



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

**“FACTIBILIDAD DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE ALQUILER  
DE MAQUINARIA EN LA EMPRESA VÍAS DEL AUSTRO CÍA.  
LTDA.”**

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

**Autora:**

Ing. María Magdalena Pulla Auquilla

**Director:**

Mgt. Xavier Ortega Vásquez

**Cuenca – Ecuador**

**2023**

**Estudiante:** María Magdalena Pulla Anquilla

**Tema:** Factibilidad de la Línea de Negocio de Alquiler de Maquinaria en la empresa Vías del Austro Cia. Ltda.

#### **RESUMEN**

Vías del Austro es una empresa industrial de servicios, nace en 1975, enfocada en el alquiler de maquinaria, construcciones industriales y taller de mantenimiento. El proyecto se enfoca en el análisis de la línea de alquiler de maquinaria, iniciando con un análisis estratégico mediante el CANVA y DAFO; luego un análisis comercial identificando su segmento, las protopersonas, identificando los puntos de contacto y planteando estrategias para mantener su posicionamiento; se continúa con un análisis estratégico estableciendo la actual situación de la empresa y buscando oportunidades de crecimiento al realizar un análisis interno y del entorno; también se analiza la viabilidad financiera mediante una revisión actual y proyectada a 5 años de los ingresos, costos, gastos, balances, flujos de caja para la obtención del Valor Presente Neto y TIR del proyecto. Se finaliza el documento con conclusiones y recomendaciones a la empresa según el análisis realizado.

**Palabras Clave:** Alquiler de maquinaria; Plantillas Personalizadas; Rentabilidad; Roles Estratégicos; Valor Agregado.

#### **ABSTRACT**

Vías del Austro is an industrial service company, born in 1975, dedicated to the rental of machinery, industrial constructions and maintenance workshop. This research project focused on the analysis of the machinery rental line, beginning with a strategic analysis through CANVA and SWOT; then a commercial analysis identifying its segment, the proto-personas, identifying the touch points and proposing strategies to maintain its positioning; a strategic analysis continues, establishing the current situation of the company and looking for growth opportunities by carrying out an internal and environmental analysis; Financial feasibility was also analyzed through a current and projected 5-year review of income, costs, expenses, balances, cash flows to obtain the Net Present Value and IRR of the project. The document was finalized with conclusions and recommendations to the company according to the analysis carried out.

**Keywords:** Machinery Rental; Personalized Templates; Project Profitability; Strategic Roles; Added Value.



## **TABLA DE CONTENIDO**

Introducción	4
Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de Negocio	9
Capítulo 2 – Estrategia Comercial	10
Capítulo 3 – Dirección Estratégica	12
Capítulo 4 – Dirección Financiera	14
Conclusiones	16
Recomendaciones	19
Bibliografía	22

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Figura 1 - Análisis DAFO Capítulo	9
Figura 2 - Análisis CANVAS	9
Figura 3 - Infografía de Estrategias Comerciales	11
Figura 4 - Análisis de Rentabilidad	15

# INTRODUCCIÓN

## Descripción de la empresa

La empresa Vías del Austro Cía. Ltda., es una empresa industrial de servicios, que forma parte del Grupo Industrial Graiman (GIG), corporativo compuesto por diez empresas actuales, como son Graiman, Induatenas, Tugalt, Vanderbilt, Pecalpa, Fuenlabrada, Anumil, Calatayud, Transnexos y Vías del Austro. Forma parte del GIG desde el año 1975, fundada por Alfredo Peña Calderón, quien inicialmente realiza el mantenimiento de algunas vías en el sur del país y especialmente permitiendo el acceso vial a las minas y patios en el Azuay pertenecientes al grupo y expandiéndose al Oriente Ecuatoriano. La experiencia ganada permite que en el año 1994 se cree la línea de negocio de alquiler de maquinaria, ya que su fundador visualizó un gran potencial en el mercado, en las actividades de expansión de las empresas productoras del grupo como Graiman, Hormicroto (actualmente Induatenas), Fuenlabrada, entre las principales y sobretodo en el trabajo desempeñado por parte del equipo humano que conforma Vías del Austro.

De esta manera no solo se planifica el crecimiento de la empresa, sino del grupo, mediante la inversión en diferentes activos que respalden las actividades de expansión, por una parte de extracción y explotación al adquirir maquinaria pesada como cargadoras, retroexcavadoras, tractores y grúas; de la misma manera aportando en el área logística de las plantas productoras y bodegas de todas las empresas al adquirir montacargas de 2.5 toneladas, 3 toneladas, 4.5 toneladas y 5 toneladas buscando la diversificación de actividades que aporten en todo el grupo. Sin embargo, según el tiempo de adquisición de los equipos, su uso, desgaste, mejoramiento de tecnologías ha permitido y permite nuevas inversiones al mejorar las maquinarias, siempre enfocadas en ofrecer un servicio de calidad, optimización de procesos y agregando valor a los clientes.

En la actualidad, la empresa Vías del Austro cuenta con tres líneas de negocios, siendo alquiler de maquinaria, construcciones industriales y taller de mantenimiento, enfocadas principalmente en ser un apoyo estratégico a las diferentes necesidades actuales y de crecimiento de las empresas del GIG, pero buscando expandirse hacia el mercado local con su variedad de servicios. De tal forma, siendo rentable, buscando beneficios para el grupo, accionistas, empresa y empleados para perdurar en el tiempo.

## **Problemática y análisis de contexto**

El crecimiento de las empresas que conforman el grupo ha permitido que la empresa que desde el año 1994 cuenta con diferentes equipos, forme parte fundamental del adecuado desarrollo de las cadenas de producción; sin embargo, dichas actividades manufactureras y de expansión influyeron para que la empresa plantee la necesidad de actualizar maquinarias obsoletas o con el tiempo de vida al límite, ya sean pesadas o livianas y mejore a su vez la definición de la línea de negocio, sus necesidades, mercado en el que ejecuta sus actividades y su influencia y un análisis de su rentabilidad considerando los equipos con que cuenta actualmente y la utilidad que generan, de esta manera no solo se formaliza el negocio, sino a su vez se conoce sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para garantizar la continuidad de las operaciones y el crecimiento de la empresa según las necesidades operacionales actuales y proyectadas

A partir de la problemática detectada, nace de la idea del mejoramiento de este servicio, su formalización y la definición de sus ejes fundamentales, dentro del punto de vista del planteamiento como modelo de negocio y punto de vista estratégico, comercial y financiero, buscando fortalecerlo al conocer su gestión comercial, target de clientes, mercado en el que se desarrolla, competencia, influencia del entorno, planteamiento de ingresos, inversiones y rentabilidad proyectada considerando el costo de patrimonio para determinar su viabilidad futura.

### **Objetivo General**

El proyecto tiene como objetivo determinar la factibilidad de la línea de negocio de alquiler de maquinaria en el entorno actual del mercado.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar desde el punto de vista estratégico la línea de negocio de alquiler de maquinaria según su entorno interno y externo.
- Efectuar un análisis comercial de la línea de negocio considerando el mercado actual y futuro.
- Plantear las directrices estratégicas para mantenerse en el mercado actual y acrecentando la participación en el mercado.
- Realizar el estudio económico-financiero determinando los ingresos y egresos del proyecto.

Se tiene presente para el desarrollo del trabajo las consideraciones de diferentes personas y autores que influyen en el mismo

Juan Pablo Samaniego – Gerente de Vías del Austro: considera al analizar esta línea de negocio, el establecer correctamente la segmentación del mercado y enfocar esfuerzos en buscar una asertiva comunicación con los clientes internos y externos.

Juan Manuel Bruno: al desarrollar el capítulo permitió establecer correctamente el contexto comercial al que debe ser enfocada la línea, especialmente al conocer los puntos de contacto del cliente y las maneras de cómo llegar a cada uno de ellos.

Xavier Ortega: el análisis realizado enfoca varias estrategias que pueden ser aplicadas actual y en el futuro de la línea buscando la sostenibilidad y aprovechamiento de oportunidades del mercado.

Emilio Cardona: basado en los análisis efectuados y considerando los costos de patrimonio y WACC permitió definir de manera correcta la rentabilidad de la línea de negocio mejorando la misma al considerar el uso de financiamiento para inversiones.

### **Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de Negocio**

En este capítulo se define la idea de negocio, es decir proporcionar alquiler de maquinaria automotriz industrial y minera para las empresas relacionadas del Grupo Industrial Graiman a ser empleadas en los patios y minas abiertos y por aperturarse dentro del territorio nacional mediante el uso de montacargas, cargadoras, tractores y retroexcavadoras. Adicional a ello se establece la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que buscan agregar valor al cliente, a la empresa y lograr sostenibilidad y rentabilidad.

Se considera además el planteamiento de la necesidad, que este caso es contar con maquinaria pesada y liviana, que solvente las actividades de empresas productoras del grupo, teniendo en cuenta los equipos con los que cuenta la línea y la ventaja competitiva al contar con backup's, equipo especializado de mantenimiento y personal calificado, permitiendo que los equipos estén operativos y no afecten las actividades programadas de las empresas. A partir de estas consideraciones se obtiene el DAFO de la línea y un análisis externo e interno de competencias y la determinación del análisis CANVA que busca conocer los aspectos más relevantes del modelo de negocio de alquiler a considerar en el desarrollo del trabajo.

### **Estrategia Comercial**

Una vez establecido el modelo del negocio, se trazan estrategias comerciales, teniendo en cuenta las consideraciones definidas en el capítulo anterior y analizando empresas similares

en otros países y buscando diferentes ideas mediante la aplicación de Design Thinking (8 locos) que mantengan el target de los clientes actuales y permitan entrar en nuevos mercados, y a su vez definir el posicionamiento actual de la línea considerando a la competencia como es IASA, APY y las empresas informales y una breve proyección de la ubicación de la línea al realizar inversiones de equipo.

De esta manera es posible definir mejor el segmento y la manera en como posicionar la línea en el mercado, establecer los tres tipos de protopersonas a considerarse según los análisis realizados que permiten a su vez definir los Touch Point (Puntos del cliente) del proceso del cliente desde el descubrimiento hasta el compartir la experiencia de compra. Esto permite establecer una estrategia inicial de 4P (Producto, Precio, Promoción y Canal) que analizada por parte de consumidores, propone mejoras para establecer las estrategias finales, siendo una de las principales la creación de plantillas personalizadas de trabajo. Adicional a ello, también dentro del capítulo de define la manera de comunicación de las estrategias mediante el modelo 6M y los desafíos de la línea.

### **Dirección Estratégica**

En este capítulo se realiza un análisis interno y externo de los factores claves, ventajas y desventajas del mercado, oportunidades de negocio o expansión e influencia de diferentes factores del mercado, para ello se parte de un análisis de los 8 roles estratégicos, siendo algunos la ventaja competitiva, diferenciación y segmentación; otro rol de estrategia empresarial al conocer la visión estratégica; un tercer rol de tendencia de clientes optimizando procesos; un cuarto rol de investigación profunda de la tecnología; un quinto rol de construcción de marca según su gestión; un sexto rol de servicio como apalancamiento de diferenciación considerando el proceso de venta; un séptimo rol de mejora de modelo y concepto al considerar las plantillas de modelo de operación, y un octavo rol de internacionalización que será una oportunidad de negocio.

Se establece un modelo de planificación enfocados en tres áreas claves, como es el marketing, logística y finanzas, definiendo objetivos de cada una, políticas, estrategias, procedimientos, y recursos estratégicos. El análisis me permite definir 5 objetivos estratégicos de la dirección para los once rubros principales a considerar, como es la participación del mercado, incremento en ventas, rentabilidad, crecimiento, ventajas competitivas, posicionamiento, reputación corporativa, desarrollo de marca, desarrollo de nuevos productos, creación de valor y fidelidad. Por último, se realiza el análisis PESTALL considerando leyes, reglamentos, indicadores financieros del país, nivel de educación y aspectos éticos, actualización de herramientas, automatización de procesos, análisis ambiental, leyes de formalización de la empresa y códigos y leyes de trabajo.

## Dirección Financiera

Para determinar la viabilidad, es necesario establecer ingresos, costos, gastos, inversiones actuales y futuras, esto permite definir el estado de pérdidas y ganancias, balance general y flujos de caja libre, de financiación y del inversionista, los mismos que son proyectados por 5 años ya que el sector no presenta variaciones de crecimiento y dependen de la producción planificada de las empresas productoras; también se considera que la empresa está bajo políticas y normas corporativas. Los ingresos actuales y futuros se basan en los equipos operativos y sus precios por hora según los contratos existentes, considerando que trabajan 7 horas diarias, 5.5 días a la semana y 4.33 semanas al mes por 12 meses.

También se consideran costos variables que se incurren como los combustibles, lubricantes y mantenimientos, los costos fijos, gastos de ventas, depreciaciones, amortizaciones, gastos administrativos y corporativos. Además, se conoce los activos corrientes y no corrientes de la empresa, pasivos corrientes y no corrientes y el patrimonio. Para las proyecciones establecidas, se propone una inversión en activo al adquirir una cargadora SEM bajo negociaciones con IASA como socio estratégico, la misma que es financiada mediante crédito bancario en el Banco Internacional con los beneficios de créditos empresariales vigentes para el GIG.

Es importante, para este capítulo la obtención del porcentaje de costo de patrimonio y WACC, que me permitirá comparar en Valor Presente Neto obtenido en los flujos y la TIR de cada escenario; esto acompañado de un análisis de indicadores financieros para determinar la rentabilidad de la línea de negocio.

## Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de Negocio

En este capítulo se define la idea del negocio considerando que el alquiler de maquinaria será de línea pesada y liviana, empleada en patios y minas a nivel local y nacional; a partir de esta definición se identifica la necesidad existente en el mercado, que busca rendimientos según los horarios de trabajo, precio competitivo, back-up de maquinarias y su mantenimiento, de esta manera se establece la ventaja competitiva que posee la empresa dándole un valor añadido y permitiendo realizar un análisis interno y externo DAFO presentado en la ilustración, dando un visión de puntos estratégicos de enfocar el proyecto.

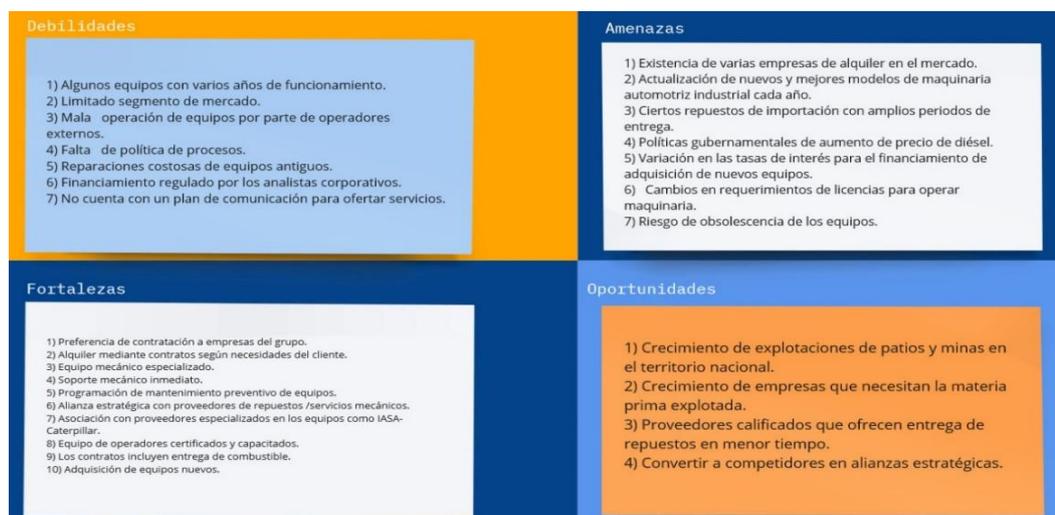


Figura 1 - Análisis DAFO Capítulo

Una vez definido aspectos importantes de la línea de negocio y conociendo que se encuentra en una Inversión Plena, luego de los análisis cuantitativos del DAFO, se establece el CANVA, presentado a continuación, que define una guía que la empresa debe tomar para permanecer en el tiempo con la rentabilidad deseada y logrando que los clientes obtengan el beneficio esperado.



Figura 2 - Análisis CANVAS

## Capítulo 2 – Estrategia Comercial

Al establecer los parámetros iniciales se pudo definir la estrategia comercial iniciando por una Matriz de Atractividad-Competitividad que en conjunto con un experto se obtienen que la línea de negocio está en el cuadrante de buscar rentabilidad, de esta manera las estrategias planteadas se enfocarán en esta premisa. Luego se genera un Mapa Percentual analizando la competencia bajo dos variables, la variedad de productos ofertados de alquiler de maquinaria (x) y la disponibilidad de los equipos para los trabajos (y), se considera a IASA-Caterpillar, Antonio Pino Ycaza y empresas informales como René Malo, obteniendo que APY se presenta como líder en el mercado y continuación Vías del Austro al poseer una amplia flota de equipos pero baja disponibilidad.

También es necesario definir el segmento de mercado, siendo “Empresas relacionadas del grupo que extraigan, exploten minas y realicen el manejo de carga y logística en el Sur del País” y se presenta el posicionamiento que se va a seguir siendo “Con nosotros nunca te detienes!”. Estas definiciones permitieron delimitar las 3 protopersonas, siendo gerente/jefe de áreas productivas, gerente/jefe de producción de materiales de construcción y dueño de mina de explotación de materiales. A su vez también es posible definir los Touch Point de los clientes desde el descubrimiento hasta el compartir la experiencia de compra siendo los más representativos el cara a cara, correo y visitas.

Con las definiciones establecidas, es posible construir las estrategias de las 4P que buscarán lograr los beneficios para la empresa, el cliente, la permanencia en el mercado y su crecimiento. En el producto se aprovecha la flota existente de línea pesada y línea logística al existir una diversificación de equipos y la aplicación de plantillas de trabajo personalizadas; en el precio, se busca la unión del costo más el valor agregado que sea perceptible al cliente. En el canal, se define un multicanal, siendo directo con el cliente final, usando medios como la gestión de visitas, llamadas, con servicio de compra reflexiva mediante la distribución selectiva y la promoción mediante el modelo 6M a las diferentes empresas/clientes.



Figura 3 - Infografía de Estrategias Comerciales

### Capítulo 3 – Dirección Estratégica

El capítulo se enfoca en un análisis interno y externo de la línea de negocio buscando oportunidades de mejora mediante el estudio de la situación actual de la empresa y del mercado en el que se desarrolla. Se parte de una revisión de los 8 roles estratégicos, siendo 1) ventaja competitiva analizando la competencia, la diferenciación y segmentación; 2) estrategia empresarial definiendo como visión estratégica el dar solución a los procesos operacionales; 3) tendencia de clientes, en donde se busca la optimización de procesos y reducción de costos; 4) investigación profunda, al conocer la competencia formal e informal y considerando que la tecnología en equipos mejora continuamente; 5) construcción de marca, iniciando con el posicionamiento mediante la frase “¡Con nosotros nunca te detienes!” y gestionando la marca mediante alianzas estratégicas y la comunicación de las nuevas maquinarias adquiridas logrando el refresh de marca y una futura valoración; 6) servicio como apalancamiento de diferenciación, proponiendo el servicio preventa mediante catálogos, la venta al tener personal calificado, la post venta y el servicio al cliente; 7) mejora de modelo y concepto de la empresa, en donde como principal actividad se consideraran las plantillas de modelo de operación que son personalizadas para cada cliente; y 8) internacionalización, que actualmente no se lo planifica pero que en un futuro se puede proponer como una oportunidad de crecimiento.

A partir de los roles analizados se propone un modelo de planificación de tres áreas claves, marketing, logística y finanzas, iniciando por la definición de los objetivos de cada una, dos políticas y dos estrategias para cada objetivo y los respectivos procedimientos para su ejecución. También, se define los recursos estratégicos a emplearse, como el recurso humano proponiendo la búsqueda de un encargado del área de marketing, un coordinador del área de logística, un asistente de logística y un asistente para finanzas; además se establece el recurso material como activos fijos, activos intangibles y el no material como los sistemas de post-venta, costeo y planificación. El modelo permite definir 5 objetivos estratégicos para la clasificación de once rubros que lo conforman, como son la participación del mercado, incremento en ventas, rentabilidad, crecimiento, ventajas competitivas, posicionamiento, reputación corporativa, desarrollo de marca, desarrollo de nuevos productos, creación de valor y fidelidad.

Como último análisis, se estudia el entorno buscando oportunidades y amenazas existentes en el mercado y cumplimiento obligatorio que está sujeto, mediante el método PESTALL, que parte de un análisis político considerando leyes de transporte, el reglamento de registro de equipos y maquinarias y las afectaciones de guerras a la industria; se continúa con un análisis económico según indicadores entregados por el Banco Central; también un análisis social

revisando el nivel de educación y aspectos éticos como la práctica de que minería; se realiza un análisis tecnológico, teniendo en cuenta que existe una continua actualización de las diferentes herramientas de trabajo y equipos de maquinaria, a su vez la mejora en la automatización de los procesos mediante el uso de sistemas como SMPROG; un análisis ambiental del manejo de los desechos peligrosos generados por la actividad ejecutada y la responsabilidad social de la empresa; se realiza un análisis legal ante los entes de control como Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Transporte; y finalmente, un análisis laboral considerando las leyes laborales y códigos de aplicación obligatoria para toda empresa.

## Capítulo 4 – Dirección Financiera

En este capítulo, se determina la viabilidad financiera de la línea de negocio, considerando varios rubros como ingresos, costos fijos, costos variables, gastos, inversiones y financiamiento que me permiten obtener el estado de pérdidas y ganancias y balance general, con el fin de obtener la rentabilidad de la línea de negocio mediante la obtención de los flujos para determinar el VPN y TIR, es por ello que se parte de la obtención de los datos antes mencionados del año 2022 y una construcción de proyección de 5 años. Para el estado de pérdida y ganancias se considera los ingresos según las horas trabajadas de las cargadoras, retroexcavadoras, tractores y montacargas siendo de 7 horas diarias, 5.5 días a la semana (lunes a sábado) y 4.33 semanas al mes por 12 meses y los precios establecidos por contrato de cada una; también se considera costos variables de combustibles, lubricantes y mantenimientos, costos fijos como los de nómina y varios gastos y depreciaciones de los equipos. Para la proyección de este estado se toma en cuenta la operatividad de los equipos incluido la adquisición de una nueva cargadora.

Para el Balance General, se toma la información de los datos históricos que cuenta la empresa desde el 2022 considerándose en este para los años posteriores la variación en los activos corrientes y no corrientes, depreciaciones y pasivos no corrientes. Por otra parte también se plantea la inversión de una cargadora SEM656D de IASA, por un valor de \$105000,00, precio preferencial al ser un socio estratégico, dicho valor será cubierto mediante un préstamo del Banco Internacional de 2 años, ya que la empresa cuenta con tasa preferencial del 7% al formar parte del Grupo Industrial Graiman. El determinar el Weighted Average Cost of Capital o WACC para el proyecto permite un análisis posterior para definir la rentabilidad del mismo, y en este caso se parte de la construcción del costo del patrimonio siendo del 12,17%, un costo de la deuda del 3,58% y una tasa impositiva del 25%, obteniendo un WACC del 7,74%.

Con los datos obtenido se genera el flujo de caja libre, flujo de financiación y flujo del accionista mostrados a continuación en la ilustración, en donde a partir de los valores obtenidos desde el 2022 al 2027 tenemos una VAN que nos entrega una rentabilidad alta y un TIR que superan el costo de patrimonio y WACC, dándonos como resultado final que la línea de negocio es viable financieramente.

<b>Flujo de Caja Libre</b>								
	INICIO	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Flujo de Caja Libre	-1,676,107.09	319,779.94	379,128.18	525,088.20	513,532.52	506,573.46	499,544.80	
TIR	14.90%		RENTABLE					
VAN	\$416,895.35							
<b>Flujo de Financiación</b>								
	INICIO	2024	2025	2026	2027			
Flujo de Financiación	-	-	105,000.00	-54,899.19	-55,786.87	-	-	
TIR	3.58%							
VAN	\$4,965.94							
<b>Flujo de Accionista</b>								
	INICIO	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
FLUJO DEL ACCIONISTA	-1,676,107.09	319,779.94	484,128.18	470,189.01	457,745.65	506,573.46	499,544.80	
TIR	15.14%		RENTABLE					
VAN	\$422,047.26							

Figura 4 - Análisis de Rentabilidad

## CONCLUSIONES

Se plantea para cada capítulo las siguientes conclusiones considerando los aspectos importantes de cada uno.

La definición de la idea de negocio presenta una línea de desarrollo del proyecto, dando directrices de lo que se busca tanto para la empresa como para el cliente, es decir maximizar los beneficios.

El valor agregado de tener back-up's y planificaciones de mantenimientos de los equipos que no interrumpan las operaciones, permite presentar cronogramas de trabajos con un mínimo error de variación y dar énfasis al cumplimiento de las proyecciones de los clientes.

El análisis DAFO permite determinar los puntos estratégicos en los que se enfocarán los capítulos posteriores del proyecto, trabajando en las fortalezas y oportunidades que presentan mayor relevancia, y que concuerda con el análisis cuantitativo de inversión plena en el DAFO.

La determinación y análisis de la competencia principal de la línea de negocio, como es IASA-Caterpillar y APY, permitió establecer que uno de los aspectos claves es la introducción de equipos alternativos por parte de dichas empresas y enfocar estrategias para lograr que la afectación de las actividades sea la menor posible.

La flota de la línea pesada con la que cuenta la empresa es amplia y variada, lo que permite garantizar la disponibilidad de los equipos y ofertar a su vez una variedad de explotaciones y extracciones de material según las condiciones de las áreas.

El contar con una flota amplia de la línea logística permite ofrecer un mejor manejo de las diferentes cargas que existen en la industria permitiendo ampliar el mercado actual.

El objetivo del multicanal para llegar al cliente es obtener una óptima experiencia final de compra, ya que estará enfocada al perfil de las protopersonas establecidas y Touch Point identificados.

Se logrará el fortalecimiento de la marca, cuando el cliente tenga la percepción de valor del servicio entregado al ofrecer soluciones completas y personalizadas a sus necesidades.

La propuesta del desarrollo de plantillas personalizadas del servicio plantea una mejora continua a los procesos existentes buscando la estandarización de los mismos y la mejora de gestión de resultados y desempeño.

La comunicación basada en el modelo de 6M permite planificar, organizar y ejecutar correctamente las actividades de promoción planteadas.

La definición de la ventaja competitiva dentro del mercado define como lograr el posicionamiento de la empresa destacando los atributos más notables, la variedad de equipos pesados y de logística con disponibilidad para la ejecución de trabajos y la estrategia de diferenciación a seguir.

El planteamiento como rol estratégico de la generación de un modelo de operación personalizado presenta una estrategia clave para lograr la diferenciación en el segmento de mercado establecido.

La definición de factores críticos dentro de la visión estratégica propone una solución a los procesos operacionales tanto de la empresa como de los clientes llegando a los beneficios promovidos desde el inicio del proyecto.

El servicio como apalancamiento de diferenciación propuesto contempla desde la preventa, venta y post-venta mejorando no solo la comunicación, sino el proceso de compra y consideraciones adicionales del cliente.

El presentar el modelo de planificación de las tres áreas claves de la línea de negocio, busca posicionar la imagen de la empresa conservando los clientes actuales y ampliando el segmento de mercado, sin dejar de lado el mejoramiento y optimización de los procesos internos a partir de política, estrategias y procedimientos planteados.

El establecimiento de los objetivos estratégicos de la dirección propone actividades que son posibles ejecutarlas en algunos casos sin contemplar altas inversiones, sino con modificaciones en procesos internos y en otros casos, con inversiones a futuro que mejorarían la línea de negocio.

El análisis externo mediante el PESTALL, muestra la realidad actual del mercado en donde se desarrolla la empresa, los puntos fuertes que se pueden optimizar y los puntos débiles que se pueden trabajar para obtener oportunidades de mejora.

Luego de los análisis realizados se obtienen valores positivos en los flujos de caja libre desde el 2022 al 2027, buscando siempre que sean los más altos posibles, y en este caso cubriendo los costos y gastos incurridos y proyectados alcanzando una utilidad representativa.

La obtención de un VPN (Valor Presente Neto) de \$416895,35 de flujo de caja libre y considerando un WACC 7,74 % y un costo de patrimonio de 12,17% me permiten obtener como resultado final un proyecto rentable.

Al realizar la inversión de un activo como es la cargadora, se obtiene beneficios económicos considerables ya que no solo cubre, costos y gastos, sino que su financiamiento se costearía

en solo los dos años planificados, de esta manera incrementando sus ingresos a partir del tercer año de su compra.

Analizando el costo del patrimonio obtenido (12,17%) y el WACC (7.74%) en relación con la TIR de la línea de negocio para los flujos proyectados de caja libre (14,90%) y de inversionista (15,14%) se obtiene un rendimiento y/o rentabilidad del proyecto no solo positiva sino mayor a la esperada.

## RECOMENDACIONES

Se plantea para cada capítulo las siguientes recomendaciones.

La búsqueda de alianzas estratégicas con empresas que forman parte de la competencia identificada como el IASA y APY, permitirían disminuir la introducción de equipos alternativos, y mejoraría el acceso a nuevas tecnologías y compra de repuestos de las maquinarias.

El buscar establecer contratos con los clientes en donde el servicio se promueva con la contratación del operador y el combustible permitirá que se disminuya la debilidad de la mala operatividad de externos y un mejor mantenimiento de la maquinaria.

Proponer un plan de comunicación para presentar a los clientes los equipos con lo que cuenta la línea, sus nuevas adquisiciones de maquinaria y beneficios para su empresa, ofertando de esta manera mejor el servicio en el mercado.

Definir los procesos de cada área que conforma la línea, de esta manera definiendo sus alcances, objetivos y lineamientos para garantizar la ejecución correcta de actividades.

La aplicación de la propuesta de la personalización de las plantillas de trabajo mejoraría la planificación y ejecución de los procesos actuales dando prioridad a las necesidades del cliente y permitiendo generar un mejor desempeño como empresa.

El mantener la constante, adecuada y eficaz comunicación entre la empresa y el cliente final garantizará el fortalecimiento y seguridad de la marca.

El considerar los perfiles de las protopersonas definidas en el proyecto permitirá enfocar de mejor manera los alcances de la línea de negocio definiendo correctamente las necesidades identificadas del consumidor y aplicando correctamente los canales para lograr una experiencia de compra satisfactoria.

Fortalecer el uso de canales más formales como el correo o las visitas programadas para dar una mayor seguridad a los clientes, ya que uno de los puntos de contacto más usados es el whatsapp, siendo un medio informal.

Dentro del análisis realizado, se proponen varias estrategias que pueden ser aplicadas en el transcurso del tiempo, ya que están enfocadas en el mejoramiento interno de procesos para maximizar los beneficios tanto de la empresa como del cliente.

La aplicación de modelo de planificación en las áreas claves escogidas permitirá reducir los riesgos existentes en el mercado y mejorar los procesos claves para garantizar la continuidad de la empresa en el tiempo.

El análisis ambiental realizado plantea situaciones en las cuales la empresa puede enfocar esfuerzos que no solo mejoraría la imagen de la empresa, sino representaría un impacto positivo a la sociedad.

El seguimiento a los criterios de obligatorio cumplimiento expuestos en el análisis PESTALL permitirá a la empresa mitigar riesgos ante los entes de control del país.

Es necesario mantener los flujos según la proyección establecida para disminuir el riesgo existente presente en todo proyecto, ya que estos están planificados para cubrir los costos, gastos y financiamiento determinados.

La inversión del activo, según el análisis realizado, es mejor ejecutarla mediante el financiamiento de terceros (Banco Internacional) promoviendo un mayor rendimiento en la línea de negocio y a su vez mejorando los flujos de caja.

Es necesario garantizar los ingresos proyectados, mediante la operatividad de los equipos enlistados, logrando el cumplimiento de las horas de trabajo definidas anualmente.

La venta de los activos que han completado su vida útil y representan costos de mantenimiento altos permitirá enfocar dichos valores a cubrir costos y gastos con mayor relevancia dentro del giro de negocio y disminuirá cargas operativas innecesarias.

La inversión en la adquisición de activos fijos pesados o livianos con mejor tecnología, mediante financiamiento con entidades bancarias con las que se cuenta con tasas preferenciales, mejoraría a lo largo de los años los rendimientos estimados y beneficios esperados.

El presente proyecto de determinación de la factibilidad de la línea de negocio propone diferentes estrategias que pueden ser implementadas en varios procesos ligados al alquiler de maquinaria, dentro de áreas que pueden mejorar su funcionamiento al optimizar la ejecución de sus actividades, siempre buscando la mejora continua. Una de las propuestas con mayor énfasis es el desarrollo de plantillas personalizadas de trabajo, enfocadas en garantizar la satisfacción del cliente al establecer correctamente y de manera formal las necesidades del mismo, y de esta manera también permitiendo ser más eficaces y eficientes en los tiempos de planificación y ejecución del servicio.

Por otra parte, la implementación de las estrategias de las 4P en el área comercial, fueron consideradas con un enfoque de crecimiento del negocio, al conocer las debilidades actuales y fortalezas presentes, buscando la permanencia en el mercado y el crecimiento futuro. De igual

manera, se propone mediante el análisis de roles estratégicos un modelo de planificación para las áreas claves que permitirá optimizar los procesos actuales que en conjunto con los objetivos estratégicos definidos maximizaran los beneficios.

Dentro del campo financiero, el implementar las acciones, estrategias y actividades propuestas de inversión de activo fijo, financiamiento con entidades bancarias, venta de activos obsoletos, entre las principales, muestran la obtención de rendimientos no solo positivos, sino que sobrepasan el porcentaje esperado según las políticas de la empresa, de esta manera logrando obtener beneficios para el negocio y para el inversionista, proyectando un crecimiento del segmento del mercado.

Es decir, la implementación de las propuestas planteadas beneficiaría al negocio al generar una mejora continua en los procesos y gestión de resultados y desempeño porque se aplicarían en varias áreas claves. De antemano, se agradece por la información brindada por parte de la gerencia de Vías del Austro, que permite que los datos de este proyecto, sirva para plantear mejoras en el negocio y se recomienda la implementación de las diferentes estrategias en las actividades de ejecución de alquiler puesto que involucran áreas operativas, logística, mercadeo, finanzas, cartera. Asimismo, al haber trabajado con socios claves como es la jefatura de taller de mantenimiento de Vías del Austro, a quien también se le hace un profundo agradecimiento por los conocimientos y apoyo aportado, permite que los análisis realizados y formulados contemplen aspectos relevantes dentro del manejo del negocio según las políticas vigentes y de cumplimiento al ser parte del Grupo Industrial Graitman. De esta manera, se promueve la aplicación de lo expuesto en este trabajo con el objetivo de aumentar los beneficios tanto para la empresa, cliente, socios, mercado y sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Canto, J. V., & Mejía, C. B. (2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. *Industrial data*, 10(1), 42-47. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81610107.pdf>
- Corichi, A., & Cerón, A. (2010). Análisis de Tendencias de Estrategias de Productos. V Encuentro Estatal de Investigación en Ciencias Económico Administrativas, Pachuca. Recuperado de [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_PosOrgMerc/alejandra\\_corichi/1.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_PosOrgMerc/alejandra_corichi/1.pdf)
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2012). Comprension de la fijacion de precios y obtencion del valor del cliente. *Marketing*. Capítulo 10. Recuperado de [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/08/Precio-Fijacion\\_de\\_precios-2.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/08/Precio-Fijacion_de_precios-2.pdf)
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Registro Oficial Suplemento 398 de 07-ago.-2008. 21 de agosto de 2018. Recuperado de <https://portovial.gob.ec/sitio/descargas/leyes/ley-organica-transporte-terrestre-transito-y-seguridad-vial.pdf>
- Reglamento del Registro Nacional de Equipos y Maquinaria. Acuerdo Interministerial No. 079, publicado en el Registro Oficial 642, de fecha 16 de febrero del 2012. Recuperado de [https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/acuerdo\\_079.pdf](https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/acuerdo_079.pdf)
- Serrano Rodríguez, J., & Villarreal Navarro, J. (1993). *Fundamentos de finanzas*. McGraw Hill. Segunda Edición
- Sigüenza Marcia, Pérez Carla (2019). *Guía para implementar la RSE en la cadena de valor de las empresas (Artículo Corporativo)*. Grupo Industrial Graiman. Cuenca Ecuador.
- Somos GIG (2018). *Grupo Industrial Graiman – Empresas, Vías del Austro*. Recuperado de <https://jvasquezgraiman.sharepoint.com/SitePages/Empresas/ViasAustro.aspx>
- Somos GIG (2018). *Grupo Industrial Graiman – Quiénes somos, información histórica del GIG*. Recuperado de <https://jvasquezgraiman.sharepoint.com/SitePages/Quienes%20Somos/Historia.aspx>