



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA AUTOMOTRIZ

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UN TALLER DE SERVICIO
AUTOMOTRIZ DIESEL EN LA CIUDAD DE LOJA, USANDO LA METODOLOGÍA
DEL MODELO CANVAS PARA DETERMINAR SU VIABILIDAD.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
MECÁNICO AUTOMOTRIZ**

AUTORES:

**GÁRATE LOJA CRISTOPHER DANIEL
SAMANIEGO SAMANIEGO JUAN FRANCISCO**

CUENCA, ECUADOR

2024

AGRADECIMIENTO

Agradezco especialmente a mi familia ya que sin su apoyo no lograría llegar a donde estoy ahora, de igual manera a todas las personas que me apoyan ya que ellos han contribuido para poder llevar a cabo este proyecto, al director de tesis el Ing. Esteban Cuenca ya que con su guía se logró concluir la tesis.

Cristopher Daniel Garate Loja

Agradezco a mis padres por su apoyo en toda esta etapa de mi estancia en la Universidad, a mi hermana y amigos por su ayuda cuando la he necesitado, de igual manera agradezco al Ing. Esteban Cuenca por la orientación para el desarrollo de este proyecto.

Juan Francisco Samaniego Samaniego

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a todas las personas que han creído en mí, especialmente mi familia; a mi madre Leonor Loja quien me ha enseñado a luchar y no dejarme vencer a pesar de las adversidades, a mis tías que me han brindado su apoyo incondicional y me brindaron la oportunidad de estudiar, así mismo a tres personas especiales que siempre creyeron en mí y me animaron para seguir adelante Angie, July y Verónica las cuales las llevare en mi corazón; de igual manera a mis amigos que me han ayudado en mi tiempo en la universidad; así mismo a una gran amiga Joselyn por apoyarme y estar conmigo, pero en especial a mi gran amigo Juan Samaniego que siempre me ha ayudado y aconsejado.

Cristopher Daniel Garate Loja

Dedico este proyecto a mis padres y hermana que han sido los que me impulsan cada día a luchar para seguir adelante en esta vida, ellos son la razón por la que me esfuerzo siempre, ya que deseo que se sientan orgullosos del hijo al cual educaron con valores, así mismo a las personas que han contribuido en mi crecimiento en este tiempo en la universidad, especialmente a mis amigos que siempre han estado para mí.

Juan Francisco Samaniego Samaniego

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO.....	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Pregunta de investigación	4
1.3 Hipótesis.....	4
1.4 Objetivo General	4
1.5 Objetivos Específicos	4
1.6 Justificación:	5
1.7 Universo o muestra:.....	5
1.8 Tipos de Investigación:	5
1.9 Diseño de la investigación o tecnología que se desarrollara:	6
1.10 Técnicas de investigación a emplear.	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Plan de negocio:.....	7
2.1.1 Definición:	7
2.1.2 Modelo de negocios:	8
2.1.3 Etapas del plan de negocio.....	9
2.2 Modelo CANVAS	11
2.3 Análisis de los Componentes del Modelo CANVAS:	12
2.3.1 Segmentos del mercado:	12
2.3.2 Propuesta de valor.....	14
2.3.3 Canales:	17
2.3.4 Relación con clientes.....	19
2.3.5 Fuentes de ingresos	21
2.3.6 Recursos clave:	22
2.3.7 Actividades clave	23
2.3.8 Asociación clave.....	25
2.3.9 Estructura de costos	27
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	29
3.1 Metodología.....	29
3.1.1 Determinación de la muestra.....	29
3.1.2 Investigación Descriptiva	31
3.1.3 Métodos	31
3.1.3.1 Método Inductivo y Deductivo.....	31
3.1.3.2 Método Hipotético-Deductivo	31
3.1.3.3 Método Delphi	32

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	32
3.1.4.1 Revisión Bibliográfica	32
3.1.4.2 Visitas de campo – Observación directa	32
3.1.4.3 Encuesta	33
3.1.4.4 Entrevista	33
3.2 PLAN DE NEGOCIO.....	33
3.2.1 Definición	33
3.2.2 Modelo de Negocio.....	34
3.2.2.1 Procedimiento Metodológico	34
3.2.3 Etapas del Plan de Negocio.....	36
3.2.4 Implementación del Plan de Negocio.....	39
3.2.5 Implementación de las fases en el Plan de Negocio	40
3.3 ESTUDIO DE MERCADO.....	55
3.3.1 Tamaño del Mercado:.....	56
3.3.1.1 Aplicación y tabulación de las entrevistas	57
3.3.1.2 Aplicación y tabulación de las encuestas	61
3.3.2 Objetivos del Mercado	73
3.3.2.1 Determinación de la demanda actual.....	73
3.3.2.2 Proyección de la demanda potencial	74
3.3.2.3 Proyección de la demanda efectiva	75
3.3.3 Demanda Insatisfecha	75
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y EL ESTUDIO DE MERCADO	76
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	76
4.1.1 Factores Económicos	78
4.1.1.1 Propiedad Planta y Equipo	79
4.1.1.2 Gastos de Personal	81
4.1.1.3 Activos Diferidos	81
4.1.1.4 Inversiones del Proyecto	82
4.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	83
4.1.2.1 Evaluación de las cinco fuerzas de Porter	85
4.1.3 Análisis FODA	87
4.1.3.1 Fortalezas	87
4.1.3.2 Oportunidades.....	87
4.1.3.3 Debilidades.....	87
4.1.3.4 Amenazas	87
4.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	88
4.2.1 Los Servicios	88

4.2.1.1	Diseño de los Servicios.....	89
4.2.1.2	Desarrollo e implantación	89
4.2.2	Segmentación del Mercado.....	93
4.2.2.1	Precios	94
4.2.2.2	Plaza	94
4.2.2.3	Promoción o Publicidad.....	95
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CANVAS		96
5.1	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	96
5.1.1	Lienzo del Modelo Canvas	97
5.1.2	Infraestructura	98
5.1.2.1	Recursos Claves	98
5.1.2.2	Actividades Claves.....	106
5.1.2.3	Socios Claves.....	108
5.1.3	Oferta.....	109
5.1.3.1	Propuesta de Valor	109
5.1.4	Clientes	110
5.1.4.1	Segmentación de Clientes	110
5.1.4.2	Relación con Clientes	112
5.1.4.3	Canales.....	113
5.1.5	Finanzas	114
5.1.5.1	Fuentes de Ingreso.....	114
5.1.5.2	Estructura de Costos.....	115
5.2	Análisis de Viabilidad.....	116
5.2.1	Análisis de Rentabilidad	116
5.2.2	Análisis de Sensibilidad y Riesgo.....	119
5.2.2.1	Valor Actual Neto (VAN).....	119
5.2.2.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	119
5.2.2.3	Periodo de Recuperación (PR)	119
5.2.2.4	Punto de Equilibrio	120
CONCLUSIONES.....		121
RECOMENDACIONES		121
BIBLIOGRAFÍA.....		122
ANEXOS.....		126
Anexo 1.	Registro único de Contribuyentes	126
Anexo 2.	Resolución Nro. ARCERNNR-CTRCH-2023-0040-RES	127
Anexo 3.	Encuestas aplicadas a la muestra calculada en la ciudad de Loja	128
Anexo 4.	Entrevistas realizadas a los dueños de talleres mecánicos	130

Anexo 5. Oficio Nro. MTOP-SIT-23-90-OF	132
Anexo 6. Plano	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. CANVAS (bloques y preguntas sugeridas)	12
Figura 2. Lienzo de la Propuesta de Valor.....	16
Figura 3. Asociaciones claves	26
Figura 4. Vehículos motorizados diesel matriculados año 2021	30
Figura 5. Procedimiento Propuesto	35
Figura 6. Gráfico del según el género aplicada las encuestas	62
Figura 7. Usuarios que poseen vehículo.....	63
Figura 8. Distribución en porcentaje de marcas de vehículos de los usuarios encuestados.....	64
Figura 9. Conocimiento de los talleres mecánicos de la ciudad de Loja.....	65
Figura 10. Frecuencia de uso de servicios automotrices	66
Figura 11. Servicios más utilizados por los clientes de talleres automotrices	68
Figura 12. Gastos referenciales de mantenimiento automotriz	69
Figura 13. Aspectos importantes a considerar en un taller mecánico	70
Figura 14. Nivel de aceptación del taller mecánico integral automotriz	71
Figura 15. Principales servicios del taller mecánico integral.....	71
Figura 16. Ubicación preferencial para el taller mecánico	72
Figura 17. Evaluación PEST	78
Figura 18. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	85
Figura 19. Flujo de atención dentro del taller.	91
Figura 20. Panel para la programación de trabajos dentro del taller.....	92
Figura 21. Ubicación geográfica del taller.....	95
Figura 22. Modelo Canvas.....	97
Figura 23. Recursos claves	98
Figura 24. Organigrama Estructural propuesto.	99
Figura 25. Esquema de reservaciones	106
Figura 26. Hoja de planeación de trabajos.....	107
Figura 27. Propuesta de Valor.....	109
Figura 28. Ingresos anuales proyectados	115
Figura 29. Periodo de Recuperación	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de la Empresa.....	41
Tabla 2. Necesidad de Financiamiento.....	42
Tabla 3. Clientes	44
Tabla 4. Producto o Servicio.....	45
Tabla 5. Proveedores.....	47
Tabla 6. Ventas	48
Tabla 7. Competencia	48
Tabla 8. Precios	49
Tabla 9. Marketing.....	50
Tabla 10. Actores Claves	51
Tabla 11. Proceso Productivo o de Servicios.	52
Tabla 12. Planificación Financiera.....	54
Tabla 13. Identificación del Mercado Objetivo.....	56
Tabla 14. Resumen de entrevistas realizadas a Laboratorio automotriz REICIS y Taller automotriz diésel RG	58
Tabla 15. Distribución de usuarios de las encuestas aplicada a la población de ciudad de Loja, según el género	62
Tabla 16. Distribución de usuarios que poseen vehículos	63
Tabla 17. Distribución de marcas de vehículos de los usuarios encuestados.....	64
Tabla 18. Conocimiento de los talleres mecánicos de la ciudad de Loja.....	65
Tabla 19. Frecuencia de uso de servicios automotrices	66
Tabla 20. Servicios más utilizados por los clientes de talleres automotrices	67
Tabla 21. Gastos referenciales de mantenimiento automotriz	69
Tabla 22. Cálculo de la demanda potencia.....	74
Tabla 23. Demanda Potencial proyectada para el taller automotriz diésel “SAGA”	75
Tabla 24. Demanda efectiva proyectada para el taller automotriz diésel “SAGA”	75
Tabla 25. Cálculo de la demanda Insatisfecha para el taller automotriz diésel “SAGA”.....	76
Tabla 26. Factores para el análisis PEST	77
Tabla 27. Análisis PEST	78
Tabla 28. Activos Fijos	79
Tabla 29. Nómina y Beneficios Sociales.....	81
Tabla 30. Activos Diferidos	81
Tabla 31. Plan de inversión Taller de servicio automotriz	82
Tabla 32. Factores de las cinco fuerzas de Porter.....	83
Tabla 33. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter	85

Tabla 34. Lista de Precios	94
Tabla 35. Perfil Gerente General.....	99
Tabla 36. Perfil Jefe de Taller	100
Tabla 37. Perfil Contador.....	101
Tabla 38. Perfil Técnico Mecánico	102
Tabla 39. Perfil Recepcionista	103
Tabla 40. Equipos	104
Tabla 41. Recursos Materiales	104
Tabla 42. Segmentación Geográfica	111
Tabla 43. Segmentación Demográfica	111
Tabla 44. Segmentación Psicográfica	112
Tabla 45. Detalle de Ingresos.....	114
Tabla 46. Resumen de Costos y Gastos.	115
Tabla 47. Estado de Pérdidas y Ganancias	117
Tabla 48. Flujo de Caja Proyectado	118
Tabla 49. Punto de Equilibrio	120

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar y desarrollar un plan de negocios para un taller automotriz diésel ubicado en la ciudad de Loja, basado en la metodología CANVAS, se fragmentará a la empresa en nueve componentes para la descripción del modelo de negocio actual, mismo que estará dirigido a un segmento de mercado de vehículos pesados, el cual nos permitirá analizar la factibilidad y rentabilidad de realizar el proyecto en la ubicación planteada. El proyecto tendrá enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se basará en la medición numérica de datos obtenidos a través de diferentes fuentes documentales y artículos científicos, además se describirán cada una de las cualidades de los fenómenos en el desarrollo del plan de negocios, enfocándonos principalmente en una propuesta de valor distinta que nos permita garantizar la sostenibilidad del negocio futuro.

Palabras Claves: Plan de negocios, CANVAS, vehículos pesados, propuesta de valor.

ABSTRACT

The objective of this research work was to analyze and develop a business plan for a diesel automotive workshop located in Loja. Based on the CANVAS methodology, the company was fragmented into nine components for the description of the current business model. The model aimed at a heavy vehicle market segment, which allowed us to analyze the feasibility and profitability of carrying out the project in the proposed location. The project had a qualitative and quantitative approach, since it was based on the numerical measurement of data obtained through different documentary sources and scientific articles. In addition, each of the qualities of the phenomena in the development of the business plan was described, concentrating mainly on in a different value proposition that allows us to guarantee the sustainability of the future business.

Key words: Business plan, CANVAS, Heavy vehicles, Value proposal.

Translated by



Firmado electrónicamente por:
**ESTEBAN BLADIMIR
CUENCA CASTILLO**

Ing. Esteban Cuenca

Ing. Robert Rockwood



Cristopher Gárate

Juan Samaniego

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Loja, a partir de que emergen nuevos distritos mineros en los flancos suroccidentales de los andes y debido al incremento de la actividad minera. Según CEPLAES (2000), “El fortalecimiento de la pequeña minería tiene lugar en la década de los 90 a través de la consolidación de sus procesos productivos, nuevas formas de organización de tipo empresarial y su enmarcamiento legal” (p. 111). En ese sentido surge la necesidad de trasladar el mineral desde varios asentamientos ubicados en la provincia de Zamora, hacia diferentes puntos geográficos del país utilizando la vía Zamora Loja y viceversa en vehículos de grandes toneladas, de ahí que, de la medición de flujo vehicular in situ se determinó que en un intervalo de una hora durante cuatro días consecutivos la composición consolidada de vehículos en ambos sentidos de la vía un total de 141 vehículos; de los cuales 47 corresponden a vehículos pesados, 52 extrapesados y 42 vehículos livianos.

En consecuencia, al no existir un taller automotriz diésel en la zona, esto se convierte en uno de los problemas para los vehículos de grandes dimensiones, debido a que no pueden ingresar a la ciudad para realizar sus mantenimientos, lo que incide en que se produzcan grandes embotellamientos, por esta razón se tiene como objetivo aprovechar la ubicación geográfica estratégica para la implantación de un taller de servicio automotriz diésel cuya ubicación está establecida en la ciudad de Loja, en la Zona de la parroquia “El Valle”, vía a la provincia de Zamora Chinchipe, km 2.5.

El presente proyecto tiene como propósito realizar un análisis estratégico y de gestión a través del modelo CANVAS, que es una herramienta que permite, estructurar segmento por segmento la empresa, lo que permitirá determinar si el proyecto es viable y factible. Utilizar esta metodología ayudará a visualizar la información de los clientes, las propuestas de valor que se va a ofertar, a través de qué canales y cómo la empresa ganará dinero. Además,

condescenderá no solo para comprender el propio modelo comercial, sino también el de los competidores.

En los capítulos subsiguientes se complementará con modelos cuantitativos, como el manejo de datos y números, así como herramientas financieras, contables, de marketing, entre otras, conllevando a crear nuevas ideas para implementar e innovar todos los procesos de la empresa.

CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

La industria de la reparación de automóviles ha cambiado mucho a lo largo de los años, requiriendo de distintas habilidades técnicas para el mantenimiento y reparación, sin importar la complejidad de estos, la industria ha tenido que prepararse y ser más efectivos en realizar este tipo de trabajos, ya que el negocio automotriz ha crecido a pasos agigantados. Uno de los principales problemas radica en el mantenimiento de maquinarias pesadas a diésel, debido a que existen diferentes factores que influyen como la geografía y el ambiente. Considerando las dimensiones de este tipo de vehículos, la ubicación del taller de servicio automotriz debe situarse en un terreno amplio y en zonas alejadas de la ciudad, mejorando la oferta de este servicio y estableciéndose en zonas en donde estos vehículos transitan, brindando espacios óptimos para sus dimensiones, tráfico vehicular y generación de impactos para el medioambiente. (AEADE, 2019)

A partir de esas particularidades surge la iniciativa de desarrollar un plan de negocio para un taller de servicio automotriz, con la finalidad de definir los parámetros que permitan establecer si es factible la implementación de este proyecto en la ciudad de Loja, en la Zona de la parroquia “El Valle”, vía a la provincia de Zamora Chinchipe, km 2.5, debido a su ubicación y dimensiones el terreno se determina que ideal para llevar a cabo el proyecto y en su defecto poder atender vehículos pesados a diésel; dado que, del conteo realizado en el análisis de tráfico in situ existe un índice muy alto de este tipo de vehículos, considerando la cercanía con la provincia de Zamora Chinchipe, en donde este tipo de automotores son utilizados principalmente para la minería. Dicho esto, se plantea analizar esta necesidad y atacarla mediante herramientas administrativa y de gestión que garanticen que el negocio sea sustentable a largo plazo.

Tomando en cuenta lo anterior los autores hemos realizado una investigación de la cual se desprenden datos decisivos para la implementación del proyecto, de manera que, a través del modelo de negocio CANVAS, se obtendrá en un solo formato las ideas que guiaran la operatividad del negocio.

1.2 Pregunta de investigación

¿Mediante un plan de negocios se determina la factibilidad de implementación de un taller automotriz de vehículos diésel?

1.3 Hipótesis

H1: El plan de negocios proporciona la información necesaria para la implementación de un taller automotriz de vehículos diésel en la ciudad de Loja.

H2: La implementación del Modelo de negocios CANVAS, garantiza el éxito y crecimiento de un negocio.

1.4 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios mediante la implementación del modelo CANVAS para un taller de servicio automotriz diésel en la ciudad de Loja.

1.5 Objetivos Específicos

- Determinar los beneficios y elementos que componen el modelo CANVAS, con el fin de implementar un plan de negocios.
- Realizar un estudio de mercado que sustente la importancia de este giro de negocio en el cantón.
- Diseñar un modelo CANVAS enfocado en el sector automotriz diésel de la ciudad de Loja, parroquia “El Valle”, vía a la provincia de Zamora Chinchipe, km 2.5

1.6 Justificación:

Para la realización de este proyecto se utilizarán estudios ya realizados mediante el uso de encuestas tabuladas que ayudaran en la determinación de los mercados potenciales o la demanda potencial de este tipo de servicios que en la actualidad lo vienen prestando otras empresas usando tecnología convencional con la diferencia de que nuestro proyecto estará enfocado en un solo tipo de vehículos. Además, se realizará un estudio de mercado, en el que se determinara precios, proyecciones y análisis financiero que es la parte esencial para establecer la viabilidad del plan de negocio.

La motivación para realizar este trabajo de investigación es determinar la factibilidad de implementar el plan de negocio en los próximos años, a más de establecer la viabilidad del establecimiento de una empresa que brinde este tipo de servicios a los vehículos pesados a diésel en la ciudad de Loja.

1.7 Universo o muestra:

Para la obtención de la muestra, utilizaremos el método probabilístico para poblaciones finitas utilizando como población total de 370 personas, conforme se demuestra en la figura No 4; misma que representa el número aproximado de habitantes que utilizan este tipo de vehículos.

No se descarta la posibilidad de ampliar la muestra durante el desarrollo del modelo de negocio incluyendo a las ciudades próximas al punto de estudio, por lo cual se utilizará el método de criterio, decidiendo aplicar encuestas a aquellas personas que trabajan o poseen este tipo de vehículos.

1.8 Tipos de Investigación:

El presente trabajo de investigación se basará en un estudio experimental y descriptivo, donde se realizará evaluará constantemente el objetivo principal de un plan

negocio. El diseño de la investigación tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo debido a que se basará en la medición numérica de datos obtenidos en el transcurso del proyecto, además se describirán los lineamientos del plan de negocio. Las fuentes que se utilizarán para el desarrollo del plan serán documentales, basadas en libros y artículos científicos, por medio de los cuales se realizarán análisis comparativos que nos permitirá corroborar la información planteada en nuestro documento, por otra parte, se realizaran investigaciones de campo para obtener una evaluación directa y relacionarnos con el tema de estudio

1.9 Diseño de la investigación o tecnología que se desarrollara:

A quien va dirigido las encuestas, la población y muestra y como se expondrán los datos recolectados.

1.10 Técnicas de investigación a emplear.

Cualitativa (Documental, observación). - Esta es una de las técnicas que nos permiten recolectar información a través de la observación directa que se realizará en el sitio en donde se va a ejecutar el proyecto, y las entrevistas que se efectuaran a los posibles clientes con el fin de conocer sus necesidades.

Cuantitativa: (Campo, encuestas). - al contrario de la técnica precedente esta utiliza, números, lógicas y análisis de datos que se van a recopilar en la presente investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Plan de negocio:

2.1.1 Definición:

Todo proyecto de creación de una empresa tiene su punto de partida en la idea que se plantean los promotores de este, iniciándose desde ese momento, un proceso de análisis y planificación que llevara a determinar la viabilidad del proyecto y la configuración de la futura empresa. No se trata de encontrar un negocio que revolucione el mercado, sino de detectar una oportunidad que nadie haya aprovechado. (López, 2022)

El plan de negocio es un primer documento que ayuda a analizar las posibilidades de un proyecto en el mercado actual y futuro, y planificar un bosquejo del negocio. Se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento, y en distintas etapas de la vida de una empresa porque permite analizar otros aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejora de los productos existentes, cambios en la ubicación de la empresa, aumentos en la capacidad de producción, posibilidades de interesar a un socio potencial, etc. (López, 2022)

Un plan de negocios proporciona una visión general de la viabilidad de la empresa, lo que permite recopilar y visualizar toda la información sobre la organización en un solo documento (Gaytán Cortés, 2020) manifiesta que:

La planeación financiera ayuda en la redacción de recursos tangibles e intangibles que serán utilizados en la realización de proyectos que mostraron viabilidad, asegurándose de contar con los recursos financieros suficientes para la realización del mismo, cumpliendo con los objetivos propuestos de utilidad y rentabilidad de manera efectiva, eficaz y satisfactoria. (pág. 144)

La estrategia financiera es una parte vital dentro de la planificación estratégica y la planificación empresarial, ya que incluye todas las decisiones de inversión y financiación necesarias para obtener los máximos beneficios, que se reflejan en eficiencia y rentabilidad. Debido a que la administración de empresas está en constante cambio, las empresas buscan desarrollar actividades innovadoras que agreguen valor además de generar retornos financieros de una manera que los hace duraderos.

Las acciones que los emprendedores deben tener en cuenta una serie de métricas, que incluyen planificación, recursos humanos, gestión ambiental, marketing y administración. La contabilidad y las finanzas permiten evaluar las debilidades para fortalecer las áreas abordando las debilidades internas que podría estar influyendo en su nivel de la misma competitividad, “Fomentar la expansión empresarial resulta necesario tanto en el ámbito económico como en el social las empresas tienen un manual fácil de seguir les permite prepararse para un cambio ventajoso en el mundo comercial” (Baque Villanueva et al., 2020, pp. 120-125).

2.1.2 Modelo de negocios:

Es todo lo que se debe considerar antes de lanzar un producto al mercado; es decir, son los datos cruciales que ayudarán en la obtención de inversores y, posteriormente, en el desarrollo del plan que pondrá en marcha dicho proyecto. El primer paso es definir lo que es un modelo, de acuerdo a (Lesur y Serraf, 2008) en su manual de mercadotecnia nos dice:

“Un modelo representa a un sistema, proceso o resultado real y se usa para contestar preguntas hipotéticas sobre ¿Qué pasaría si...? o ¿Qué sería mejor?”

Tomando en cuenta esta referencia, es claro que un modelo de negocio nos sirve para plasmar una idea de algún proceso que puede entenderse mejor mediante el uso de gráficas,

de forma verbal o incluso matemática. Aunque siempre resulta más fácil de entender las ideas con el uso de gráficos, así como aprender.

Elementos de un modelo negocios

- **Canales:** Comprende a las herramientas para promocionar los productos que venderán, son los canales de comunicación, que también pueden usarse para realizar ventas.
- **Finanzas:** Si los modelos de negocio no tienen en cuenta la realidad económica y financiera de la empresa, de nada sirven.
- **Participantes:** Los miembros de la comunidad empresarial que promoverán una empresa deben estar claramente definidos. Los miembros del equipo, ya sean socios, inversionistas o empleados, son cruciales para determinar cómo logrará los objetivos que se ha propuesto.

2.1.3 Etapas del plan de negocio

Un plan de negocios será útil siempre y cuando sea actualizado periódicamente; es decir, para que puedan verse reflejados los cambios para el progreso de la propia empresa (Osterwalder y Pigneur, 2011). Es muy común que algunos empresarios constituyan su plan de negocios, logren tener una cuenta segura financiera para después olvidar el plan de negocios.

Según (Cristancho Triana et al., 2021) manifiesta que “el fin de facilitar el desarrollo de proyectos de emprendimiento, es indispensable realizar una investigación que indague sobre los aspectos para tener en cuenta al proponer un plan de negocio que contribuya y fortalezca las bases para el desarrollo económico y social” (págs. 41-51). Por lo que es importante tener en cuenta el ciclo de vida de un plan de negocios como un objetivo específico final detallado en las siguientes cinco etapas ideales.

Primera etapa: Establecimiento, en esta etapa, se crea la empresa, para iniciar que sus operaciones sucedan. Este es el escenario principal de una pequeña empresa: la supervivencia, ya que es una de las etapas más complicadas en los inicios. Muchas cosas pueden salir mal en esta etapa donde la organización del plan de negocios es esencial para esta etapa del negocio.

Segunda etapa: el período de crecimiento, en medio de esta etapa la empresa es susceptible de sufrir un tiempo de pérdidas hasta que logre su punto de equilibrio. Después de superar la barrera del punto de equilibrio la meta es crear un flujo de ingresos adecuado con un objetivo final específico para financiar el desarrollo y establecer un nivel de estabilidad. Esto es con frecuencia la verdadera prueba del negocio y su administración, ya que si la organización no crece entonces tendera a la decadencia hasta morir.

Tercera etapa: expansión, la tercera fase de la pequeña empresa se refiere a la expansión. En esta etapa es el momento cuando la empresa produce los ingresos adecuados, todos juntos que la firmeza se constituye. Aquí se necesitará de personal adicional, la ampliación o cambio de los establecimientos comerciales y poner recursos en el equipamiento y la innovación de los productos o servicios.

Cuarta etapa: madurez, la empresa ahora es lo suficientemente estable para sobrevivir las circunstancias más inesperadas. Tendrá los activos necesarios, el capital y el respaldo para garantizar que va a tener la capacidad de sobrevivir a las circunstancias más inesperadas. Esto podría ser más competente al garantizar y ejecutar la actualización del plan de negocios de manera frecuente para adaptarse a los cambios de la economía y, además, cualquier desafío específico para el negocio.

Quinta etapa: decadencia o venta de negocios, esta es una etapa sencilla para ir ya que solo hay un camino, el fracaso. Un negocio actual, incluso un adulto, puede disminución

sus ganancias, tener pérdidas críticas y en el largo plazo detener las operaciones para no tener pérdidas mayores. Una opción, y mucho más ideal, es la consideración de que el negocio sea vendido y el empresario vea su inversión como un beneficio.

2.2 Modelo CANVAS

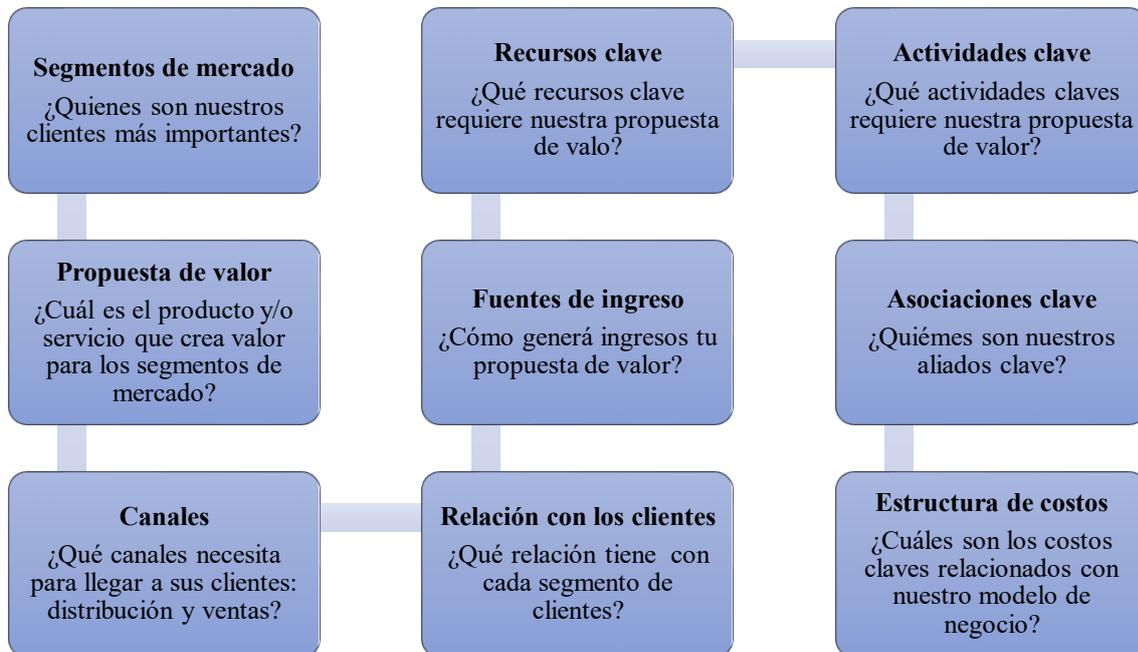
Este modelo es un lienzo que deja al emprendedor la libertad de moldear su idea de negocio, que muy por el contrario de ser abstracta, termina siendo concreta siguiendo la técnica de buiding blocks como dice Blank, “misma que permite observar los nueve bloques de negocio en una sola página, donde se pueden analizar las hipótesis de cada bloque del modelo” (Blank, 2013). Este modelo fue creado con la finalidad de implementar una relación lógica entre todos los factores que actúan en una empresa, para que esta tenga o no éxito en su desarrollo, mediante un lienzo que muestra la idea con la que se generará valor, así como gran parte de los factores a tomarse en cuenta para el desarrollo de esta idea de negocio. El modelo intenta mostrar la efectividad de la idea de negocio estableciendo sus rasgos más importantes dentro de cada uno de los nueve bloques, si no se logrará completar los bloques la idea simplemente pierde factibilidad.

La propuesta de Osterwalder y Pigneur ha simplificado la forma de presentar un negocio, generando propuestas de valor que podrían ser llamadas también océanos azules (Kim y Hassan, 2005).

El método consiste en un lienzo dividido en 9 bloques dónde, los empresarios pueden dar forma a su negocio. Para una mejor comprensión del funcionamiento de la metodología se describen a continuación cada uno de los bloques en el orden de diseño metodológico utilizado por los autores con la pregunta que sugieren se deben hacer al momento de rellenar cada bloque del lienzo:

Figura 1.

CANVAS (bloques y preguntas sugeridas)



Fuente: (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012,16–17)

Elaborado por: Los autores

2.3 Análisis de los Componentes del Modelo CANVAS:

2.3.1 Segmentos del mercado:

Las empresas deben identificar de manera prioritaria el mercado sobre el que se van a enfocar, es así que para Lambin una empresa podrá identificar su estrategia de presencia en el mercado cuando haya identificado su mercado de referencia, que implica “...*la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos...*” (Lambin, 2004). Es así que las empresas luego de haber identificado su mercado de referencia decidirán si se dirigen hacia la totalidad del mercado, o hacia uno o varios segmentos dentro de su mercado de referencia. La partición del mercado de referencia normalmente para el autor se da en dos

etapas que son la macro segmentación donde la empresa identifica productos-mercados y la micro segmentación donde la empresa segmenta los productos-mercados de acuerdo a sus necesidades con la finalidad de evaluar productos-mercados y segmentos específicos donde puede medir su competitividad frente a sus competidores.

Para Kotler y Armstrong, los mercados son grandes y heterogéneos, al tener estas características cuentan con infinidad de compradores, mismos que difieren en sus deseos, recursos, localización, entre otras; motivo por el cual, las empresas dividen el mercado en segmentos más pequeños y homogéneos donde se logre llegar de manera efectiva con productos y servicios ajustados a sus necesidades y realidades específicas. Así mismo el autor expone que no existe una forma única de segmentar el mercado, motivo por el cual este proceso se debe realizar basándose en las principales variables del mercado que son: “...*variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.*” (Kotler y Armstrong, 2006, p. 199). Estas variables pueden manejarse por sí solas o combinadas.

Entre las estrategias competitivas genéricas propuestas por Porter se encuentra la de enfoque o concentración, misma que agrupa a compradores según su segmento de productos o su ubicación geográfica. De acuerdo al autor esta estrategia se encuentra encaminada a brindar un excelente servicio al cliente dentro de su mercado en específico, suponiendo que la empresa empleando esta estrategia pueda llegar de mejor manera a su nicho de mercado, frente a otras empresas que tienen un espectro de clientes mayor. Además, de acuerdo al autor aquellas empresas que alcancen este enfoque podrían alcanzar rendimientos superiores a los de las empresas que se encuentran en la industria, puesto que podría manejar costos bajos o una gran diferenciación frente a sus competidores (Porter, 2015, p. 166). Por otra parte, los clientes son fundamentales en cualquier negocio, como lo explica Osterwalder y Pigneur las empresas que no cuentan con clientes rentables están destinadas a desaparecer.

Motivo por el que las empresas optan por dividir a los clientes que pertenecen a su mercado en segmentos que pueden ser grandes o pequeños, agrupados en base a atributos comunes como sus comportamientos o necesidades específicas (Osterwalder et al., 2012). Como se mencionó anteriormente las empresas deben seleccionar los segmentos sobre los que se concentrarán basándose en las variables del mercado que desean atacar, dejando de lado a los segmentos que no les sean atractivos. En tal sentido, habiendo ya seleccionado y estudiado profundamente su o sus segmentos específicos se podrá diseñar un modelo de negocio.

En este orden de ideas, Osterwalder y Pigneur indican que los clientes pueden ser segmentados de acuerdo a varias de sus características como lo son: sus requerimientos, la forma de llegar hacia ellos mediante canales de distribución específicos, relacionamiento diferenciado entre empresa y cliente, rentabilidad que le significan a la empresa y disposición de pago frente a la propuesta de valor ofertada (Osterwalder et al., 2012), es decir, se deberá analizar a profundidad el mercado con la finalidad de localizar aquellos segmentos a los que la propuesta de la organización les sea atractiva y a la vez sean de rentables para la empresa, de acuerdo a sus características por si solas o combinadas.

Por lo tanto, los segmentos de mercado serán los grupos de clientes potenciales, producto del análisis de las características específicas del mercado total, que luego serán agrupados en base a sus similitudes; para que, de entre estos segmentos la empresa pueda identificar los que le sean más atractivos y decidir si se enfocará en ellos.

2.3.2 Propuesta de valor

Luego de analizar sus potenciales segmentos de mercado y decidir sobre cuales se enfocarán, las empresas deben buscar la manera en la que se presentarán ante esos potenciales clientes mediante una propuesta de valor. Según Kotler “...*La propuesta de valor*

de una compañía es el conjunto de beneficios o valores que pretende entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades...” (Kotler y Armstrong, 2006, p. 6), es decir que la propuesta de valor de una empresa es aquella idea por la que una u otra empresa se distingue frente al cliente, haciendo que opte por sus productos o servicios.

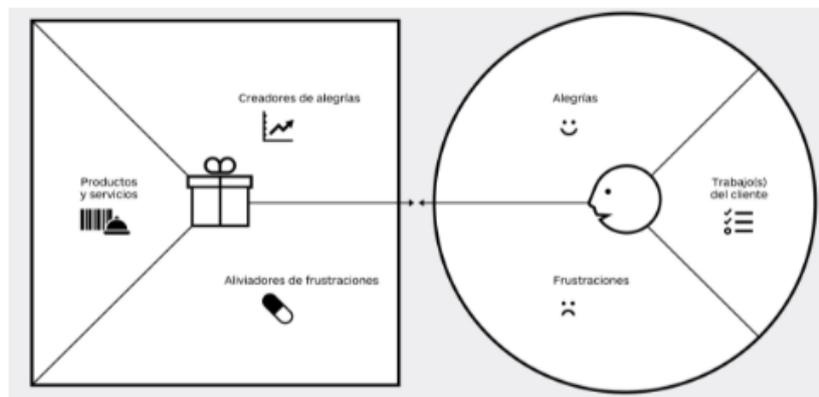
La creación de valor es uno de los pilares fundamentales en la estrategia empresarial, dado que *“... en la capacidad de ofrecer productos y servicios más valiosos para otros reside a largo plazo, la prueba, uso y preferencia de los mismos. Cuando una organización aporta productos y servicios útiles para otros la demanda se activa y el negocio crece...”* (Medina, 2012), de esta manera, en concordancia al pensamiento del autor se puede indicar que, aquellas empresas que conocen profundamente a sus clientes se encuentran en capacidad de brindar propuestas de valor atractivas y personalizadas, que resuelvan problemas y necesidades de una manera ágil y oportuna, para ganarse la preferencia de los segmentos de mercado.

Si el lienzo del modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur es analizado de manera gráfica, se observa a la propuesta de valor como el módulo central, esta ubicación es completamente comprensible dado que *“La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa”* (Osterwalder et al., 2012, p. 22), según el criterio citado, el cliente analizará la propuesta de valor que le es entregada, basándose en el grado en que el producto o servicio brinda satisfacción o soluciona sus problemas. Es así que, la propuesta de valor puede ser conceptualizada como una serie de ventajas percibidas por el cliente en el producto o servicio ofertado por una empresa sobre productos o servicios similares ofertados dentro de la misma industria, estas ventajas pueden constituirse como disruptivas en algunos casos, mientras que en otros casos serán solamente pequeños cambios.

Antiguamente los empresarios intentaban crear valor para sus clientes aplicando la técnica de la lluvia de ideas, utilizada para en la búsqueda de iniciativas que generen valor a su mercado objetivo, normalmente esto se llevaba a cabo solamente analizando a la empresa y no a quienes en un futuro cercano serían los beneficiarios de esta nueva oferta; sin embargo, actualmente Osterwalder y Pigneur ven a la propuesta de valor como un nuevo lienzo, como lo expresan: “*Con el perfil del cliente aclaras la comprensión que tienes sobre él. Con el mapa de valor describes como pretendes crear valor para ese cliente*” (Osterwalder et al., 2012, p. 4). Como consecuencia de este razonamiento los autores separan el nuevo lienzo en dos partes primordiales, invitando a conocer profundamente al cliente y mediante este conocimiento diseñar una propuesta de valor que busque satisfacer sus necesidades y anhelos. A continuación, se presenta el modelo planteado por los autores en forma gráfica.

Figura 2.

Lienzo de la Propuesta de Valor



Fuente: (Osterwalder et al. 2015)

Elaborado por: Osterwalder Alexander, Pigneur Yves.

De ahí que, se puede concluir que la propuesta de valor es la parte esencial de un modelo de negocio; debido a que, aunque el modelo de negocio sea excelente sin una propuesta de valor bien fundamentada puede ser un fracaso al igual que una gran propuesta de valor sin un modelo de negocio bien fundamentado; por consiguiente para que un modelo de negocio sea exitoso se debe buscar propuestas de valor bajo fundamentos técnicos analizando profundamente los sentimientos y necesidades del cliente, para luego poder articularlos con el modelo de negocio y así lograr el desarrollo de la empresa.

2.3.3 Canales:

Luego de contar con una propuesta de valor, el siguiente módulo de la metodología CANVAS a analizar son los canales que utilizará la empresa para hacer llegar su propuesta de valor hasta el segmento de mercado, es así que en principio se debe comprender ¿Qué son los canales? Para alcanzar este objetivo se tomará en cuenta algunos criterios, para Stanton el canal “...consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto, al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final...” (Stanton et al., 2007, p. 404), mientras que para Paz un canal se define como “...todas las actividades necesarias para poner el producto al alcance del consumidor meta, con el objetivo de facilitar su compra.” (Paz, 2008, p. 14), basándose en los criterios citados, el canal se refiere a las acciones llevadas a cabo de forma directa e indirecta por grupos de interés, con el objetivo de realizar un intercambio de productos o servicios (propuesta de valor) entre la empresa y el segmento de mercado, brindando soluciones oportunas a imprevistos.

Hecha la observación anterior, una de las decisiones fundamentales a ser tomada por la empresa en cuanto a sus canales, consiste en acordar el sistema de canales utilizará. Para ello, es se debe conocer que existen 3 sistemas canales que son: “**Sistemas directos:** la empresa mantiene la propiedad de los productos y la responsabilidad en las tareas de venta,

*distribución, servicio, u otras funciones que añadan valor y demanden los clientes; **Sistemas indirectos:** El intermediario adquiere la propiedad del producto, y en la mayoría de los casos, el control de las ventas y de la logística; **Sistemas mixtos:** la empresa utiliza su propia fuerza de ventas para realizar la venta, y adicionalmente, utilizan distribuidores locales, que realizan las tareas de almacenamiento del producto, entrega y servicio.” (Best, 2008, p. 288).*

Los sistemas de canales mencionados con anterioridad son catalogados como tradicionales, y dependerá de un análisis minucioso por cuál de ellos se decida la empresa, siempre tomando en cuenta las necesidades tanto de su segmento de mercado como de la propuesta de valor ofertada. (Best, 2008)

La aparición de mercados electrónicos ha permitido a las empresas hacer variaciones a los sistemas de canales tradicionales, es así que aparecieron canales conocidos como: B2C (Business to Consumer), mismo que permite a las empresas vender de manera directa mediante medios electrónicos, que generan un alto valor a sus clientes puesto que permiten horarios extendidos, comparación de precios, cercanía con la empresa, entre otras; y B2B (Business to Business), mismo que permite llegar a otros negocios como intermediarios o empresas que utilicen los productos o servicios como materia prima de manera directa segmentando a los negocios a los que llegará de manera directa la empresa mediante canales tradicionales. Ambos casos proporcionan a la empresa mayores posibilidades de seguimiento a sus productos o servicios y un alto grado de conocimiento especializado del cliente (Best, 2008, p. 292), lo que permitirá a la postre mantener la propuesta de valor estando cerca del cliente todo el tiempo.

Es así que, podremos analizar el concepto que presentan Ostenwalder y Pigneur sobre los canales, mismos que para los autores son “*el modo en que una empresa se comunica con*

los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor” (Osterwalder et al., 2012, p. 26), en este orden de ideas, los canales son el punto de contacto entre el cliente y la empresa, siendo estos extremadamente importantes en la experiencia que vive el cliente al adquirir una propuesta de valor. Con la finalidad de conseguir que la experiencia del cliente sea la mejor, los canales de comunicación, ventas y distribución deben: promocionar los productos y servicios de la empresa, apoyar al cliente en su proceso de decisión y compra, además de asegurar un servicio de atención a futuro donde se haga seguimiento del cliente y su satisfacción (Osterwalder et al., 2012, p. 27).

En consecuencia, se advierte que los canales de comunicación, ventas y distribución sin distinción de tipo: directos, indirectos o mixtos pueden desencadenar el éxito o fracaso del modelo de negocio; dado que, al brindar una excelente experiencia de compra al cliente aseguraremos el interés de este sobre la propuesta de valor, mientras que una mala experiencia podría disminuir el interés del cliente sobre la propuesta de valor desechándola.

2.3.4 Relación con clientes

Como se mencionó con anterioridad, así como los canales tienen el poder de impulsar o frenar un modelo de negocio, las relaciones con los clientes juegan un papel preponderante en la suerte de una empresa; motivo por el cual, sin importar el enfoque de la empresa, una de sus principales tareas en el área comercial será “...*crear relaciones rentables con los clientes...*” (Kotler P. et al., 2004, p. 15), de esta manera se comprende que las empresas deben relacionarse de manera inteligente con sus clientes, puesto que ellos a cambio de una propuesta de valor entregarán recursos a la empresa, que a la postre se traducirán en desarrollo y beneficios.

Las relaciones con los clientes o también llamado marketing relacional ha sido estudiado desde hace tiempo, es así que para algunos autores estas relaciones son un compromiso de interrelaciones que se genera entre la empresa y los clientes, donde la

empresa busca revelar que cuenta con los medios necesarios para atender las necesidades del cliente de manera diferenciada (Carvazos y A.C. Giuliani, p. 15), en este orden de ideas se puede acotar que el proceso de relaciones que maneja la empresa con sus clientes es de suma importancia en un modelo de negocio.

Otra forma de nombrar a las relaciones con clientes es CRM, abreviatura de "*Customer Relationship Management, expresión inglesa, cada vez más utilizada para definir un conjunto de conceptos avanzados de la gestión de relación con el cliente*" (Ángel San Segundo et al., 2004, p. 38), este término en muchos casos es relacionado por completo con los sistemas informáticos que llevan a cabo este tipo de tareas en la actualidad; no obstante, como se mencionó anteriormente el CRM no es un sistema informático sino más bien un conjunto de estudios y análisis teórico prácticos llevados a cabo en la actualidad por herramientas informáticas.

Las relaciones que se establecen entre una empresa y sus clientes deben consolidarse en el conocimiento a profundidad de las aspiraciones del cliente, de esta forma se puede optar por relaciones personales o automatizadas, basándose en fundamentos como capacitación del cliente, su fidelización; o estimulación de las ventas mediante ventas sugestivas; así, la empresa podrá mediante un análisis exhaustivo de sus segmentos de mercado conocer la manera más apropiada para relacionarse y llegar hasta ellos de una manera oportuna. Hecha la observación anterior, entonces se pueden puntualizar algunos tipos de relaciones que pueden coexistir entre la empresa y sus segmentos de mercado: asistencia personal; asistencia personal exclusiva; autoservicio; servicios automáticos; creación colectiva; entre otros (Osterwalder et al., 2012, p. 29).

Por lo tanto, las relaciones con clientes tienen como objetivo conocer y crear diferentes vínculos con el cliente, haciendo que estos sientan una experiencia diferente

al optar por la propuesta de valor entregada por la empresa, siendo así un módulo fundamental para un modelo de negocio exitoso.

2.3.5 Fuentes de ingresos

Para que un negocio continúe operando es necesario que se realice un intercambio, donde la empresa entregará su propuesta de valor y los clientes entregarán recursos en pago por ésta, a estos recursos entregados por el cliente se los conoce como ingresos. Contablemente *“Los ingresos son aumentos en los activos de la compañía provenientes de sus actividades orientadas hacia las utilidades y que origina flujos de efectivo positivos.”* (Meigs et al., 2000, p. 51), en este sentido aquellos recursos que ingresen a la empresa como producto de las actividades propias de su giro, y pueden tratarse de incrementos al activos o disminuciones en pasivos, encaminados a generar beneficios.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que existen fuentes de donde provienen los ingresos que perciben las empresas, es así que desde la óptica contable los ingresos pueden clasificarse en operacionales y no operacionales, donde los ingresos operacionales, son aquellos que se obtienen producto de las actividades para las que fue creado el negocio; en tanto que, los no operacionales, son aquellos que se obtienen provenientes de actividades no relacionadas al giro del negocio (Zapata Sánchez, Contabilidad General, 2011, p. 287).

Ahora bien, las empresas deben formularse y responder a algunas interrogantes sobre las aspiraciones y preferencias de sus segmentos de mercado con el objetivo de crear fuentes de ingresos operacionales, una de las más importantes tiene que ver con la propuesta de valor y la cantidad que está dispuesto a pagar por ella cada segmento de mercado; significa entonces, que en el caso de tener clara esta información la empresa podrá llegar de manera adecuada creando una o varias fuentes de ingresos por cada segmento de mercado. Así mismo, las fuentes de ingresos creadas en cada segmento de mercado tienen la flexibilidad de fijar sus precios mediante mecanismos diferenciados como: *“...lista de precios fijos,*

negociaciones, subastas, según mercado, según volumen, o gestión de la rentabilidad” (Osterwalder et al., 2012, p. 30), esto se da puesto que cada segmento de mercado tiene una percepción diferente del valor que le genera la propuesta y estará dispuesto a pagar por él.

Para Osterwalder y Pigneur, un modelo de negocio puede implicar dos tipos de fuentes de ingresos que son: *“1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes; 2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.”* (Osterwalder et al., 2012, p. 30). Según se ha citado, en el primer tipo de fuente de ingresos el cliente paga por un producto o servicio en particular cerrando una transacción puntual, que pudiendo ser repetitiva no cuenta con una periodicidad específica; mientras que, en el segundo tipo de fuente de ingresos el cliente paga de manera recurrente en un lapso de tiempo por un producto o servicio prestado de manera repetitiva y con una periodicidad específica.

2.3.6 Recursos clave:

Para el funcionamiento de cualquier modelo de negocio se necesitan de medios a ser utilizados con la finalidad de conseguir los objetivos planteados, dicho en otras palabras, los recursos son aquellos elementos que toda empresa necesita para producir un bien o brindar un servicio. Así, desde el punto de vista económico *“Los recursos son escasos cuando las cantidades que se disponen de él no son suficientes para satisfacer todas las necesidades productivas”* (Krugman y Robin Wells, 2012, p. 6), al ser escasos o limitados tanto las empresas como sus clientes deben decidir sobre ellos con la finalidad de alcanzar sus objetivos satisfaciendo total o parcialmente sus necesidades.

En ese mismo sentido, para varios autores los recursos se clasifican en grandes categorías, a continuación, se citarán algunos ejemplos: para McEachern se dividen en: Tierra, Trabajo, Capital y Habilidades Gerenciales (McEachern, 1998, p. 2); así mismo, para Kurt se divide en: Tierra, Trabajo, Capital y Habilidades Empresariales (Burneo y Larios

2015, 4); mientras que, para Mochón se dividen en: Tierra, Trabajo y Capital (Mochón Morcillo, 2006, p. 2). Se observa claramente, que los autores coinciden en sus categorizaciones acerca de los recursos, en primer lugar la **tierra**, comprendida como todos recursos naturales necesarios para el proceso productivo; seguida del **trabajo**, comprendido como el tiempo y esfuerzo humano tanto físico como intelectual dedicado al proceso productivo; en tercer lugar el **capital**, dividido en: capital físico, que son los bienes tangibles e intangibles dedicados al proceso productivo, y capital humano que son las destrezas, habilidades y conocimientos adquiridos por las personas y empleados en el proceso productivo; por último, **habilidades gerenciales o empresariales**, que comprenden las destrezas con las cuales el empresario logra combinar los recursos dentro del proceso productivo con la finalidad de crear una propuesta de valor.

Por consiguiente, las empresas deben conocer los recursos clave necesarios para generar su propuesta de valor, de la misma manera deben identificar aquellos que utilizará tanto para generar relaciones con sus clientes, como en sus canales de distribución y fuentes de ingresos; puesto que, para llevar a cabo estos procesos de manera eficaz, la empresa debe emplear recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos según sea el caso (Osterwalder et al., 2012, p. 35).

2.3.7 Actividades clave

Para crear una propuesta de valor, la empresa tendrá que cumplir tantas actividades como lo requiera cada proceso dentro de su giro de negocio. En este sentido, la empresa tendrá que generar una estructura, definida por Hernández como: “*Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas*” (Hernandez y Rodríguez, 2002, p. 84), este concepto puede asociarse a la empresa como la división de sus actividades agrupadas por homogeneidad formando áreas que trabajarán de manera interrelacionada buscando cumplir con los objetivos propuestos.

Hecha la observación anterior, cada área de la empresa actúa de manera articulada con el objetivo de generar la propuesta de valor, para posteriormente entregarla a su segmento de mercado, cumpliendo con una labor específica compuesta por procesos que se definen como *“un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna.”* (Angel Maldonado, 2011, p. 2) ; en efecto, los procesos o conjuntos de actividades trabajan de manera interrelacionada entre sí a partir de una o varias entradas de materiales o información para convertirlos en productos o servicios que serán la propuesta de valor que entregue la empresa a sus segmentos de mercado.

Con la finalidad de identificar las actividades clave en las que la empresa debe concentrarse, Osterwalder y Pigneur plantean que se debe dar respuesta a interrogantes como *“¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?”*, además para los autores la división de actividades clave se puede dar de la siguiente manera: producción, solución de problemas y plataforma o red (Osterwalder et al., 2012, p. 37). Tomando en cuenta lo mencionado, se comprende que la división planteada busca dar respuesta a las inquietudes planteadas mediante las actividades clave mencionadas. De esta forma las actividades clave de producción dan respuesta a los requerimientos de la propuesta de valor; las actividades clave de resolución de problemas, dan respuesta a los requerimientos de canales de distribución y fuentes de ingresos; mientras que las actividades clave de plataforma o redes, pueden dar respuesta a tanto al relacionamiento con clientes como a fuentes de ingresos y hasta a los canales de distribución, todo ello dependerá del giro de negocio de la empresa.

2.3.8 Asociación clave

Todo modelo de negocio, cuenta con gran cantidad de partes interesadas o stakeholders, mismos que se definen como *“cualquier grupo o individuo que pueda afectar o sea afectado por el logro de los objetivos de la organización”* (Freeman, 2010, p. 46). En este sentido, se vuelve fundamental analizar las partes interesadas que puedan afectar o resultar afectadas de manera directa por la empresa, dado que gestionar correctamente las relaciones con ellas podría maximizar los beneficios del modelo de negocio. Ante lo descrito, la empresa se encontrará con partes interesadas para cada actividad que realice, una de las formas más comunes de diferenciarlas de acuerdo a Friedman y Miles es considerar a las partes interesadas que mantienen relaciones clasificables con la empresa, entre las más comunes están: los accionistas, clientes, proveedores y distribuidores, empleados y comunidades (Friedman y Miles, 2006, p. 13).

Con el propósito de ilustrar lo mencionado anteriormente, se pueden citar los postulados de Porter sobre las fuerzas competitivas que moldean la estrategia, donde se denota la influencia generada por los proveedores que *“acapan valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria”*; así mismo la influencia generada por los compradores que *“pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en la industria”* (Porter M. , 2009, pp. 43-44).

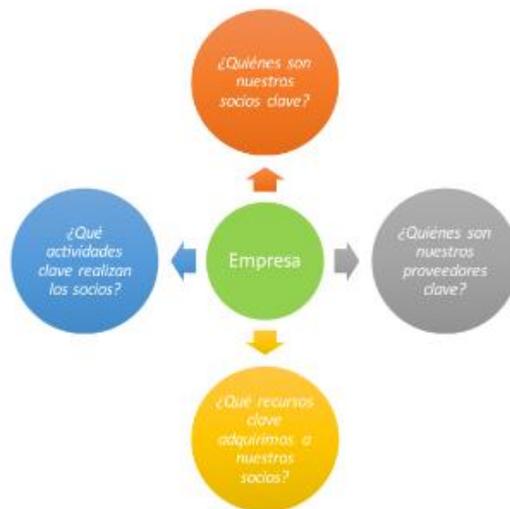
Es así que para Osterwalder y Pigneur las empresas deciden asociarse fundamentalmente por mejorar sus modelos de negocio, conseguir recursos o mitigar riesgos, mediante: alianzas estratégicas, joint ventures, relaciones cliente-proveedor y de ser necesario Coopetición (asociación estratégica con empresas competidoras) (Osterwalder et al., 2012, p. 38). En relación a lo mencionado, se debe tomar en cuenta que las asociaciones generadas por

la empresa son de suma importancia para el correcto funcionamiento del modelo de negocio, valiéndose de ellas para generar ventajas competitivas.

De la misma forma, los autores proponen que las asociaciones clave podrían ser motivadas con la finalidad de reducir los riesgos, obtener y optimizar recursos y actividades específicas o creación de economías de escala. Para ello se presentan varias interrogantes sobre las cuales, la empresa debe trabajar con el objetivo de distinguir sus socios clave y las asociaciones a generar, mismas que se presentan a continuación:

Figura 3.

Asociaciones claves



Fuente: (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 39)

Elaborado por: Osterwalder, Pigneur, y Vázquez

Finalmente, se debe comprender que las asociaciones clave permitirán a la empresa contar con aliados estratégicos que permitan optimizar el funcionamiento del modelo de negocio, buscando desarrollar ventajas frente a la competencia con el objetivo de generar y entregar propuestas de valor por las que el cliente esté dispuesto a pagar.

2.3.9 Estructura de costos

Todo modelo de negocio debe incurrir en costos para funcionar. De manera que dé inicio se tendrá que comprender el significado de costo, que desde el punto de vista financiero y contable, para autores como Backer representa *“la suma de erogaciones, es decir, el costo inicial de un activo o servicio adquirido se refleja en el desembolso de dinero en efectivo y otros valores, o sea, un pasivo incurrido”* (Backer et al., 1994, pp. 3-4); por otro lado, para Horngren el costo se define como *“un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico”* (Horngren et al., 2002, p. 26); en igual forma, para Ibáñez los costos son *“todos aquellos recursos necesarios que se han de invertir para transformar una materia en un bien económico”* (Ibáñez Machicao, 2002, p. 19). En este orden de ideas, se puede entender que, los costos son todos aquellos recursos destinados a la operación de la empresa, con el objetivo de crear y entregar valor a sus segmentos de mercado.

Los elementos de costo se clasifican de acuerdo a su tratamiento, es así que cuando su tratamiento es; por alcance, los costos se clasifican en totales o unitarios; por la identidad, los costos pueden ser directos o indirectos; por su relación con la producción o comportamiento, los costos serán fijos o variables; por el momento en el que se determinan, los costos serán históricos o predeterminados; entre otros (Zapata Sánchez, 2007, pp. 9-12). Es importante entonces, comprender que los elementos del costo, su tratamiento y clasificación son de suma importancia para la gestión del modelo de negocio, puesto que la empresa mediante ellos podrá analizar la forma más conveniente de gestionar su estructura de costos de acuerdo a su giro y necesidades.

Por su parte para autores como Osterwalder y Pigneur la estructura de costos describe los costos en los que incurre un modelo de negocio, en este sentido la creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con clientes, los recursos, actividades y relaciones

clave, el análisis del segmento de mercado y las fuentes de ingresos generarán un coste para la empresa; mismo que, no será complicado calcular al haber definido recursos, actividades y asociaciones clave con anterioridad; no obstante, es necesario tener claro su cálculo, puesto que algunos modelos de negocio suponen costos mayores que otros (Osterwalder et al., 2012, p. 40). En concordancia con los postulados de los autores, se debe indicar que cada una de las actividades dentro del modelo de negocio tiene un costo, y como se mencionó anteriormente este debe ser registrado y clasificado con el objetivo de mantener y gestionar una estructura de costos adecuada.

Uno de los principales objetivos de la gran mayoría de empresas es minimizar sus costos; sin embargo, existen modelos de negocio donde no se plantea como una de sus prioridades la minimización de los costos, partiendo de este análisis se comprenderá que existen modelos de negocio enfocados en costos y en el valor. Sin importar si el modelo de negocio está enfocado en el valor o en el costo, se debe plantear interrogantes como “*¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?*” (Osterwalder et al., 2012, p. 41); Puesto que, estas permitirán identificar la estructura a utilizarse, en base a los costos en los que incurre la empresa.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y GENERALIDADES DEL PROYECTO

3.1 Metodología

Este proyecto tiene como objetivo general realizar un estudio de análisis de factibilidad que determine la rentabilidad de implementar un taller automotriz especializado a diésel para el cantón Loja, a través de un estudio de mercado y del análisis de factibilidad que permita determinar el nivel de viabilidad de la idea de negocio.

3.1.1 Determinación de la muestra

Para determinar el tamaño de muestra se utiliza la fórmula de población finita con condiciones de: nivel de confianza del 95%, margen de error del 5%, considerando el tamaño de la población a la que se va a prestar los servicios automotrices diésel. La población que se toma como referencia está conformada por la estadística de la cantidad de usuarios atendidos en los procesos de matriculación particular y pública correspondientes del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2021 (Agencia Nacional de Tránsito). La cantidad de vehículos motorizados matriculados según su uso, por provincia y tipo de combustible asciende a **10178** vehículos, según los datos tabulados en el Anuario de Estadísticas de transportes del año 2021, que para el efecto es considerada como dato para el cálculo de la muestra analizada.

Figura 4.*Vehículos motorizados diésel matriculados año 2021*

VEHÍCULOS MOTORIZADOS MATRICULADOS SEGÚN USO DE VEHÍCULO, AÑO 2021 POR PROVINCIA Y TIPO DE COMBUSTIBLE (NÚMERO)						
PROVINCIA	TIPO DE COMBUSTIBLE	TOTAL	USO			
			Estado*	Alquiler	Particular	Otros
LOJA	Diésel	10.178	2	2.936	7.239	-
	Gasolina	60.232	1	2.214	58.017	-
	Híbrido	294	-	-	294	-
	Eléctrico	51	-	40	11	-
	Gas Licuado De Petróleo	2	-	-	2	-

Elaboración: Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC
Fuente: Agencia Nacional de Tránsito - ANT 2021

Fuente: (Agencia Nacional de Tránsito-ANT 2021)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INEC

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

En donde:

N= Total de la Población = 10178

Z= 1.96 (Cuando existe una seguridad del 95%) para un nivel de confianza alto

P= Probabilidad de éxito (0,50)

Q= Probabilidad de fracaso 1-p (0,50)

E= Precisión (para la investigación de 5%.) Nivel de error.

n= 370

3.1.2 Investigación Descriptiva

En el caso de este proyecto para implementar un taller de servicio automotriz diésel se utilizó la investigación descriptiva cuya finalidad es recolectar datos que apoyaran al logro de los objetivos planteados, para luego analizarlos y determinar cuan factible es implementar un taller especializado en la ciudad de Loja.

3.1.3 Métodos

En el desarrollo de la presente investigación se emplearon los siguientes métodos:

3.1.3.1 Método Inductivo y Deductivo

Según (Pacca y Sanchez, 2021) “*estos métodos nos ayudan a extraer conclusiones lógicas y validas de tipo explicativo a partir del análisis de un conjunto de datos*”, empleando la observación o incluso las ideas principales que se tiene del proyecto” (ANTE).

Este método se aplicó en esta tesis con el fin de determinar la factibilidad para implantar un taller de servicio automotriz diésel, después de haber analizado los datos recolectados.

3.1.3.2 Método Hipotético-Deductivo

“Este método se realiza en base a teorías previas para adquirir nuevos conocimientos, es utilizado para evidenciar el propósito de la investigación, es decir, es un procedimiento lógico que busca la solución de los problemas planteados” (Pacca y Sanchez, 2021, p. 31)

En el caso puntual de esta investigación se utilizó la base teórica expuesta en el capítulo precedente, para luego determinar las posibles soluciones al planteamiento que examina la viabilidad de implementar un taller de servicio automotriz diésel en la ciudad de Loja.

3.1.3.3 Método Delphi

Su objetivo principal consiste en obtener un acuerdo en la opinión de un grupo de expertos (Cruz y José, R, 2018).

Para el efecto se enfocó el método Delphi buscando la opinión de los encargados de los talleres mecánicos de la ciudad de Loja, ya que ellos fueron considerados como expertos en este sector.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Constituyen herramientas que proveen de información útil para la investigación, que en este caso apoyaron en el estudio de la implementación del taller de servicio automotriz diésel en Loja. Las siguientes líneas hacen referencia a las técnicas utilizadas:

3.1.4.1 Revisión Bibliográfica

Los autores (Fernandez et al., 2019, pp. 40-47) señalan que la revisión bibliográfica se enfoca en la búsqueda y la coordinación analítica de la literatura empírica y teórica de las publicaciones de temas que, en los últimos 10 años, han tenido mayor relevancia para la comunidad científica. Esta opinión fue aplicada mediante la investigación de los elementos que guardan relación con el tema de esta tesis, específicamente los relacionados en el tema de plan de negocios.

3.1.4.2 Visitas de campo – Observación directa

Es una técnica que permite recabar información mediante la observación de las relaciones, los comportamientos entre los sujetos y demás relaciones con los objetos de investigación (Andaluz, 2015). Esta herramienta se aplicó a los talleres mecánicos existentes en el cantón Loja. Se procedió a aplicar encuestas con el objetivo principal de obtener información y un contexto real sobre la demanda de servicios técnicos especializados diésel del cantón.

3.1.4.3 Encuesta

Según (Pacca y Sanchez, 2021) esta técnica permite evaluar las variables existentes en el desarrollo de la investigación y con ello poder determinar el entorno o situación actual.

Esta técnica fue aplicada a la población que posee al menos un vehículo que utiliza combustible diésel, de manera que se empleó un cuestionario de preguntas cerradas, estas permiten generar datos para ser analizados y tabulados.

3.1.4.4 Entrevista

Según (Feria y Matilla, M, 2020) la entrevista se define como el método empírico, cimentado en la comunicación establecida entre el entrevistador y el entrevistado, para obtener respuestas a las interrogantes planteadas sobre el problema investigado.

Este instrumento se aplicó a los dueños o encargados de los talleres mecánicos diésel, utilizando preguntas abiertas que apoyaran a la recopilación de información valiosa para el emprendimiento.

3.2 PLAN DE NEGOCIO

3.2.1 Definición

Para comenzar es necesario señalar que los Planes de negocios están concatenados e interrelacionados estrechamente con la planeación estratégica; esta última a la vez es una herramienta o instrumento de la planificación empresarial. Por tanto, decir que Planes de negocios, planeación estratégica y planificación es lo mismo se considera un grave error, se consideran estos tres conceptos o ideas como elementos diferentes y distintivos.

Para el presente proyecto se define como Plan de Negocio: Un instrumento o estrategia que reúne la información necesaria para demostrar la factibilidad comercial, técnica-operativa, económica y financiera de un emprendimiento, de una idea de negocio o de

una inversión determinada. El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa (Becerra, 2001).

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). Es importante destacar que, si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

3.2.2 Modelo de Negocio

Un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor...” (Osterwalder y Pigneur, 2011), a partir de la visión que sus socios o accionistas tengan de ésta en el futuro. Para la propuesta de implementación de un taller de servicio automotriz diésel en la ciudad de Loja, se establecerá como línea base, además del diagnóstico, el posicionamiento de la marca en el mercado, pues el objetivo principal de la empresa es mantener un liderazgo en el sector, para lo cual, la percepción de su demanda potencial es trascendental.

3.2.2.1 Procedimiento Metodológico

Según Capriotti (2013) el posicionamiento de una marca es el lugar que ésta ocupa en la mente del consumidor. Para determinar el posicionamiento del taller automotriz a diésel, se realizó un análisis a partir de una muestra estratificada, puesto que los

segmentos de mercado a los que el proyecto se dirige en la ciudad de Loja no son homogéneos, así pues, aunque en la misma , la empresa es fuerte con la propuesta de implementar un taller automotriz diésel, existen tecni centros que operaran de manera empírica, por lo que además de brindar un servicio especializado se comercializará repuestos originales y alternos para buses y camiones, así como también una atención personalizada.

Un proyecto valioso requiere de planificación y de un plan de negocios que defina con claridad los objetivos del negocio y describa los métodos que va a emplear para alcanzar dichos objetivos. En ello radica la presunción de esta metodología, que presenta un algoritmo de evaluación cualitativa y cuantitativa. Utilizando esta metodología la empresa podrá obtener las pautas o una guía sobre las acciones que debe realizar, obtener un financiamiento para sus inversiones o simplemente como alcanzar un resultado deseado.

Figura 5.

Procedimiento Propuesto



Fuente: revistaespacios.com

Elaborado por: Claudio Bifano Editor Académico

Estos cuatro componentes, ver figura 5, se integran entre sí formando un ciclo cuya integración se da entre cada elemento. La coordinación entre los actores es muy importante en cada momento, así como la comunicación y retroalimentación.

3.2.3 Etapas del Plan de Negocio

Dentro del Plan de negocios las etapas son la parte más importantes puesto que proporcionan las pautas a seguir dentro de la investigación. Para complementar el objetivo de elaborar un Plan de negocios es necesario identificar 12 tareas fundamentales las cuales se destacan a continuación:

- Descripción de la compañía.
- Necesidad de financiación.
- Clientes.
- Producto o servicio.
- Proveedores.
- Ventas.
- Competencia.
- Precios.
- Marketing.
- Actores claves.
- Proceso productivo o de servicios.
- Planificación financiera.

Descripción de la compañía. Esta tarea está enfocada hacia la información general de la empresa se recogerán aspectos como: (a) Nombre de la empresa. Superintendencia de compañías, (b) RUC o RISE (c) Patente municipal, certificado de cumplimiento de

obligaciones e inscripción de la compañía en el registro mercantil del cantón, (d) Objeto social, sector y actividades que realiza, (e) Dirección (f) Teléfono (e) Correo electrónico, página web (g) Representante legal con número de cédula (h) Misión y Visión (i) Fecha de constitución y documentación legal (j) Aspectos organizacionales, trabajadores (k) Otros elementos de interés.

Necesidad de financiación. Este aspecto recoge aspectos financieros de interés para las instituciones bancarias y para información general que se pueda solicitar. Incluye aspectos como (a) Monto de la financiación o del préstamo (b) Destino, objetivo o a que se va a dedicar (c) Plazo, período de gracia y tiempo de amortización puede incluir el monto también (d) Estados financieros (opcional en caso de que se requieran) Estado de Resultados, Flujos de cajas, Estado de situación. (e) Inversión en equipos o maquinarias (f) Empleos creados o beneficios financieros esperados (g) Metas esperadas (h) Impacto económico y financiero (i) Impacto social y ambiental (este apartado es opcional en caso de requerirse o solicitarse) (j) Garantes y referencias (k) Otros aspectos de interés e importancia.

Clientes. En esta tarea se describe aspectos esenciales relacionados con los clientes. Se recogen aspectos como (a) Descripción de los clientes, personas naturales, personas jurídicas, cantidad, monto o valor aproximado que despacha con clientes. (b) Contratos firmados (c) Localización y nombre del cliente (d) Captación de nuevos clientes (e) Encuesta sobre factores decisivos para la compra del bien o adquisición del servicio (f) Otros aspectos de interés e importancia.

Producto o servicio. Esta tarea solo recoge aspectos como (a) Descripción del producto o servicio (b) Cantidad o producción actual (c) Nuevos productos o servicios (d) Inventarios (e) Otros aspectos de interés e importancia.

Proveedores. Abarca elementos relacionados con empresas o personas naturales que suministren materias primas o materiales de cualquier tipo para el funcionamiento de la empresa: (a) descripción de los proveedores (b) Descripción de las materias primas, suministros materiales, equipamiento o cualquier otro servicio que se adquiriera (c) Monto pagado a los proveedores (d) Contratos (e) Identificación de productos y especificaciones (f) garantías, (g) Otros aspectos de interés e importancia.

Ventas. Descripción y proyección de las ventas para un período de tiempo dado o de cualquier tipo de ingreso o servicio en la empresa: (a) ventas actuales (b) Estimado o proyección de ventas para un período (c) ventas pasadas o comportamiento en un período anterior (d) análisis de comportamiento (e) Contratos (f) Otros aspectos de interés e importancia.

Competencia. Principales empresas competidores, sin competencia no hay mercado, ni calidad ni excelencia: (a) competidores directos (b) competidores indirectos (c) descripción y localización de empresas y productos (d) Otros aspectos de interés e importancia.

Precios. Política de precios seguida por la empresa: (a) precios actuales (b) precios de la competencia y del mercado (c) proyección de precios para el futuro (d) análisis del precio de venta con respecto a los costos unitarios y margen de utilidad (e) Otros aspectos de interés e importancia.

Marketing. Definir si existe alguna estrategia o plan de marketing. (a) Descripción de la estrategia, o acciones de marketing (b) acciones de promoción o publicidad realizadas (c) gastos incurridos (d) Departamento o personas trabajando (e) Otros aspectos de interés e importancia.

Actores claves. Se debe identificar los principales trabajadores vinculados al Plan de negocios, en este caso los directivos, propietarios y gerentes deben tener un papel

determinante en él: (a) Nombre (b) cargo, función y actividades que realiza (c) Titulación (d) Experiencia y resultados (e) Otros aspectos de interés e importancia.

Proceso productivo o de servicios. Tiene por finalidad proveer de información necesaria sobre la estructura productiva o de servicios de forma tal que permita tener una visión clara respecto: (a) Descripción del proceso o servicio (b) Flujograma (c) Disposición física, en inventarios o producción en proceso (d) Capacidad instalada (e) Cantidad unitaria de materias primas y de tiempo necesaria por cada producto (f) resultados y beneficios (g) Otros aspectos de interés e importancia.

Planificación financiera. Es la tarea final o culminante del proyecto investigativo, en él se recogen datos financieros de interés como son: (a) Ingresos esperados (b) Costos (c) Inversión, necesidad de financiamiento y Capital de Trabajo Necesario (d) Flujo de caja proyectado (e) Indicadores financieros VAN, TIR, Período de Recuperación o Payback, Índice de Rentabilidad, Punto de equilibrio (f) Determinación de la factibilidad o viabilidad de la investigación (g) determinación de riesgos (h) (i) Corrección de errores (j) Otros aspectos de interés e importancia. Finalmente, una vez concluidas estas tareas se puede comenzar el análisis y discusión de los resultados obtenidos. Estas tareas constituyen la implementación práctica o la forma de validación de la investigación. Existen además otros elementos que se pueden incorporar a la investigación en base a los intereses particulares de aquellas personas que estén vinculadas o simplemente según la proyección o estimación que se haga siempre obedeciendo los objetivos y metas trazados inicialmente.

3.2.4 Implementación del Plan de Negocio

La empresa se dedicará al diagnóstico, medición, reparación y calibración de sistemas de inyección diésel como son: inyectores, bombas y turbos. - Mantenimientos preventivos y correctivos de vehículos pesados. - Reparación de motores a diésel entre otras. Más conocida

comúnmente como taller automotriz diésel el mismo se encuentra localizado en la provincia de Loja, cantón Loja, en el sector San Cayetano Km 2.5 Vía Loja- Zamora.

En la entidad se cuenta con personal especializado en trabajos anteriormente descritos así como también se dedicara a la venta al por mayor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, conforme lo tiene establecido el Registro Único de Contribuyentes creado para el efecto (véase Anexo 1).- Como toda organización tiene su razón de ser que se refleja en el objeto social y sus resultados o aspiraciones se recogen en las metas planteadas. El proyecto taller automotriz diésel “Samaniego & Garate Asociados” nace del esfuerzo y el aprendizaje proporcionado en las aulas de la Escuela de Ingeniería Mecánica Automotriz de la Universidad del Azuay.

Actualmente el taller automotriz diésel se tiene previsto montarlo en las instalaciones de la Estación de Servicios “SAMANIEGO”, proyecto autorizado mediante Resolución Nro. ARCERNNR-CTRCH-2023-0040-RES (véase Anexo 2) ubicación descrita en el presente proyecto debido a que el establecimiento constituye un negocio familiar; de ahí que el taller automotriz será un servicio complementario a los que brinda Estación de Servicios.

Se establecerán aspectos internos de la empresa como la administración, organización del equipo de trabajo, disponibilidad de equipamiento y de tecnología, espacio del local que es suficiente y amplio (véase Anexo 3) entre muchos otros aspectos. Lo que conllevará a la productividad y eficiencia de forma general. Es por ello que la investigación busca solucionar uno de los problemas identificados en el segmento automotriz diésel contribuyendo de esta manera a su desarrollo.

3.2.5 Implementación de las fases en el Plan de Negocio

Para el presente proyecto se implementarán las siguientes fases:

Tabla 1.*Descripción de la Empresa*

No.	Aspectos	Descripción
a	Nombre de la empresa	“Samaniego & Garate Asociados”
b	RUC	1105170698001
c	Patente Municipal	En trámite
d	Objeto Social Actividades que realiza	<p>Mantenimiento y reparación de vehículos automotores: reparación mecánica, eléctrica, sistemas de inyección eléctricos.</p> <p>Venta al por mayor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores</p>
e	Dirección	Vía Loja Zamora, lote 3, parroquia el Valle, sector San Cayetano, cantón Loja, provincia Loja
f	Teléfono	0990274382
g	Correo	juanfsaman@hotmail.com
h	Representante Legal	Juan F. Samaniego
i	Misión	Satisfacer a nuestros clientes a través de los servicios automotrices diésel, apoyando y fortaleciendo la matriz productiva del país, dentro del marco de principios y

		valores profesionales.
	Visión	Posicionarse como un taller líder a nivel nacional que ofrezca servicios de mantenimiento y venta de repuestos para empresas de diferentes sectores económicos.
j	Fecha de inscripción	06-10-2022
k	Aspectos organizacionales	Organigrama por definir
l	Otros aspectos	Por definir

Elaborado por: Los autores

Tabla 2.

Necesidad de Financiamiento

No.	Aspectos	Descripción
a	Monto de financiamiento	\$ 15.000,00
b	Destino	Inversión en maquinaria establecimiento
c	Plazo Tiempo de amortización	3 años 3 años
d	Régimen Obligaciones Tributarias	Rimpe Emprendedor Impuesto al valor agregado Impuesto a la Renta
e	Inversión en maquinaria, herramientas y equipo	1.- Banco de pruebas, 2.- Herramientas para montaje y desmontaje de

		<p>motores.</p> <p>3.- Sistema de calibración de bombas de alta presión</p>
f	Recurso Humano a emplear	4 Colaboradores
g	Metas y Objetivos	<p>1.- Prestar un servicio de calidad observando los procesos de mejoramiento continuo.</p> <p>2.- Garantizar la satisfacción de los clientes a través de una atención personalizada.</p> <p>3.- Implementar plataformas digitales que permitan difundir información sobre los servicios especializados que se ofertan.</p>
h	Impacto Económico	<p>1.- La empresa obtendrá un desarrollo económico y financiero al posicionarse en la provincia y fuera de ella teniendo un alcance a nivel nacional.</p> <p>2.- El impacto se observará toda vez que se generen las utilidades esperadas lo que permitirá generar empleos y por consiguiente beneficios directos para su familia.</p>

i	Impacto Social	El proyecto investigativo contribuye al desarrollo de la localidad, así como su relación directa a todo el país, una vez que la intervención pretende el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades locales para el aporte a la política de desarrollo nacional.
j	Garantías y Referencias	Estación de Servicios “Samaniego”
k	Otros aspectos	Se considera a las instituciones financieras públicas que tienen programas para apoyar este tipo de emprendimientos.

Elaborado por: Los autores

Tabla 3.

Clientes

No.	Aspectos	Descripción
a	Clientes	1.- Usuarios de la Estación de Servicios “Samaniego”, debido a que se ofertara un servicio complementario aprovechando el espacio compartido 2.- Empresas públicas y privadas de la ciudad de Loja

		3.- Sector minero en virtud a que en la localidad no existe un taller automotriz diésel con el espacio suficiente para dar mantenimiento a los vehículos pesados empleados en esta actividad y que transitan por esta vía
b	Contratos	Por determinar
c	Localización de los clientes	Vehículos pesados y extra pesados cuya capacidad esta entre las 9 y las 11.5 toneladas que transitan por la vía Loja Zamora
d	Captación de nuevos clientes	Convenios interinstitucionales que permitan a las empresas públicas y privadas acceder a descuentos especiales por el volumen de su parque automotor

Elaborado por: Los autores

Tabla 4.

Producto o Servicio

No.	Aspectos	Descripción
a	Servicios	1.- Diagnóstico de bombas e inyectores mecánicos en el banco de pruebas. 2.- Diagnóstico, medición, reparación y calibración de

		<p>sistemas de inyección Diésel como son: inyectores, bombas y turbos.</p> <p>3.- Mantenimientos preventivos y correctivos de vehículos pesados.</p> <p>4.- Reparación de motores a diésel</p> <p>5.- Venta de repuestos originales o alternos: Inyectores y partes para reparación de inyectores- Bombas y partes para reparación de bombas- Turbos y partes para reparación- Filtros de combustible- Sensores y actuadores.</p>
b	Cantidad	Depende de la demanda del cliente
c	Nuevos productos o servicios	Reconstrucción de piezas mecánicas.
d	Otros aspectos	Realizar una base de datos con fichas técnicas de los clientes con el fin dar seguimiento a los trabajos realizados y que la misma aporte en la toma de decisiones.

Elaborado por: Los autores

Tabla 5.*Proveedores*

No.	Aspectos	Descripción
a	Proveedores	Se considera realizar el proceso de importación directa de los repuestos y partes a través de la empresa lo que permitirá ofertar precios competitivos en el segmento automotriz diésel
b	Materias primas	A partir de las necesidades de cada cliente como láminas de acero, cobre aluminio, soldas, pernos entre otras.
c	Monto de pagos	Entre \$ 2.000 y \$ 3.500 de forma mensual
d	Contratos	Por determinar
e	Productos y Especificaciones	Por identificar según cada proveedor
f	Garantías	Se establecerán de conformidad a la normativa legal vigente

Elaborado por: Los autores

Tabla 6.*Ventas*

No.	Aspectos	Descripción
a	Ingreso por ventas anuales	2024: \$ 79.405,20
b	Proyección de ventas	2025: \$ 83.375,46 2026: \$ 87.544,23 2027: \$ 91.921,44 2028: \$ 96.517,50
c	Estimación	Se estima un incremento del 0.05% anual hasta el año 5, así como también el 0.45% del costo de ventas
d	Contratos	Por definir
e	Otros aspectos	Realizar acercamientos con proveedores de repuestos originales y alternos para aplicar un joint venture

Elaborado por: Los autores

Tabla 7.*Competencia*

No.	Aspectos	Descripción
a	Competidores directos	1.- Taller de mecánica automotriz diésel RG 2.- Laboratorio automotriz REICES
b	Competidores indirectos	Talleres informales que operan de manera empírica.
c	Descripción	Con lo que respecta a la competencia directa se considera innovar el

		servicio a través de un sistema integral de atención al cliente
d	Otros aspectos	A los clientes sin reservación, se pondrá en su conocimiento del mecanismo para agendar citas previas y de esta forma evitar aglomeraciones y así evitar que se dirijan a otros talleres.

Elaborado por: Los autores

Tabla 8.

Precios

No.	Aspectos	Descripción
a	Precios actuales	Varían dependiendo al servicio establecido
b	Precios del mercado	Existe una competencia desleal por consiguiente se ha parametrizado precios accesibles para el cliente dependiendo del tipo de servicio
c	Proyección de precios	Incrementos basados de conformidad a las tasas inflacionarias del país, por consiguiente, los precios deberán basarse en al menos de 0.05% con respecto al año anterior.

d	<p>Análisis de precios</p> <p>Costo unitario</p> <p>Margen de utilidad</p>	<p>Realizar un análisis de precios con al menos dos competidores.</p> <p>Se establece dependiendo el servicio y/o repuesto</p> <p>Se considera un margen de utilidad en ventas del 6.09% en el primer año hasta el 13.15% para el año 5</p>
e	Otros aspectos	La gerencia realizará un estudio sobre la determinación para la toma de decisiones de manera recurrente.

Elaborado por: Los autores

Tabla 9.

Marketing

No.	Aspectos	Descripción
a	Estrategia de marketing	Para el caso se propone implementar marketing relacional en la fidelización de clientes.
b	Acciones a realizar	Crear una página web institucional, espacios en redes sociales y diferentes medios de comunicación
c	Presupuesto	Pagos destinados para publicidad:

		Propuesta alojamiento hosting y dominio \$70.00 Campañas publicitarias en medios de comunicación \$ 150.00
d	Personal especialista en el área	Por el momento no se cuenta con el personal para esta área por lo que designara este rol al personal administrativo de apoyo.
e	Otros aspectos	Organizar una estrategia de marketing que permita posicionar a la empresa en el mercado. Mejorar la publicidad, promoción y visión de la empresa a nivel local

Elaborado por: Los autores

Tabla 10.

Actores Claves

No.	Aspectos	Descripción
a	Estación de Servicios "SAMANIEGO"	Debido a la relación directa que existe con el dueño de la Estación de Servicios este es un factor determinante para la ejecución del proyecto
b	Cargo, función y actividades	Gerente propietario, Jefe de taller, Técnicos especialistas, Contador y

		personal de apoyo Las funciones se establecerán mediante la implementación de la estructura organizacional y manual de funciones.
c	Competencias	Van acorde al cargo a desempeñar de cada colaborador dentro de la estructura organizacional
d	Experiencia	Varían según la actividad de la nomina
e	Otros aspectos	No se consideran por el momento otros adicionales a los anteriormente descritos.

Elaborado por: Los autores

Tabla 11.

Proceso Productivo o de Servicios.

No.	Aspectos	Descripción
a	Procesos, actividad o servicios	1.- Reparación de motores a diésel. 2.- Análisis de sistemas eléctricos. 3.- Diagnostico, reparación de transmisiones manuales y eléctricas. 4.- Suspensión y dirección 5.- Frenos. 6.- Cambio de aceite, filtros, y revisión de niveles

		<p>7.- Sistema de limpieza en inyección de combustible.</p> <p>8.- Escáner diagnóstico avanzado.</p> <p>9.- Multímetros automotrices.</p> <p>10.- Osciloscopio automotriz.</p>
b	Flujogramas	En proceso de implementación.
c	Capacidad instalada	Edificio 119.55 m ² , área de oficina, área de taller, área de almacenamiento y parqueadero. (Anexo 6)
d	Tiempos	Los tiempos varían de acuerdo a la especificación del trabajo que se realice
e	Resultados y beneficios	<p>Sistemas monitoreados permanentemente para la correcta operación, hasta que la computadora en su rutina de verificación registre un problema y encienda en el tablero el foco con la leyenda "CHECK ENGINE".</p> <p>Debido al sofisticado sistema de monitoreo se valora con precisión el área del problema para su oportuna intervención.</p>

Elaborado por: Los autores

Tabla 12.
Planificación Financiera

No.	Aspectos	Descripción
a	Ingresos esperados	2024: \$ 79.405,20 2025: \$ 83.375,46 2026: \$ 87.544,23 2027: \$ 91.921,44 2028: \$ 96.517,50
b	Costos	2024: \$ 35.732,34 2025: \$ 37.518,96 2026: \$ 39.394,90 2027: \$ 41.364,65 2028: \$ 43.432,88
c	Inversión	\$ 15.000,00
d	Flujo de caja	2024: \$ 32.934,63 2025: \$ 41.386,86 2026: \$ 51.425,03 2027: \$ 68.930,07 2028: \$ 88.238,13
e	VAN TIR Periodo de recuperación (PR) IR Punto de equilibrio	\$ 39.835,74 53.15% 2.67 años 25% 0.78
f	Factibilidad y Viabilidad	Factible y viable basados en que el Van + TIR + Tasa de descuento, PR en 2.67 años el proyecto posee rentabilidad
g	Riesgos	Realizar un análisis a partir de los precios pronosticados, Considerar un escenario pesimista

		<p>donde se reduzca el precio y los ingresos.</p> <p>Considerando una reducción de los ingresos y de los precios en un 15% el Van sigue siendo positivo y la TIR + Tasa de Descuento por tanto se acepta el proyecto bajo cualquier incertidumbre.</p>
h	Otros aspectos	A futuro generar nuevas alternativas o ideas referentes al Plan de negocios.

Elaborado por: Los autores

3.3 ESTUDIO DE MERCADO

Para el presente estudio de mercado, se recopiló información de diferentes fuentes bibliográficas y páginas web de organismos relacionados con el sector automotriz a diésel y servicios relacionados, tanto privado como público, informes oficiales del sector automotriz, fuentes estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, Agencia Nacional de Tránsito.

El estudio de mercado se realiza bajo el método deductivo-inductivo, mediante una investigación de campo y documental. La investigación de campo se obtiene de fuentes primarias a través del análisis de tráfico vehicular y levantamiento de encuestas para conocer las preferencias de los clientes potenciales en la zona de influencia del terreno donde se tiene previsto establecer el Taller automotriz diésel.

3.3.1 Tamaño del Mercado:

Comenzaremos por analizar el comportamiento de los talleres automotrices diésel de la ciudad de Loja mediante un estudio de mercado con la finalidad de recolectar información a través de encuestas con muestras representativas que permiten analizar la demanda y oferta para establecer el mercado objetivo, en un futuro al cual podríamos dirigirnos.

Tabla 13.

Identificación del Mercado Objetivo

Tipo de segmentación	Concepto	Variabes	Características
Demográficos	Los consumidores son clasificados considerando variables como:	<ul style="list-style-type: none"> • Genero • Edad • Ocupación • Religión • Origen étnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Femenino • Entre 18 a 65 años • De todo tipo de religión y creencias • De todo tipo de origen étnico
Geográficos	El mercado es dividido en unidades geográficas como: región, clima, países, ciudades	Región	Cantón Loja, parroquia el Valle, sector San Cayetano, vía Loja Zamora
Psicográficos	El consumidor es clasificado de formas más subjetivas como:	Nivel socioeconómico Estilo de vida	Medio Medio- Alta Personas que disponga de vehículos pesados Propietarios o encargados de vehículos de transporte público y privado
Comportamiento	Características de comportamiento del consumidor ante la compra como:	Frecuencia de compra	En la pregunta 4 del Anexo 3, se considera que el 16.12% de la población visita un taller mecánico una

			vez al mes, un 26.50% necesita de servicios automotrices cada tres meses, el 32.79% lo necesitan cada 6 meses y con un 24.59% una vez al año
--	--	--	--

Elaborado por: Los autores

3.3.1.1 Aplicación y tabulación de las entrevistas

El desarrollo de este apartado permite identificar la situación actual de los talleres mecánicos de la ciudad de Loja a través de visitas de campo y en cumplimiento de uno de los objetivos del presente proyecto; se procedió a utilizar el método Delphi para generar información.

Los instrumentos básicos que apoyan la metodología son la encuesta y la entrevista. A través de los cuestionarios se desarrollan una serie de preguntas concretas con respuestas fiables y susceptibles de ser cuantificadas. En nuestro caso particular se realizó la encuesta con preguntas abiertas en su totalidad ya que se da libertad al encuestado.

Por medio de la visita de campo se pudo constatar la existencia de diferentes talleres automotrices en la ciudad, algunos difieren en sus servicios, pero otros prestan los mismos servicios a la población. En el Anexo 4 se presenta las preguntas realizadas durante las entrevistas que se aplicaron a los responsables de los talleres mecánicos, estas tienen como finalidad el diagnóstico de la situación actual de dichos talleres.

A continuación, en las tablas siguientes se detalla de manera resumida la información obtenida en las entrevistas:

Tabla 14.

Resumen de entrevistas realizadas a Laboratorio automotriz REICIS y Taller automotriz diésel RG

No	Preguntas	Respuestas	
		Laboratorio automotriz REICIS	Taller automotriz diésel RG
1	¿Qué tiempo tiene su taller mecánico?	9 años	6 años
2	¿Cuántos empleados tienen?	9 empleados	3 empleados
3	¿El local es propio o arrendado?	Propio	Propio
4	¿Qué servicios presta a los usuarios?	Laboratorio y taller automotriz Laboratorio de desarrollo y fabricación tecnológico	Mantenimiento, reparación de vehículos, reparación mecánica, eléctrica, sistema de inyección electrónicos
5	¿Qué servicios piensa que le falta implementar en su taller; y que servicios considera usted le hace falta al cantón Loja?	Venta de repuestos originales y alternos	taller le hace falta un banco de pruebas de alta tecnología
6	¿Considera usted que sus precios son módicos comparados con los otros talleres mecánicos?	Si van a la par con los talleres mecánicos	Si son accesibles pero existe una competencia desleal
7	¿Qué aspectos considera que son su principal ventaja frente a la competencia?	La atención que presto a mis clientes	Buen trato, honestidad y precios justos
8	¿Cree usted que la ubicación del taller influye mucho en su clientela?	Si, mientras más cerca es mucho mejor.	SI influye porque la clientela busca lo mejor.
9	¿En base a su experiencia cuál es su promedio de ventas?	\$ 5.000	\$ 3.500
10	¿Cuál es el valor de su inversión en su taller? aproximado	\$ 45.000	\$ 30.000
11	¿Cree usted que en el taller mecánico influye mucho el espacio?	Si porque para reparar motores se necesita un espacio amplio para dejar el vehículo por un tiempo prolongado	Si porque mientras más amplio mejor.
12	¿Qué requisitos necesito para implementar su taller?	Patente municipal y permiso de uso de suelo	Patente municipal y permiso de uso de suelo, permiso de

			funcionamiento.
13	¿Cuáles son las marcas más frecuentes de vehículos que visitan su taller mecánico?	Hino, Jac, Kenworth, Internacional, Mac	Scania, Mercedes, Mac, Jac, Internacional
14	Observaciones	Considero que en la ciudad de Loja hace falta un taller integrado, es decir en un solo lugar diferentes servicios para mayor comodidad	Considero que en la ciudad de Loja hace falta un taller que ofrezca repuestos originales y alternos

Elaborado por: Los autores

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las entrevistas debe comenzar mencionando que en la mayoría de los talleres mecánicos no cuentan con una estructura de planificación organizacional, es decir no cuentan con una filosofía empresarial como una visión, misión, objetivos, etc. En definitiva, algunos de estos talleres son considerados como artesanales ya que en su mayoría sus conocimientos son basados en la experiencia o escuelas técnicas antiguas, tornándose su principal ventaja ante la competencia.

El tiempo promedio en el mercado de los talleres es de 16 años, oscilando en un rango que va desde 2 hasta más de 40 años. Se deduce, entonces, que este tipo de negocios suele permanecer en el mercado por largos períodos de tiempo. No obstante, no se observó un crecimiento de estas pequeñas empresas (que poseen de 3 a 9 colaboradores), lo que puede ser un indicio de la falta de interés de sus fundadores a la hora de expandir el negocio, o que los recursos económicos que perciben son insuficientes para que crezca este tipo de empresas.

Las respuestas a la pregunta 3 muestran que la mayoría de los dueños de los talleres son propietarios de los inmuebles donde se encuentra ubicado su negocio, cuestión que puede estar relacionada con un determinado nivel de prosperidad idóneo para adquirir un inmueble propio.

Existe un consenso no oficializado en cuanto a los precios de los servicios ofertados, en otras palabras, todos los talleres mecánicos de la ciudad de Loja manejan un rango de precios muy parecidos, que se caracterizan por ser módicos o bajos.

Los talleres más longevos cuentan con ventajas competitivas relacionadas con una larga trayectoria en el mercado. En cambio, las empresas con menos tiempo en funcionamiento están enfocadas en ganar cuota de mercado a través de servicios de alta calidad, puntualidad en las entregas y mediante la especialización.

Por otra parte, la mayoría de los entrevistados consideran que la ubicación del taller influye directamente en la cantidad de clientes que visitan el negocio, dicho de otro modo, se afirma que los talleres automotrices deben estar ubicados en locales amplios para poder atraer clientela.

El rango de ventas mensuales, según las entrevistas fluctúan entre \$ 5.000 y \$3.500. Por otro lado, el promedio de la inversión inicial es de aproximadamente \$30.000, lo cual incluye la compra de equipos, herramientas, insumos, adquisición de permisos municipales, alquiler del local, contratación de mano de obra (de ser el caso), entre otros costos y gastos.

En su mayoría manifestaron que en la ciudad Loja carece de muchos servicios automotrices como: un almacén de repuestos originales y alternos, es decir que exista repuestos para todo tipo de vehículo, un servicio de rectificación de motores, almacén de pinturas para vehículos, porque en muchos casos les toca acudir a otras ciudades, ocasionando demora en sus trabajos.

Finalmente, las principales limitaciones o problemáticas en el giro de este negocio es que existe una gran competencia en el sector, sin embargo, a pesar de la competencia existente, la ciudad de Loja carece de un taller mecánico integral donde en un solo lugar

pueda encontrar todos los servicios que requiere para un vehículo, es decir, que cuente con servicio de latonería, reparación de motores, laboratorio y venta de repuestos para mayor comodidad del cliente.

3.3.1.2 Aplicación y tabulación de las encuestas

Tras realizar los cálculos y análisis correspondientes, se debe realizar un total de 370 encuestas considerando una población o universo de 10178 vehículos matriculados en el año 2021 en la ciudad de Loja. Por medio de estas encuestas se pudo recopilar datos primarios a través preguntas cerradas. El cuestionario está conformado por 9 preguntas, las misma se muestran en el Anexo 3. Estas encuestas además nos permiten medir actitudes, preferencias y comportamientos de nuestros posibles clientes potenciales.

Las preguntas en su mayoría permiten conocer las percepciones de la población, además en sus contextos se mencionan datos como: marca del vehículo, conocimiento de talleres tecnificados, concurrencia de visita de un taller automotriz, precios estimados, además conocer si visitaría usted un taller automotriz calificado, en qué lugar le gustaría que se encuentre este taller, etc.

Luego de aplicar estas encuestas y analizar sus respuestas, los cuales muestran una relación directa con el propósito que persigue el estudio, ya que orienta a cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

Tabla 15.

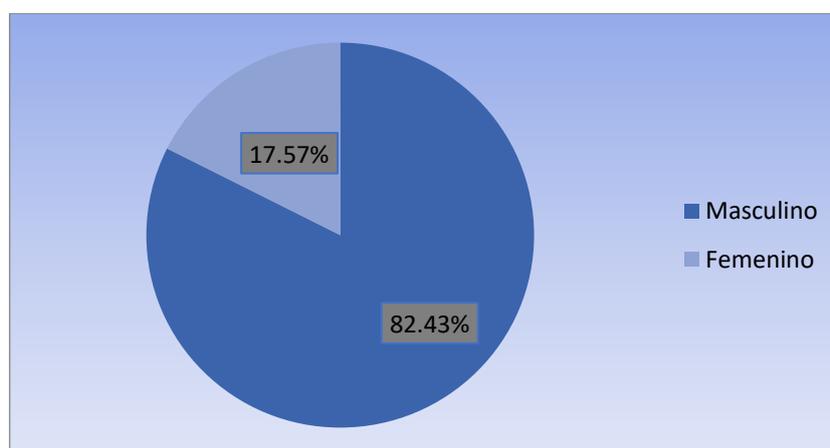
Distribución de usuarios de las encuestas aplicada a la población de ciudad de Loja, según el género

Genero	Cantidad	Porcentaje
Masculino	305	82.43%
Femenino	65	17.57%
Total, encuestas	370	100.00%

Elaborado por: Los autores

Figura 6.

Gráfico del según el género aplicada las encuestas



Elaborado por: Los autores

Interpretación de Resultados: Del total de encuestados el 82,43% representa al sexo masculino y el 17,57% que colaboró con la encuesta son de género femenino.

Pregunta 1: ¿Usted posee vehículo?

Tabla 16.

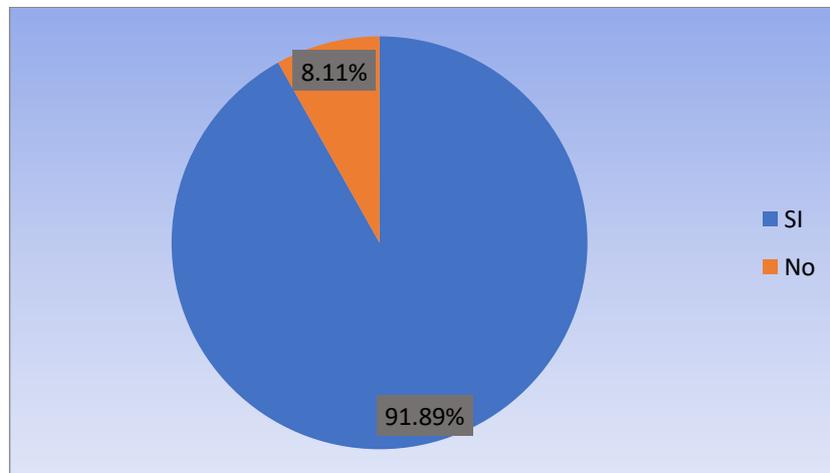
Distribución de usuarios que poseen vehículos

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	340	91.89%
No	30	8.11%
Total, encuestas	370	100.00%

Elaborado por: Los autores

Figura 7.

Usuarios que poseen vehículo



Elaborado por: Los autores

Interpretación de Resultados: Del total de encuestados el 91.89% posee vehículo, mientras que el 8.11% no posee.

Pregunta 2: ¿Indique la marca de vehículo que posee?

Tabla 17.

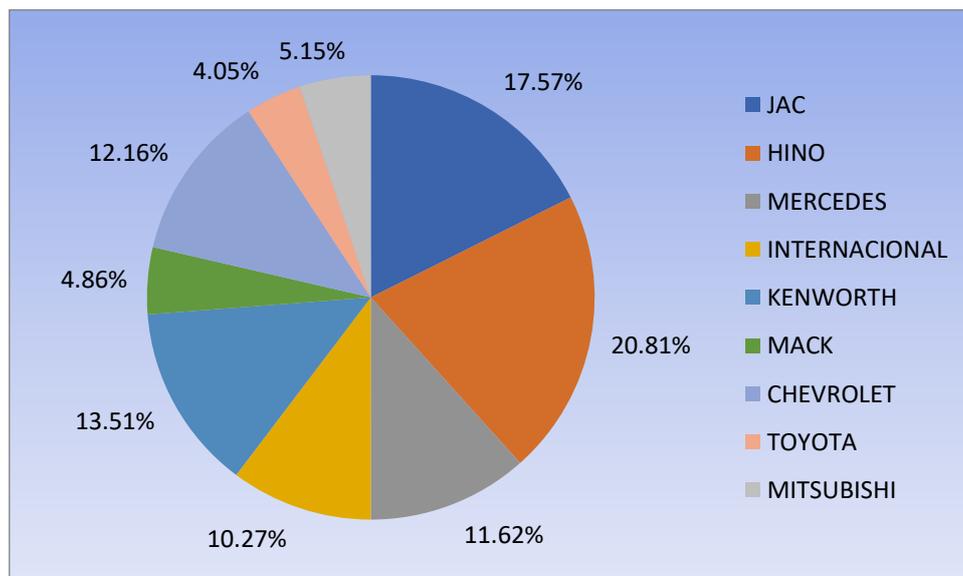
Distribución de marcas de vehículos de los usuarios encuestados

Marca de vehículo	Cantidad	Porcentaje
JAC	65	17.57%
HINO	77	20.81%
MERCEDES	43	11.62%
INTERNACIONAL	38	10.27%
KENWORTH	50	13.51%
MACK	18	4.86%
CHEVROLET	45	12.16%
TOYOTA	15	4.05%
MITSUBISHI	19	5.15%
Total, encuestas	370	100.00%

Elaborado por: Los autores

Figura 8.

Distribución en porcentaje de marcas de vehículos de los usuarios encuestados



Elaborado por: Los autores

Interpretación de Resultados: En la figura 8 se muestra distintos porcentajes correspondientes a las marcas de vehículos con mayor circulación en la ciudad de Loja, con un 20.81% corresponde a la marca Hino, seguido de un 17.57% con Jac, Kenworth con un 13.51%, Chevrolet con un 12.16%, Mercedes con un 11.62%, mientras que Internacional representa un 10.27%, Mitsubishi un 5.15%, con un 4.86% correspondiente a marca Mack, y con un porcentaje mínimo de 4.05% se encuentra la marca Toyota.

Pregunta 3: ¿Conoce usted de un centro automotriz dentro del cantón Loja, que brinde servicios de mantenimiento, con personal capacitado y tecnología de última generación?

Tabla 18.

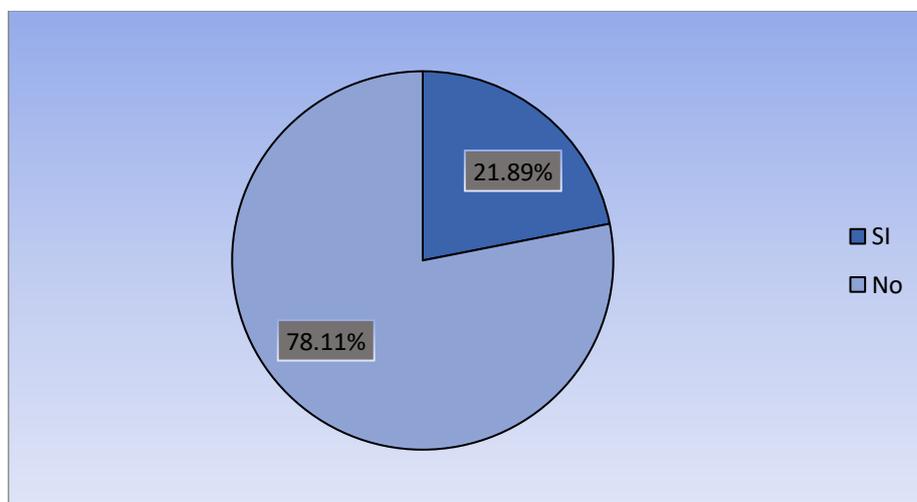
Conocimiento de los talleres mecánicos de la ciudad de Loja

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
SI	81	21.89%
No	289	78.11%
Total, encuestas	370	100.00%

Elaborado por: Los autores

Figura 9.

Conocimiento de los talleres mecánicos de la ciudad de Loja



Elaborado por: Los autores

Interpretación de Resultados: Del total de encuestados el 78.11% conoce un taller automotriz en la ciudad de Loja vehículo, mientras que el 21.89% desconoce sobre este tema.

Pregunta 4: ¿Con que frecuencia usted visita un taller mecánico?

Tabla 19.

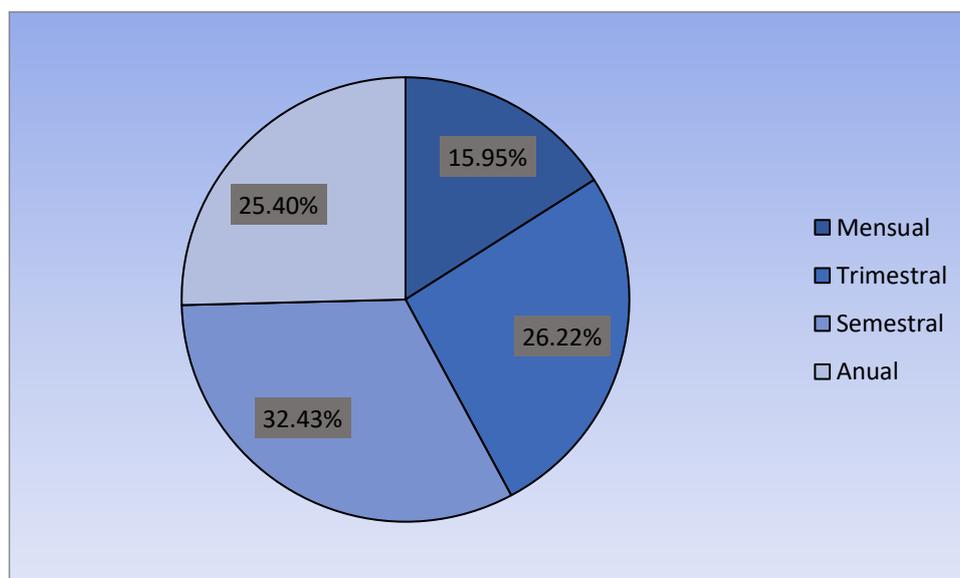
Frecuencia de uso de servicios automotrices

Frecuencia	Cantidad	Porcentaje
Mensual	59	15.95%
Trimestral	97	26.22%
Semestral	120	32.43%
Anual	94	25.40%
Total, encuestas	370	100.00%

Elaborado por: Los autores

Figura 10.

Frecuencia de uso de servicios automotrices



Elaborado por: Los autores

Interpretación de Resultados: Se puede observar en la figura 10 que el 15.95% de la población visita un taller mecánico una vez al mes, mientras que un 26.22% necesita de servicios automotrices cada tres meses, el 32.43% lo necesitan cada 6 meses y con un 25.40% una vez al año, en ese sentido las visitas semestral y trimestral al taller, son considerados nuestros potenciales clientes porque acuden con mayor frecuencia a los talleres mecánicos.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los servicios que usted más utiliza en un taller mecánico?

Tabla 20.

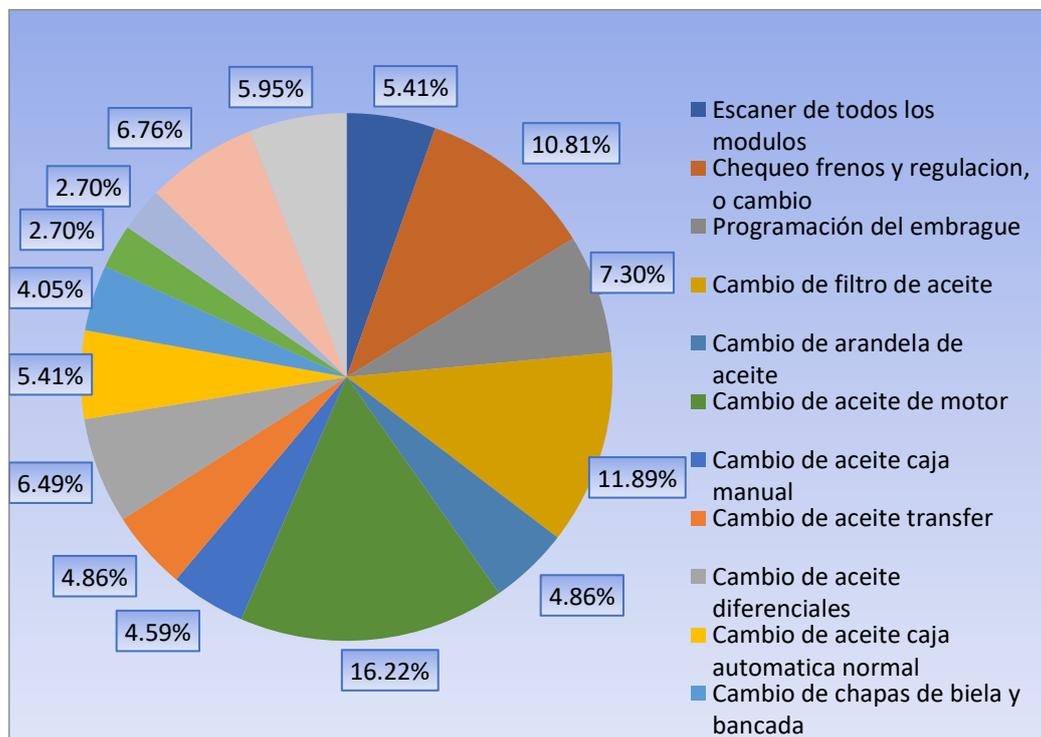
Servicios más utilizados por los clientes de talleres automotrices

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Escáner de todos los módulos	20	5.41%
Chequeo frenos y regulación, o cambio	40	10.81%
Programación del embrague	27	7.30%
Cambio de filtro de aceite	44	11.89%
Cambio de arandela de aceite	18	4.86%
Cambio de aceite de motor	60	16.22%
Cambio de aceite caja manual	17	4.59%
Cambio de aceite transfer	18	4.86%
Cambio de aceite diferenciales	24	6.49%
Cambio de aceite caja automática normal	20	5.41%
Cambio de chapas de biela y bancada	15	4.05%
Cambio de cabezota	10	2.70%
Servicio de reparación motor integral	10	2.70%
Servicio de reparación parcial	25	6.76%
Calibración de válvulas	22	5.95%
Total encuestas	370	100.00%

Elaborado por: Los autores

Figura 11.

Servicios más utilizados por los clientes de talleres automotrices



Elaborado por: Los autores

Interpretación de Resultados: Como se muestra en la figura 11 los principales servicios que requieren los propietarios de vehículos en los talleres son cambios de aceite de motor con el 16.22%, seguido por cambio de filtros con el 11.89%, el 10.81% corresponde al chequeo de frenos y regulación, con el 7.30% está el servicio de programación del embrague, con el 6.76% el servicio de reparación parcial de motores, el 6.49% corresponde al cambio de aceite de diferenciales, el 5.95% al servicio de calibración de válvulas, con el 5.41% escáner de todos los módulos y cambio de aceite caja automática, finalmente el 2.70% corresponde al servicio de reparación integral del motor, siendo este mercado objetivo.

Pregunta 6: ¿Cuál es el monto aproximado que usted gasta cada vez que lleva su vehículo al taller?

Tabla 21.

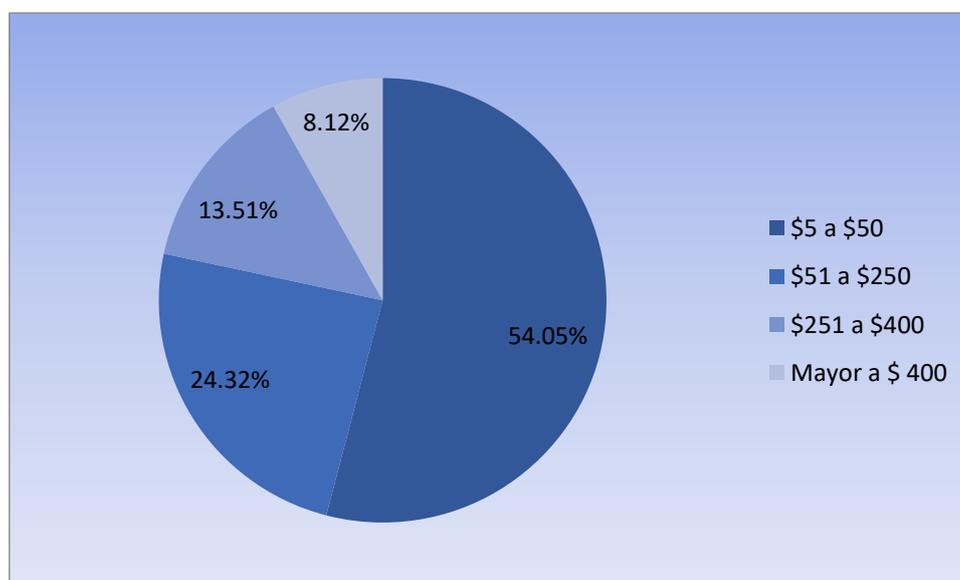
Gastos referenciales de mantenimiento automotriz

Costos	Cantidad	Porcentaje
\$5 a \$50	200	54.05%
\$51 a \$250	90	24.32%
\$251 a \$400	50	13.51%
Mayor a \$ 400	30	8.12%
Total, encuestas	370	100.00%

Elaborado por: Los autores

Figura 12.

Gastos referenciales de mantenimiento automotriz



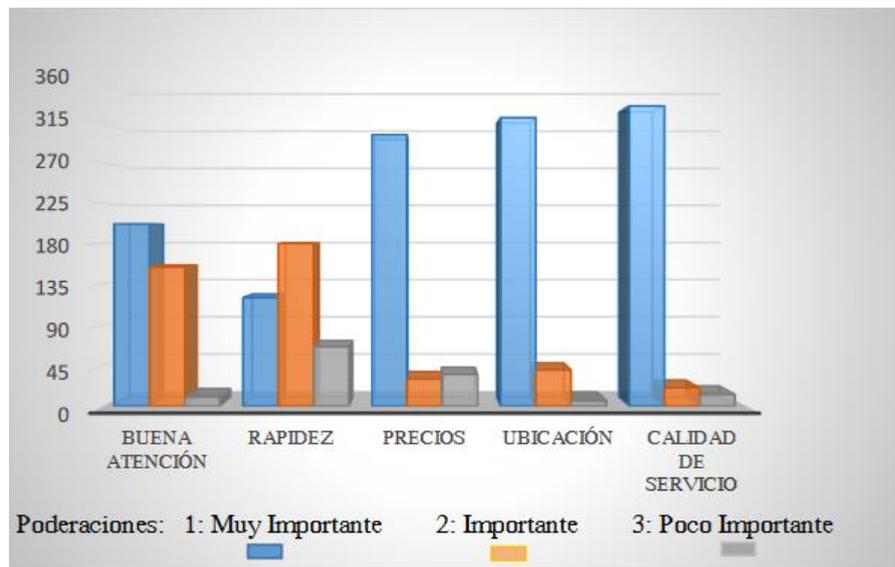
Elaborado por: Los autores

Interpretación de Resultados: En base a la encuesta realizada sobre los gastos referenciales de los usuarios que poseen vehículo en la ciudad de Loja, se obtuvieron los siguientes datos: el 54.05% gastan un monto de entre \$5 a \$50, con un 24.32% corresponde un gasto de entre \$51 a \$250, mientras que con un 13.51% gastan entre \$251 a \$400, y el 8.12% manifiesta que requiere de cifras económicas superiores a los \$400.

Pregunta 7: ¿Cuáles de los siguientes aspectos en la siguiente escala considera usted los más importantes para que un taller mecánico sea de su agrado? Siendo 1 el más importante y el 3 menos importante

Figura 13.

Aspectos importantes a considerar en un taller mecánico



Elaborado por: Los autores

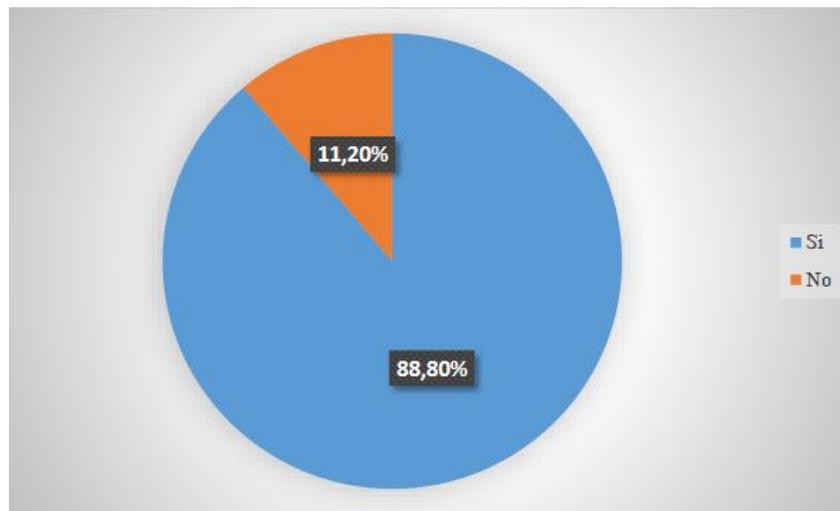
Interpretación de Resultados: La población encuesta manifestó que lo más importante que se debe considerar en un taller mecánico son: precios, buena atención, rapidez en los trabajos realizados, la ubicación del taller automotriz y calidad de servicio prestado, ya que son aspectos relevantes para mejorar la calidad de los servicios.

Pregunta 8: ¿Le gustaría a usted que en la ciudad de Loja exista un taller automotriz diésel que ofrezca todos los servicios para su vehículo?

Si su respuesta de la pregunta anterior es positiva indique los servicios que usted utilizaría.

Figura 14.

Nivel de aceptación del taller mecánico integral automotriz

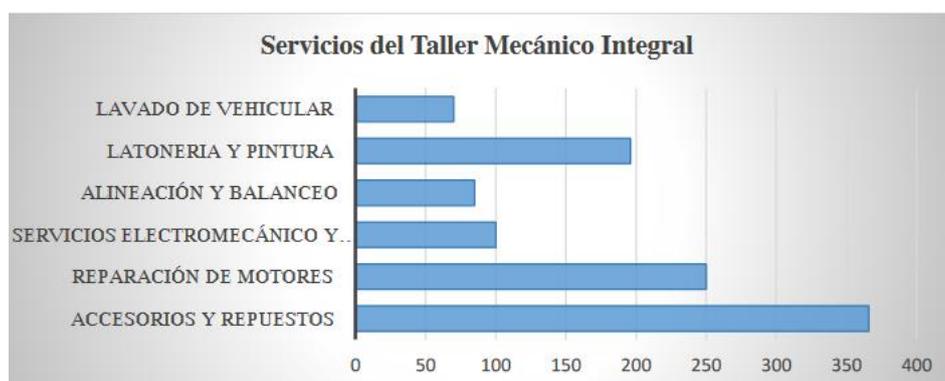


Elaborado por: Los autores

Interpretación de Resultados: En base a la información obtenida y como se muestra en la figura 14, se puede evidenciar que el 88,80% de los usuarios están dispuestos a acudir a este taller mecánico que cuente con la tecnología, equipos modernos, personal capacitado y que brinde un servicio de calidad, siendo estos factores de importancia para la apertura del taller automotriz.

Figura 15.

Principales servicios del taller mecánico integral



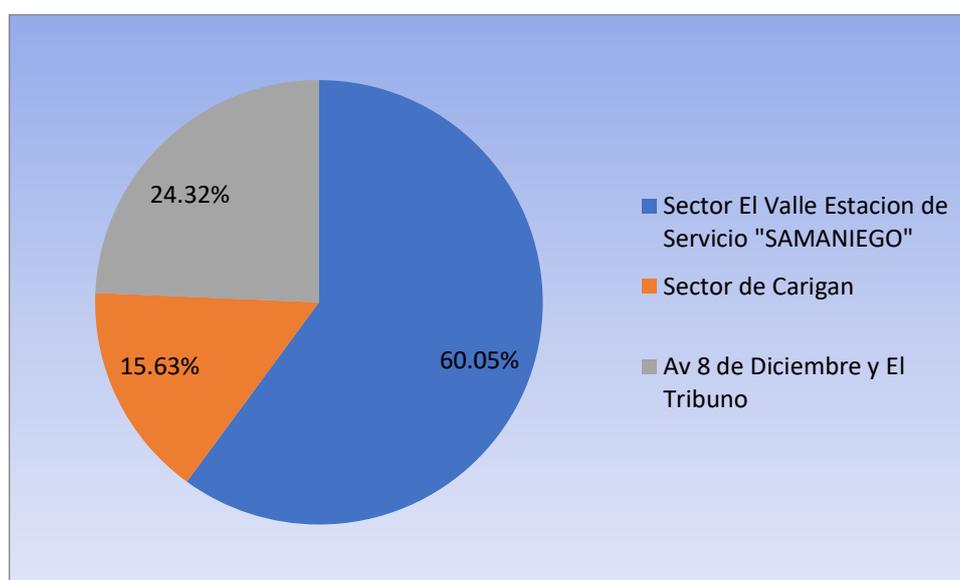
Elaborado por: Los autores

Interpretación de Resultados: Es evidente que la ciudad de Loja carece de algunos servicios automotrices como se muestra en la figura 15, donde la población encuestada menciona que los servicios que necesitan son: Accesorios y repuestos, servicio de reparación de motores, latonería y pintura principalmente.

Pregunta 9: ¿Seleccione de entre las opciones la ubicación que le gustaría que este ubicado el taller mecánico?

Figura 16.

Ubicación preferencial para el taller mecánico



Elaborado por: Los autores

Interpretación de Resultados: Como se puede observar en la figura 16 el 60.05% de los encuestados ven como una alternativa positiva que en el lugar donde va a funcionar una estación de servicios se complemente con un taller automotriz especializado diésel por consiguiente el objeto de proyecto se estará totalmente garantizado para su ejecución.

3.3.2 Objetivos del Mercado

En el actual contexto económico, los consumidores más que adquirir un vehículo nuevo se inclinan por dar mantenimiento preventivo o correctivo a su auto. Todo parece indicar que para este 2023, las ventas de autos nuevos en el mercado interno registrarán un descenso importante, lo que representará una oportunidad de negocio ante la creciente demanda de la población por mantener en óptimas condiciones sus vehículos en el cantón Loja.

El análisis de la demanda se realizó a través de técnicas directas, utilizando como instrumento básico a la encuesta, que se estructuró con preguntas cerradas dirigidas a la población que posee vehículo y que frecuenta un taller mecánico.

3.3.2.1 Determinación de la demanda actual

Como se ha mencionado en puntos anteriores la población objeto de estudio es de 10178 vehículos matriculados en el año 2021; además después de analizar la información obtenida y al aplicar las encuestas, que en su pregunta 8 menciona si: ¿Le gustaría a usted que en la ciudad de Loja exista un taller automotriz diésel que ofrezca todos los servicios para su vehículo? Al realizar el respectivo cálculo, se ha obtenido un nivel de aceptación del 88,80%, que en valores absolutos indica que más de 9000 personas respondieron positivamente a dicha pregunta. Siendo 9038.06 el 88.80% de 10718 vehículos motorizados diesel matriculados en el año 2021 que constituyen el 100%.

Tabla 22.*Cálculo de la demanda potencia*

Demanda Potencial= Mercado Total * % Nivel de Aceptación		
Mercado Total	10178	
Nivel de aceptación %	88.80%	
DEMANDA POTENCIAL	Diaria	25
	Mensual	753
	Anual	9,038

Elaborado por: Los autores

De esta manera se prevé acoger aproximadamente un 40% de la demanda potencial del sector, debido a que el negocio contará con los servicios de calidad, tecnología de última generación y con personal capacitado, lo que le hace falta al cantón Loja. Una vez realizados los cálculos se obtuvo como resultado un total de 3.615 vehículos por año, 301 vehículos por mes respectivamente siendo nuestra demanda efectiva.

3.3.2.2 Proyección de la demanda potencial

Para determinar la demanda potencial proyectada, en primer lugar, se debe conocer la tasa de crecimiento de la población de la ciudad de Loja, que, según la fuente del INEC, Censos de la población determina una tasa de crecimiento anual uniforme del 1,40% anual. Con los datos antes expuestos se procede al cálculo de la demanda potencial proyectada mediante la siguiente ecuación:

$$P = P_0 (1 + r)^2$$

Dónde:

P₀ = Población inicial (demanda potencial de 9.038)

R= Tasa de crecimiento población proyectada (1,40%)

Tabla 23.

Demanda Potencial proyectada para el taller automotriz diésel “SAGA”

Año	Demanda Potencial	
2023	9,038	vehículos
2024	9,293	vehículos
2025	9,555	vehículos
2026	9,824	vehículos
2027	10,101	vehículos

Elaborado por: Los autores

3.3.2.3 Proyección de la demanda efectiva

Al igual que la demanda potencial, se puede proyectar la demanda efectiva, lo cual se requiere la proyección de crecimiento poblacional del cantón Loja que es de 1,40%, obteniendo los siguientes datos.

Tabla 24.

Demanda efectiva proyectada para el taller automotriz diésel “SAGA”

Año	Demanda efectiva anual proyectada	Demanda efectiva mensual proyectada
2023	3,615 vehículos	301 vehículos
2024	3,717 vehículos	310 vehículos
2025	3,822 vehículos	318 vehículos
2026	3,930 vehículos	327 vehículos
2027	4,041 vehículos	337 vehículos

Elaborado por: Los autores

3.3.3 Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha se define como la resta de la demanda potencial y la demanda efectiva proyectadas, cuyos valores se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 25.

Cálculo de la demanda Insatisfecha para el taller automotriz diésel “SAGA”

Año	Demanda potencial	Demanda efectiva	Demanda insatisfecha
2023	9,038	3,615	5,423
2024	9,293	3,717	5,576
2025	9,555	3,822	5,733
2026	9,824	3,930	5,895
2027	10,101	4,041	6,061

Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y EL ESTUDIO DE MERCADO

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

“La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”. (Pedros y Gutierrez, 2012)

Para Kotler, el entorno no es más que un conjunto de fuerzas y actores que repercuten en la capacidad de la organización para crear y conservar relaciones exitosas con el mercado objetivo. (Kotle y Keller, K.L, 2009)

Tabla 26. Factores para el análisis PEST

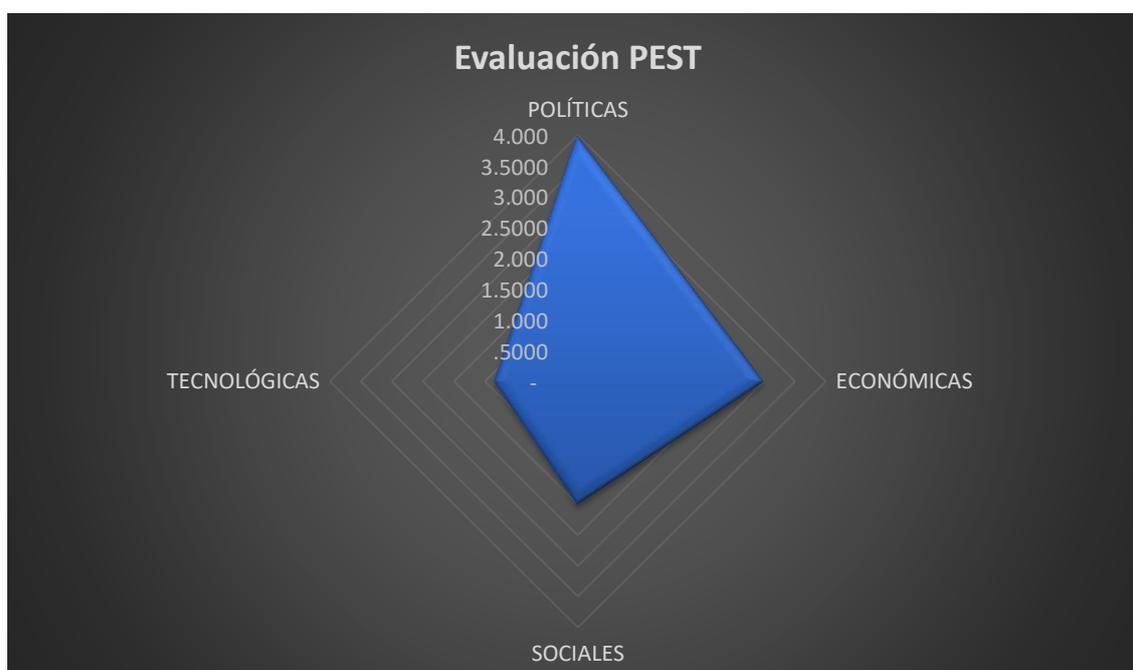
ÍTEMS	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
POLÍTICAS						
1.	RIESGO PAÍS					5
3.	POLÍTICA DE CENTRO DERECHA			3		
4.	INESTABILIDAD POLÍTICA ACTUAL					5
ECONÓMICAS						
1.	INFLACIÓN MODERADA				4	
2.	TASA DE INTERÉS			3		
3.	P.I.B.		2			
4	P.I.B. SECTORIAL (APORTE P.I.B. GLOBAL)	1				
SOCIALES						
1.	MANO DE OBRA			3		
2.	COSTUMBRES DE CONSUMO	1				
3.	MEDIO AMBIENTE		2			
TECNOLÓGICAS						
1.	INTELIGENCIA ARTIFICIAL		2			
2.	VISIÓN DE MAQUINA (VM)	1				
3	TECNOLOGÍA IOT	1				

5 AMENAZA IMPORTANTE 1 OPORTUNIDAD IMPORTANTE
--

Tabla 27.*Análisis PEST*

	POLÍTICAS	ECONÓMICAS	SOCIALES	TECNOLÓGICAS
Evaluación Fuerzas de PEST	4.00	3.00	2.00	1.33

Elaborado por: Los autores

Figura 17.*Evaluación PEST*

Elaborado por: Los autores

En relación a la evaluación de los factores PEST como se puede observar en la figura 17 que el factor político presenta una amenaza importante en virtud a la situación política actual por la que está atravesando el país, es así que se debe tomar en cuenta estos parámetros para tomar decisiones de manera oportuna.

4.1.1 Factores Económicos

Para garantizar el perfecto funcionamiento del negocio es necesario contar con

varios recursos para iniciar y mantener sus actividades comerciales y operativas, dentro de los cuales se consideran los siguientes:

4.1.1.1 Propiedad Planta y Equipo

Tabla 28.

Activos Fijos

Cantidad	Tipo de recurso	Precio Unit	Total
	Equipos		
1	Elevador de dos postes piso libre	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
1	Compresor	\$ 800.00	\$ 800.00
1	Banco de pruebas de 6 inyectores	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
1	Rectificador de discos y tambores	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
1	Analizador de gases	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
1	Opacímetro (diésel)	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
1	Alineador 3D	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
3	Mesas de trabajo	\$ 300.00	\$ 900.00
	Herramientas		
3	Llaves	\$ 200.00	\$ 600.00
3	Dados	\$ 200.00	\$ 600.00
3	Palancas	\$ 200.00	\$ 600.00
3	Raches	\$ 300.00	\$ 900.00
3	Torquímetros	\$ 300.00	\$ 900.00
5	Sierras	\$ 60.00	\$ 300.00
5	Martillos	\$ 40.00	\$ 200.00
5	Cinceles	\$ 30.00	\$ 150.00
5	Alicates	\$ 60.00	\$ 300.00
3	Taladros	\$ 250.00	\$ 750.00
	Herramientas de diagnóstico		
1	SCANNER multimarca 12v.	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00

1	Multímetro osciloscopio	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Herramientas neumáticas o hidráulicas			
1	Pulverizador	\$ 300.00	\$ 300.00
2	Pistola de impacto 1/2"	\$ 600.00	\$ 1,200.00
2	Pistola de impacto 3/4"	\$ 600.00	\$ 1,200.00
3	Gato hidráulico	\$ 400.00	\$ 1,200.00
1	Pluma hidráulica	\$ 200.00	\$ 200.00
Herramientas de medición			
3	Flexómetro	\$ 80.00	\$ 240.00
3	Regla graduada	\$ 70.00	\$ 210.00
3	Pie de rey	\$ 60.00	\$ 180.00
3	Manómetro	\$ 50.00	\$ 150.00
Equipos de seguridad y vigilancia			
1	EPP (equipo de seguridad personal cascos, guantes, gafas y zapatos de seguridad)	\$ 80.00	\$ 80.00
1	Kit de seguridad	\$ 150.00	\$ 150.00
1	Televisor	\$ 350.00	\$ 350.00
2	Extintores	\$ 100.00	\$ 200.00
5	Detectores de humo	\$ 30.00	\$ 150.00
2	Lámparas de emergencia	\$ 20.00	\$ 40.00
1	Señal ética	\$ 15.00	\$ 15.00
Muebles y enseres			
1	Muebles de oficina	\$ 200.00	\$ 200.00
2	Equipo de computo	\$ 500.00	\$ 1,000.00
1	Impresora	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Archivador	\$ 150.00	\$ 150.00
4	Sillas	\$ 40.00	\$ 160.00
TOTAL			\$ 28,075.00

Elaborado por: Los autores

4.1.1.2 Gastos de Personal

Tabla 29.

Nómina y Beneficios Sociales

GASTOS DE PERSONAL				
Cargo	Cantidad	Sueldos y Salarios	Mensual	Anual
Gerente	1	450.00	450.00	5,400.00
Jefe de Taller	1	450.00	450.00	5,400.00
Ayudante de Taller	1	400.00	400.00	4,800.00
Contador	1	450.00	450.00	5,400.00
Beneficios de Ley	4	295.83	295.83	3,549.96
Aporte Patronal	4	212.64	212.64	2,551.68
TOTAL			2,258.47	27,101.64

Elaborado por: Los autores

Como se había mencionado en párrafos anteriores, los cargos de Gerente y de Jefe de taller serán ocupados, en un inicio, por los autores de esta tesis. Los restantes 2 puestos de trabajo (Ayudante y Contador) se pondrán a disposición de personas interesadas.

4.1.1.3 Activos Diferidos

Tabla 30.

Activos Diferidos

ACTIVOS DIFERIDOS		
Tipo	Cantidad	Valor
Gastos de instalación	1	300.00
Sistema de facturación	1	200.00
Sistema Contable	1	150.00
Permisos bomberos	1	30.00
Permisos municipales	1	20.00
Permisos de funcionamiento	1	50.00
TOTAL		750.00

Elaborado por: Los autores

4.1.1.4 Inversiones del Proyecto

Tabla 31.

Plan de inversión Taller de servicio automotriz

INVERSIÓN APROXIMADA DEL PROYECTO			
Detalle	Total Inversión	Aporte Financiero	Aporte Personal
Propiedad planta y equipo- Activos fijos			
Equipos	\$ 12,700.00	\$ 3,360.42	\$ 9,339.58
Herramientas	\$ 5,300.00	\$ 1,402.38	\$ 3,897.62
Herramientas de diagnostico	\$ 2,500.00	\$ 661.50	\$ 1,838.50
Herramientas hidráulicas	\$ 4,100.00	\$ 1,084.86	\$ 3,015.14
Herramientas de medición	\$ 780.00	\$ 206.39	\$ 573.61
Equipos de seguridad y vigilancia	\$ 985.00	\$ 260.63	\$ 724.37
Muebles y enseres	\$ 1,710.00	\$ 452.47	\$ 1,257.53
Activos diferidos			
Instalación	\$ 300.00	\$ 79.38	\$ 220.62
Sistema de facturación	\$ 200.00	\$ 52.92	\$ 147.08
Sistema contable	\$ 150.00	\$ 39.69	\$ 110.31
Permisos bomberos	\$ 30.00	\$ 7.94	\$ 22.06
Permisos municipales	\$ 20.00	\$ 5.29	\$ 14.71
Permisos de funcionamiento	\$ 50.00	\$ 13.23	\$ 36.77
Capital de trabajo			
Sueldos y salarios	\$ 21,000.00	\$ 5,556.60	\$ 15,443.40
Beneficios de ley	\$ 3,549.96	\$ 939.32	\$ 2,610.64
Aporte patronal	\$ 2,551.68	\$ 675.17	\$ 1,876.51
Material de oficina	\$ 300.00	\$ 79.38	\$ 220.62
Material de limpieza	\$ 250.00	\$ 66.15	\$ 183.85
Publicidad	\$ 220.00	\$ 58.21	\$ 161.79
TOTAL PROYECTO	\$ 56,696.64	\$ 15,001.93	\$ 41,694.71
TOTAL, VALIDACIÓN % DE FINANCIAMIENTO	\$ 56,696.64	\$ 15,001.93	\$ 41,694.71
TOTAL %	100%	26.46%	73.54%

Elaborado por: Los autores

Se estipula una inversión total de \$56.696.64 conforme a lo que se detalla en la tabla No 31 en donde se desprende que el 73.54% es el aporte propio, mientras que el 26.46%, corresponde al financiamiento que se debe solicitar a las diferentes entidades financieras.

4.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 32.

Factores de las cinco fuerzas de Porter

ÍTEMS	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES					
1	Economía de escalas.				4	
2	Curva de experiencia.		2			
3	Requisitos de capital.	1				
4	Costo al cambiar de proveedor.	1				
5	Acceso a insumos.					5
6	Acceso a canales de distribución.				4	
7	Identificación de marca.		2			
8	Identificación de servicio.	1				
9	Barreras gubernamentales			3		
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES					
1	Diversidad de los competidores.			3		
2	Costos fijos elevados.		2			
3	Diferenciación entre servicios.		2			
4	Costo de cambio.			3		
5	Grupos empresariales.					5
6	Crecimiento de la demanda.			3		
7	Barreras de salida.		2			
8	Equilibrio entre capacidad y producción.		2			
9	Efectos de demostración.			3		
	PRODUCTOS SUSTITUTOS					
1	Disponibilidad de sustitutos.		2			
2	Precio entre el ofrecido el sustituto.	1				
3	Rendimiento y calidad comparada.				4	
4	Costo de cambio para el cliente.		2			
5	Rendimiento relativo al precio.				4	
6	Propensión del comprador a cambiar.		2			
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES					
1	Concentración de clientes.				4	
2	Volumen de compra.					5
3	Diferenciación.				4	

4	Información acerca del proveedor.			3		
5	Identificación de la marca.		2			
6	Productos sustitutos.			3		
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES					
1	Concentración de los proveedores.		2			
2	Importancia del volumen para los proveedores.		2			
3	Diferenciación de insumos.		2			
4	Costos de cambiar.			3		
5	Disponibilidad de insumos sustitutos			3		
6	Impacto de los insumos.	1				
7	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.	1				
8	Diferenciación de producto.			3		

Elaborado por: Los autores

En base a los argumentos competitivos de Porter donde se anuncia las cinco fuerzas que rigen el mercado y dentro del análisis realizado en los factores de la tabla No. 32 y que se pueden visualizar claramente en la figura No.18 se desprende como resultado relevante que el Poder de Negociación de los Proveedores presenta un valor sobresaliente con respecto a las demás, esto quiere decir que debido a la homogeneidad de los servicios, los consumidores finales deberían tener un alto grado de negociación, sin embargo, en este caso en particular los clientes pueden presionar a la oferta total para bajar precios, más no tienen poder sobre las decisiones estratégicas de la empresa, quedando en el mercado las empresas que puedan adaptarse a sus exigencias.

4.1.2.1 Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 33.

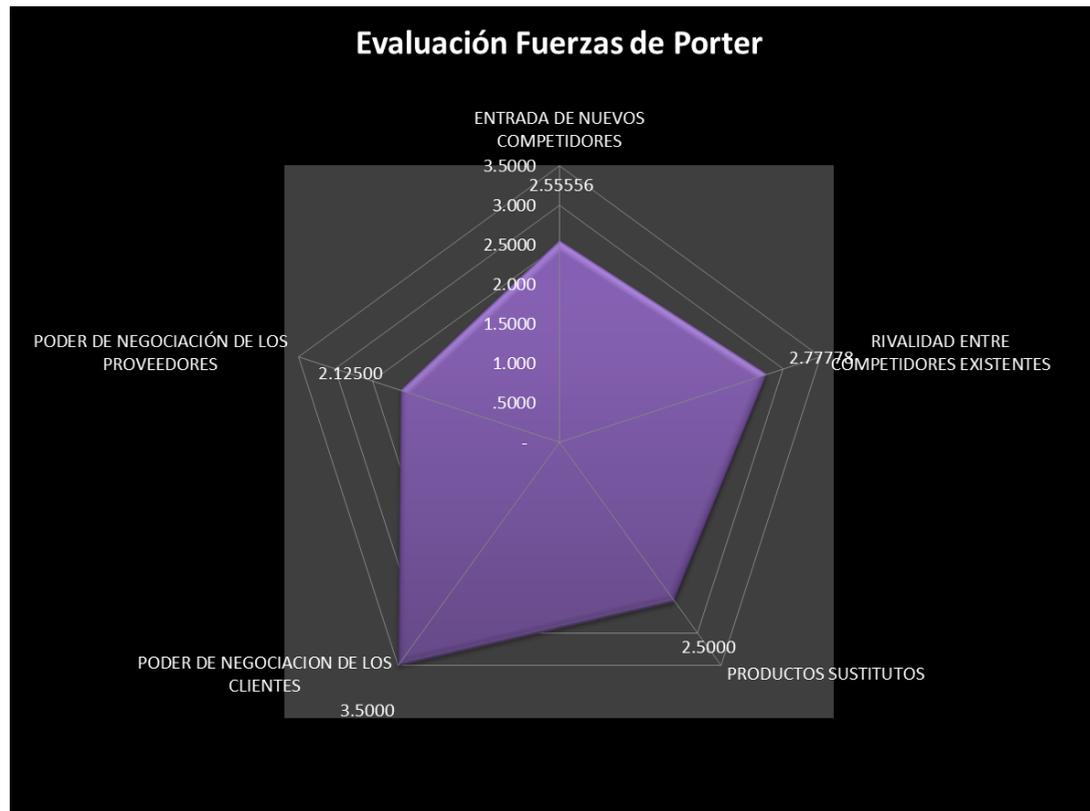
Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
Evaluación Fuerzas de Porter	2.56	2.78	2.50	3.50	2.13

Elaborado por: Los autores

Figura 18.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: Los autores

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas

- Garantía en los trabajos realizados y calidad de servicio superior a la competencia
- Capacitación constante del personal y tecnificación en marcas modernas o tendencias del mercado
- Equipo técnico actualizado
- Contar con un área de espera adecuada
- Ubicación estratégica, zona de alto tráfico y fácil acceso
- Variedad de producto en todas las marcas

4.1.3.2 Oportunidades

- Infraestructura , herramientas y equipos propios
- Servicios complementarios a oferta de socio estratégico.
- Necesidades insatisfechas bien identificadas.
- Apoyo por parte de entidades financieras para obtener créditos.

4.1.3.3 Debilidades

- Recursos económicos limitados.
- Falta de reconocimiento del negocio por su reciente creación.
- Escasa planificación estratégica.
- Deficiente control de tiempos de servicio y procesos internos.

4.1.3.4 Amenazas

- Competencia desleal.
- Inestabilidad política actual.

- Crecimiento de talleres informales.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Procesos burocráticos para la obtención de permisos de funcionamiento.

4.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

4.2.1 Los Servicios

A continuación, se presenta una lista de las revisiones contempladas en el programa de mantenimiento que deben realizar los vehículos entre los 50.000 y los 100.000 kilómetros, en los concesionarios o en su defecto en talleres especializados que realicen estos servicios técnicos.

- Cambio de aceite de motor, filtro
- Inspección del tablero de instrumentos- iluminación
- Revisión luces
- Funcionamiento de aire acondicionado
- Verificación transmisión manual / automática
- Revisión del funcionamiento de las bandas del motor
- Verificación y cambio de banda de distribución
- Revisión de mangueras y ductos en el compartimiento del motor
- Revisión del sistema de inyección
- Revisión de tuberías de combustible

- Revisión y cambio de bujías en el caso de ser necesario
- Revisión del estado de la batería, sistema eléctrico y de carga
- Revisión del sistema de frenos
- Verificación de la suspensión y dirección

4.2.1.1 Diseño de los Servicios

Teniendo en cuenta los servicios anteriormente descritos, el taller especializado para el desarrollo e implementación de los procesos de mantenimiento realizara una planeación del trabajo dentro del taller. La programación del trabajo dentro del mismo es una de las actividades más importantes para poder cumplir con la expectativa del cliente por llevar su vehículo al taller.

Para el efecto se empleará un método de planificación del trabajo que realizará la persona encargada, el mismo que consiste en programar, asignar y controlar las ordenes de reparación (O.R) de cada cliente dentro del taller de manera eficiente. Todo el personal del taller deberá conocer el objetivo y manejo de las O.R, de tal manera que permitirá el control de todas las reparaciones.

4.2.1.2 Desarrollo e implantación

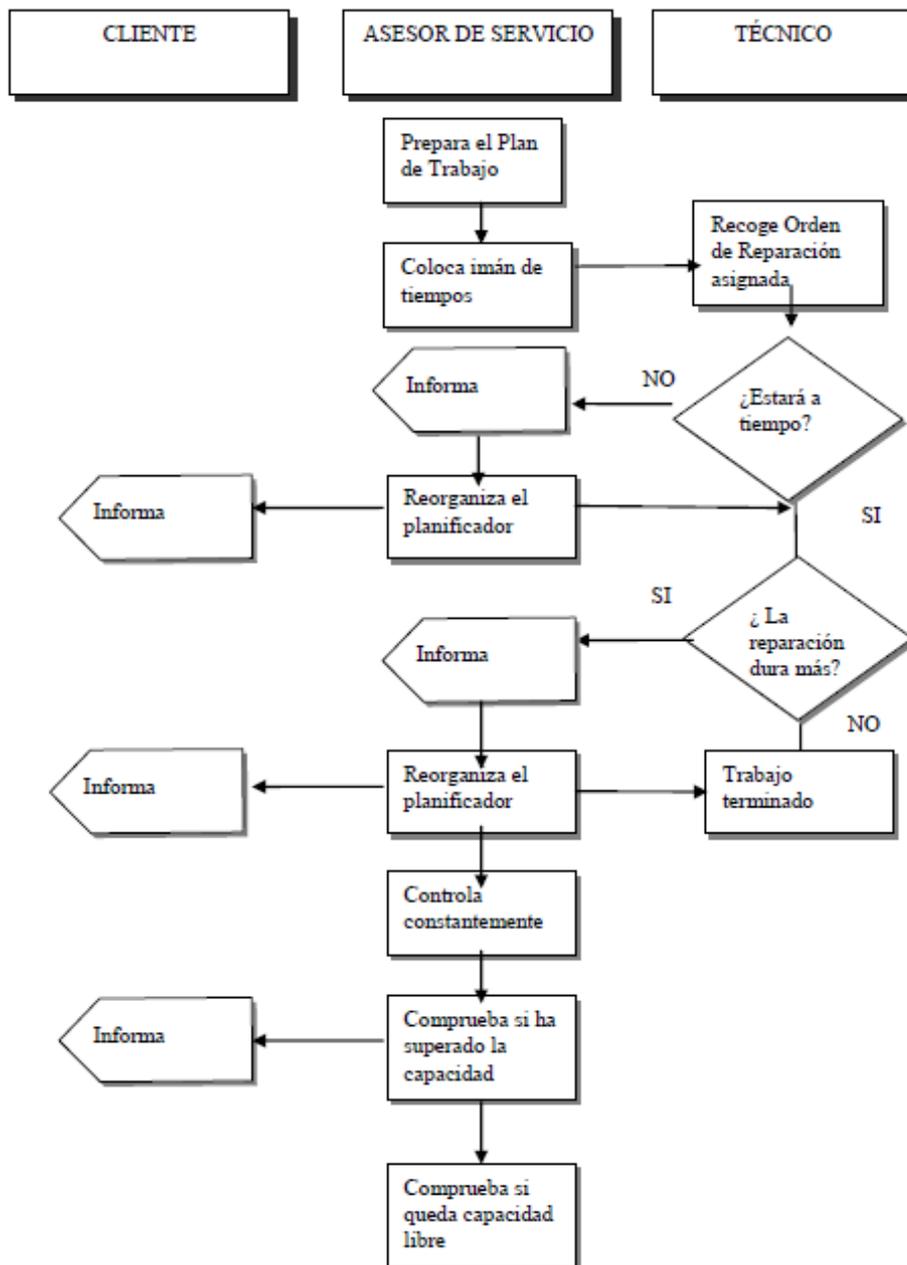
En este proceso inicialmente se realizará una reunión con el Jefe del taller y los técnicos con el objetivo de preparar el flujo de las O.R, Control de Calidad con el planificador del taller adaptándolo a las necesidades de los clientes para luego explicar de forma detallada a la persona encargada de la recepción las reglas del manejo del planeador y su importancia como herramienta de trabajo tanto para el recepcionista y el técnico.

Al final del día se evaluará todas las Órdenes de Reparación abiertas, en proceso, pendientes por refacciones. Depurándose y colocando en el planificador del taller con el fin de iniciar al día siguiente con el planificador programado, teniendo en cuenta este particular se realizará el seguimiento con cada implicado y de ser el caso se detecten desviaciones se intervendrá de manera inmediata hasta lograr la correcta ejecución del planificador por el personal.

A continuación, se presenta el flujo dentro del taller y el panel para la programación del trabajo propuesto.

Figura 19.

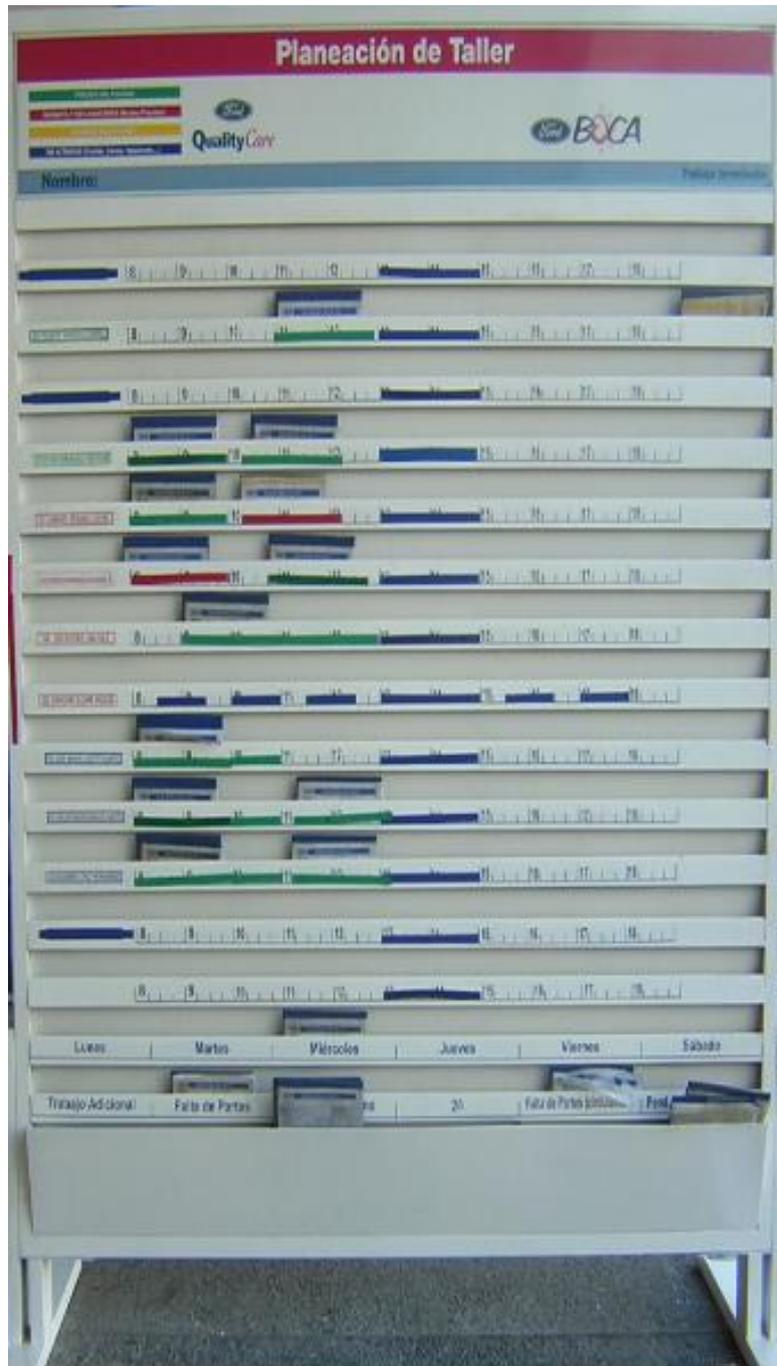
Flujo de atención dentro del taller.



Elaborado por: Los autores

Figura 20.

Panel para la programación de trabajos dentro del taller.



Fuente: ESIME

Elaborado por: Ford Quality

4.2.2 Segmentación del Mercado

En el taller mecánico se ofrecerán servicios de diagnóstico, mantenimiento preventivo y correctivo, enfocados en la línea de vehículos pesados, dentro de las marcas establecidas en el estudio de mercado se destacan, Hino, Jac, Kenworth, Internacional, Mack, Mercedes, para lo cual se ha determinado precios módicos del mercado y servicios garantizados buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, además de ofertar asesoramiento técnico, venta de repuestos originales y alternos.

Los servicios que se ofertaran son los siguientes

- Escáner de todos los módulos
- Chequeo frenos y regulación, o cambio
- Programación del embrague
- Cambio de filtro de aceite
- Cambio de arandela de aceite
- Cambio de aceite de motor
- Cambio de aceite caja manual
- Cambio de aceite transfer
- Cambio de aceite diferenciales
- Cambio de aceite caja automática normal
- Cambio de chapas de biela y bancada
- Cambio de cabezota
- Servicio de reparación motor integral
- Servicio de reparación parcial
- Calibración de válvulas

4.2.2.1 Precios

Los precios son estipulados según la complejidad de las averías que presente el vehículo, por consiguiente, se detalla los precios establecidos:

Tabla 34.

Lista de Precios

ÍTEM/PRODUCTO/SERVICIO A LA VENTA	
NOMBRE DEL SERVICIO	PRECIO/UNIDAD
Escáner de todos los módulos	40.00
Chequeo frenos y regulación, o cambio	10.00
Programación del embrague	50.00
Cambio de filtro de aceite	5.00
Cambio de arandela de aceite	64.00
Cambio de aceite de motor	10.00
Cambio de aceite caja manual	15.00
Cambio de aceite transfer	20.00
Cambio de aceite diferenciales	15.00
Cambio de aceite caja automática normal	20.00
Cambio de chapas de biela y bancada	250.00
Cambio de cabezota	400.00
Servicio de reparación motor integral	1,000.00
Servicio de reparación parcial	800.00
Calibración de válvulas	80.00

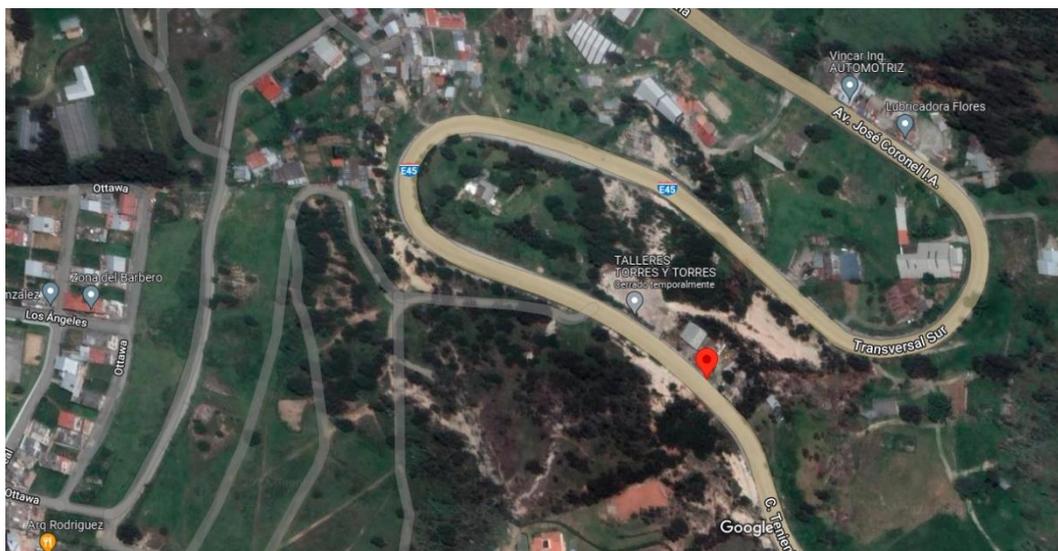
Elaborado por: Los autores

4.2.2.2 Plaza

Se considera como plaza el lugar físico en donde la empresa prestara sus servicios de reparaciones, mantenimientos; así como también la venta de repuestos, de ahí que, la ubicación para el funcionamiento del taller está establecido en la vía Loja Zamora, lote 3 parroquia el Valle, cantón Loja, provincia de Loja, de conformidad a los resultados de la pregunta 9 de la encuesta realizada para el desarrollo del proyecto.

Figura 21.

Ubicación geográfica del taller



Elaborado por: Los autores

4.2.2.3 Promoción o Publicidad

Para iniciar las actividades se prevé enfocar acciones que sean atractivas para nuestros clientes dentro de las que se considera las siguientes:

- Para las personas de entre 18 a 55 años se realizará publicidad por medios digitales como Facebook, Instagram, WhatsApp y Tik Tok, mediante la creación de contenido. Mientras que para la población con edades superiores a los 55 años se aplicara anuncios publicitarios a través de cuñas radiales de emisoras locales.
- Los contenidos de la publicidad transmitida en Facebook, Instagram, WhatsApp Tik Tok y emisoras locales estarán direccionados al posicionamiento de la empresa destacando características técnicas del taller mecánico, además contendrán las promociones, ofertas y descuentos.
- Adecuación del local con anuncios publicitarios.
- Alianzas estratégicas con las marcas auspiciantes.

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CANVAS

5.1 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

5.1.1 Lienzo del Modelo Canvas

Figura 22. Modelo Canvas

<p>Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Estación de Servicios Samaniego Empresas mineras. Vehículos de transporte de carga pesada. Parque automotor diésel de la ciudad de Loja 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico, medición, reparación y calibración de sistemas de inyección diésel como son: inyectores, bombas y turbos. Mantenimientos preventivos y correctivos de vehículos pesados. Reparación de motores a diésel <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Ubicación geográfica estratégica para implantar el taller mecánico Espacio amplio para desarrollar las actividades del giro de negocio Personal capacitado y especializado en motores diésel. 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> Taller mecánico y laboratorio Diésel de alta tecnología. Diagnostico de bombas e inyectores mecánicos en el banco de pruebas. Diagnostico, reparación y calibración de bombas de alta presión - Inyectores Inductivos.- Inyectores piezo electrónicos Venta de repuestos originales o alternos: Inyectores y partes para reparación de inyectores- Bombas y partes para reparación de bombas- Turbos y partes para reparación-Filtros de combustible- Sensores y actuadores. 	<p>Relación con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> Descuentos especiales por referir a nuevos clientes. Atención al cliente personalizada. Centro de atención al cliente para consultas rápidas y citas de mantenimiento. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> Publicidad online (web, App, y redes sociales.) E-commerce - venta de repuestos Aplicación móvil y web para cobros y pagos 	<p>Segmentos de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> Propietarios de vehículos pesados y extra pesados Sector minero Empresas publicas y privadas que posean vehículos Diesel Vehículos pesados y extra pesados que transitan por la vía Loja- Zamora
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> Costos fijos (sueldos, salarios y beneficios sociales) Sistema de facturación, contable y control de inventarios Costos variables (consultorías, honorarios profesionales, tramites de representación) Arrendamiento operativo. Publicidad y marketing Servicios básicos. 		<p>Fuente de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> Ganancias por venta de repuestos y partes originales o alternos Por mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos pesados y extra pesados Por reparación de motores diésel. Por diagnóstico, medición, reparación y calibración de sistemas de inyección Diésel como son: ECU, inyectores, bombas y turbos. 		

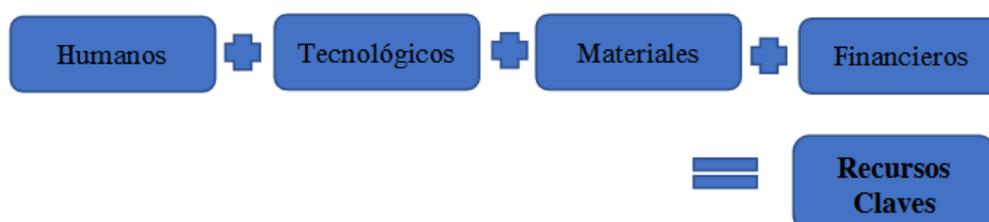
5.1.2 Infraestructura

5.1.2.1 Recursos Claves

El taller automotriz contara en primer lugar con personal altamente capacitado, que para el caso del presente proyecto serán los autores de la tesis quienes tienen un perfil óptimo que les acredita capacitación y el conocimiento necesario para entregar un servicio de calidad, además de los recursos tecnológicos, materiales y financieros que son importantes para la consecución de los objetivos de la organización.

Figura 23.

Recursos claves



Elaborado por: Los autores

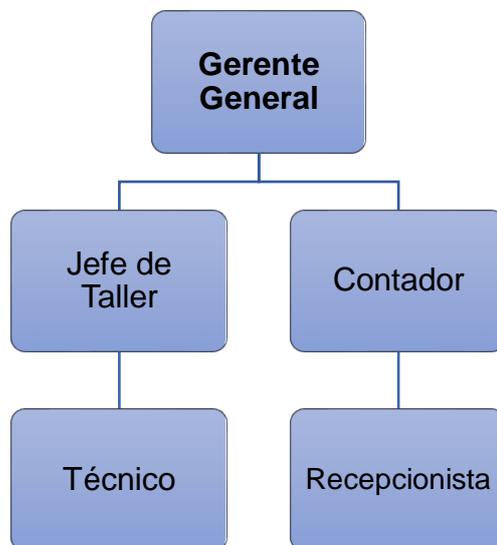
Recurso Humano

Comprende a un grupo de trabajadores los cuales están directamente relacionados con una organización o departamento, en relación a la empresa objeto de estudio se ha determinado la siguiente estructura organizacional con el fin de alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

Diseño del Organigrama Estructural.

Figura 24.

Organigrama Estructural propuesto.



Elaborado por: Los autores

Perfil de cargo Gerente General

Tabla 35.

Perfil Gerente General.

Cargo	Gerente General
Nivel Académico	Ingeniero Mecánico, Ingeniero en Administración de Empresas
Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares
Misión del cargo	Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Representar de forma judicial y extrajudicial a la empresa. • Ejercer la administración de la empresa sujetándose a los requisitos que dispone la ley.

	<ul style="list-style-type: none"> • Generar políticas internas para coordinar y supervisar las operaciones del personal a su cargo
--	--

Elaborado por: Los autores

Perfil de cargo Jefe de Taller

Tabla 36.

Perfil Jefe de Taller

Cargo	Jefe de Taller
Nivel Académico	Ingeniero Mecánico, Técnico Mecánico Automotriz
Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia en reparaciones mecánicas y electrónicas de vehículos pesados.
Misión del cargo	Coordinar, supervisar y distribuir el trabajo de los técnicos inspeccionando al personal para implementar reparaciones productivas y procesos de mantenimiento para que el taller funcione con normalidad.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y explicar el cronograma de trabajo a los técnicos a su cargo. • Detectar las necesidades de acuerdo con el inventario de repuestos • Controlar el inventario. • Es responsable de la formación del personal bajo su mando

Elaborado por: Los autores

Perfil de cargo Contador

Tabla 37.

Perfil Contador

Cargo	Contador
Nivel Académico	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA
Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares
Misión del cargo	Es responsable de llevar la contabilidad del taller y cumplir con Requisitos del SRI a su vez realizar cobros y preparar reportes de estados financieros
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar en el sistema contable todas las transacciones realizadas en la empresa. • Elaborar y presentar los estados financieros de las operaciones de la empresa. • Preparar y emitir facturas. • Archivar documentación bajo su cargo. • Recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo

Elaborado por: Los autores

Perfil de cargo Técnico Mecánico

Tabla 38.

Perfil Técnico Mecánico

Cargo	Técnico Mecánico
Nivel Académico	Ingeniero, Tecnólogo en mecánica automotriz
Experiencia	Mínima 2 años relacionadas con empresas del sector automotriz.
Misión del cargo	Responsable de solucionar y reparar problemas para maximizar la confiabilidad y funcionalidad. Debe ser un buen comunicador para brindar asesoramiento a los clientes
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar equipos y procedimientos especializados para hacer un diagnóstico completo del estado del vehículo. • Verificar fallas del vehículo. • Desarmar e inspeccionar las piezas del motor. • Solicitar las piezas de repuesto del motor e instalar. • Proporcionar a los clientes informes de mantenimiento detallados.

Elaborado por: Los autores

Perfil de cargo Recepcionista

Tabla 39.

Perfil Recepcionista

Cargo	Recepcionista
Nivel Académico	Estudios Universitarios (administración de empresas, marketing y/o afines)
Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia en ventas de preferencia en atención al cliente, call center
Misión del cargo	Verificar y asignar a todos los técnicos O.R Agendar citas a los clientes de manera presencial y vía telefónica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las O.R. en el programador de taller teniendo en cuenta la eficiencia del técnico. • Colocar la O.R. en una carpeta con toda la documentación de la reparación en el casillero correspondiente.

Elaborado por: Los autores

Recurso Tecnológico

Para el desarrollo de las actividades tanto operativas como administrativas se contará con equipos tecnológicos y otros equipos que estén acorde a las necesidades institucionales para que de esta forma se pueda brindar un servicio de calidad, de ahí que los recursos tecnológicos estimados que se emplearan para efecto son los siguientes:

Tabla 40.*Equipos*

Cantidad	Tipo de recurso	Precio Unit	Total
Equipos			
1	Elevador de dos postes piso libre	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
1	Banco de pruebas de 6 inyectores	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
1	Analizador de gases	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
1	SCANNER multimarca 12v.	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
1	Opacimetro (diesel)	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
1	Alineador 3D	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
1	Multímetro osciloscopio digital	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
TOTAL			\$ 11,500.00
Equipos de seguridad y vigilancia			
1	EPP (equipo d seguridad personal)	\$ 80.00	\$ 80.00
1	Kit de seguridad	\$ 150.00	\$ 150.00
1	Televisor	\$ 350.00	\$ 350.00
2	Extintores	\$ 100.00	\$ 200.00
5	Detectores de humo	\$ 30.00	\$ 150.00
2	Lámparas de emergencia	\$ 20.00	\$ 40.00
1	Señal ética	\$ 15.00	\$ 15.00
TOTAL			\$ 985.00

Elaborado por: Los autores

Recursos Materiales

Al igual que el recurso tecnológico es necesario contar con materiales dentro de los que se consideran las herramientas, muebles y enseres que permitan ejecutar los trabajos.

Tabla 41. Recursos Materiales

Cantidad	Tipo de recurso	Precio Unit	Total
Herramientas			
3	Llaves	\$ 200.00	\$ 600.00
3	Dados	\$ 200.00	\$ 600.00
3	Palancas	\$ 200.00	\$ 600.00
3	Raches	\$ 300.00	\$ 900.00
3	Torquímetros	\$ 300.00	\$ 900.00
5	Sierras	\$ 60.00	\$ 300.00
5	Martillos	\$ 40.00	\$ 200.00
5	Cinceles	\$ 30.00	\$ 150.00

5	Alicates	\$ 60.00	\$ 300.00
1	Compresor	\$ 800.00	\$ 800.00
3	Taladros	\$ 250.00	\$ 750.00
3	Mesas de trabajo	\$ 300.00	\$ 900.00
TOTAL			\$ 7,000.00
Herramientas neumáticas o hidráulicas			
1	Pulverizador	\$ 300.00	\$ 300.00
2	Pistola de impacto 1/2"	\$ 600.00	\$ 1,200.00
2	Pistola de impacto 3/4"	\$ 600.00	\$ 1,200.00
3	Gato hidráulico	\$ 400.00	\$ 1,200.00
1	Pluma hidráulica	\$ 200.00	\$ 200.00
Herramientas de medición			
3	Flexómetro	\$ 80.00	\$ 240.00
3	Regla graduada	\$ 70.00	\$ 210.00
3	Pie de rey	\$ 60.00	\$ 180.00
3	Manómetro	\$ 50.00	\$ 150.00
TOTAL			\$ 4,880.00
Muebles y enseres			
1	Muebles de oficina	\$ 200.00	\$ 200.00
2	Equipo de computo	\$ 500.00	\$ 1,000.00
1	Impresora	\$ 200.00	\$ 200.00
1	Archivador	\$ 150.00	\$ 150.00
4	Sillas	\$ 40.00	\$ 160.00
TOTAL			\$ 1,710.00

Elaborado por: Los autores

Recursos Financiero

Dentro del recurso financiero para la ejecución del proyecto se estipula una inversión total de \$ 56.696,64 que constituye el 100% de la inversión de los cuales el 73.54%, el valor de \$ 41.694,71 es aporte propio y la diferencia el 26.46%, el valor de \$ 15.001,93 se obtendrá gestionando un crédito en las diferentes entidades financieras, análisis que se desprende en la tabla No. 31

5.1.2.2 Actividades Claves

En lo que corresponde a las actividades claves que el taller automotriz diésel establecerá, se considera implementar un plan de estrategias para mejorar la atención a los clientes bajo los siguientes parámetros.

Proceso de recepción

En esta fase del proceso es importante enfatizar que la persona encargada de interactuar con el cliente tiene que estar capacitada para que pueda proporcionar información de los diferentes tipos de servicio, beneficios, horarios y precios. También deberá tener un método de seguimiento de clientes que permita establecer una relación de confianza, permitiéndole conocer datos específicos de la persona y el vehículo que será el propósito del servicio.

Planeación del trabajo en el taller

Después de haber logrado agendar las citas correspondientes sean estas de manera presencial o mediante el call center, estas tienen que ser programadas según una hoja de planeación y el esquema de reservaciones como se muestra las siguientes figuras:

Figura 25.

Esquema de reservaciones

							Fecha:
Fecha Reservación	Hora	Confirmado	Asesor	Nombre del Cliente	Teléfono	Placas / Descripción Vehículo/ Kilometraje.	Motivo de Visita

Elaborado por: Los autores

Figura 26.*Hoja de planeación de trabajos*

Hora	Asesor 1	Asesor 2
08:00		x
08:20	x	
08:40	x	x
09:00		x
09:20	x	
09:40	X	x

Elaborado por: Los autores**Matriz de capacitación técnica**

Se establecerá un programa de capacitación para cada técnico mecánico dependiendo de la especialidad que este necesitando el taller, observando el volumen de reparaciones. Los estándares de entrenamiento contendrán dos conceptos: la especialidad individual y la competencia del taller sobre vehículos con las nuevas tecnologías, dentro los cursos recomendables se consideran: sistemas de inyección diésel ECU, inyectores, bombas y turbos.

Diagnóstico y reparación con equipos y herramientas especiales

Independientemente de la falla que presente el vehículo se deberá contar con el equipo apropiado para realizar su reparación. Los principales diagnósticos y los equipos recomendados son los siguientes:

- Diagnósticos de inyección electrónica
- Escáner de diagnóstico avanzado (bombas e inyectores)
- Multímetros automotrices
- Osciloscopio automotriz

Para los equipos escáner se debe tomar en cuenta OBD (On Board Diagnostics) es un sistema de diagnóstico a bordo en los vehículos, el mismo se refiere a un sistema sofisticado de control en el que la computadora del sistema de inyección monitorea la dosificación de combustible para optimizar la operación del motor y reducir al máximo las emisiones.

Contacto y entrega del vehículo.

Finalmente, después de hacer un buen diagnóstico de la falla e identificar plenamente la causa del problema, se procede a realizar las operaciones de reparación, por lo que hay que poner en conocimiento del área correspondiente con el fin de realizar el reemplazo de la partes o piezas, de ser el caso o de la intervención de los técnicos en lo que respecta la mano de obra para la entrega de unidades en el tiempo y fecha establecida.

5.1.2.3 Socios Claves

En relación a los socios claves se puede determinar la alianza estratégica con la Estación de Servicios “SAMANIEGO” que esta próxima a entrar en operaciones, (véase el Anexo 5) en virtud que el citado proyecto es de propiedad del progenitor de uno de los autores de la tesis, en ese sentido se tiene previsto complementar a los servicios que prestara la misma el servicio técnico automotriz y así de esta manera se proporcionara un valor agregado.

Además, se ha realizado acercamientos para suscribir convenios con empresas cuya actividad principal es la minería y que de manera obligatoria tienen que utilizar la vía Loja Zamora, para realizar sus operaciones, se aprovechara esta ventaja dado que el lugar en donde se va implementar el taller es estratégico para que su parque automotor diésel pueda acceder a los servicios ofertados.

5.1.3 Oferta

5.1.3.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor está relacionada con los aspectos necesarios que una empresa oferta a sus clientes para poder solucionar los diferentes problemas que los consumidores tengan conforme se explica en la siguiente figura:

Figura 27.

Propuesta de Valor



Elaborado por: Los autores

- 1. Productos y Servicios:** El taller de servicio automotriz diésel oferta los servicios de laboratorio de alta tecnología, reparación y calibración de bombas de alta presión, inyectores inductivos, piezo electrónicos, diagnóstico de bombas e inyectores mecánicos en el banco de pruebas, venta de repuestos originales o alternos para reparación total o parcial de motores diésel
- 2. Objetivos:** Para el desarrollo de este proyecto es necesario contar con una planificación estratégica por consiguiente se ha planteado la siguiente Misión, Visión y Valores Corporativos.

Misión Propuesta

Satisfacer a nuestros clientes a través de los servicios automotrices diésel, apoyando y fortaleciendo la matriz productiva del país, dentro del marco de principios y valores profesionales.

Visión Propuesta

Posicionarse como un taller líder a nivel nacional que ofrezca servicios de mantenimiento y venta de repuestos para empresas de diferentes sectores económicos.

Valores Corporativos

Honestidad, Respeto, Disciplina, Compromiso y Lealtad.

3. **Soluciones:** Estarán basadas en la asistencia personalizada y directa con el taller para la solución de problemas de los vehículos. Se puede realizar varias estrategias como:

Call Center

Se designará una línea directa para que el cliente pueda agendar su cita con anticipación y de esta manera evitar el tiempo de espera para atendido

Formas de pago

Se implementará diferentes mecanismos de pago como tarjetas de crédito, débito y cheques de ser el caso para clientes frecuentes

4. **Beneficios:** En este caso en particular se tomará en cuenta a los clientes de nuestro socio estratégico para los cual se aplicarán descuentos especiales en mantenimientos preventivos por el consumo de combustible en la estación de servicios “Samaniego”

5.1.4 Clientes

5.1.4.1 Segmentación de Clientes

Serán considerados los propietarios de los diferentes vehículos pesados multimarca, como Hino, Jac, Kenworth, Internacional, Mack, Mercedes que laboren en el sector público o privado, empresarios, propietarios de negocios de la ciudad de Loja y

el sector minero en virtud de la ubicación estratégica del taller que se encuentra en la vía Loja Zamora.

También se tomará en cuenta la siguiente Segmentación Geográfica

Tabla 42.

Segmentación Geográfica

VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Provincia	Loja
Cantón	Loja
Parroquia	El Valle
Extensión	1928 km ²
Clima	Tropical, temperado

Elaborado por: Los autores

Tabla 43.

Segmentación Demográfica

VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Edad	Mayores de edad
Nivel Económico	Bajo-Medio-Alto
Estado Civil	Soltero-Casado-Divorciado- Unión Libre
Extensión	1928 km ²
Clima	Tropical, temperado

Elaborado por: Los autores

Tabla 44.*Segmentación Psicográfica*

Variables	Descripción de la Variable
Estilo de vida	Emprendedor, organizado, innovador
Personalidad	Responsable, dedicado, visionario
Actitud	Positivo, innovador
Preferencias	En el sector minero la mayoría de los vehículos pesados que se dedican a esta actividad transitan por la vía Loja Zamora, es por ello que necesitan de un taller especializado para el mantenimiento preventivo y correctivo

Elaborado por: Los autores

5.1.4.2 Relación con Clientes

La relación con nuestros clientes es fundamental en virtud que ellos son la razón de ser de la empresa por lo tanto se establecerán los siguientes parámetros:

- 1. Asistencia personal:** Los clientes podrán acercarse directamente a las instalaciones del taller o en su defecto contactarse a través del centro de atención al cliente para agendar su cita vía telefónica, lo que le permitirá una mejor organización en su tiempo, por consiguiente, una relación de confianza a largo plazo.
- 2. Asistencia personal exclusiva:** Para el caso de convenios institucionales públicos y privados se proporcionará una atención especial para este segmento.

3. **Fidelización:** Con el fin de retener a los clientes se propone crear un plan acumulativo de descuentos para aquellos que recomienden a amigos y familiares nuestros servicios.
4. **Captar clientes:** Para alcanzar este objetivo se realizará visitas a empresas públicas y privadas del sector a las cuales se le ofrecerá convenios con descuentos especiales dependiendo el caso.

5.1.4.3 Canales

Teniendo en cuenta lo descrito en el capítulo anterior en lo que corresponde a la publicidad online (Web, App, y redes sociales) se incrementara el comercio electrónico más conocido como E-commerce para la venta de repuestos originales o alternos con el propósito de complementar los servicios que oferta el taller mecánico para que de esta manera el cliente tenga todo en un solo lugar y no tenga la necesidad de recurrir a otros establecimientos, de ahí que se analizara los siguientes aspectos:

5. **Informar a los clientes sobre los servicios existentes:** De acuerdo a la información obtenida se pudo determinar que los principales medios por donde las personas se informan sobre la existencia de talleres que brindan los servicios especializados a diésel son: radio, redes sociales y televisión, por lo tanto, se emplearan estos medios de comunicación para difundir los servicios no considerando este último por los altos costos que representa.
6. **Buzón de sugerencia:** Para medir la satisfacción del servicio al cliente se implementará este mecanismo lo que permitirá intervenir de manera inmediata en los procesos que así lo requieran, para que de esta forma se pueda mantener los estándares de calidad.
7. **Encuestas:** De manera recurrente se utilizará esta herramienta con el fin garantizar un proceso de mejora continua.

8. Material publicitario: Se elaborará afiches en donde se especificarán los diferentes servicios y la venta de partes de vehículos, además de los números de contacto y la dirección del taller automotriz.

9. Exhibiciones. Para que los clientes puedan conocer más acerca del taller se ubicaran banners publicitarios en el espacio en donde oferta los servicios nuestro socio estratégico.

5.1.5 Finanzas

5.1.5.1 Fuentes de Ingreso

Una vez que el taller de servicio automotriz diésel ha ofertado su propuesta de valor, los clientes establecidos en la segmentación del mercado del presente proyecto entregaran recursos económicos en pago por estos servicios, en ese sentido se tiene previsto los siguientes ingresos para los próximos 5 años.

Tabla 45.

Detalle de Ingresos.

	SERV /DIA	SERV /SEM	SERV /MES	SERV /AÑO	USD DIARIO	USD SEMANAL	USD MENSUAL	USD ANUAL
Escaner de todos los modulos	2	5	20	240	80.00	200.00	800.00	9,600.00
Chequeo frenos y regulacion, o cambio	3	10	40	480	30.00	100.00	400.00	4,800.00
Programación del embrague	1	3	12	144	50.00	150.00	600.00	7,200.00
Cambio de filtro de aceite	3	9	36	432	15.00	45.00	180.00	2,160.00
Cambio de arandela de aceite	1	2	8	96	64.00	128.00	512.00	6,144.00
Cambio de aceite de motor	5	10	40	480	50.00	100.00	400.00	4,800.00
Cambio de aceite caja manual	2	3	12	144	30.00	45.00	180.00	2,160.00
Cambio de aceite transfer	1	1	4	48	20.00	20.00	80.00	960.00
Cambio de aceite diferenciales	1	1	4	48	15.00	15.00	60.00	720.00
Cambio de aceite caja automatica norma	1	1	4	48	20.00	20.00	80.00	960.00
Cambio de chapas de biela y bancada			1	12	-	-	250.00	3,000.00
Cambio de cabezote			2	24	-	-	800.00	9,600.00
Servicio de reparacion motor integral			1	12	-	-	1,000.00	12,000.00
Servicio de reparacion parcial			1	12	-	-	800.00	9,600.00
Calibración de valvulas		1	2	24	-	80.00	160.00	1,920.00
	20	46	187	2,244	374.00	903.00	6,302.00	75,624.00

Elaborado por: Los autores

Figura 28.

Ingresos anuales proyectados

	INGRESOS OPERACIONALES					
	Preoperac.	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		79,450.20	83,375.46	87,544.23	91,921.44	96,517.52

Elaborado por: Los autores

Se considera una tasa de incremento anual por ventas del 0.05% hasta el año 5 de conformidad al crecimiento inflacionario.

Las formas de pago que se aplicaran como preferencia es el pago en efectivo, pero también se aceptaran tarjetas de crédito y cheques según la calificación crediticia de cada cliente.

5.1.5.2 Estructura de Costos

De la misma manera como se toma en cuenta los costos y gastos que incurre el taller de servicio automotriz para realizar sus operaciones dentro de los cuales se consideran los siguientes:

Tabla 46.*Resumen de Costos y Gastos.*

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS					
AÑO	1	2	3	4	5
COSTOS DIRECTOS					
Costo de ventas	35,732.34	37,518.96	39,394.90	41,364.65	43,432.88
Mano de obra directa	10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00
Imprevistos	1,395.97	1,449.57	1,505.85	1,564.94	1,626.99
Total Costos Directos	47,928.31	49,768.53	51,700.75	53,729.59	55,859.87
COSTOS INDIRECTOS					
Costos indirectos Reales					
Materiales indirectos	0	0	0	0	0

Suministros y servicios	696	696	696	696	696
Mano de obra indirecta	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Mantenimiento y seguros	0	0	0	0	0
Otros costos indirectos	0	0	0	0	0
Imprevistos	164.88	164.88	164.88	164.88	164.88
Subtotal	5,660.88	5,660.88	5,660.88	5,660.88	5,660.88
Costos indirectos Contables					
Depreciaciones Activos Fijos	5,996.00	5,996.00	5,996.00	5,996.00	5,996.00
Amortizaciones Activos Diferidos	0	0	0	0	0
Subtotal	5,996.00	5,996.00	5,996.00	5,996.00	5,996.00
Total Costos Indirectos	11,656.88	11,656.88	11,656.88	11,656.88	11,656.88
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
Gastos de administración Reales					
Personal administrativo	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Gastos administrativos	6,101.64	6,101.64	6,101.64	6,101.64	6,101.64
Mantenimiento y seguros	0	0	0	0	0
Imprevistos	345.05	345.05	345.05	345.05	345.05
Subtotal	11,846.69	11,846.69	11,846.69	11,846.69	11,846.69
Gastos de administración Contables					
Depreciaciones	0	0	0	0	0
Total Gastos Administrativos	11,846.69	11,846.69	11,846.69	11,846.69	11,846.69
GASTOS DE VENTAS					
Personal de ventas	0	0	0	0	0
Gastos de ventas	220	220	220	220	220
Imprevistos	6.6	6.6	6.6	6.6	6.6
Subtotal	226.6	226.6	226.6	226.6	226.6
GASTOS FINANCIEROS					
Intereses Proyectados	1,296.96	824.58	302.74	0	0
Intereses Históricos	0	0	0	0	0
TOTAL COSTOS Y GASTOS	72,955.44	74,323.28	75,733.66	77,459.76	79,590.04

Elaborado por: Los autores

5.2 Análisis de Viabilidad

5.2.1 Análisis de Rentabilidad

Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 47. Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS										
AÑO	1		2		3		4		5	
	VALOR USD	%								
VENTAS										
Ventas	79,405.20	100.00%	83,375.46	100.00%	87,544.23	100.00%	91,921.44	100.00%	96,517.52	100.00%
COSTO DE VENTAS										
Costos directos	47,928.31	60.36%	49,768.53	59.69%	51,700.75	59.06%	53,729.59	58.45%	55,859.87	57.88%
Costos indirectos	11,656.88	14.68%	11,656.88	13.98%	11,656.88	13.32%	11,656.88	12.68%	11,656.88	12.08%
UTILIDAD BRUTA	19,820.01	24.96%	21,950.05	26.33%	24,186.60	27.63%	26,534.98	28.87%	29,000.77	30.05%
Gastos de administración	11,846.69	14.92%	11,846.69	14.21%	11,846.69	13.53%	11,846.69	12.89%	11,846.69	12.27%
Gastos de ventas	226.6	0.29%	226.6	0.27%	226.6	0.26%	226.6	0.25%	226.6	0.23%
Otros Ingresos No Operacionales	0		0		0		0		0	
UTILIDAD OPERACIONAL	7,746.72	9.76%	9,876.77	11.85%	12,113.31	13.84%	14,461.69	15.73%	16,927.48	17.54%
Intereses Proyectados	1,296.96	1.63%	824.58	0.99%	302.74	0.35%	0	0.00%	0	
Intereses Históricos	0		0		0		0		0	
UTILIDAD ANTES DE PART. TRAB.	6,449.76	8.12%	9,052.18	10.86%	11,810.57	13.49%	14,461.69	15.73%	16,927.48	17.54%
Participación de Trabajadores	0		0		0		0		0	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA	6,449.76	8.12%	9,052.18	10.86%	11,810.57	13.49%	14,461.69	15.73%	16,927.48	17.54%
Impuesto a la Renta	1,612.44	2.03%	2,263.05	2.71%	2,952.64	3.37%	3,615.42	3.93%	4,231.87	4.38%
UTILIDAD NETA	4,837.32	6.09%	6,789.14	8.14%	8,857.93	10.12%	10,846.26	11.80%	12,695.61	13.15%

Elaborado por: Los autores

Flujo de Caja

Tabla 48. Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por ventas		79,405.20	83,375.46	87,544.23	91,921.44	96,517.52
EGRESOS OPERACIONALES						
Costos directos		47,928.31	49,768.53	51,700.75	53,729.59	55,859.87
Costos indirectos		5,660.88	5,660.88	5,660.88	5,660.88	5,660.88
Gastos de administración		11,846.69	11,846.69	11,846.69	11,846.69	11,846.69
Gastos de ventas		226.6	226.6	226.6	226.6	226.6
Subtotal		65,662.48	67,502.69	69,434.92	71,463.76	73,594.04
FLUJO OPERACIONAL		13,742.72	15,872.77	18,109.31	20,457.69	22,923.48
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Activo Corriente	10,000.00					
Pasivo Proyectado	15,000.00					
Subtotal	25,000.00	0	0	0	0	0
EGRESOS NO OPERACIONALES						
Intereses Proyectados		1,296.96	824.58	302.74	0	0
Intereses Históricos		0	0	0	0	0
Amortización pasivos proyectado		4,511.14	4,983.51	5,505.35	0	0
Impuesto a la renta		0	1,612.44	2,263.05	2,952.64	3,615.42
Subtotal	0	5,808.09	7,420.53	8,071.14	2,952.64	3,615.42
FLUJO NO OPERACIONAL	25,000.00	-5,808.09	-7,420.53	-8,071.14	-2,952.64	-3,615.42
FLUJO NETO	25,000.00	7,934.63	8,452.23	10,038.17	17,505.04	19,308.06
SALDO INICIAL DE CAJA	0	25,000.00	32,934.63	41,386.86	51,425.03	68,930.07
SALDO FINAL DE CAJA	25,000.00	32,934.63	41,386.86	51,425.03	68,930.07	88,238.13

5.2.2 Análisis de Sensibilidad y Riesgo

5.2.2.1 Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo de Valor Actual Neto se toma en consideración la inversión inicial que constituye el valor con el que se cuenta para comenzar las actividades operativas del taller de servicio automotriz que para este proyecto es de \$ 38.075,00 valores que se desglosan de la siguiente manera: \$ 10.000,00 corresponde a los activos corrientes y \$ 28.075,00 a los activos fijos, de ahí que, se procede a sumar los flujos de caja proyectados que constan en la tabla No. 48 la tasa de interés del 10% y se descuenta el valor de la inversión inicial dando como resultado VAN= \$ 39.835.74. Por lo tanto, se puede concluir que el proyecto es viable tanto más que la inversión de activos fijos está a un nivel de confianza del 99%.

5.2.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno para el presente proyecto es de 53.15% por los recursos invertidos en el mismo, en su defecto es considerado como rentable ya que supera a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) que es del 9.60%

5.2.2.3 Periodo de Recuperación (PR)

En lo que respecta al periodo de recuperación se prevé 2.67 años para generar réditos conforme al siguiente análisis:

Figura 29.*Periodo de Recuperación*

RETORNO	Preoperac.	1	2	3	4	5
Tasa Participación Trabajadores	15%					
Tasa Impuesto a la Renta	25%					
Tasa de inflación	1.94%					
Tasa de descuento	12%					
Tasa libre de riesgo (Riesgo País)	8.25%					
Flujo a descontar	-28,075.00	13,742.72	15,827.77	18,109.31	20,457.69	30,128.48
Valor salvamento		-	-	-	-	7,205.00
Flujo descontado	-28,075.00	12,270.29	12,653.67	12,889.85	13,001.23	17,095.71
VAN	39,835.74					
TIR	53.15%					
Flujo Neto	-28,075.00	7,934.63	8,452.23	10,038.17	17,505.04	26,513.06
Valor salvamento		-	-	-	-	7,205.00
Flujo Neto Descontado	-28,075.00	7,084.49	6,738.07	7,144.97	11,124.77	15,044.22
TIRI	0.31					
Coeficiente Beneficio Costo	1.26					
Período de recuperacion (años)		-	-	2.24	2.25	2.67
Período de recuperacion	2.67 años					

Elaborado por: Los autores

5.2.2.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es uno de los elementos más utilizados para analizar la viabilidad económica y financiera de las empresas. En el caso particular del taller de servicio automotriz se percibe un punto de equilibrio de 0.78 para el primer año y 0.57 para el quinto año conforme el siguiente detalle:

Tabla 49.*Punto de Equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO					
AÑO	1	2	3	4	5
Costos y Gastos Fijos	22,807.57	22,807.57	22,807.57	22,807.57	22,807.57
Costos y Gastos Variables	50,147.87	51,515.71	52,926.09	54,652.19	56,782.47
Margen de contribucion(ventas- costos variables)	29,257.33	31,858.75	34,618.14	37,269.26	39,735.05
Punto de equilibrio	0.78	0.72	0.66	0.61	0.57

Elaborado por: Los autores

En síntesis, se llega a concluir que el proyecto es factible basados en los cálculos precedentes dado que a realizar los análisis de los precios pronosticados y considerando

un escenario pesimista en donde se reduzca el precio y los ingresos hasta del 15% el VAN sigue siendo positivo, así como también la TIR, por lo tanto, a pesar del riesgo el proyecto es factible bajo cualquier incertidumbre.

CONCLUSIONES

- El proyecto es rentable desde la perspectiva económica financiera dado que dentro del estudio de mercado se puede determinar; que, una vez realizado las proyecciones de ventas nos da como resultado un Flujo de Caja con rendimientos desde el segundo año. Lo que concuerda con los valores que se desprenden del VAN= \$ 39.835.74 y la TIR del 53.15%; por consiguiente, estos indicadores financieros superan a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) que es del 9.60%
- El Plan de Negocios es una herramienta fundamental para llegar a cumplir los objetivos y metas de la organización, debido a que su estructura es una guía fundamental para el empresario. En este caso después de haber analizado cada segmento de la empresa, en especial la ubicación geográfica estratégica donde se implantará el taller automotriz se considera viable.
- El Lienzo del Modelo Canvas deja al empresario la libertad de moldear su idea de negocio, siendo esta una técnica concreta para analizar todos los factores que actúan en la empresa. En ese sentido la propuesta objeto de estudio ayudará a establecer una estructura a la cual el plan de negocios estará alineado.
- Por último, el periodo de recuperación se prevé 2.67 años para generar réditos conforme al análisis precedente.

RECOMENDACIONES

- Implementar la propuesta del Modelo Canvas en concordancia con el Plan de Negocios del taller de servicio automotriz diésel con el fin de aportar a la matriz productiva del país.
- Captar el porcentaje establecido en la demanda insatisfecha de forma progresiva, conforme a los resultados del Estudio de Mercado, tomando en cuenta la capacidad operativa que tendrá la empresa.
- Realizar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal de manera rigurosa, con el fin de cumplir con las expectativas y exigencias de los clientes.
- En este caso en particular se recomienda la ejecución de manera inmediata, en virtud que es un proyecto factible debido a la alianza con su socio estratégico el mismo que ya cuenta con los permisos de construcción de la estación de servicios “SAMANIEGO”; y esto le proporcionara un valor agregado a los clientes que demandan este servicio complementario.

BIBLIOGRAFÍA

- AEADE. (2019). Anuario Sector Automotriz en cifras. p. 14.
- Andaluz, W. (2015). Proyecto de factibilidad para la creación de un centro automotriz. *Tesis de grado*. Universidad San Francisco de Quito, Quito.
- Angel Maldonado, J. (2011). En *Gestión de procesos*.
- Ángel San Segundo, Gonzalo Valseca, y Javier Alonso. (2004). En *Un viaje desde la estrategia hasta la implantacion* (p. 38).
- Backer, M., Lyle Jacobsen, y David Noel Ramírez Padilla. (1994). Contabilidad de Costos. En *Un enfoque administrativo para la toma de decisiones* (pp. 3-4). McGraw-Hill.
- Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., Álvarez Gómez, L. K., y Izquierdo Morán, A. M. (2020). PLAN DE NEGOCIO: PARA EMPRENDIMIENTOS DE LOS ACTORES Y ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400120

- Becerra, F. (2001). Inventario y valoración de recursos. *Conferencia dictada en la maestría en desarrollo local*. Cienfuegos.
- Best, R. J. (2008). En *Marketing estratégico* (p. 288). Prentice Hall.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business*.
- Capriotti, P. (2013). En *Planificación Estratégica Corporativa*.
- Carvazos, J., y A.C. Giuliani. (s.f.). En *El concepto del marketing bajo el paradigma relacional* (p. 106).
- Casanova, M. P. (2020). Modelo para la gestión de infraestructuras de tecnologías de la información. *TecnoLógicas*, 23(48), 32-54.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22430/22565337.1449>
- CEPLAES. (2000). Desarrollo de la minería de pequeña escala en el Ecuador y propuestas para una política hacia el sector. Quito: PRODEMINDA.
- Cristancho Triana, G. J., Ninco Hernández, F. A., Cancino Gómez, Y. A., Alfonso Orjuela, L. C., y Ochoa Daza, P. E. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *SUMA DE NEGOCIOS*, 12(26), 41-51. <https://doi.org/http://doi.org/10.14349/sumneg/2021.V12.N26.A5>
- Cruz, M., y José, R. (2018). En *Surgimiento y desarrollo del método Delphi una perspectiva cuantitativa* (pp. 2-20). Biblios.
- Feria, H., y Matilla, M. (18 de 08 de 2020). La entrevista y la encuesta métodos y técnicas de indagación empírica. pp. 40-47.
- Fernandez, J., Llamas, F., y y Gutierrez, M. (2019). Revista Educativa Hekademos. *Revisión Bibliográfica y evolución del término resiliencia*, 40-47.
- Fernández-Huerga, E. (2010). La teoría de la segmentación del mercado de trabajo: enfoques, situación actual y perspectivas de futuro. *Investigación económica*, 69(273), 115-150.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16672010000300004
- Freeman, R. E. (2010). En *Strategic Management* (p. 46).
- Friedman, A. L., y Miles, y. S. (2006). En *Theory an Practice* (p. 13). OUP Oxford.
- Gaytán Cortés, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y negocios*, 21(42), 143-156. <https://doi.org/https://doi.org/10.32870/myn.v1i42>
- Hernandez y Rodríguez, S. (2002). Administración. En *Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia* (p. 84). McGraw-Hill.
- Horngren, C., George McClelland Foster, y y Srikant M Datar. (2002). En *Contabilidad de Costos un enfoque gerencial* (p. 19). Prentice-Hall.
- Ibañez Machicao, M. (2002). En *Adminsitración de costos* (p. 19). Fondo Editorial de la Universidad Ricardo Palma.
- Kim, M., y Hassan, y. (2005). La estrategia del oceano azul. En *Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Norma.
- Kotle, P., y Keller, K.L. (2009). En *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

- Kotler, P., Armstrong, G., Dionisio, C., y Cruz, I. (2004). En *Marketing*. 10ma ed. Pearson Educación.
- Kotler, y Armstrong. (2006). En *Principles of marketing* (p. 6). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, y Armstrong . (2006).
- Krugman, P. R., y Robin Wells. (2012). En *Introducción a la economía Microeconomía* (p. 6). Reverté.
- Lambin, G. J. (2004). Aspectos. En G. J. Lambin, *Aspectos claves del plan de negocios* (p. 183).
- Lesur, L., y Serraf. (2008). Manual de Mercadotecnia. Trillas.
- López Santos, Y., Arvizu Barrón, E., Asiain Hoyos, A., Mayett Moreno, Y., y Martínez Flores, J. L. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 729-763. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.366>
- López, E. (2022). Estudio de factibilidad previo a la implementación de un taller automotriz. (*Tesis de ingeniería mecánica automotriz*). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.
- Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T., y Onofre Zapata, R. (2019). EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EMPRESARIALES. *Revista Ciencia eInvestigación*, 14(1), 87-99. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>
- Masapanta. (2016).
- McEachern, W. A. (1998). En *Economía una introducción contemporánea* (p. 2). International Thomson Editores.
- Medina, R. (2012). En *Despliega tu propuesta de valor*. DF: Lid Editorial Mexicana.
- Meigs, R. F., Jan R. Williams, y Susan F. Haka. (2000). En *Contabilidad la base para decisiones gerenciales* (p. 51). Irwin McGraw-Hill.
- Mochón Morcillo, F. (2006). En *Principios de economía* (p. 2). McGraw-Hill.
- Moncayo-Sánchez, Y. P., Salazar-Tenelanda, M. V., y Avalos-Peñañiel, V. G. (2021). El estudio de mercado como estrategia para el desarrollo de productos en el sector rural. Caso de estudio Parroquia Bayushig. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(3), 2205-2220. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2501>
- Montes de Oca Sánchez, T. (2021). Educación superior: factores económicos que inciden en la deserción escolar. Caso de las licenciaturas de la UNID Tlalnepantla. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23). <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1061>
- Osterwalder, A., y Pigneur. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Centro Libros, PARF, S.L.U.

- Osterwalder, A., Yves Pigneur, y Lara Vázquez. (2012). Generación de modelo de negocios. En *Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (p. 20). Deusto.
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, y Lara Vázquez. (2012). Generación de modelo de negocios. En *Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (p. 20). Deusto.
- Pacca, C., y Sanchez, y. (2021). Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Mecánico Automotriz. *Estudio de factibilidad de la creación de un taller de servicios automotrices*. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.
- Pastuña, E. C. (2021). Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 201-229.
<https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8099>
- Paz, H. R. (2008). Canales de distribución. En *Gestión Comercial y Logística* (p. 14). Urgeman Editor.
- Pedros, D., y Gutierrez, A. (2012). En *Análisis del Entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Peñafiel Nivelá, G. A., Acurio Armas, J. A., Manosalvas Gómez, L. R., y Burbano Castro, B. E. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045
- Peñate Santana, Y., Arce Recalde, J., Lozada Núñez, D., y Intriago Toledo, N. V. (2021). Estrategias de marketing como factor determinante del fracaso de las pymes. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 391-400.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300391
- Pérez Álvarez, R. B. (2019). Las finanzas: una mirada desde el enfoque ciencia, tecnología y sociedad. *Cofin Habana*, 13(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000200014
- Porter. (2015). Estrategia competitiva. En M. Porter, *técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia* (p. 116). Grupo planeta(GBS).
- Porter, M. (2009). En *Ser competitivo* (pp. 43-44). Grupo Planeta GBS.
- Pozos, F. L. (2021). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*, 1(40), 13-25. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Soledispa-Rodríguez, X. E., Moran-Chilan, J. H., y Peña-Ponce, D. k. (2021). La investigación de mercado impacto que genera en la toma de decisiones. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 7(1).
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1692>
- Stanton, W., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2007). En *Fundamentos de Marketing* (p. 404). McGraw-Hill Interamericana.

Zapata Sánchez, P. (2007). En *Contabilidad de Costos herramienta para la toma de decisiones* (pp. 9-12). McGraw-Hill.

Zapata Sánchez, P. (2011). En *Contabilidad General* (p. 287). McGraw-Hill Interamericana.

Zapata, S. E. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 147-166.
<https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9114>

ANEXOS

Anexo 1. Registro único de Contribuyentes

		Certificado Registro Único de Contribuyentes	
Apellidos y nombres		Número RUC	
SAMANIEGO SAMANIEGO JUAN FRANCISCO		1105170698001	
Estado	Régimen	Artesano	
ACTIVO	RIMPE - EMPRENDEDOR	No registra	
Fecha de registro	Fecha de actualización		
06/10/2022	No registra		
Inicio de actividades	Reinicio de actividades	Cese de actividades	
06/10/2022	No registra	No registra	
Jurisdicción		Obligado a llevar contabilidad	
ZONA 7 / LOJA / LOJA		NO	
Tipo	Agente de retención	Contribuyente especial	
PERSONAS NATURALES	NO	NO	
Domicilio tributario			
Ubicación geográfica			
Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: SAN SEBASTIAN			

Anexo 2. Resolución Nro. ARCERNNR-CTRCH-2023-0040-RES

Resolución Nro. ARCERNNR-CTRCH-2023-0040-RES

Quito, 29 de marzo de 2023

**AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL DE ENERGÍA Y RECURSOS
NATURALES NO RENOVABLES**

**LA COORDINACIÓN TÉCNICA DE REGULACIÓN Y CONTROL
HIDROCARBURIFERO**

CONSIDERANDO:

QUE, el artículo 313, de la Constitución de la República del Ecuador, preceptúa que, el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Se considera sectores estratégicos la energía en todas sus formas, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, y los demás que determine la ley;

Anexo 3. Encuestas aplicadas a la muestra calculada en la ciudad de Loja

Género: Masculino () Femenino ()

1. ¿Usted posee vehículo?

2. ¿Indique la marca de vehículo que posee?

3. ¿Conoce usted de un centro automotriz dentro del cantón Loja, que brinde servicios de mantenimiento, con personal capacitado y tecnología de última generación?

4. ¿Con que frecuencia usted visita un taller mecánico?

5. ¿Cuáles son los servicios que usted más utiliza en un taller mecánico?

6. ¿Cuál es el monto aproximado que usted gasta cada vez que lleva su vehículo al taller?

Costos	
\$5 a \$50	
\$51 a \$250	
\$251 a \$400	
Mayor a \$ 400	

7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos en la siguiente escala considera usted los más importantes para que un taller mecánico sea de su agrado? Siendo 1 el más importante y el 3 menos importante

8. ¿Le gustaría a usted que en la ciudad de Loja exista un taller automotriz diésel que ofrezca todos los servicios para su vehículo?

9. ¿Seleccione de entre las opciones la ubicación que le gustaría que este ubicado el taller mecánico?

Ubicación	Respuesta
Sector el Valle E/S “SAMANIEGO”	
Sector de Carigan	
Av. 8 de diciembre y el Tribuno	

Anexo 4. Entrevistas realizadas a los dueños de talleres mecánicos

1. ¿Qué tiempo tiene su taller?

2. ¿Cuántos empleados tiene?

3. ¿Su local es propio o arrendado?

4. ¿Qué servicios presta a la población de Loja?

5. ¿Qué servicios piensa que le falta implementar en su taller, y que servicios considera usted le hacen falta al cantón Loja?

6. ¿Considera usted que sus precios son módicos, en comparación con los otros talleres mecánicos?

7. ¿Qué aspectos considera que son su principal ventaja frente a la competencia?

8. ¿Cree usted que la ubicación del taller influye mucho en su clientela?

9. ¿En base a su experiencia cual es el promedio de ventas mensuales que genera su taller mecánico?

10. ¿Cuál es la inversión en su taller? Aproximado

11. ¿Piensa usted que en el taller mecánico mucho el espacio?

12. ¿Qué requisitos tuvo que cumplir para implementar su taller?

13. ¿Cuáles son las marcas más frecuentes de vehículos que visitan su taller mecánico?

Observaciones:

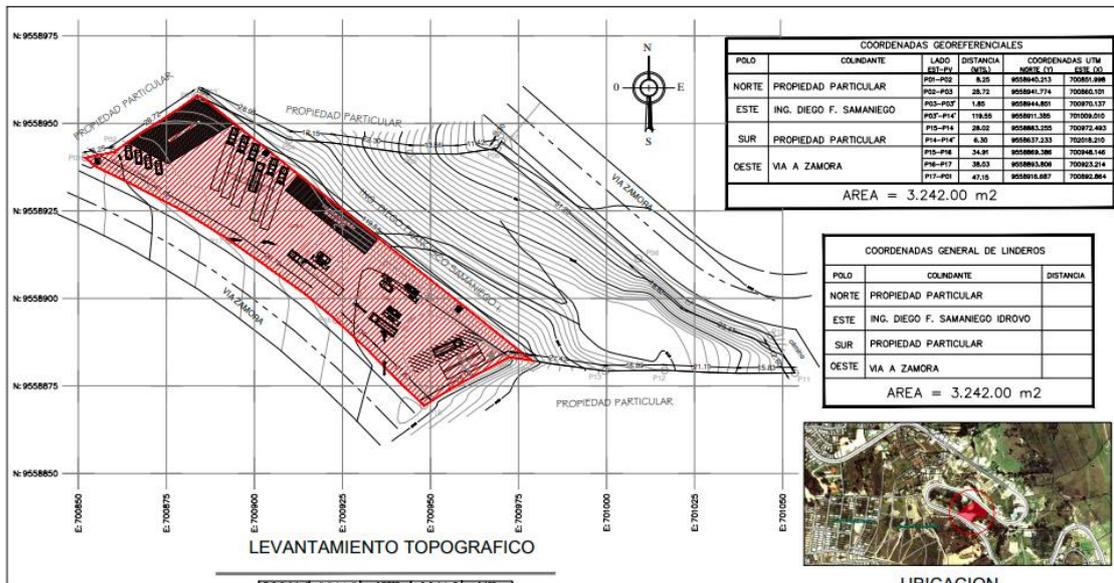
Anexo 5. Oficio Nro. MTOP-SIT-23-90-OF**Oficio Nro. MTOP-SIT-23-90-OF****Quito, D.M., 16 de mayo de 2023****Asunto:** Respuesta a requerimiento.

Ingeniero Civil
Francisco Samaniego Idrovo
COSNTRUCCIÓN Y MAQUINARIAS
En su Despacho

De mi consideración:

En atención a su oficio sin número de 18 de abril de 2023, recibido en ésta Cartera de Estado con documento Nro. MTOP-GICDA-2023-2780-EXT; mediante el cual solicita la autorización de ésta Cartera de Estado, para la construcción de un Centro de Distribución de Combustibles denominado "Samaniego", ubicado en la vía Loja-Zamora, lote 3, parroquia El Valle, cantón Loja, provincia de Loja; me permito indicar que una vez efectuada la inspección in situ por parte del señor ingeniero Jonathan Cruz Pineda, Analista de Infraestructura Distrital 1, de la Dirección de Transporte y Obras Públicas Distrital de Loja, en memorando Nro. MTOP-CON_LOJ-2023-470-ME de 09 de mayo emite su informe técnico, como lo hace conocer la Mgs. Karen Katherine Silva Castro Directora de Transporte y Obras Públicas de Loja a través de memorando Nro. MTOP-DDL-2023-1363-ME, que en su texto pertinente manifiesta: "(...) debo informar que, de acuerdo a lo

Anexo 6. Plano



[Mostrar todo](#)