systems; Import, Customer.



TABLA DE CONTENIDO

Introducción	4
Capítulo 1	10
Capítulo 2	11
Capítulo 3	12
Capítulo 4	13
Conclusiones y Recomendaciones	15
Bibliografía	18

INTRODUCCIÓN

Descripción de la empresa

Talleres Merchán es una empresa dedicada a la prestación de servicios en reparación y mantenimiento de sistemas automotrices como suspensión, dirección, transmisión, motor y frenos durante ya una amplia trayectoria desde 1969 dentro de la Ciudad de Cuenca ubicada estratégicamente en la calle las Herrerías y Av. 12 de Abril.

En sus inicios con su fundador Don Manuel Jesús Merchán Valencia la empresa prestaba servicios sin una estrategia concisa ni tecnología hasta el año 1987, año en el su hijo Marcelo integra servicios de torno, soldas especiales y prensa y no es hasta el año 2015 en el que el Ing. David Merchán tomando como ventaja la reputación y experiencia de la empresa inicia con el cambio organizacional y tecnológico, incluyendo a los servicios máquinas de alineación, balanceo, rectificación, elevadores, scanner, limpiador de inyectores y herramientas neumáticas.

Actualmente el modelo de negocio de la empresa se sigue basando en los servicios de reparación, mantenimiento y una línea de negocios de venta de repuestos de caucho como bujes y de la marca 555 para los sistemas de suspensión y dirección teniendo como proveedor a Jaroma S.A. Se ha identificado también limitantes durante la prestación de servicios, entre los principales están el espacio y el tiempo que lleva terminar un servicio.

La estrategia que se ha trazado la empresa se basa en optimizar espacio, tiempo, mano de obra y comunicación efectiva con los clientes, agregando así valor a los servicios, la diferenciación se marca en integrar todos los recursos necesarios para una reparación o mantenimiento en un solo punto.



Figura 1 Logo Talleres Merchán

Problemática detectada y análisis de contexto

Dentro de la provincia del Azuay el mercado automotriz se encuentra en un crecimiento sostenido, generándose un crecimiento del 16.25% de enero a mayo 2023 contra el mismo período del 2022 con lo que se garantiza un mercado objetivo al también tener como dato que las marcas que presentan un mayor crecimiento son Chevrolet, Kia y Hyundai, marcas que abarcan el mayor porcentaje de clientes de la empresa.



Figura 2 Evolución Year to Date Mercado Automotriz, en la provincia del Azuay
Fuente: EASYPRO (2023)

De la misma manera el sector económico de venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores conformado por 107 empresas en la provincia del Azuay ha presentado crecimiento en sus ingresos operacionales del 27.83% en el 2021 con respecto al 2020 y del 2023 con respecto al 2022 fue del 9.63%, el sector indica 134.45 Millones de dólares en ingresos operacionales durante el año 2022.



Figura 3 Evolución de Ingresos Operacionales del sector ventas de partes, piezas y accesorios en la provincia del Azuay
Fuente: EASYPRO (2023)

Talleres Merchán ha conseguido mantener sus clientes y crear nuevos por su presencia en medios digitales, sin embargo, como se mencionó una de las limitantes principales para poder atenderlos oportunamente es el tiempo que se toma cada cliente o casa comercial de repuestos en conseguir en el centro de la ciudad o enviar un repuesto necesario correcto para concluir una reparación o mantenimiento, lo cual crea tiempos muertos tanto de operarios como de espacio.

En base a los datos del mercado automotriz y del sector económico se crea TALLERES MERCHÁN IMPORTADORA para brindar a los clientes de TALLERES MERCHÁN repuestos automotrices del sistema de suspensión y dirección en el mismo lugar de reparación de sus vehículos, al ser estos sistemas los más demandados en servicio y repuestos, brindado con esto accesibilidad, optimización del tiempo y disponibilidad lo cual actualmente depende del proveedor Jaroma S.A. de la ciudad de Guayaquil.

Con el valor de ingresos operacionales del sector de 134.45 Millones de dólares durante el año 2022 y con una mediana de crecimiento anual del 5.98% (EASYPRO, 2023) se pretende abarcar una participación como empresa en el sector del 0.30%, lo que indicaría ingresos operacionales cerca de \$403,345 para el primer año de funcionamiento.

Como importadora de repuestos automotrices de suspensión y dirección, se mapea a la marca 555 de origen Japones ya que esta marca manufactura repuestos para los modelos que poseen el mayor porcentaje de presencia en el mercado de vehículos nuevos y parque automotor de la provincia del Azuay y del Austro del país, tales como Chevrolet Luv DMAX, Chevrolet Vitara, Mitsubishi Montero, Suzuki Forsa, Hyundai Tucson.

A más de ofrecer estos tipos de repuestos para los clientes de Talleres Merchán se pretende ser un distribuidor de la marca 555 para almacenes de repuestos y talleres pequeños en el Austro del país, cabe mencionar que la marca 555 abarca el 50.19% de importaciones de la partida 8708.80 (EASYPRO, 2023) en la que las únicas empresas con distribución de la misma para todo el país según data de importaciones son Jaroma S.A., nuestro proveedor actual y Productos Metalurgicos S.A. Promesa, ubicadas en la ciudad de Guayaquil teniendo como exportadores en Japón a SPK Corporation y Morita & CO.LTD.



Figura 4 Evolución de importaciones de la Marca 555 en FOB
Fuente: EASYPRO (2023)

Objetivos

Objetivo General

Analizar la viabilidad de integrar una nueva línea de negocios importadora a una empresa de servicios automotrices

Objetivos Específicos

- Ajustar el modelo de negocio existente con la integración de la nueva línea de negocio
- Entender el mercado y realizar el plan comercial de la nueva línea de negocio
- Analizar y definir el plan estratégico con sus recursos necesarios para la integración de la nueva línea de negocio
- Realizar el plan económico financiero para evaluar los rendimientos de la nueva línea de negocio

Autores principales que fundamentan el trabajo

El proyecto parte de un enfoque cuantitativo, en el que se pretende comprender todos los ejes que forman parte de una integración exitosa de una línea de negocios importadora - comercializadora a una empresa de servicios, en donde uno de los principales ejes constituye la cadena de suministro, ya que en la medida en que los productos tengan un proceso de producción, desarrollo y comercialización integrado en diferentes países, ningún país sería autónomo a nivel de comercio internacional, razón por la cual se involucran esfuerzos de distintas compañías de orígenes diversos para administrar o conformar las Cadenas Globales de Suministro (CGS), que se definen como un sistema de gestión del proceso productivo global del producto o servicio (Hermann et al., 2020), el cual pasa a ser el eje clave del proyecto, ya que es necesario también, identificar los principales elementos de cada uno de los cinco factores clave: aduanas, costos, tiempo, almacenaje y transporte, de una cadena global de suministro. Por su parte es necesario una planeación respecto a la implementación y mejora de nuevas rutas, para contar con mejores corredores logísticos de vanguardia que efectivamente cubran las necesidades de los mercados internacionales (Zamora y González, 2018).

Desde el punto de vista de la economía una de las razones por las cuales se plantea ser importador de productos automotrices como repuestos es reducir costos de productos a comercializarse a mayor escala, ya que comprarlos nacionalmente involucra ganancia por parte del subdistribuidor que al momento tiene la importación de una marca o partida arancelaria de interés, no permite un rango de competencia de precio en el mercado y se pasa a ser dependiente del proveedor en márgenes de utilidad. Al pasar a ser importador se vuelve necesario identificar costos de transacción, costos del productos, costos indirectos y costos de riesgo, predecir los costos tributarios que estos deriven y la rentabilidad de la operación durante las CGS, completas no solo enfocándose a un ahorro tributario específico (Carpio, 2012).

Por medio de la actualización de datos de matriculación del servicio de rentas internas (SRI), el origen de los vehículos que se comercializan en el Ecuador; el 14.86% son nacionales, 34,79% China, 10,27% Brasil, 6,42% Japón y 33,66% de otros países, siendo más de un 60% los que son de origen internacional en el mercado, lo cual demuestra la importancia de las empresas comercializadoras de repuestos para el desarrollo y crecimiento del sector automotriz y del país. Debido a esto, la diversificación del negocio y el aumento acelerado de la industria ha hecho que estas empresas tengan una mayor demanda, aumentando sus ventas y generando nuevas oportunidades (AEADE, 2023).

De acuerdo a una encuesta realizada por Fouad y Kortman, (2017), que tenía como fin probar una hipótesis de la calidad percibida por parte de los servicios posventa, arrojó resultados que indican un efecto triple positivo en satisfacción, lealtad y el voz a voz, el cliente y su servicio postventa son su ventaja competitiva. El concepto de la calidad del servicio a los clientes se convierte en la clave del éxito de un negocio (Sivaram y Rajaram, 2016), la confiabilidad y crecimiento se puede lograr exaltando las fortalezas con las que cuenta la marca para mantener su posicionamiento en el mercado (Fuentes et al., 2018), así surge la necesidad de trabajar en esta empresa e integrar esta nueva línea de negocio pues las peticiones, quejas en demasiado

tiempo del servicio por demoras en entrega de repuestos han llegado a un nivel considerable. Para garantizar una correcta estrategia administrativa, la cadena de suministro de la industria automotriz debe ser coherente con los objetivos estratégicos de las organizaciones, para asegurar que el desempeño general del servicio se refleje en la satisfacción del cliente interno y externo (Gaiardelli et al., 2007).

Principales reflexiones del desarrollo del proyecto

La evaluación de un proyecto como la integración de una nueva línea de negocio a una empresa en funcionamiento motiva de manera general a mantenerse en constante análisis de las oportunidades de negocio, la dinámica de los mercados y las tendencias de los clientes y tecnología.

Tener en cuenta la evolución de conceptos como CGS permite observar de forma general la función de generar ventajas competitivas para las compañías. Así mismo, diagnosticar de forma detallada posibilidades nuevas de optimización de recursos como dinero, tiempo y espacio dan una carta de navegación estratégica para un gerente al ser el esquema de oportunidades de generación de eficiencias de toda clase; en este caso eficiencias fiscales, eficiencias en logística, eficiencias comerciales. Comprender la importancia del uso holístico de todas las herramientas revisadas ha sido parte de los objetivos de este desarrollo; no obstante, en un mundo cada vez más competitivo, el análisis debe ir más proyectado a tendencias de crecimiento, tener la capacidad de evaluar cada tendencia cuidadosamente y siempre observando factores externos que puedan afectar a un proyecto en cualquier etapa que se encuentre.

Durante todo el desarrollo del proyecto uno de los desafíos principales fue el generar un comportamiento de análisis basado en datos que permita entender el entorno, la situación y la viabilidad de este cuantitativamente, implementar en la empresa una cultura de planeación y estrategia apalancada en datos externos, internos y su combinación para con ello poder visualizar, modificar y aplicar todos los planes descritos en el proyecto.

Breve descripción de las partes del trabajo

Modelo de Negocio

El modelo de negocio se basó en el análisis DAFO con el cual se pudo generar una visión holística de la viabilidad del proyecto, identificando debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades como empresa individualmente y como empresa dentro del sector económico, en cambio con el Canvas y el análisis interno y externo se obtuvo una gráfica que tiende hacia el primer cuadrante de inversión plena, donde se confirmó que la idea de negocio tiene ventaja competitiva para ejecutar el plan de negocio.

Plan Comercial

Para estructurar el plan comercial entendimos con la matriz de atractivo – competitividad nuestra posición actual como empresa, el segmento atendido, las necesidades del cliente, las quejas y también se planteó una posición futura deseada, con un segmento mejor atendido y una mayor participación en el mercado. Calificar por peso las oportunidades que tiene la

empresa posicionan a la misma según la Matriz Mckinsey en el cuadrante “Invertir para crecer”, confirmando así desde este punto la viabilidad de un proyecto comercialmente atractivo en un segmento en el que la accesibilidad y disponibilidad es pieza fundamental del plan.

El journey map plasmó la idea del camino en bucle que la empresa necesita implementar para cada cliente, desde el descubrimiento, su registro, su uso y su compartir del servicio agregando valor en cada etapa, transmitiendo las 4P con el producto como un servicio, un canal como comodidad, un precio como disponibilidad y libertad, y una promoción como recomendación.

Plan Estratégico

Para el plan estratégico se identificó los factores críticos que pueden afectar a la implementación del proyecto como el tamaño del mercado, su cobertura geográfica y su competencia, los recursos estratégicos necesarios para su arranque y funcionamiento y la asociatividad para su puesta en marcha.

En función del rol de negocio del proyecto se definieron 3 áreas importantes que involucrarían el mayor control de este, Logística, Comercial y Finanzas, cada una con sus objetivos, políticas y estrategias que colaboran integradamente al objetivo macro de la empresa lo cual permitió definir las acciones a tomar.

El análisis del entorno se basó en 7 ejes, político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental, legal y laboral, cada eje detallando aspectos importantes que puedan impactar en el tiempo al funcionamiento de la empresa de manera positiva o negativa, con lo cual el proyecto tiene flexibilidad en su funcionamiento.

Plan Económico Financiero

El plan económico financiero ayudó a evaluar cuantitativamente la viabilidad del proyecto, desde un análisis completo del contexto, tomando al mercado, la participación pretendida en este como demanda, todos los costos en los que la nueva línea de negocio incurriría, inversiones iniciales, capital de trabajo, riesgo país, para poder obtener como fin el cálculo del flujo de caja libre y el VPN con un valor positivo de **\$201183.33** lo que indica que el proyecto es viable financieramente. El valor de la TIR de igual forma corrobora lo mencionado tomando en cuenta financiamiento externo.

Los estados financieros obtenidos también muestran salud financiera, al igual que los grados de apalancamiento operacional, financiero y total demuestran que el negocio tiene buena capacidad potencial de ampliación de la utilidad.

Los índices financieros también nos ayudan a evaluar el proyecto en el tiempo, se comparó contra los índices financieros del sector económico en el Azuay, verificando que los índices de la empresa están dentro de los rangos de rendimiento del sector lo que indica un rendimiento acorde a este con lo que el crecimiento de la empresa estará a la par del mercado garantizando solidez y participación.

CAPÍTULO 1

Modelo de Negocio

El modelo de negocio de la empresa actualmente se basa en los servicios de reparación, mantenimiento y una línea de negocios de venta de repuestos de caucho como bujes y de la marca 555 para los sistemas de suspensión y dirección, este modelo de negocio fue evaluado en base al análisis DAFO que generó una visión holística de la viabilidad de la integración de la nueva línea de negocios donde validamos que las fortalezas y oportunidades bien aprovechadas serían el principal diferenciador y punto de apalancamiento para la incursión rápida en el mercado de repuestos de suspensión y dirección de la marca 555, las debilidades presentes por ser una línea de negocio nueva en la empresa podríamos manejarlas en función del tiempo con capacitación, marketing y generación de relaciones, sin embargo, con la trayectoria, personal capacitado se puede obtener el mejor rendimiento inicial de la mano con estrategias comerciales.

Con el Canvas, el análisis interno y externo, la gráfica obtenida tiende hacia el primer cuadrante de inversión plena, donde se confirma que la idea de negocio tiene ventaja competitiva para ejecutarse con una propuesta de valor atractiva, socios, recursos y actividades clave.

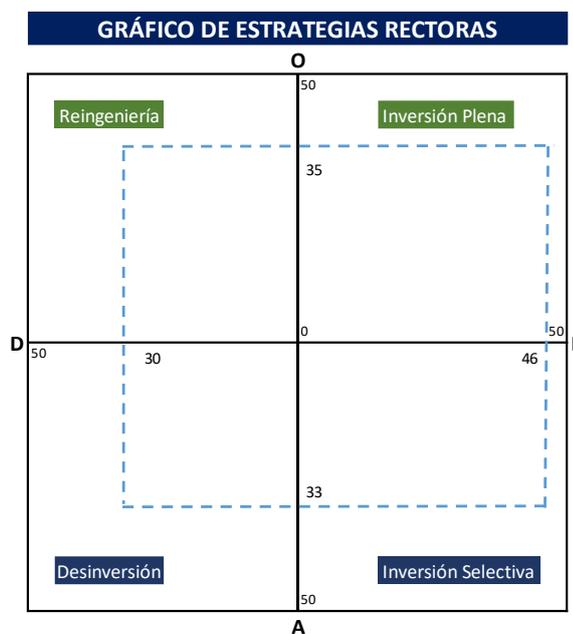


Figura 5 Gráfico de estrategias rectoras

TALLERES MERCHÁN IMPORTADORA tiene como misión brindar a los clientes de Talleres Merchán repuestos automotrices garantizando disponibilidad y comodidad en el mismo lugar de reparación y mantenimiento. Nuestra visión es convertirnos en líderes en la comercialización de repuestos de la marca 555 en el Austro del país para el año 2030.

Los valores de la empresa se centran en el cliente y en su agregación de valor durante su servicio, cumplir objetivos estratégicos como desarrollar alianzas con los proveedores directos en Japón, garantizar la disponibilidad de repuestos para los modelos mapeados de mayor presencia en el mercado de la provincia, gestionar canales tecnológicos de comunicación con clientes recurrentes, buscar alianzas con otras importadoras de repuestos para obtener beneficios en temas de importación por volumen, incrementar el tráfico a Talleres Merchán apalancándose en la nueva línea de negocio.

Todo el sector económico de ventas de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores fue mapeado, como fortaleza en el sector contra de la competencia todas las estrategias serán basadas en datos, periódicamente se comprará bases del parque automotor nacional, importaciones de partidas arancelarias de interés y evolución del mercado a la AEADE (Asociación de empresas automotrices del Ecuador) para dar seguimiento al sector y ajustar de ser necesario al modelo de negocio con lo que se podrá predecir volumen de crecimiento, estacionalidades, volúmenes de stock y reposiciones.

Con esta integración de la nueva línea el modelo de negocio pasa a tener gran parte comercial, la venta de repuestos automotrices son consecuencia de los servicios automotrices, la integración aguas arriba une a los repuestos como parte del modelo.

CAPÍTULO 2

Plan Comercial

Para estructurar el plan comercial entendimos con la matriz de atractivo – competitividad nuestra posición actual como empresa, el segmento atendido, las necesidades del cliente, las quejas y también se planteó una posición futura deseada, con un segmento mejor atendido, una mayor participación en el mercado. Calificar por peso las oportunidades que tiene la empresa posicionan a la misma según la Matriz Mckinsey en el cuadrante “Invertir para crecer”, confirmando así desde este punto la viabilidad de un proyecto comercialmente atractivo en un segmento en el que la accesibilidad y disponibilidad es pieza fundamental del plan.

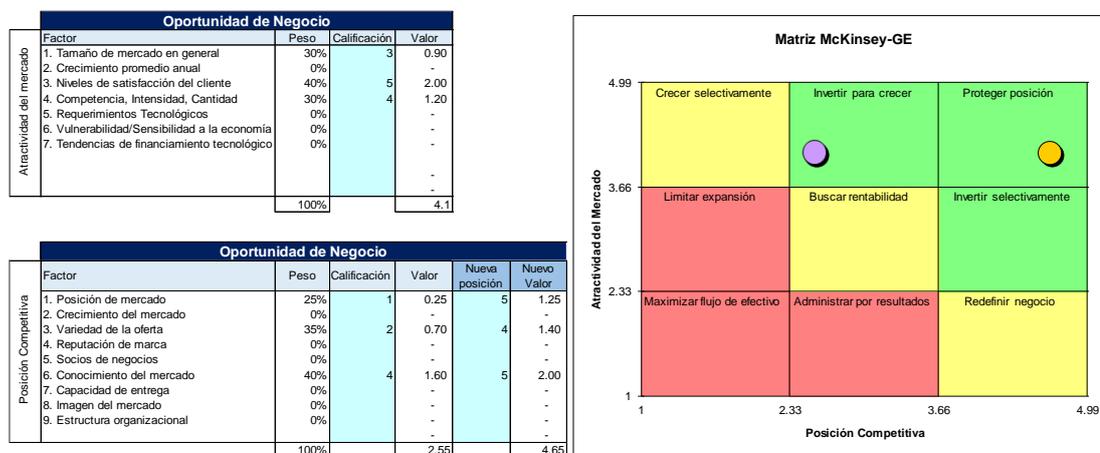


Figura 6 Matriz Atractivo - Competitividad

Perceptualmente la posición de la empresa marca una diferencia ya que eleva la accesibilidad y entrega del producto a los clientes en un mismo punto y atiende a la mayor parte del mercado de la provincia por ofertar repuestos de modelos con mayor participación en el parque automotor

Como estrategia comercial todo análisis en compra, reposición de repuestos estará segmentado por atributos basado en analítica histórica y predictiva.

POSICIÓN: “MANÉJALO CON CONFIANZA”

Nuestro consumidor objetivo son personas propietarias de un vehículo o que trabajan como choferes de estos, en edad activa laboralmente. Este mercado objetivo abarca el mayor porcentaje de ciudadanos en el Austro del país ya que actualmente se podría decir que todos

utilizan un vehículo para trabajar o simplemente movilizarse. Les gusta estar informados por redes sociales o recomendaciones de su círculo social.

A partir del journeymap se pudieron identificar touchpoints interesantes desde la fase de descubrimiento, registro, primer uso y recomendación. El journey map plasmó la idea del camino en bucle que la empresa necesita implementar para cada cliente, desde el descubrimiento, su registro, su uso y su compartir del servicio agregando valor en cada etapa, transmitiendo las 4P con el producto como un servicio, un canal como comodidad, un precio como disponibilidad y libertad, y una promoción como recomendación.

En base a todo el feedback de nuestros clientes se definió un prototipo final de 4P en el cual se destaca que no vendemos repuestos automotrices, se brinda comodidad, disponibilidad, libertad y control, todo esto para agregar valor perceptible a nuestros clientes habituales y poder atraer a nuevos, dar importancia a los canales digitales también se integra al plan comercial, actualmente las personas dan mucha atención a las reseñas y opiniones que tengan los negocios en sitios como Google maps y redes sociales. Cuidar de los clientes actuales también es un eje importante potenciando la fidelización por la calidad del servicio y precios, con los repuestos se debe cuidar estos dos factores de igual forma.

La idea ha sido implementada en distintos lugares del mundo, sin embargo, la mayoría de estas implementaciones son de talleres monomarca o de marcas de un país origen específico. Nuestra diferenciación también radica en poder atender a todas las marcas con mayor presencia en el parque automotor del Austro ecuatoriano.

CAPÍTULO 3

Plan Estratégico

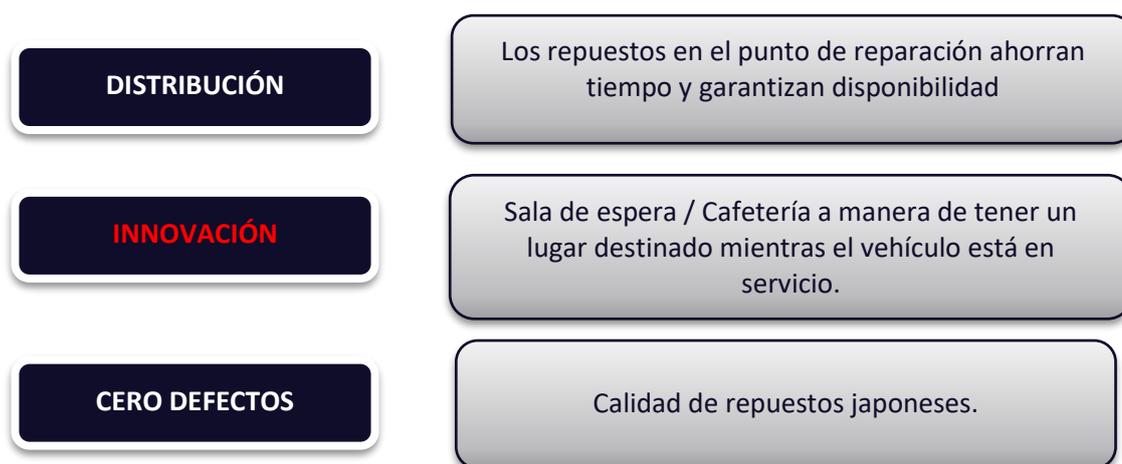
Como parte del plan estratégico se identificaron ventajas competitivas claves de posicionamiento como la trayectoria y experiencia en los servicios automotrices y diferenciación como la comodidad en el mismo punto de reparación y mantenimiento. Factores críticos que pueden afectar a la implementación del proyecto como el tamaño del mercado, su cobertura geográfica y su competencia, los recursos estratégicos necesarios para su arranque y funcionamiento y la asociatividad para su puesta en marcha.

Construir una marca es parte fundamental del plan estratégico en donde se destaca:

- Comunicación efectiva con los clientes
- Tarjetas de mantenimiento como punto de agregación de valor a la cadena, a más de que el cliente tenga siempre información de los procesos y resultados de los servicios brindados en su medio de contacto preferido. Tener un seguimiento por cliente-vehículo
- Valorar mucho las opiniones de los clientes por las recomendaciones a su círculo social y también las reseñas que podría dar en redes sociales.
- Promoción por Redes Sociales y Google Maps, clientes se ven influidos por reseñas dadas en estas plataformas.
- Cuidar de los clientes actuales es un eje importante, la fidelización es fuerte por la calidad del servicio y precios.

El servicio como apalancamiento de diferenciación desde la preventa con los planes de mantenimiento preventivo, la venta con las tarjetas de mantenimiento correctivo, la postventa con los recordatorios de mantenimiento y promoción de kit de repuestos y autoservicio con el menor tiempo para cualquier tipo de reparación o mantenimiento

Mejora el modelo y concepto de empresa con:



Modelo de Planificación: En función del rol de negocio del proyecto se definieron 3 áreas importantes que involucrarían el mayor control de este, Logística, Comercial y Finanzas, cada una con sus objetivos, políticas y estrategias que colaboran integradamente al objetivo macro de la empresa lo cual permitió definir las acciones a tomar en cada área.

Recursos Estratégicos: Los recursos claves de talento humano como jefe logístico, jefe comercial y contador financiero se definieron de igual forma por la necesidad de control y correcto funcionamiento de las 3 áreas vitales, los recursos materiales como mobiliario y no materiales como sistemas de control forman parte principal del plan para su ejecución y monitorización en tiempo real.

Objetivos Estratégicos: Como principales objetivos estratégicos se definieron la participación en el mercado, el incremento de ventas, la rentabilidad, el crecimiento, posicionamiento, reputación corporativa (Stakeholders), desarrollo de marca, desarrollo de nuevos productos, creación de valor, creación de fidelidad, cada uno de ellos con estrategias viables que permitan alcanzarlos.

Análisis del entorno: este análisis se basó en 7 ejes, político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental, legal y laboral, cada eje detallando aspectos importantes que puedan impactar en el tiempo al funcionamiento de la empresa de manera positiva o negativa, con lo cual el proyecto tiene flexibilidad en su funcionamiento.

CAPÍTULO 4

Plan Económico Financiero

El plan económico financiero parte analizando el volumen del sector económico de “Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores” conformado por 107 empresas en la provincia del Azuay que ha presentado crecimiento en sus ingresos operacionales del 27.83% en el 2021 con respecto al 2020 y del 2023 con respecto al 2022 fue del 9.63%, el sector indica 134.45 Millones de dólares en ingresos operacionales durante el año 2022. Con este valor de ingresos operacionales del sector y con una mediana de crecimiento anual del 5.98% se pretende abarcar una participación como empresa en el sector del 0.30%, lo que indicaría ingresos operacionales cerca de \$403,345 para el primer año de funcionamiento. La

distribución por producto para dar la totalidad de las ventas proyectadas anualmente se basa en la composición de venta actual de cada uno de los repuestos. El costo de los productos se obtuvo en función del análisis de las importaciones de la partida 8708.80 con el CIF unitario que ya incluye flete, seguro y depósito en el puerto de Guayaquil.

Para el cálculo del flujo de caja libre y el VPN se tomaron inversiones iniciales y durante los años proyectados, costos y gastos fijos, costos y gastos variables, la tasa de oportunidad de acuerdo con los rates de Damodaran y para la tasa de descuento se calculó el WACC con todas las variables del sector y mercado.

Flujo de Caja Libre: El VPN tiene un valor positivo de \$201183.33 lo que indica que el proyecto es viable y rentable. El valor de la TIR de igual forma corrobora lo mencionado. El crédito que se solicitó para el 50% de la inversión inicial incrementa la TIR del flujo del accionista a 63.90% lo que indica que es positivo el financiamiento en la empresa.

											TIR	VPN
Flujo de Caja Libre	(\$251,490.00)	\$117,223.36	\$126,326.05	\$78,095.49	\$140,893.19	\$152,945.07	\$132,727.35	\$179,253.10	\$198,546.47		46.62%	\$351,267.64
	(\$251,490.00)	\$117,223.36	\$126,326.05	\$78,095.49	\$140,893.19	\$152,945.07	\$132,727.35	\$179,253.10	\$198,546.47			VPN WACC
												\$201,183.33
Crédito	50.00%	\$ (125,745.00)										
Tasa	9.76%											
	Inicio	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030			
Prestamo	\$125,745.00	\$125,745.00	\$83,830.00	\$41,915.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00			
Amortización		\$41,915.00	\$41,915.00	\$41,915.00								
Interes		\$12,272.71	\$8,181.81	\$4,090.90	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00			
Ventaja Tributaria		\$3,068.18	\$2,045.45	\$1,022.73	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00			
Flujo de Financiación	\$125,745.00	(\$51,119.53)	(\$48,051.36)	(\$44,983.18)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		TIR	
											7.32%	
Flujo del Accionista	(\$125,745.00)	\$66,103.83	\$78,274.69	\$33,112.31	\$140,893.19	\$152,945.07	\$132,727.35	\$179,253.10	\$198,546.47		63.90%	

Tabla 1. Flujo de Caja libre, Flujo de Financiación y Flujo del Accionista

Los estados financieros obtenidos también muestran salud financiera, al igual que los grados de apalancamiento operacional, financiero y total demuestran que el negocio tiene buena capacidad potencial de ampliación de la utilidad.

	Inicio	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Qp		5014	5014	5447	5305	5305	5305	5305	4872
Qt		5818	5550	5715	5305	5305	5305	5305	4872
GAO		1.51	1.47	1.49	1.43	1.40	1.37	1.34	1.28
GAF		1.09	1.05	1.02	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
GAT		1.65	1.55	1.52	1.43	1.40	1.37	1.34	1.28

Tabla 2. Puntos de Equilibrio y grados de apalancamiento por año

Los índices financieros también nos ayudan a evaluar el proyecto en el tiempo, se comparó contra los índices financieros del sector económico en el Azuay, verificando que los índices de la empresa están dentro de los rangos de rendimiento del sector lo que indica un rendimiento acorde a este con lo que el crecimiento de la empresa estará a la par del mercado garantizando solidez y participación. Una liquidez de 16.11 en el año 2030 muestra una buena capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo, la prueba ácida de igual forma muestra capacidad de cumplir con obligaciones a largo plazo y un capital de trabajo positivo muestra disponibilidad de recursos para la empresa. Los márgenes nos permiten verificar la eficiencia operativa de la empresa desde el margen bruto, operativo y neto. Un ROA positivo nos corrobora que la empresa es rentable, es capaz de generar beneficio en relación con los activos, que el ROE sea mayor al ROA nos indica una mayor rentabilidad financiera, un ROI positivo de igual forma nos indica que la empresa ganó a través de sus inversiones. Para los índices de endeudamiento que el endeudamiento del activo este debajo del 100% nos indica que las deudas que la empresa tendrá no superarán sus activos, que el endeudamiento a CP y LP inicialmente compartan los % de deuda también indica como estará el pasivo en los años, lo que nos muestra un riesgo de liquidez bajo. Dentro de los apalancamientos las relaciones muestran que la deuda financiera que se adquirió hace aumentar la rentabilidad financiera, que la deuda baja cada año con respecto al capital, garantizando con esto liquidez corriente también. Todos los indicadores obtenidos en el plan indican una idea de negocio viable y creciente, los resultados financieros respaldan un proyecto creciente y rentable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Modelo de Negocio

La integración de una nueva línea de negocio obligó a la empresa a evaluar el modelo de negocio actual, su situación en el entorno y si este modelo tiene proyección a mantenerse en el tiempo, es decir si todas sus fortalezas y oportunidades son superiores a sus debilidades y amenazas, es necesario hacer esta autoevaluación cada vez que se desee integrar una nueva línea de negocio a una empresa existente y rentable, ya que el riesgo de no hacerlo podría provocar efectos negativos a la misma, es necesario identificar que una idea de negocio no siempre es viable o aplicable en todos los sectores geográficos ya sea por presencia de una competencia fuerte, un monopolio, o aspectos externos a la empresa como políticos, legales, ambientales, etc. que no permitan la ejecución de un modelo nuevo.

El ajuste de un modelo de negocio incremental como es este caso conlleva a un cambio organizacional no muy fuerte en el sentido estratégico, ya que la empresa actualmente comercializa repuestos automotrices con un proveedor nacional, es decir tiene experiencia y mercado abierto, el cambio aguas arriba de integrar a la empresa a una cadena de suministro propia si bien necesita una inversión alta pero un riesgo bajo, ya que el modelo actual funciona comercialmente, ciertos ajustes de costeo e inversión en el tiempo se verán minimizados y el modelo se ajustará a un mix de servicios y retail.

Plan Comercial

Comercialmente la idea de negocio ha tenido mucha aceptación en su integración con los servicios automotrices en un mismo punto, para el cliente se agrega mucho valor la comodidad de un servicio, la disponibilidad de un recurso en el momento y lugar específico, un plan comercial que muestra la validación positiva con usuarios finales es de gran importancia para poder llevar la idea de proyecto a tener más forma.

Todo plan comercial debe ser monitoreado, mantener o crecer su tasa de uso indica un funcionamiento de este, con una nueva línea de negocios se podría incrementar la tasa de uso y penetración, ya que se agregan servicios como diferenciación como en este caso lo son los planes de mantenimiento, seguimiento de los clientes-vehículos, fidelización de todos los clientes y canales de comunicación de la empresa.

Dentro de los desafíos principales está el generar una cultura de seguimiento a todo plan comercial, definir KPIs claves de operación y no solo levantar indicadores cuantitativos sino también cualitativos ya que normalmente los clientes sienten la agregación de valor en aspectos intangibles como comodidad, seguridad apalancados en elementos tangibles como son los repuestos en este caso, el marketing estratégico como parte principal, muchas de las veces los propios clientes expresan su deseo de tener nuevos servicios, mayor comodidad, el valor percibido es el correcto pero se puede incrementar al darle especial atención a los touchpoints descritos, no transmitir al cliente un servicio sino un sentimiento es ahora el nuevo desafío que se deben incluir en los proyectos.

Plan Estratégico

Como plan estratégico pasamos a un punto a un nivel más macro en donde a la empresa se la debe evaluar y planear holísticamente, ya que todos sus sistemas están interconectados, depende entre sí y tienen recursos en común, los cuales pueden ser limitados como es el caso del dinero, identificar factores críticos de funcionamiento es uno de los retos para las nuevas administraciones ya que pueden afectar a la implementación o funcionamiento del proyecto.

Normalmente las empresas tienen áreas claves, las cuales demandan mayor atención por parte de la administración para un correcto funcionamiento, sin embargo otro de los retos de la alta administración es poder gestionar cada área de una manera integrada en un punto, es decir la empresa debe ser flexible a cambios internos o externos, garantizando su funcionamiento normal a pesar de haber un cambio no mapeado, con lo que las empresas pueden tener un espacio de respuesta, de ajuste del plan estratégico para corregir.

Plan Económico Financiero

Todo proyecto y empresa basan sus decisiones en un resultado financiero, con lo que este plan pasa a ser uno de los más necesarios y vitales al momento de definir un nuevo modelo de negocio, ya que cuantifica su viabilidad, su impacto, sus resultados y riesgos en el tiempo, si bien la incertidumbre que puede presentarse en estos resultados depende de factores externos es el método más demandado por inversionistas para dar paso a un nuevo proyecto. La salud financiera de una empresa a más de brindar rentabilidad a sus accionistas y empleados muestra una imagen positiva al mercado de valores, a la inversión extranjera, a la expansión o al apoyo financiero para un crecimiento fuerte.

La alta gerencia puede garantizar un buen funcionamiento de cualquier empresa monitoreando el flujo de caja, mantener una empresa al final de un periodo con rentabilidad es uno de los grandes retos de la nueva administración, lo más importante radica en la caja, bancos, de la empresa ya que un estado financiero podría mostrar utilidad sin embargo no siempre corresponde a una verdad cuantificable.

Es muy importante para la empresa implementar el proyecto ya que integra aguas arriba un servicio que actualmente ya lo presta, pero no es lo suficientemente eficiente desde el punto financiero, los beneficios son muchos en el tiempo, ya que involucra un proyecto de inversión fuerte inicial que ha tenido mucha aceptación en su integración con los servicios mecánicos, la validación socialmente ya está con los usuarios finales que ha sido de gran importancia para poder llevarla a tener más forma. En base a todos los planes, sobre todo el financiero que indica su viabilidad global dentro de un sector fuerte y con tendencia a seguir creciendo con lo que la demanda para el sector no se verá influenciada fuertemente por agentes nuevos, lo que permite obtener resultados adecuados que sustentan un proyecto viable a un riesgo bajo, con índices financieros favorables para el giro del proyecto, con grados de apalancamiento operacional, financiero y total que demuestran que el proyecto tiene buena capacidad potencial de ampliación de la utilidad. Si bien una rentabilidad alta implica mayor riesgo que puede estar asociado al ingreso de más competidores al sector o empresas con un fuerte músculo financiero que pudieran tener la representación directa de las marcas de repuestos automotrices, el riesgo del país que también marca un punto de análisis para el proyecto ya que puede comprometer inversiones nos llevaría a interpretar muy seguido los resultados que se obtendrían en la ejecución real. Ganar participación dentro del sector no involucra mayor dificultad por la actual presencia como taller mecánico, por lo tanto, un nuevo beneficio del proyecto radica en una nueva imagen de crecimiento para la actual empresa. Todos los indicadores obtenidos indican una idea de negocio viable y creciente, los resultados financieros respaldan una inversión y negocio fuerte y rentable. Todos los objetivos específicos han sido logrados y validados desde ajustar el modelo de negocio, entender el mercado, el entorno de la empresa sobre el que se integraría la nueva línea de negocio, mapear recursos estratégicos necesarios con el plan estratégico y realizar el plan financiero para evaluar los rendimientos de la nueva

línea de negocio, todos estos llevándonos a cumplir el análisis de la viabilidad positiva del proyecto propuesto.

Como recomendación a nivel macro para todos los proyectos de cualquier área o sector es primordial tener en cuenta el impacto de una estrategia dentro de los planes que se han revisado, ya que tomar una decisión centrándose solo en un subsistema de la empresa conlleva a un grave error en el futuro pues al inicio mitiga un problema haciéndola parecer a la acción tomada una solución efectiva pero que a largo plazo termina comprometiendo el desarrollo de las actividades normales, actuando en contra sentido de los demás subsistemas.

Tomar en consideración el pensamiento sistémico para los planes estratégicos y ver como una decisión puede llegar a impactar sobre los ciclos de una empresa como sistema es propio de un buen direccionamiento de un recurso en común como el dinero, no agotarlo en periodos de abundancia y saber manejarlo en periodos de escasez para maximizar su beneficio nos da un mayor control bajo un concepto holístico interconectado pues se tiene conocimiento y visión de cómo pueden llegar a interactuar en el futuro los ciclos compensadores y reforzadores propios de la dinámica de sistemas presentes en toda empresa.

Cada una de las herramientas utilizadas para construir de una forma viable al proyecto garantizan el éxito del mismo, seguir secuencialmente los pasos tomados para definir una nueva línea de negocio o un emprendimiento minimiza el riesgo que puede presentarse, la incertidumbre en accionistas o directores, los posibles escenarios que podrían darse y en base a estos preparar planes de acción blindando así a la empresa de agentes externos a la misma que puedan afectar sus rendimientos operativos o financieros, la flexibilidad organizacional pasa a ser uno de los puntos importantes a tener en cuenta en los planes de expansión desde un punto operativo, táctico y estratégico en cualquier mercado nacional o internacional.

BIBLIOGRAFÍA

Hermann, Kevin, Salazar-Arrieta, Fernando, Garzón, Héctor A., & Rodríguez, Braulio A.. (2020). Administración eficiente de impuestos para el acceso a las cadenas globales de suministro del sector automotriz en Colombia: una visión contable. *Información tecnológica*, 31(6), 27-42. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000600027>

Zamora, A. I., y González, J., Factores clave de la cadena logística del comercio exterior de un puerto mexicano: análisis a través de redes neuronales artificiales, <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1494>, *Contaduría y Administración*, 64 (2), 1-19, (2018)

EASYPRO, Dossier Inteligencia de negocios superintendencia de compañías Ecuador a Junio de 2023, EASYPRO (2023)

EASYPRO, Dossier Inteligencia de negocios importaciones partida 8708.80 Ecuador a Abril de 2023, EASYPRO (2023)

Carpio, R., La planificación tributaria internacional, *RETOS, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 2(3), pp. 53-67 (2012)

Fuentes, Ever A., & Rojas, Andrés F.. (2018). Estandarización de Operaciones en el Servicio Postventa de una Empresa Automotriz para la Marca Principal. *Información tecnológica*, 29(4), 189-196. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000400189>

AEADE, Informe sector Automotor en Cifras a mayo de 2023, AEADE (2023)

Fouad, H. y W. Kortam, The impact of perceived quality of after-sale services on post-purchase evaluation outcomes of passenger automobiles customers in Egypt, *INDERSCIENCE*, 9(2), (2017)

Sivaram, P. y P. Rajaram, AUTOSAR: In-vehicle Standardization with Certainty of Operations towards Globalization, *Research Gate*, 4, 66-71 (2016)

Gaiardelli, P., N. Sacconi y L. Songini, Performance measurement of the after-sales service network-Evidence from the automotive industry, *Computers in Industry*, 58 (7), 698-708 (2007)