

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

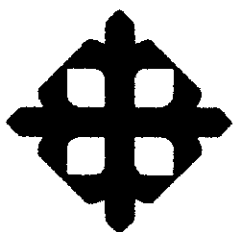
TECNISHOP

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En
Dirección De Empresas

Elaborador Por:

Gabriel Ernesto Medranda Reyes

Guayaquil, a los 15 días del mes de Octubre del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

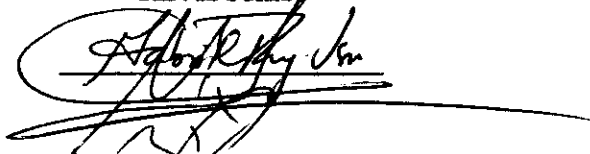
CERTIFICACIÓN

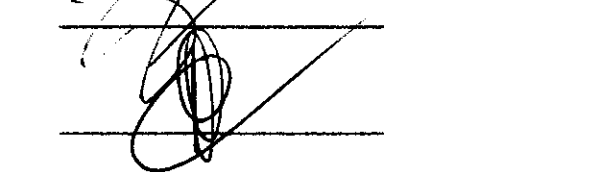
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el ingeniero **Gabriel Ernesto Medranda Reyes**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Roberto Estrada

REVISORES:

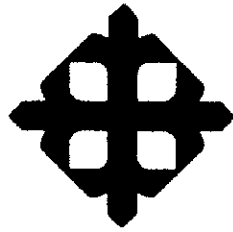




DIRECTOR DEL PROGRAMA

Patricio Vergara

Guayaquil, a los 15 días del mes de Octubre del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, GABRIEL ERNESTO MEDRANDA REYES

DECLARO QUE:

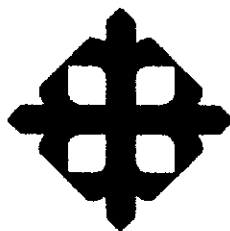
La Tesis "TECNISHOP" previa a la obtención del Grado Académico de Magister, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013

El autor:

Gabriel Ernesto Medranda Reyes



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

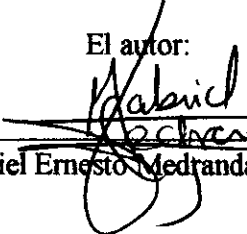
AUTORIZACIÓN

YO, GABRIEL ERNESTO MEDRANDA REYES

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "TECNISHOP", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013

El autor:



Gabriel Ernesto Medranda Reyes

AGRADECIMIENTO

Los resultados y el desarrollo de este proyecto están dedicados antes que nada a Dios y a la Virgen por haberme brindado las facultades y herramientas necesarias para en base a esfuerzo y dedicación terminar una meta propuesta.

A mis padres y familia por haberme brindado el apoyo y ejemplo requerido de superación y trabajo duro, los valores necesarios para llevar a cabo un proceso educativo y el cariño que hacen que los objetivos propuestos cobren un significado especial.

A mi grupo de amigos considerados hermanos que aportaron con una constante motivación durante el período de mi carrera.

INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	8
2. MARCO TEORICO	10
3. JUSTIFICACION DEL TEMA	16
4. ANALISIS DE LA INDUSTRIA	18
4.1. SECTOR: VENTA DE VEHICULOS USADOS	18
4.1.1. MAPEO DEL SECTOR	19
4.1.1.1 <i>PROVEEDORES Y EMPRESAS DE ASISTENCIA.</i>	19
4.1.1.2 <i>INSTITUCIONES REGULATORIAS</i>	20
4.1.1.3 <i>INSTITUCIONES Y EMPRESAS DE APOYO</i>	21
4.1.2. COMPETENCIA LOCAL	21
4.1.3. EMPRESA	22
4.1.3.1. AUTOSHOP	22
4.1.4. ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER	23
4.1.4.1. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	23
4.1.4.2. PODER DE NEGOCIACION DE CLIENTES	25
4.1.4.3. AMENAZA DE SUSTITUTOS	26
4.1.4.4. PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	27
4.1.4.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	28
4.2. SECTOR: SERVICIOS AUTOMOTRIZ	29
4.2.1. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA LOCAL	29
5. CUANTIFICACION DE DEMANDA Y MERCADO	31
6. HIPOTESIS	32
7. PIVOTE 1	33
7.1. IMPLEMENTACION	33
7.2. PRESENTACION DE RESULTADOS A 23 JUNIO 2013	33
7.3. CANVAS TECNISHOP PIVOTE 1	37
7.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA PIVOTE 1	38
8. PIVOTE 2	40
8.1. IMPLEMENTACION	40
8.2. CANVAS TECNISHOP PIVOTE 2	42
9. PLANIFICACION ESTRATEGICA	42
9.1. MISION	42
9.2. VISION	42
9.3. VALORES	42
9.4. OBJETIVOS	42
9.4.1. OBJETIVOS GENERALES	42

9.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	42
10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	44
10.1. POLITICA DE RECURSOS HUMANOS	44
10.2. EQUIPO DE TRABAJO	45
10.3. PLAN DE REMUNERACIONES E INCENTIVOS	46
10.4. ELEMENTOS DE CONTROL	49
11. PLANIFICACION COMERCIAL	52
11.1. 5Cs	52
11.2. 4Ps	53
11.2.1. PRODUCTO	54
11.2.2. PRECIO	58
11.2.3. PLAZA	58
11.2.4. PROMOCION	58
11.3. POSICIONAMIENTO	60
11.3.1. SEGMENTACION	60
11.3.2. DIFERENCIACION	61
12. PLAN DE OPERACIONES	63
12.1. PROCESOS	64
12.2. ANALISIS DE CAPACIDAD	64
13. PLANIFICACION FINANCIERA	66
13.1. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	66
13.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	67
13.3. VALORACION DE PROYECTO	67
14. GESTION DE CONTROL	68
14.1. INDICADORES Y PANEL DE CONTROL	68
15. GESTION DE RIESGOS	72
16. IMPACTO EN UNIDAD DE NEGOCIOS PRINCIPAL	73
16.1. ROL EN LA CADENA DE VALOR	73
17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
18. ANEXOS	76

TECNISHOP

1. RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis se desarrolla como la respuesta a dos problemáticas siendo la principal la de encontrar un factor diferenciador que permita a AutoShop posicionarse en la mente del consumidor como el único concesionario de vehículos de uso que brinde respaldo pos venta a los vehículos ofertados e implemente una unidad de negocio que pueda alcanzar niveles de rentabilidad autosustentables en un nicho de mercado específico. Con el objetivo de la auto sustentabilidad se desarrollará un plan estratégico que permita que la unidad de negocios alcance niveles de venta necesarios para que con la capacidad instalada pueda cumplir las metas propuestas que en esta tesis serán planteadas.

El plan de negocios por ende será dirigido principalmente a lograr este objetivo dejando para un análisis diferente los beneficios que el tecnicentro como diferenciador podría ocasionarle a AutoShop. Desde Octubre de 2012 se implementó como plan inicial un primer modelo de negocios con la instalación de tres bahías de trabajo con el fin de probar una evidencia de consumo y conocer más de cerca las expectativas de los clientes para de acuerdo a ello desarrollar posteriormente un producto que cumpla con los requerimientos de ellos; el financiamiento de esta maquinaria fue en su totalidad realizado con crédito tanto bancario como directo con proveedores lo que facilitó durante la primera etapa el sentar las bases de una estructura que permita crear un ambiente de facilidad de negocios al establecer a Technishop como cliente apto para crédito con todas las empresas de apoyo y proveedores, adicional a ello calificarse con entidades crediticias para la aceptación de pagos con tarjetas de crédito por parte de los clientes lo que ocasiona un mejor manejo de índices financieros al hacer todos los cobros de contado.

El producto que se desarrolla es el “Plan de Mantenimiento Preventivo TechniShop” el mismo que busca la fidelización de los clientes al brindarles posibilidades de registro de mantenimientos históricos de sus vehículos a través de una cultura enfocada al cliente externo e interno asegurando un flujo de ellos en el tiempo al convertirnos proveedores fijos de servicios para sus vehículos. Se ha escogido un nicho de mercado que es muy atractivo en cuanto a volumen y más aún que para el cumplimiento de las ventas es necesario captar a sólo el 0.20% de ellos lo que conlleva a que sea alcanzable y real lo propuesto.

En el desarrollo de la tesis será analizado un plan estratégico y comercial que constituye el factor crítico de éxito del alcance de las ventas debido a que con el fin de cumplir con los objetivos es necesario estructurar una cartera de clientes fieles y darles el seguimiento para que con una tasa de consumo prorrateada de mantenimientos requeridos puedan brindar a la unidad de negocios niveles de

rentabilidad deseados. Por ello es crítico que las herramientas usadas en el Mix de Marketing alcancen niveles de eficiencia con respecto a atraer y retener el número de clientes necesarios.

En el plan de operaciones se lleva a cabo el estudio de procesos y capacidad instalada y ocupada de la unidad de negocios, el flujograma de los servicios brindados es analizado para establecer medidas de mejora en base a que esta capacidad alcance progresivamente niveles mayores de ocupación para reducir los tiempos de espera y poder alcanzar mayores niveles de rentabilidad en base a un incremento de órdenes de trabajo por el aumento de la capacidad.

Para alcanzar los niveles de producción necesarios se elaborará y detallará un plan de incentivos dirigido a mejorar niveles de ingresos de las personas con constante contacto con los clientes para promover como estrategia de push la venta de servicios adicionales por cada visita de ellos. Todos estos objetivos tanto comerciales, de recursos humanos y operacionales se pondrán en números en el plan financiero el cual busca afirmar la hipótesis principal planteada en esta tesis, la de probar la rentabilidad de un negocio como centro de costos en base a la elaboración de una cartera de clientes externos que permita a su vez facturar niveles necesarios para cubrir en su totalidad la operación de TechniShop con un sistema de depreciación de activos acelerada que permita una re inversión en el mediano plazo para mejoras en las instalaciones y servicios adicionales.

2. MARCO TEORICO

2.1. Teorías para desarrollo e implementación de un Startup.

2.1.1. Pivote

El término ‘Pivote’ se refiere a alguna modificación en los pilares que conforman un modelo de negocio con la finalidad de adaptarse rápidamente a algún cambio de comportamiento del consumidor o del entorno que requiera que el producto o servicio se adapte al mismo por alguna experiencia pasada, el término fue introducido por Eric Ries

(Riggioni) *“El término, introducido por el empresario y asesor de riesgo Eric Ries, se utiliza para describir a las nuevas empresas inteligentes que cambian de dirección rápidamente, basados en lecciones aprendidas. Es el concepto de utilizar el pasado, y más específicamente su experiencia reciente, para determinar una nueva dirección para su próximo paso, partiendo del punto actual”*

2.1.2. Emprendimiento

Eric Ries, en su libro “The Lean Startup” se refiere a la armonía de diversos factores en un emprendimiento y cómo el mismo empieza con una visión, la estrategia para desarrollar esta visión, la misma que él denomina el pivote, y el producto que es el resultado de la implementación de la estrategia en un modelo de negocio definido. Hace énfasis en la importancia de una correcta administración en un negocio de emprendimiento y como ésta puede evitar fracasos.

(Ries, 2011) *“Un emprendimiento tiene visión, estrategia y producto. La visión de un emprendimiento es su verdadero norte o destino en mente: crear un negocio que cambie o dirija el mundo. La estrategia es el cómo alcanzar la visión. Incluye al modelo de negocio, el mapa de producto, el punto de vista acerca de los socios y competidores así como las ideas de quién serán los clientes, el producto es el resultado de esta estrategia”* (Traducido al español por Ozarga Blog www.ozarga.com)

2.1.3. Producto Viable Mínimo

El desarrollo de un producto Viable Mínimo sugiere la creación de un producto o servicio y testarlo en un mercado el cual permita un estudio del comportamiento real del consumidor en base a nuestra oferta, para obtener un rápido aprendizaje del mercado y adaptar o modificar la oferta para que cumpla los requerimientos definidos en base a un proceso consistente de tres etapas: Construir, medir y aprender.

(Díaz, 2012) *“Parte del supuesto de que una Startup es una organización temporal cuyo objetivo es encontrar un modelo de negocio viable y escalable*

mediante una serie de experimentos que sirven para aprender en medio de un contexto de incertidumbre. Teniendo claro este supuesto, la metodología Lean Startup propone un ciclo de aprendizaje enfocado en el cliente y no en el producto. La idea es desarrollar un MVP (Producto viable mínimo), que es un prototipo de nuestro producto con sus características fundamentales, para poder testarlo en clientes reales y maximizar nuestro aprendizaje sobre el negocio, el producto y el mercado. Este ciclo de aprendizaje se compone de 3 etapas: Construir, Medir y Aprender.”

2.1.4. Modelo Canvas

El modelo Canvas es una herramienta usada para definir nueve factores claves de un negocio y ponerlo a manera de análisis general en un documento que permita la modificación individual o grupal de varios de ellos para crear un nuevo pivote que permita una adaptación más rápida a cualquier cambio de mercado que afecte al proyecto o Startup.

(Quijano, 2013) *“El Método Canvas consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en VALOR para crear un negocio exitoso, hace parte de la metodología Lean Startup que junto al Producto Mínimo Viable ponen a su mano herramientas muy sencillas de probar cual puede ser el producto o el servicio más viable para las empresas en crecimiento.”*

2.2. Teorías para el Análisis de la industria

2.2.1. Las 5 fuerzas de Porter

La Teoría de las 5 fuerzas de Porter define que existen 5 factores externos que inciden en el desempeño y rentabilidad económica de una organización y que ésta debería analizarlos para establecer las amenazas que podrían afectar directamente el performance y tomar acciones que disminuyan el riesgo de los efectos que éstos podrían ocasionar.

(Marketing Publishing Center, 1990) *“El modelo de Porter aporta una nueva visión para el análisis de la situación de competencia que existe dentro del sector que se está analizando. Porter señala la existencia de cinco fuerzas que van a determinar el nivel y las características de la competencia existente: a) Nivel de competencia b) Entrantes potenciales c) Sustitutos d) Proveedores e) Compradores.*

2.2.2. Clúster Económico

Un clúster económico son las aglomeraciones geográficas de varios entes económicos que ayudan a que una industria se desarrolle de una manera eficiente proveyendo una sinergia entre todos los participantes y un ambiente de apoyo que permita que los esfuerzos de cada uno de ellos sean en beneficio global. Lo que se

ha hecho en esta tesis es aplicar el concepto de un clúster económico a una escala de micro economía mapeando la industria en estudio y aplicando los mismo conceptos usados por Porter a un nivel empresarial.

(Cluster Económico, 2008) *“Michael Porter (1999), de la Universidad de Harvard, dice que “los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo.”*

A partir de Porter mucho se ha escrito sobre el concepto de Clúster. Se dice por ejemplo que existen Clusters integrados verticalmente en donde las industrias se enlazan a través de la cadena de suministros y clusters integrados horizontalmente en donde las industrias comparten una base común de conocimientos, un mercado similar para sus productos y utilizan tecnologías, recursos humanos y/o recursos naturales similares.”

2.3. Teorías para el plan de Marketing

2.3.1. Definición de Marketing

El marketing es una herramienta que permite al proyecto, organización o negocio la elaboración de un producto o servicio con un valor agregado percibido por el cliente y la manera como éste debe ser ofrecido a través de canales indicados para satisfacer las necesidades de un grupo específico.

(Kotler, 2006) *“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”(Pág. 7)*

2.3.2. Mix de Marketing

Para una eficiente elaboración de un plan de Marketing, se sugieren analizar diversos factores que tienen una relación directa tanto con el producto/servicio ofrecido como con el mercado al que se apunta, para alcanzar altos niveles de eficacia en las metas propuestas es necesario el análisis de:

Producto: bien tangible o servicio que se ofertará, todos sus componentes técnicos y el valor agregado que éste brinda a los consumidores.

Precio: el valor económico definido que los clientes estarían dispuestos a pagar por el producto/servicio en oferta.

Plaza: el lugar físico por el cual el producto/servicio es brindado y los canales por los cuales los consumidores pueden hacer uso de éste junto con la fuerza de ventas que ayuda a colocarlo en el mercado.

Promoción: las herramientas promocionales usadas para un alcance efectivo del mensaje al nicho de mercado al que se quiere llegar.

(Grande, 2005) *“El conjunto de las actividades de marketing que las empresas desarrollan para situar los productos en los mercados, denominado mix de*

marketing, y que básicamente incluye decisiones de producto, precio distribución y comunicación." (Pág. 76)

2.3.3. Posicionamiento

El término posicionamiento se refiere al lugar que el producto o servicio ofrecido a través de una marca ocupa en la mente del consumidor, este posicionamiento está dado por dos factores que definen el mismo. La segmentación del mercado a la que el producto/servicio está dirigido y las actividades de diferenciación aplicadas que ubiquen a la marca en una posición que busque la planificación comercial a través de las herramientas usadas en ella.

(Garaigordobil, 2005) *“El posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares. (Pág. 96)”*

2.4. Teorías para el plan de operaciones

2.4.1. Flujograma de procesos

El flujograma es una representación gráfica de las diferentes actividades y tiempos de duración que conforma un proceso o servicio en el caso de esta tesis, el flujograma será usado para determinar la capacidad instalada de acuerdo a los recursos asignados para la realización del mismo.

(Mejía, 2006) *“Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas”. (Pág. 81)*

2.4.2. Capacidad

La capacidad se refiere en el tema en cuestión al número de procesos o servicios posibles que pueden ofrecerse de acuerdo a los recursos que limitan esta output, en este caso son las bahías de trabajo y el personal, su capacidad es dada por las horas de trabajo disponibles en un período determinado y de acuerdo al flujograma de procesos se determina la capacidad ocupada de la proyección.

(Vértice, 2008) *“Capacidad es el máximo Output de un sistema, en un periodo determinado y bajo unas condiciones ideales. La unidad de medida suele ser diferente si el sistema utiliza producción continua, repetitiva o intermitente”. (Pág. 81)*

2.5. Teorías para el plan de Recursos Humanos

2.5.1. Cultura

La Cultura empresarial es el conjunto de normas y valores por los que una organización se rige, hay pilares que definen esta cultura y acciones que en el día a día demuestran la orientación que el equipo de trabajo apunta permitiendo una armonía y mejor desenvolvimiento de los involucrados en los procesos.

(Thévenet, 1992) *“La Cultura Corporativa, tal como la describe Bosche, vuelve a tomar los diversos componentes: - valores: es lo que una empresa considera lo que es el bien o es el mal (...) – ritos para la celebración de acontecimientos notables (...) – símbolos materiales u orales (...) – mitos (...)”* (Pág.23)

2.5.2. Remuneración Salarial

La remuneración salarial está definida por cuatro ejes: Plan de desarrollo, ambiente laboral, beneficios e incentivos. Los incentivos suelen ser una remuneración variable calculadas en base al desempeño sobre una actividad específica, en el caso de TecniShop y como se lo explica en secciones posteriores, se calcula un incentivo variable de acuerdo a cumplimiento de ventas de servicios específicos como parte de una estrategia de push a través de los técnicos especializados.

(Casas, 2002) *“Por retribución variable entendemos aquella parte de la retribución total que está directamente relacionada con alguna variable medible y, por tanto, depende de los resultados obtenidos.”* (Pág. 63)

2.5.3. Organigrama funcional

En una organización pequeña, muchas veces el organigrama no está definido por sus niveles jerárquicos sino por las funciones que los miembros del equipo desempeñan siendo incluso muchas veces una persona quien desempeña dos actividades diferentes en una organización, con el fin de una mejor evaluación de sus actividades suele clasificarlas por la naturaleza de la misma acción y puede estar a cargo de personal que jerárquicamente no esté definido bajo su mando pero si por las actividades que le competen al cargo.

(Cohen, 1991) *“La ‘estructura organizativa funcional’ es, por otra parte, la consecuencia directa más frecuente del ‘enfoque clásico’ de la organización. La importancia dada al agrupamiento en favor de la especialización pone todas las actividades similares (por ejemplo todas las actividades de almacenamiento de datos) bajo la dirección de un ‘director funcional’”* (Pág. 105)

2.6. Teorías para el Plan Financiero

2.6.1. Indicadores de Gestión

Para una eficiente administración y dentro de los procesos de planificación es necesaria la estipulación de indicadores que nos ayuden a medir los resultados

obtenidos de la gestión dentro de un período determinado; dichos resultados nos ayudarán a tanto medir el cumplimiento de objetivos en un período como a trazar nuevas metas basados en indicadores de gestión históricos. Pueden usarse para ello herramientas como los cuadros de mando.

(Salgueiro, 2001) “Sólo se puede mejorar aquello que se puede medir” (Pág. 2)

2.6.2. Flujo de Caja

El flujo de caja se refiere al flujo real de efectivo que tiene un proyecto, para el cálculo del mismo, al margen neto se le suman los gastos que no son considerados como desembolsos para obtener el desembolso real de gastos del período, a ello también se le suma los desembolsos hechos por pagos de deuda e inversiones en activos para obtener el flujo de caja libre.

(Amat, 2002) “*El flujo de caja se calcula añadiendo a la utilidad neta aquellos gastos que no generan desembolsos de tesorería, tales como las depreciaciones y las provisiones.*” (Pág. 24)

2.6.3. WACC

El costo ponderado de capital es un concepto que se aplica para la valoración de un proyecto en donde a través de una tasa de descuento determinada se traen a valor presente los flujos que el mismo genera para determinar si es conveniente la inversión de acuerdo a parámetros establecidos de inversión.

(Padín) “*La WACC o CPPC es una expresión del costo de capital y se utiliza para verificar si un determinado proyecto agrega valor a la compañía. De esta forma, debemos decir que una nueva inversión o proyecto tendrá que superar esta barrera*” (Pág. 150)

2.6.4. VAN

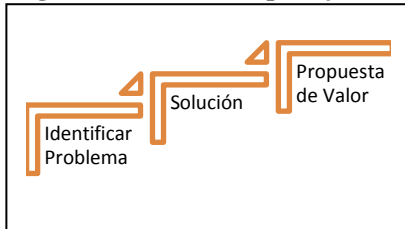
La Fórmula del Valor Actual Neto, ayuda a la valoración de un proyecto ya que a través de ella se traen a un valor presente los flujos de resultados calculados en las proyecciones y envuelve así mismo las inversiones y otros desembolsos de tesorería para determinar si el valor resultante es positivo el proyecto ha demostrado viabilidad y debería llevarse a cabo.

(Boulangier, 2007) “*El Valor Actual Neto (VAN) consiste entre encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo*”

3. JUSTIFICACION DEL TEMA

La creación de esta nueva unidad de negocio, responde a dos problemáticas específicas que siguiendo la Figura1 se explican de la siguiente manera:

Figura1. Lineamiento para justificación de tema.



Problemática 1.

Identificación del problema.

AutoShop siendo un negocio de intermediación en venta de vehículos de uso, considera un factor crítico de éxito la calidad de los vehículos en oferta, para ello es indispensable realizar inspecciones correctas previo a exhibir estos vehículos y realizar los mantenimientos correctivos necesarios para reducir el riesgo de reclamos post venta. Las inspecciones y correcciones mecánicas de los vehículos en venta en AutoShop se realizaban en un TecniCentro al norte de la ciudad de Guayaquil, a una distancia de 6km del punto de venta lo que ocasiona pérdida de control sobre las reparaciones requeridas, y costos adicionales de transporte para ingreso o retiro de los vehículos a este Tecnicentro.

Solución.

Implementar un Tecnicentro propio como centro de costos para AutoShop que cree sinergia entre las dos unidades de negocio reduciendo los costos de preparación para la venta, incrementando el control sobre las reparaciones necesarias y proximidad del punto de venta.

Propuesta de Valor.

Al ser un centro de costos para AutoShop, el valor agregado que entregará TecniShop se verá reflejado en una disminución de los costos de preparación y reducción en la estructura de gastos operativos dependientes de la eficiencia de la administración de esta nueva unidad de negocio y un posicionamiento de mercado como el primer concesionario de vehículos de uso en Guayaquil que brinda servicio posventa a los productos comercializados, con ello las ventas de AutoShop deberían incrementarse potenciando el crecimiento y facilitando el proceso de negociación con los clientes.

Problemática 2.

Identificación del problema.

Durante los 3 años que AutoShop tiene de funcionamiento y a través de conversaciones mantenidas día a día con clientes, se ha identificado que el nivel de satisfacción que dichos clientes tenían con su actual proveedor de servicios de mantenimientos automotriz era muy bajo. Estos clientes son dueños de vehículos que se encuentran fuera del período de garantía que ofrecen las casas comerciales donde originalmente fueron adquiridos, y necesitan un tecnicentro confiable que les brinde seguridad en las reparaciones y servicios requeridos y que aún mas importante les facilite un historial de mantenimientos que les permita llevar un mejor control y revalorizar su vehículo para una posible futura venta.

Solución.

Desarrollar un modelo de negocio dirigido a mejorar la experiencia del cliente y elevar su grado de satisfacción a través de un programa de mantenimiento preventivo y eficiente uso de un CRM .

Propuesta de Valor.

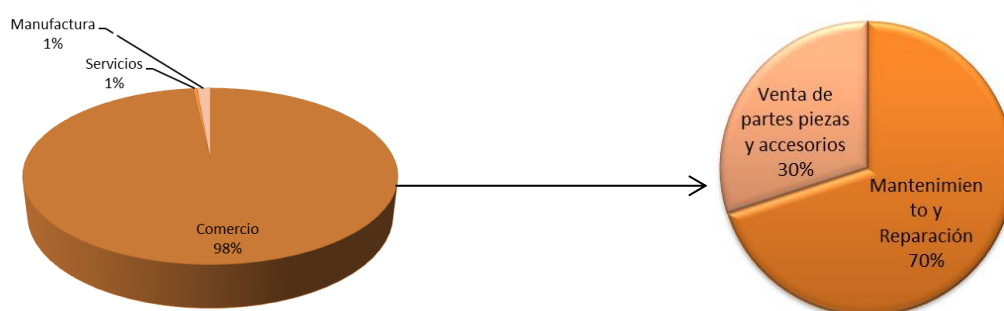
Desarrollo de programas de fidelización en mantenimiento vehicular, fortalecer la relación comercial con el consumidor final a través de un uso correcto de un CRM que permita conocer las necesidades reales de los clientes y poder ofrecerles el producto que requieran de acuerdo a su perfil y estado del vehículo al momento de ingresar al sistema.

4. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

El Sector Automotor en el Ecuador ocupa un lugar importante en la estructura económica del país, las estimaciones de aporte en impuestos alcanzan niveles de alrededor de \$400 millones y su aportación de puestos de trabajos directos e indirectos niveles de 25,000 plazas. (INEC, 2012)

De acuerdo a resultados presentados en el Censo Nacional Económico del 2010, los locales comerciales que prestan actividades dentro del sector son de aproximadamente 29.068, estando estructurados de la siguiente manera:

Figura 2. Estructura del Sector Automotor del Ecuador



4.1. SECTOR: VENTA DE VEHICULOS USADOS

En la Ciudad de Guayaquil, el comercio de vehículos usados no está regulado aún, por lo que ha conllevado a que el mismo se desarrolle hasta cierto punto de manera informal. Alrededor de 60 Patios de Venta de Vehículos de Uso (PVVU) funcionan activamente en la ciudad, aun cuando este mercado no ha sido regularizado, los negocios están apegándose a la tendencia de profesionalización de la transacción y cada vez más mejorando su estrategia comercial para volverse competitivos.

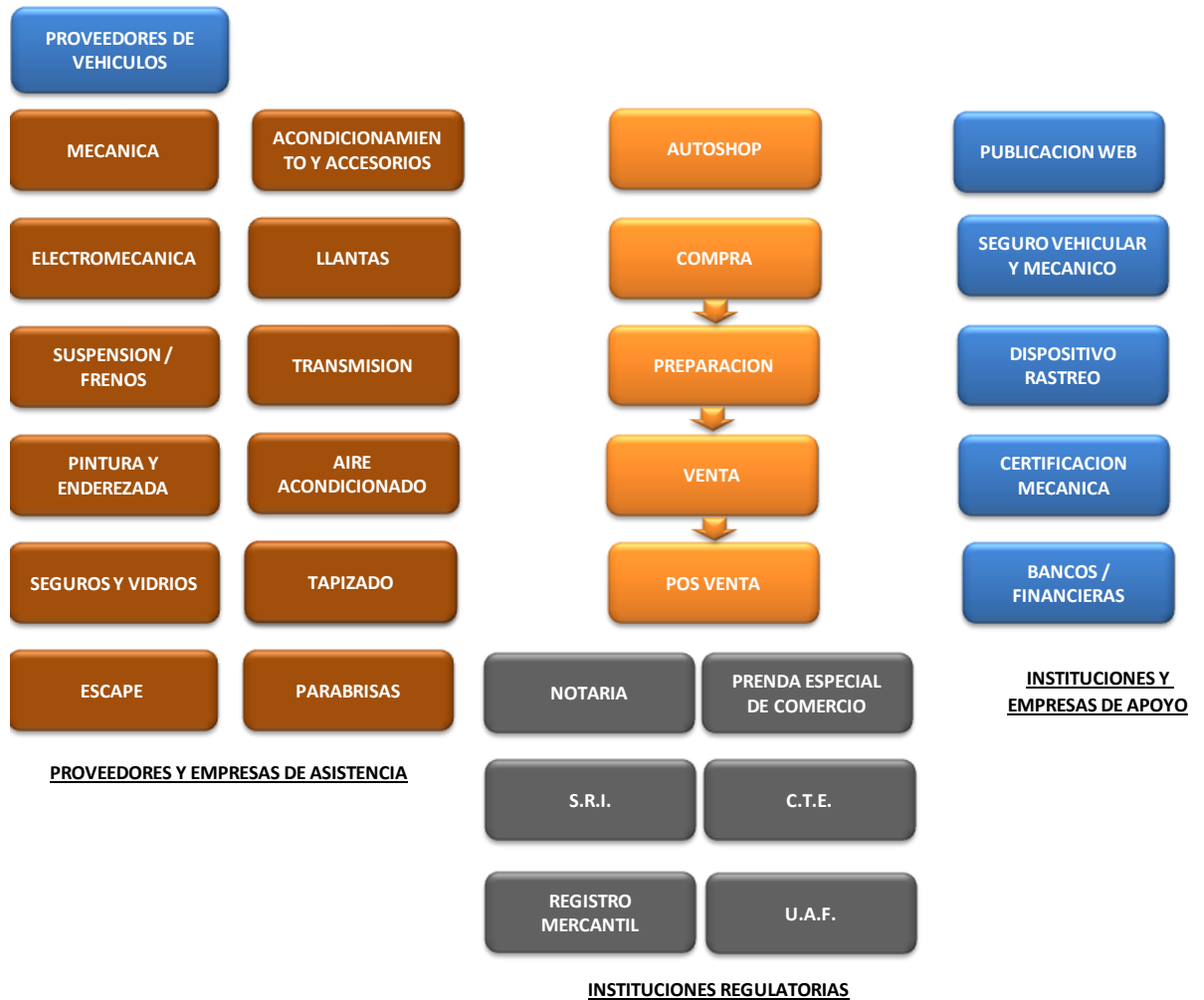
En el norte de la ciudad hay sectores en donde existe una concentración de locales comerciales dedicados a esta actividad, el más concurrido por los clientes es el localizado en la Avenida Miguel H. Alcívar en la Ciudadela Kennedy Norte, alrededor de 20 PVVUs están ubicados en el sector, un número que se ha visto incrementado en los dos últimos años debido a que los grandes competidores están montando sus operaciones en el mismo.

4.1.1. MAPEO DEL SECTOR

Dentro del negocio de venta de vehículos usados, hay muchos participantes dentro de esta actividad, tenemos a los proveedores y empresas de

asistencia, a las Instituciones regulatorias, y a las instituciones y empresas de apoyo.

Figura 3. Mapeo del Sector de Venta de Vehículos Usados



4.1.1.1 PROVEEDORES Y EMPRESAS DE ASISTENCIA.

Dentro de este grupo de participantes, se encuentran los proveedores de vehículos, quienes se subdividen en varios sub grupos. Los primeros son los concesionarios y casas comerciales de vehículos nuevos que se apalancan en la recepción de un vehículo usado como parte de pago y al no tener la estructura necesaria para manejar este sector lo que hacen es cederlo a los PVVUs. Hay muchas barreras para poder tener convenios con este tipo de proveedores debido a que los PVVUs con más antigüedad en la ciudad ya tienen convenios firmados en donde son exclusivos y no permiten la nueva entrada de un competidor a la calificación de concesionarios calificados por parte del Concesionario de vehículos nuevos.

El segundo subgrupo de proveedores de vehículos son corredores, comerciantes independientes dedicados a buscar oportunidades de compra y al no contar con el capital requerido para la inversión de la compra del mismo, consiguientemente buscan negocios más grandes que aprovechen la oportunidad de compra pagándoles a ellos una comisión fija por negocio cerrado.

El tercer subgrupo está conformado por compañías aseguradoras, instituciones que han recuperado vehículos por no pago de la deuda y están en proceso de remate y el público en general que por iniciativa propia se acerca a los PVVUs a ofrecer su vehículo buscando la mejor oferta en el mercado. Hay una gran variedad de empresas de asistencia, las mismas brindan servicio de apoyo para la preparación del vehículo para la venta. En este grupo se encuentran los talleres de mecánica, de pintura y enderezada, de electromecánica, de tubos de escape, proveedores de parabrisas, de repuestos, entre otros.

4.1.1.2. INSTITUCIONES REGULATORIAS

Debido a la baja regulación del mercado de vehículos usados las instituciones que participan en el mismo no son numerosas y van ligadas al proceso de cambio de propietario de un vehículo una vez vendido.

Las notarías son las instituciones que se encargan de legalizar el documento de compra y venta de un vehículo a través del reconocimiento de firmas, es necesario siempre que el dueño y nuevo comprador estén presentes en el trámite. Una vez notariado el documento, el SRI hace la liquidación del 1% del valor de venta del vehículo ingresando al nuevo comprador en su base de datos, usualmente el valor del 1% declarado no es el valor real de la venta sino el valor que refleja como avalúo comercial en la matrícula de esa forma el comprador del vehículo tiende a pagar menos de lo que le corresponde, aún no existe una reglamentación para hacer este pago transparente. El último paso es el de llevar el vehículo a la Comisión de Tránsito del Ecuador C.T.E. en donde realizan una revisión de improntas, series de motor, funcionamiento de luces y mediante una foto comprueban y documentan la presentación de éste a las oficinas de ellos, se cancela una tasa de cambio de propietario que en el 2013 es de \$33.50 y un certificado de no gravamen que tiene un costo de \$6.50 se imprime la nueva matrícula a nombre del comprador y el proceso culmina.

A mediados del 2012 debido a la Ley contra lavados de Activos, se creó una Institución llamada Unidad de Análisis Financieros (UAF) la misma que regula y registra transacciones que alcancen niveles mayores a \$10,000 y el PVVU debe registrar toda la información requerida que incluyan procedencia de fondos y la legalidad de los mismos. Esta información es presentada mensualmente y ya desde el 2013 la UAF ha ejercido más presión a los negocios que deben cumplir con este reglamento entre ellos los PVVUs a estar al día con

estos informes debido a que las penalidades y multas van desde montos económicos a acciones penales contra quienes falten a este reglamento.

4.1.1.3. INSTITUCIONES Y EMPRESAS DE APOYO

Dentro del mapeo del Sector de vehículos de uso, existen varias empresas que ofrecen apoyo a la transacción y facilitan a su vez el procedimiento de las mismas. Las empresas dedicadas a la publicación de avisos de vehículos en internet juegan un papel importante, en la ciudad de Guayaquil la página web más visitada es la de AutosEcuador (www.autosecuador.com), sin embargo su principal competidor y líder en el mercado ecuatoriano, PatioTuerca (www.patiotuerca.com), ha penetrado notablemente en el mercado de la costa siendo las primeras páginas de consultas y referencias de los consumidores finales; El Universo (www.eluniversoautos.com), Patio de Autos (www.patiodeautos.com) y páginas de avisos gratuitos son varias de las otras opciones del usuario final sin que tengan una participación notable en el sector.

El crédito para los vehículos de uso juega un papel muy importante al momento de la toma de decisión de compra del cliente final, existen bancos, instituciones financieras, tarjetas de crédito y por último los mismos concesionarios a través de crédito directo que son los que ofrecen esta facilidad para facilitar la adquisición de estos bienes, y estructurando el crédito para asegurar no sólo el estado del vehículo dado en prenda por el crédito sino su ubicación dentro de los límites que el contrato de crédito permite, entran en juego tres sectores de empresas adicionales. Las empresas que ofrecen dispositivos de rastreo como Hunter, Motorlink, Red Tracker y Sherlock entre las principales, las que certifican el estado de los vehículos a la venta como EMaulme como principal aliado comercial y los talleres particulares, y las que ofrecen seguros vehiculares como respaldo al valor del vehículo que juegan un papel de requisito indispensable al momento de estructurar un crédito o como valor agregado al momento de la venta.

4.1.2. COMPETENCIA LOCAL

Para un correcto análisis de la competencia es necesario indicar que los negocios dedicados a la venta de vehículos usados son muchas veces especializados y aun cuando hay algunos que abarcan un mercado con más segmentos, hay una clara diferencia entre tres tipos de negocio, los que apuntan a un cliente de clase económica alta, los enfocados en clientes de clase económica media-media alta, y los que apuntan a un segmento de clase económica baja. Algunos de los competidores de acuerdo a esta clasificación se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Principales competidores en el sector de venta de vehículos de uso en la Ciudad de Guayaquil

PRINCIPALES COMPETIDORES DE ACUERDO A CLASE ECONOMICA DE SU SEGMENTO DE CLIENTES		
ALTA	MEDIA MEDIA-ALTA	BAJA MEDIA-BAJA
ASAC VEHICULOS	AutoShop	Aragundi & Hermanos
S-CLASS	Auto Max Five	Vehículos Merizalde
Dealer Blum	AutoMall	Vendedores de Feria
FSC Dealer	AutoSol	Comerciantes Informales
Euro Motors	MC Vehículos	Autos&Autos
	H&M Vehículos	J&J Vehículos
	CEDCAR	EconoCar
	Auto Alvarez	
	Motorelli	
	AutoNorte	
	Auto Flamante	
	Carcity	
	CarWap	
	Armando's Car	

Debido a que el mercado de estos bienes no está regulado, no se pueden obtener cifras de ventas o de unidades vendidas de cada uno de los participantes, sin embargo dependiendo del mercado al que cada uno de ellos se dirigen, basan su modelo de negocio, los enfocados al segmento económico bajo y medio-bajo giran en torno al volumen de unidades vendidas con un bajo margen bruto sobre ellos, mientras que los que mantienen un enfoque en el segmento económico alto los márgenes juegan el papel principal dejando de lado el volumen de unidades vendidas.

4.1.3. EMPRESA

4.1.3.1. AUTOSHOP

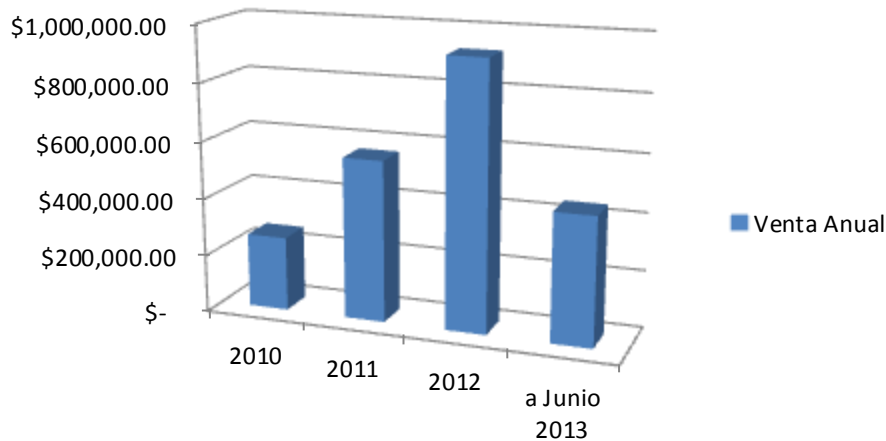
La Empresa GM & Asociados S.A. GAMEDRANSA cuyo nombre comercial es AUTOSHOP, fue constituida en Marzo del 2010, las actividades de intermediación en venta de vehículos usados comenzaron el 15 de Abril del mismo año en unas oficinas ubicadas en la Avenida Juan Tanca Marengo. En Junio del mismo año las oficinas y exhibición de vehículos fueron trasladadas a la dirección donde funciona actualmente en la Avenida Las Aguas en el sector Norte de la Ciudad de Guayaquil. Ver en Anexo 7 su ubicación.

Habiendo empezado como un Start-up dificultó el alcance de un nivel de ventas estables en los primeros meses sin embargo vemos la evolución de las mismas en el cuadro 2.

Cuadro 2. Histórico nivel de ventas de AutoShop

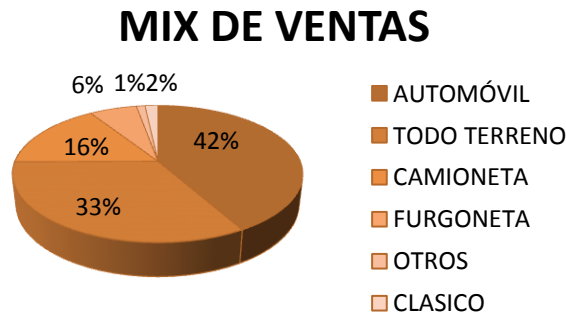
DETALLE	2010	2011	2012	a Junio 2013
Venta Anual	\$ 258,923.00	\$ 562,043.00	\$ 926,791.00	\$ 445,647.00
Crecimiento de Ventas	0%	117%	65%	-52%
Meses Calculados	9	12	12	6
Promedio Venta Mensual	\$ 28,769.22	\$ 46,836.92	\$ 77,232.58	\$ 74,274.50

Venta Anual



Contando ya con una base de más de 150 clientes, y 175 vehículos entregados desde la constitución de la empresa el mix de productos en venta se detalla de acuerdo a la figura 4.

Figura 4. Mix de Ventas de Vehículos entregados AutoShop



4.1.4 ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Una vez revisados ciertos componentes de la industria y de la empresa, se presentará un análisis de las fuerzas de Porter que ayuden a estar atentos a algún factor externo que pueda tener alguna repercusión con las actividades que serán planteadas en la planificación estratégica y el nivel de competitividad del sector.

4.1.4.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

FACTORES	Si (+)	(+/-)	No (-)
Tienen las grandes empresas ventajas de costo o desempeño en el segmento de la industria donde usted compete?	x		
Existen productos patentados que generen diferencias en su industria?			x
Existen marcas claramente identificadas en su industria?	x		
Sus clientes deben incurrir en costos significativos para cambiar de proveedores?			x
Se requiere grandes inversiones de capital para entrar a su industria?	x		
Los equipos usados, pero útiles aún, son costosos?			x
Los nuevos competidores en su industria enfrentarían dificultades para obtener acceso a los canales de distribución?			x
La experiencia en el negocio ayuda a reducir continuamente los costos?	x		
Los nuevos competidores en su industria enfrentarían dificultades para obtener gente entrenada para realizar el trabajo, materias primas u otras provisiones en general?			x
Tiene su producto o servicio alguna protección (patente o similares) difíciles de obtener?			x
Existen licencias, permisos, seguros, calificaciones, otros que sean difíciles de obtener?		x	
Los nuevos competidores deberían esperar fuertes represalias en caso de entrar al mercado?			x

Análisis:

Las 2 barreras más grandes de entrada al negocio de comercialización de usados son: 1. La inversión y 2. Los controles gubernamentales actuales que rigen al sector.

Para que el negocio sea rentable, es muy importante la variedad y nivel de inventario que se mantenga constantemente exhibido, ya que el nivel de ventas es directamente proporcional al nivel de inventario, por lo cual la inversión para un stock inicial supera los \$100,000 que no es un monto fácil de financiar o conseguir. Debido a los eventos ocurridos en los últimos años y al enlace que ha existido entre algunos comerciantes de vehículos con negocios ilegales y lavados de dinero, el gobierno ha establecido nuevas normas reglamentarias a través de la

UAF a la misma que no es tan fácil registrarse y sacar código de autorización para venta de vehículos, ni de mantener actualizado el registro constantemente. Sin embargo si una persona logra financiarse con los recursos suficientes y se toma el tiempo necesario para la inscripción de requisitos en la UAF no hay barrera importante que le impida el ingreso al sector más aún porque es un mercado que falta aún ser explotado tanto en Guayaquil como en el país.

Conclusión: BARRERA DE ENTRADAS ALTAS

4.1.4.2. PODER DE NEGOCIACION DE CLIENTES.

Existe un número relativamente grande de compradores comparado contra el número de empresas?	X		
Tiene un número grande de clientes, cada uno de los cuales realiza compras por montos pequeños?			X
Sus clientes enfrentarían altos costos de cambiar de proveedores?			X
Los compradores requieren informarse abundantemente para realizar la compra?	X		
Existen factores que impiden que sus compradores pudieran desarrollar ellos mismos su producto o servicio?	X		
Son sus clientes sensible al precio?	X		
Es su producto único en algún sentido? Tiene una marca reconocida?			X
Son sus clientes negocios rentables / viables?	X		
Provee usted incentivos a los tomadores de decisiones?		X	

Análisis:

El volumen de artículos vendidos por empresa mensualmente no es alto, por lo que cuando hay un cliente potencial que quiere adquirir un vehículo en AutoShop o en el sector tiene todo el poder de decisión y exigencia sobre el vehículo que está decidiendo adquirir. Hay una amplia gama de empresas que ofrecen este tipo de productos a precios muy parecidos por lo que la estrategia comercial de cada negocio independientemente es lo que conlleva al éxito de cerrar una negociación potencial, ya sea por ejemplo en el caso de AutoShop ofreciéndole un valor agregado al producto en venta con el servicio posventa o seguros mecánicos.

La relación con el cliente es un tema muy delicado a tratar por lo que se requiere de un excelente servicio y atención al momento del contacto con el mismo ya que si hay algún factor que o no convenza al cliente o simplemente no sea de su agrado sabe que puede contactar a otros negocios en donde quizás le puedan dar solución a su requerimiento. Debido a que son muy sensibles así mismo al precio es importante siempre tener los mismos no solo actualizados, sino en relación directa con los productos homogéneos ofrecidos en el mercado.

Conclusión: PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES ALTO

4.1.4.3. AMENAZA DE SUSTITUTOS

FACTORES	Si (+)	(+/-)	No (-)
No existen muchos productos / servicios que podrían / pueden sustituir al que usted entrega?			x
Los sustitutos tiene limitaciones de desempeño que compensan su bajo precio?			x
El mejor desempeño de los sustitutos no justifica su precio mayor?			x
Sus clientes enfrentarían altos costos de cambiar a sustitutos?	x		
Sus clientes no tienen realmente un sustituto que valga la pena	x		
Sus clientes difícilmente cambiarían su producto / servicio?			x

Análisis:

Siendo el producto en análisis los vehículos usados, podemos primero establecer que los productos sustitutos son los vehículos nuevos y las motos. Por regulaciones gubernamentales, el precio en los vehículos nuevos ha tenido un alza muy perceptible en el mercado por lo que es muy poco probable que el mercado migre de un vehículo usado y prefiera comprar uno nuevo por el mismo hecho que los clientes son muy sensibles al precio, adicional que hay costos muy altos en caso de escoger el vehículo nuevo como matrícula, SOAT, impuestos de gobierno, el recargo financiero en caso de que lo adquiera con crédito, seguro, dispositivo de rastreo satelital; muchos de esos costos están ya incluidos al momento de escoger un usado. La moto no brinda la seguridad y la comodidad de un vehículo por lo que los beneficios no se comparan y así mismo es muy poco probable que el mercado que compra usados elija una moto en su lugar.

Conclusión: AMENAZA DE SUSTITUTOS BAJAS

4.1.4.4. PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES

FACTORES	Si (+)	(+/-)	No (-)
Los inputs (materia prima, mano de obra, servicios, u otros requerimientos para la producción / prestación del servicio) son estándares en lugar de únicos o diferenciados?	x		
Puedo cambiar de proveedores rápidamente y sin mayores costos?	x		
Mis proveedores tendrían dificultades en entrar en mi negocio?	x		
Puedo sustituir fácilmente los inputs	x		
Tengo muchos proveedores potenciales?	x		
Los proveedores no pueden imponer sus precios	x		
Es mi negocio importante para los proveedores?		x	
Los costos de los inputs tienen un impacto significativo en el total de mis costos?		x	

Análisis:

Dentro del Sector de Vehículos usados se maneja una larga lista de proveedores, entre ellos podemos señalar los corredores de vehículos quienes son comerciantes FreeLance que se encargan de encontrar oportunidades de compra de vehículos a bajo costo en el mercado y al no contar con los recursos para comprarlo le pasan la oportunidad a un concesionario de usados ganando una comisión fija por referencia. Adicional a ellos, están todos los encargados de brindar servicios de preparación para la venta del vehículo, por ejemplo pintura, tapicería, electromecánicos, talleres de suspensión, especialistas en audio y accesorios, mecánicos en general entre otros; hay una gran oferta de estos proveedores a nivel local por lo que como clientes de ellos los negocios de comercialización de vehículos usados tienen la potestad de cambiarse en caso de no recibir el servicio esperado sin altos costos y con posibilidad de conseguir buenos precios por el volumen de trabajo que manejan por los vehículos en inventario.

Conclusión: PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES BAJAS

4.1.4.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

FACTORES	Si (+)	(+/-)	No (-)
La industria está creciendo		x	
La industria es cíclica (sobre capacidad de producción intermitente)			x
Los costos fijos del negocio son relativamente bajos con respecto al total de los costos			x
Existen importantes diferencias del producto y de las marcas entre los competidores	x		
Los competidores son diversificados más que especializados		x	
Las barreras de salida no son altas porque no hay inversiones grandes que desmontar, o contratos de largo plazo que honrar, etc.	x		
Mis clientes deberían incurrir en costos importantes para cambiarse a un competidor			x
Mi producto es complejo y requiere de un entendimiento detallado de parte de mi cliente		x	
Mi producto tiene características únicas que lo diferencian claramente de la competencia	x		
Los negocios de mis competidores son más pequeños en tamaño que el mío		x	

Análisis:

Dentro del mercado de vehículos usados como fue expuesto anteriormente es muy importante el inventario que el negocio tenga en exhibición, por lo que aun cuando las empresas en el sector son competencia entre sí, las relaciones entre los propietarios es muy buena, debido a que los líderes de mercado ya tienen clientela fija y en caso que no cuenten con el producto que los clientes soliciten lo pueden ubicar en algún otro concesionario ocasionando así beneficios para ambos negocios involucrados. Es muy importante la buena relación que pueda existir entre los negocios competidores ya que al captar un cliente potencial lo importante es cerrar la venta y no dejar que el cliente pueda encontrar el vehículo en otros oferentes que no sean los Patios de Ventas de Vehículos de uso.

El estándar de calidad es un factor fácilmente copiable y que muchos concesionarios lo están poniendo en práctica por lo que al consumidor final le da mucha más opciones de donde elegir al momento de escoger su vehículo usado.

Conclusión: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES MEDIA

POSICION COMPETITIVA DE AUTOSHOP EN EL SECTOR DE VEHICULOS USADOS

FUERZAS DE PORTER	Favorable	Moderado	Desfavorable
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	X		
PODER DE NEGOCIACION DE CLIENTES			X
AMENAZA DE SUSTITUTOS	X		
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	X		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		X	

El sector de venta de vehículos usados es competitivo, por ello es necesario realizar estrategias diferenciadoras que permitan un posicionamiento clave en el mercado, de ahí el proyecto de un servicio pos venta y respaldo de calidad a los vehículos en oferta, lo que tendrá como consecuencia ganar poder de negociación con los clientes al contar con un servicio que sólo lo puede encontrar en AutoShop.

4.2. SECTOR: SERVICIOS AUTOMOTRIZ

El sector de servicios automotriz en la ciudad de Guayaquil es un sector que por el número de vehículos que circulan en la ciudad, más de 600 mil en el 2012, resulta un mercado atractivo y los nuevos negocios entrantes pueden contar con una demanda que satisfaga sus necesidades financieras siempre y cuando cuenten con un nivel de servicio que permita que la afluencia de clientes se mantenga estable.

4.2.1. COMPETENCIA LOCAL

Dentro de los principales competidores en el mercado local, encontramos la lista de los siguientes nombres de tecnicentros que se encuentran ya posicionados en el mercado:

- Tecniguay
- Lubtechnology
- Conauto
- Ercotires
- Julio Guerra Accini
- Multijairos

- SuFreno
- Perdomo

La principal fortaleza de los tecnicentros mencionados son sus instalaciones, muchos de ellos quedan ubicados en vías principales y son lo suficientemente grandes para transmitir confianza a los usuarios que aún cuando por comportamiento de consumo no se deben a un centro de servicios en particular, el mercado objetivo que apunta este proyecto explicado en el modelo Canvas en secciones posteriores suele tener como factor diferenciador al momento de la toma de decisión el estado, tamaño y condiciones del centro de servicios al cual se acerca para realizar mantenimientos necesarios al vehículo.

Otra de las fortalezas de la competencia local es el tiempo de permanencia que han estado en el mercado, muchos de ellos por más de diez años, lo que les ha permitido un posicionamiento en la mente del consumidor y la base financiera necesaria para en la actualidad implementar campañas publicitarias grandes que los hagan atractivos para nuevos usuarios.

5. CUANTIFICACION DE DEMANDA Y MERCADO

De acuerdo a un artículo publicado en el sitio web de la revista Vistazo en el año 2011 habían 620 mil vehículos que habían sido matriculados en la ciudad de Guayaquil y se estimaba que los que circulaban en la ciudad eran aún más.(Vistazo, 2011)

Con esta base y asumiendo que la cantidad se ha mantenido estable para cálculos conservadores aun cuando el escenario es otro se cuantifica la participación de mercado requerida en el cuadro 5.

Cuadro 5. Cuantificación de Demanda y Mercado para clientes TecniShop

Vehículos en circulación en Guayaquil en el año 2011	620,000	
Aproximado de vehículos en cobertura de garantía (40%)	248,000	
Aproximado de vehículos de 2 a 14 años de antigüedad	155,000	-> segmento
<hr/>		
Cartera de clientes fieles (Meta)	300	
Participación de mercado meta	0.19%	

Con una base de 300 clientes fieles se garantiza el cumplimiento de las metas financieras planteadas en las siguientes secciones debido a que en promedio un vehículo recorre 5,000km en 60 días lo que manteniendo cálculos conservadores se asegura una visita de ellos cada dos meses lo que daría una media de 150 órdenes de trabajos mensuales que cubren fácilmente las metas planteadas. El objetivo de conseguir al menos una cartera de 300 clientes es relativamente alcanzable tomando en consideración que si se fidelizan a al menos un 80% de los clientes actuales de AutoShop se estaría cumpliendo con un 30% del objetivo dejando como responsabilidad de un eficiente plan comercial el completar el resto de la cartera.

Al ser tan baja la participación de mercado a la que se apunta, los gastos comerciales son reducidos por lo que en base a las acciones explicadas en el plan comercial se espera lograr el objetivo propuesto.

Aún cuando es un riesgo siempre vigente el de la competencia y que pueda ganar clientes nuestros, al ser este proyecto un negocio entrante y su objetivo de participación de mercado muy bajo con respecto al tamaño de mercado actual, el modelo de negocio se basa en alcanzar niveles rentables con un servicio diferenciado a una cartera específica de clientes; por lo que en años consiguientes que el número de vehículos en el mercado aumente la oportunidad de crecimiento en el negocio será limitada solo por la capacidad disponible.

6. HIPOTESIS

Dentro del desarrollo de la tesis, su principal objetivo será la de probar la viabilidad de la misma respondiendo las siguientes hipótesis:

1. ¿Es financieramente viable la creación de una unidad de negocios independiente que funcione como centro de costos para la unidad de negocios principal y que a su vez mediante un desarrollo de un plan estratégico pueda alcanzar niveles rentables y ser autosustentable en el tiempo?
2. ¿Es posible desarrollar un modelo de negocio replicable?
3. Tomando en consideración la información disponible. ¿Es posible desarrollar programas de mantenimientos preventivos para vehículos concientizando al usuario de la importancia del mismo para la disminución de riesgos potenciales mayores en el automotor?

7. PIVOTE 1.

7.1. IMPLEMENTACION

En septiembre de 2012, la directiva de AutoShop considera la conformación de un tecnicentro el mismo que tendría el fin de crear sinergia e ingresos adicionales a la unidad de negocio actual. La idea inicial consistía en asociarse con un técnico perito en la materia que brinde calidad, confianza y aporte con una cartera inicial de clientes que permita que las ventas inicien con una producción necesaria para cubrir los gastos operativos iniciales.

A finales de Septiembre de 2012 se empieza la adecuación del terreno que dispondría TecniShop para su funcionamiento, se diseñan 3 bahías de trabajo explicados en el Plan Operacional; las operaciones, facturación y primera orden de trabajo es emitida el 9 de octubre de 2012. Debido al corto tiempo de planificación la cartera inicial de clientes fue estructurada a base de la cartera de clientes actuales de AutoShop, los clientes fieles del técnico asociado y los conocidos y recomendados de los directivos.

El modelo de negocio inicial, Pivote 1, fue lanzado principalmente para un análisis inicial de los costos de ventas y márgenes en los servicios que se proyectarían en el Pivote 2. La información recogida se analiza en la siguiente sección, sin embargo es importante recalcar que durante el Pivote 1 que inicia en el mes de octubre 2012 hasta el 23 de junio de 2013 no se aplicaron técnicas de gestión comercial ni gestión publicitaria para impulsar el crecimiento de ventas y el posicionamiento de la marca en los clientes actuales debido a que la propuesta de valor objetiva se implementaría recién el Pivote 2 y este primer lanzamiento nos daría la información y conocimiento de mercado necesario para una mejor atención en la segunda etapa.

7.2. PRESENTACION DE RESULTADOS AL 23 DE JUNIO DE 2013

Con fecha de corte al 23 de Junio se decide poner fin a la primera etapa del proyecto “TecniShop” y de su Pivote 1, los resultados fueron prometedores tomando en consideración los siguientes factores:

- a. El financiamiento para el proyecto se lo consigue de tres fuentes diferentes:
 - a. Financiamiento bancario a corto plazo (18 meses \$10,000)
 - b. Financiamiento de Equipos y herramientas con tarjetas de crédito (12 meses \$3,000)
 - c. Crédito directo del proveedor de equipos por el saldo (12 meses \$3,600)
- b. El objetivo principal del proyecto era probar una evidencia de consumo habiendo determinado por el análisis de la industria que es un mercado con

tamaño suficiente para proveer de servicios automotrices a al menos un 0.20% del total de vehículos en Guayaquil, lo que al ser una cifra relativamente baja es muy probable que se logre.

- c. Durante la primera etapa de TecniShop no se llevaron a cabo acciones comerciales ni planes promocionales lo que ocasiona que el nivel de ventas se mantenga bajo debido a que al ser experimental debíamos establecer niveles de capacidad, precios y márgenes de acuerdo a la información que la primera etapa presente.
- d. En mayo 2013 se desvincula del proyecto el técnico asociado por asuntos familiares lo que ocasiona una caída en ventas tanto en mano de obra y materiales ese mes que se ve reflejado directamente en el margen mensual y un gran desafío por delante que es el de conseguir cartera de clientes que reemplacen los que dejarían de ir por la ausencia del técnico.
- e. La depreciación de los activos fijos se la calcula en base a un valor fijo a un plazo de 24 meses, el objetivo de aplicar este tipo de depreciación es de que para octubre de 2014 cuando ya haya sido cancelada la totalidad de la deuda adquirida, los equipos estén totalmente depreciados de esa manera la futura renta obtenida por la producción de “TecniShop” sería una aportación neta a los balances de la unidad de negocios principal de la empresa.
- f. Como inversión inicial, los rubros principales fueron: dos elevadores para trabajos automotrices, la construcción de una bodega para las herramientas, la nivelación del suelo y adecuación de tres bahías de trabajos, la instalación del sistema de compresión de aire, la instalación de un techo para dos bahías de trabajo, adecuación de un baño para trabajadores e instalaciones necesarias como trampas de grasa pedidas por el Municipio para el funcionamiento de un TecniCentro.
- g. Los principales proveedores de TecniShop y los plazos negociados de crédito con cada uno de ellos se explican en el cuadro 4:

Cuadro 4. Principales proveedores y plazos de crédito asignados.

PROVEEDOR	ARTICULOS	Plazo
FrenoSeguros	Amortiguadores	30 días
Julio Guerra Accini	Llantas, baterías	30,60,90 días
ITEGMOTORS	Repuestos Suspensión, Amortiguadores, Frenos,	30,60 días
Inverneg	Lubricantes, aceites y filtros	30 días
IMPORGYLSA	Pesas para balanceo, Pernos Excéntricos	30 días
Lubtechnology	Equipos y maquinarias	12 meses

En el Cuadro 5 se presenta el Balance General de TecniShop al 23 de Junio de 2013, el mismo que se usará como fuente de análisis para el plan financiero del Pivote 2. La estructura del balance se presenta en el cuadro 6 y el Estado de Resultados al 23 Junio 2013 en el Cuadro 7.

Cuadro 5. Balance General TecniShop al 23 Junio 2013. Fuente: Balances Internos GM & Asociados.

BALANCE GENERAL
TECNISHOP
Al 23 de Junio del 2013

ACTIVOS		
Activos Corrientes		\$ 3,492.96
<u>18</u>	ACTIVO.- Bancos	\$ 928.56
<u>9</u>	ACTIVO.- Cuentas por Cobrar Internas	\$ 20.00
<u>19</u>	ACTIVO.- Caja	\$ 250.47
<u>57</u>	ACTIVO.- Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 1,649.75
<u>1</u>	ACTIVO.- Inventario: Materiales de Taller	\$ 644.18
Activos Fijos		\$ 12,185.79
Intangibles		
<u>8</u>	ACTIVO.- Gastos de Constitución	\$ 20.00
<u>12</u>	ACTIVO.- Marca TecniShop	\$ -
Tangibles		
<u>28</u>	ACTIVO.- Instalaciones y Construcciones	\$ 7,175.67
<u>21</u>	ACTIVO.- Equipo de Taller	\$ 12,100.12
<u>23</u>	ACTIVO.- Depreciación Activos	\$ (7,110.00)
TOTAL ACTIVOS		\$ 15,678.75

PASIVOS		
Pasivos Corrientes		\$ 15,456.61
<u>5</u>	PASIVO.- Cuentas por Pagar Corto Plazo	\$ 9,084.66
<u>38</u>	PASIVO.- Cuentas por Pagar Largo Plazo	\$ 4,230.26
<u>40</u>	PASIVO.- Cuentas por pagar proveedores	\$ 2,032.34
<u>42</u>	PASIVO.- IMPUESTO por pagar	\$ 109.35
PATRIMONIO		\$ 222.14
<u>2</u>	PASIVO.- Aporte de Capital	\$ -
<u>*</u>	Utilidad TecniShop	\$ 222.14
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 15,678.75

Cuadro 6. Estructura del Balance General TecniShop al 23 Junio 2013. Fuente: Balances Internos GM & Asociados.

CORRIENTES	22.28%	PASIVOS	98.58%
FIJOS	77.72%		
		PATRIMONIO	1.42%
ACTIVOS	100.00%	PAS & PAT	100.00%

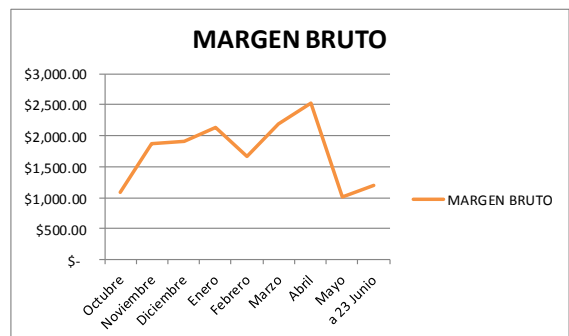
Cuadro 7. Estado de Resultados TecniShop al 23 Junio 2013. Fuente: Balances Internos GM & Asociados.

TECNISHOP
Estado de Resultados
al 23 de Junio de 2013

		SUBTOTALES	TOTALES	% sobre venta	% sobre margen
04.-	VENTAS		\$ 26,021.34	100.00%	
33	VENTAS.- Ventas Mano de Obra	\$ 12,428.45		47.76%	
48	VENTAS.- Materiales de Taller	\$ 13,539.34		52.03%	
50	VENTAS.- Otros Ingresos	\$ 53.55		0.21%	
05.-	COSTO DE VENTAS		\$ 10,418.14	40.04%	
32	COSTO DE VENTAS.- Mano de Obra	\$ 438.75		1.69%	
20	COSTO DE VENTAS.- Materiales de Taller	\$ 9,931.27		38.17%	
22	COSTO DE VENTAS.- Otros Costos de Venta	\$ 48.12		0.18%	
UTILIDAD BRUTA			\$ 15,603.20	59.96%	
06.-	GASTOS		\$ 15,381.06	59.11%	98.58%
06.40.-	GASTOS OPERACIONALES FIJOS		\$ 15,381.06	59.11%	98.58%
Gastos por Publicidad			\$ 182.00	0.70%	1.17%
31	GASTO.- Gastos por Publicidad Impresa	\$ 182.00		0.70%	1.17%
06.80.-	Otros Gastos		\$ 15,199.06	58.41%	97.41%
10	GASTO.- Gastos Operativos	\$ 800.00		3.07%	5.13%
11	GASTO.- Gastos Varios	\$ 358.55		1.38%	2.30%
16	GASTO.- Gastos de Aliment. y Movil. Empleados	\$ 454.40		1.75%	2.91%
30	GASTO.- Gastos de Sueldo	\$ 5,991.69		23.03%	38.40%
56	GASTO.- Gastos por Intereses	\$ 484.42		1.86%	3.10%
39	GASTO.- Gastos por Depreciación de Activos	\$ 7,110.00		27.32%	45.57%
UTILIDAD NETA			\$ 222.14	0.85%	1.42%

Cuadro 8. Estado de Resultados Mensual TecniShop al 23 Junio 2013. Fuente: Balances Internos GM & Asociados.

INGRESOS	2012			2013						ACUMULADO
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	a 23 Junio	
Mano de Obra	\$ 983.00	\$ 1,481.00	\$ 1,400.30	\$ 1,984.00	\$ 1,572.72	\$ 1,770.00	\$ 1,788.00	\$ 792.00	\$ 657.43	\$ 12,428.45
Materiales	\$ 937.00	\$ 1,216.86	\$ 1,954.50	\$ 1,304.50	\$ 952.00	\$ 1,738.37	\$ 2,354.00	\$ 1,265.53	\$ 1,816.58	\$ 13,539.34
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26.55	\$ 27.00	\$ 53.55
TOTAL	\$ 1,920.00	\$ 2,697.86	\$ 3,354.80	\$ 3,288.50	\$ 2,524.72	\$ 3,508.37	\$ 4,142.00	\$ 2,084.08	\$ 2,501.01	\$ 26,021.34
Costo de Venta M/O	\$ 70.00	\$ -	\$ 6.00	\$ 148.00	\$ 85.00	\$ 55.00	\$ -	\$ 3.50	\$ 71.25	\$ 438.75
Costo de Venta Mat	\$ 764.91	\$ 820.31	\$ 1,444.88	\$ 1,007.54	\$ 765.06	\$ 1,267.75	\$ 1,607.95	\$ 1,020.07	\$ 1,232.80	\$ 9,931.27
Otros Costos de Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 48.12	\$ -	\$ 48.12
TOTAL	\$ 834.91	\$ 820.31	\$ 1,450.88	\$ 1,155.54	\$ 850.06	\$ 1,322.75	\$ 1,607.95	\$ 1,071.69	\$ 1,304.05	\$ 10,418.14
MARGEN BRUTO	\$ 1,085.09	\$ 1,877.55	\$ 1,903.92	\$ 2,132.96	\$ 1,674.66	\$ 2,185.62	\$ 2,534.05	\$ 1,012.39	\$ 1,196.96	\$ 15,603.20
MARGEN MATERIALES	\$ 172.09	\$ 396.55	\$ 509.62	\$ 296.96	\$ 186.94	\$ 470.62	\$ 746.05	\$ 245.46	\$ 583.78	\$ 3,608.07



7.3. CANVAS TECNISHOP PIVOTE 1

PIVOT 1				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p><u>Socios estrategicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - TECNICO PERITO ASOCIADO - PROVEEDORES DE LLANTAS Y BATERIAS - PROVEEDORES DE MATERIALES Y REPUESTOS 	<ul style="list-style-type: none"> - REGISTRO ADECUADO DE TRANSACCIONES PARA RECOPIACION DE INFORMACION - PROVEER SERVICIOS Y REPUESTOS DE ALTA CALIDAD - ESTRUCTURA UNA BASE DE DATOS DE CLIENTES <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TALLER CON TECNOLOGIA COMPETITIVA 	<ul style="list-style-type: none"> - GARANTIA EN SERVICIOS REALIZADOS - PERSONALIZACION EN LA ATENCION 	<ul style="list-style-type: none"> - RELACION CONSTRUIDA EN BASE A CONFIANZA <p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - PUNTO DE ATENCION 	<ul style="list-style-type: none"> - CARTERA DE CLIENTES CONFORMADA POR CONOCIDOS Y RECOMENDADOS DE DIRECTIVOS, CLIENTES ACTUALES AUTOSHOP, Y RECOMENDADOS DE TECNICO ASOCIADO
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	
<ul style="list-style-type: none"> - COSTO DE VENTA EN MATERIALES (70%) - MARGEN BRUTO EN MANO DE OBRA (100%) - SUELDOS Y GASTOS OPERATIVOS SON LOS MAS REPRESENTATIVOS EN COSTOS OPERATIVOS 	<ul style="list-style-type: none"> - DEPRECIACION ACELERADA DE ACTIVOS FIJOS A 24 MESES 		<ul style="list-style-type: none"> - INGRESOS POR VENTA DE MANO DE OBRA - INGRESOS POR VENTA DE MATERIALES - INGRESOS POR VENTAS DE CHATARRAS Y LUBRICANTES RECICLADOS 	

7.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA PIVOTE 1

La división de TecniShop durante los primeros nueve meses de funcionamiento ha podido recopilar información suficiente para empezar la primera fase de mejora y cambio de modelo de negocio que lleve a largo plazo a una estabilidad en ingresos y sustentabilidad en el tiempo. Uno de los aspectos más importantes a considerar es que durante los 9 meses, aun cuando el nivel de liquidez ha estado muy bajo, la unidad de negocio ha alcanzado su objetivo de ser autosustentable sin necesidad de fondos adicionales ni una aportación de capital por parte de la unidad de negocios principal, y adicional a ello ha sido un diferencial que brinda una ventaja competitiva a AutoShop sobre sus competidores debido al servicio posventa y respaldo que ofrece sobre la calidad mecánica de los vehículos en oferta.

Las mejoras en procesos y servicios que se recomiendan para el Pivote 2 están hechas a base de una constante retroalimentación de los clientes que nos visitan, la administración considera que la tendencia de mercado es lo que marca el consumo y la diferenciación sobre la competencia que permanece estancada en el mismo modelo de negocio de hace años atrás. Muchas ideas de mejora han sido planteadas sin embargo aun cuando en las entrevistas presenciales con los clientes mostraban una intención de compra o valor agregado percibido, al momento de la implementación de un plan piloto no mostraron evidencia de consumo relevante. Este es el caso del servicio de pick-up y entrega en sitio del vehículo para que los clientes optimicen su tiempo libre; se planteó la idea de coordinar los mantenimientos con citas previas y que personal calificado con licencia profesional y con seguro que brinde cobertura tanto al vehículo como a terceros durante el recorrido de recogida y entrega del mismo se encargue de recoger y entregar el vehículo en el domicilio o en la oficina del cliente, sin embargo el comportamiento del consumidor demuestra que aun cuando es una idea muy atractiva, la cultura de consumo de servicios de mantenimiento a vehículos lleva a que esté presente o muy cerca del lugar donde se realizan los mantenimientos para de acuerdo a lo que comunican los clientes, los trabajos sean realizados con prontitud y el vehículo no quede desatendido y sin supervisión, por lo que este servicio sólo será ofrecido a clientes que soliciten el mismo sin embargo no será promocionado.

Con respecto a la planificación estratégica las recomendaciones son:

1. Establecer una planificación que dé las directrices y la alineación a todo el recurso humano envuelto en el proyecto.
2. Definir un plan de incentivos para incrementar la venta de servicios y repuestos durante la visita de un cliente a TecniShop.
3. Organizar y definir el rol de TecniShop como centro de costos para AutoShop y su aporte a la organización a través de un plan de Recursos Humanos.

4. Proyectar ingresos al corto plazo y definir objetivos de ventas que permitan cumplir con los objetivos a largo plazo definidos en la planificación.
5. Manejar un sistema que permita registrar, consultar y controlar los servicios realizados de cada cliente a su vehículo.
6. Establecer un “Plan de Mantenimiento Preventivo” de TecniShop aplicable a la mayoría de vehículos de acuerdo a la marca y modelo que se han registrado durante los primeros 9 meses de funcionamiento.
7. Preparar un plan operacional para un uso eficiente de la capacidad instalada.
8. Desarrollar un plan comercial que permita enfocar el servicio a un mercado objetivo para su consecuente alcance de objetivos financieros y comerciales.
9. De acuerdo a entrevistas con clientes se ha determinado que es necesario implementar servicios de lavado express y una sala de espera con adecuaciones necesarias para que el cliente tenga comodidad durante la espera de los mantenimientos realizados en las instalaciones.
10. Capacitar a personal de atención al cliente que informe adecuadamente a los consumidores de la importancia de los mantenimientos preventivos y de los posibles daños causados al vehículo en caso de no cumplir con el plan establecido.

8. PIVOTE 2

8.1. IMPLEMENTACION

A partir del 23 de Junio de 2013 se da por terminada la primera etapa de “TecniShop” y de acuerdo a las recomendaciones hechas en la sección anterior se pone en desarrollo la planificación estratégica del Pivote 2. La segunda etapa de acuerdo a lo que se presentará en las proyecciones financieras tiene muchos cambios, en el siguiente cuadro se explica el modelo de negocio cuyas principales variantes se dan en torno a la retroalimentación recibida por los clientes.

La filosofía que se mantendrá de orientar los servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes es un pilar fundamental en este modelo, hay muchas variantes que marcan un diferencial con respecto a la competencia, debido a que la capacidad instalada no permite tener volúmenes altos, la cartera de clientes es de fácil manejo e identificable por lo que el trato que ellos reciben es personalizado, el manejo de información es mucho más preciso y permitirá mediante un uso eficiente de herramientas comerciales, potenciar y materializar el potencial de consumo de cada uno de ellos en su visita a nuestras instalaciones.

El producto que se comercializa en esta etapa es “Plan de Mantenimiento Preventivo TecniShop”, mediante el cual a través de un plan de mantenimiento diseñado para ser aplicado a la mayoría de vehículos, se registran los servicios realizados y se trata en lo posible de concientizar al cliente de la importancia de cumplir a cabalidad con los mantenimientos sugeridos para reducir en lo posible el riesgo de daños futuros que puedan afectar tanto al desempeño como al daño interno de piezas del motor consecuentemente causándole un gasto mucho mayor en su reparación.

Dentro del Pivote 2 se llevarán a cabo también acciones que nos ayuden a relacionarnos más con nuestros clientes a través de redes sociales, nos permitirá comenzar a posicionar la marca en el mercado e interaccionar con ellos para conocer y estar siempre a la vanguardia de cualquier cambio actitudinal o cultural que ellos tengan para modificar los servicios y puedan acoplarse a sus necesidades.

8.2. CANVAS TECNISHOP PIVOTE 2

PIVOT 2				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p><u>Socios estratégicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - CONCESIONARIOS DE VEHICULOS USADOS - PROVEEDORES DE LLANTAS Y BATERIAS - PROVEEDORES DE MATERIALES Y REPUESTOS 	<ul style="list-style-type: none"> - MANEJO EFICIENTE Y CONSTANTE DE REDES SOCIALES - ALIANZAS ESTRATEGICAS CON CLIENTES EMPRESARIALES CLAVE - REGISTRAR HISTORIAL DE MANTENIMIENTOS COMO FACTOR DIFERENCIADOR - CORRECTO USO Y GESTIONES COMERCIALES A TRAVES DEL CRM - BOLETINES TECNICOS Y RECOMENDACIONES A TRAVES DE MAILING 	<ul style="list-style-type: none"> - GARANTIA EN SERVICIOS REALIZADOS - SERVICIO DE PICK-UP. RECOGIDA Y ENTREGA DE VEHICULO EN SITIO - CUMPLIMIENTO EN TIEMPOS DE ENTREGA - CHOFERES CERTIFICADOS CON LICENCIA PROFESIONAL - HISTORIAL DE MANTENIMIENTO - AVALUOS MECANICOS Y COMERCIALES - REVALORIZACION DEL VEHICULO EN VENTA FUTURA 	<ul style="list-style-type: none"> - PERSONALIZACION DE INFORMACION - COMPROMISO A LARGO PLAZO, YA QUE LLEVAMOS MANTENIMIENTO HISTORICO DLE VEHICULO 	<ul style="list-style-type: none"> - CARTERA CLIENTES PIVOT 1 - CARTERA DE CLIENTES ACTUALES AUTOSHOP - OFICINISTAS, HOMBRES Y MUJERES ENTRE 25 Y 40 AÑOS
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - PERSONAL CAPACITADO Y EXPERIMENTADO - HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TALLER CON TECNOLOGIA COMPETITIVA - CRM 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - PUNTO DE ATENCION - REDES SOCIALES - MAILING 	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	
<ul style="list-style-type: none"> - COSTO DE VENTA EN MATERIALES (70%) - MARGEN BRUTO EN MANO DE OBRA (100%) 	<ul style="list-style-type: none"> - SUELDOS Y ARRIENDOS SON LOS MAS REPRESENTATIVOS EN COSTOS OPERATIVOS 		<ul style="list-style-type: none"> - INGRESOS POR VENTA DE MANO DE OBRA - INGRESOS POR VENTA DE MATERIALES - INGRESOS POR VENTAS DE CHATARRAS Y LUBRICANTES RECICLADOS 	

CAMBIOS CON RESPECTO A PIVOT 1

9.3. PLANIFICACION ESTRATEGICA

9.3.1. MISION

Generar rentabilidad económica a través de un servicio diferenciado, atendiendo las necesidades específicas de los clientes ofreciendo vehículos de uso con altos estándares de calidad y mantenimientos preventivos y correctivos.

9.3.2. VISION

Conseguir un posicionamiento de líder de mercado en servicios de venta de vehículos con certificaciones mecánicas de calidad que brinde respaldo y servicio posventa como diferenciador principal de concesionarios de vehículos de uso.

9.3.3. VALORES

Responsabilidad.

Se mantendrán las medidas necesarias para que el estado del vehículo se encuentre seguro durante los trabajos realizados y se comunicarán las recomendaciones de mantenimiento preventivo para el mismo.

Transparencia.

Las órdenes de trabajo serán entregadas al cliente con un desglose detallado de los trabajos realizados y así mismo los repuestos usados permitiéndole permanente acceso a la verificación del mantenimiento en proceso.

Puntualidad.

Se mantendrá una disciplina de horarios de trabajo, cumpliendo siempre con ofrecimientos en tiempo de entrega aumentando así el nivel de satisfacción del cliente.

9.4. OBJETIVOS

9.4.1. OBJETIVOS GENERALES

1. Mejorar la calidad y estado de vehículos en oferta de AUTOSHOP a través de chequeos y avalúos previos a la compra, desarrollo de presupuestos de preparación más exactos y rapidez en los trabajos.
2. Brindar servicio posventa a la cartera de Clientes de AUTOSHOP, revalorizando así su vehículo con historial de mantenimiento y que permitan un desarrollo en la relación comercial con el cliente y su fidelización en caso de negocios futuros.

3. Estructurar una cartera de clientes que permita cumplir con los objetivos financieros a mediano plazo.
4. Crear un modelo de negocio replicable que permita a un largo plazo una expansión de Tecnicentros en la ciudad de Guayaquil.

9.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS A CORTO PLAZO

1. Disminuir en un 1% los costos de preparación para la venta de los vehículos de AutoShop durante el período que TecniShop opere.
2. Empezar la construcción de una sala de espera para los clientes de TecniShop en el segundo semestre del 2014 alineándose a la retroalimentación proporcionada por la cartera actual de clientes.
3. Lograr un 90% de recordación de marca en cartera de clientes atendidos en una encuesta a realizar en diciembre 2013.
4. Pagar el 100% del préstamo bancario a abril 2014.
5. Inscribir en al menos un curso mensual a cada uno de los colaboradores del proyecto para su capacitación en la atención y servicio al cliente.

10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La cultura y filosofía de servicio de TecniShop es orientada al cliente externo e interno, por ello la estructura del equipo y los lineamientos para un funcionamiento en armonía con la planificación estratégica planteada brevemente serán explicadas en esta sección.

10.1. POLITICA DE RECURSOS HUMANOS

El tamaño de la organización juega un rol importante en lo que respecta a la orientación de las políticas puestas en acción referente a los recursos humanos. Debido a que son tres las personas trabajando directamente con este proyecto, el proceso de selección de las mismas fue hecho en base a criterios definidos por la directiva de AutoShop.

Tener motivados a los trabajadores y brindarles un entorno confortable para que sus acciones y actividades de rutina se lleven a cabo sin ninguna novedad forma un papel importante en el manejo de personal. Toda decisión o acción a tomar debe estar basada en que su resultado lleve a que el trabajador se sienta que está en un ambiente orientado a buscar su bienestar y aun cuando no resta importancia a las actividades operacionales que ellos realizan, sepan que los valores que se practican y decisiones tomadas por los directivos son siempre en base a perseguir los mejores intereses de los colaboradores.

De acuerdo a la planificación a mediano plazo, no se requiere la contratación de personal adicional con el que actualmente se cuenta, sin embargo es necesario dejar definidas las directrices y criterios usados para la contratación de las personas que actualmente laboran para TecniShop, Los criterios en orden de importancia tomados en consideración para la contratación de las mismas fueron los listados en el cuadro 9.

Cuadro 9. Criterios considerados para selección de personal.

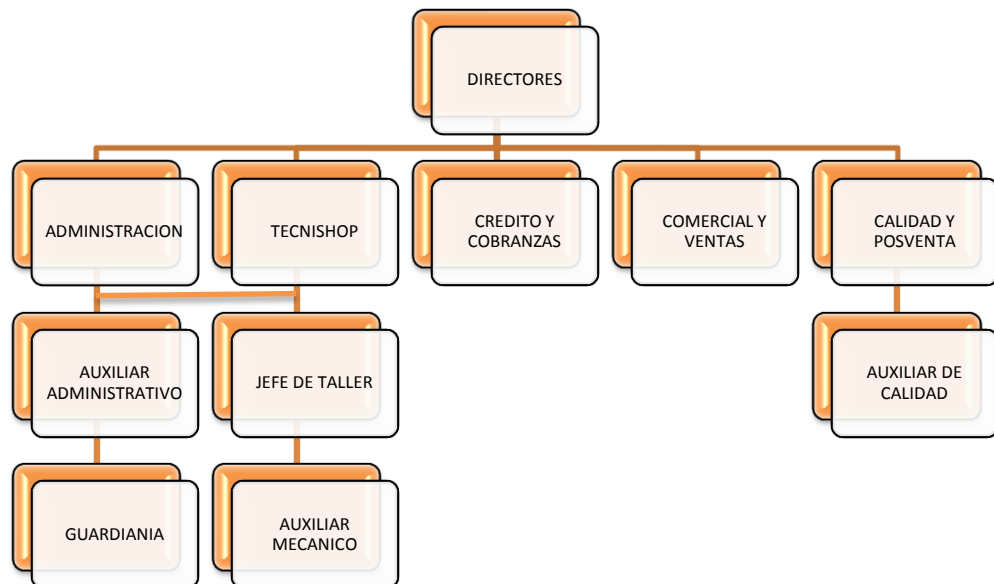
CRITERIOS PARA SELECCION DE PERSONAL
CONFIANZA
VALORES
NIVEL ACADEMICO
CONOCIMIENTO DE LA ACTIVIDAD A DESEMPEÑAR
TRATO Y DESENVOLVIMIENTO CON LOS CLIENTES
EXPERIENCIA
ENTORNO FAMILIAR

La decisión de incorporar a un nuevo miembro al equipo es tomada en conjunto por los directores buscando siempre que el aporte y valor agregado que estas personas brinden sea percibido positivamente por los clientes.

10.2. EQUIPO DE TRABAJO

GM & Asociados S.A. debido a su pequeña estructura cuenta con un total de 8 personas trabajando directamente, su organigrama funcional está estructurado de acuerdo a la Figura 5.

Figura 5. Organigrama funcional de GM & Asociados S.A.



Autor: GMR

La División de TecniShop como ha sido ya explicado en secciones anteriores, es una unidad de negocio que será analizada independientemente y funcionará como centro de costos para el control de calidad de los vehículos en oferta de AutoShop; por ello su inclusión en el organigrama funcional se lo hace de tal manera que funcione como un departamento independiente.

Los tres puestos creados para suplir las necesidades de la unidad de negocio son Jefe de Taller, Auxiliar Mecánico y Auxiliar Administrativo que su tiempo será compartido con actividades administrativas de AutoShop.

<u>Puesto:</u>	Jefe de Taller
<u>Perfil:</u>	25 – 30 años Debe gozar de disponibilidad de tiempo y flexibilidad en horarios. Es necesario contar con experiencia previa en la línea de trabajo. Debe cumplir a cabalidad todos los criterios definidos por los directivos para integrar el equipo de trabajo.

Es necesario que tenga un título de tercer nivel en carrera técnica automotriz.

Responsabilidades: La calidad del trabajo final entregado al cliente debe estar siempre aprobada por el jefe de taller.
Reportar novedades en mantenimientos y solicitar aprobación en compra de inventario para stock a directivos.

Puesto: Auxiliar mecánico

Perfil: 20 – 25 años

Bachiller en carrera técnica automotriz.

Debe estar cursando estudios avanzados de tercer nivel en ámbito técnico automotriz.

Debe cumplir a cabalidad todos los criterios definidos por los directivos para integrar el equipo de trabajo.

Responsabilidades: Reporta directamente al jefe de taller.

Puesto: Auxiliar Administrativo

Perfil: 18 – 20 años

Título Bachiller con especialización en Contabilidad.

Manejo de herramientas tecnológicas y hojas de cálculo.

Debe cumplir a cabalidad todos los criterios definidos por los directivos para integrar el equipo de trabajo.

Responsabilidades: Actualizar archivos contables y administrativos de TecniShop

Ingresar y llenar correctamente todas las órdenes de trabajo.

Manejar correctamente el plan de mantenimientos preventivos TecniShop y sus recomendaciones a los clientes a través del personal de taller.

Reporta directamente a los directivos.

10.3. PLAN DE REMUNERACIONES E INCENTIVOS

Como fue materia de análisis en el marco teórico, la remuneración es calculada en base a 4 ejes, los mismos que mantienen una alineación con la planificación estratégica del proyecto.

Ambiente Laboral.-

El tema del ambiente laboral se torna un factor importante y un diferencial en torno al proyecto en estudio. Es importante que siendo una estructura pequeña se vayan formando lineamientos de la cultura organizacional que se van a practicar mientras se vaya creciendo. La orientación y preocupación que se tienen

tanto al cliente externo como interno, se alinea con la planificación estratégica; sin descuidar las operaciones y rentabilidad del proyecto todas las decisiones se tomarán considerando las variables aplicadas a cada situación específica de los empleados creando entre ellos un ambiente de bajo estrés laboral que les permita desempeñarse con mayor relajación y se enfoquen completamente en las acciones de su día a día.

Durante los 9 meses que el proyecto se desarrolló en su primera etapa, la cultura de servicio enfocada al cliente externo e interno ha sido recibida como un buen diferenciador entre los trabajadores actuales y colegas que tienen los mismos puestos en Tecnicentros de la competencia, y en entrevistas informales se ha podido obtener retroalimentación de los colaboradores en donde si ha constituido un valor agregado a su remuneración como parte de un global.

Plan de Desarrollo.-

En el corto y mediano plazo, los puestos que actualmente están siendo explicados en el organigrama funcional en la figura 5 y el recurso humano dentro del proyecto, no se le ofrece un plan de desarrollo profesional, sin embargo, en el largo plazo de acuerdo a uno de los objetivos generales dentro de la planificación estratégica, está el de encontrar un modelo de negocio que sea replicable; con una expansión a largo plazo podrían escalar posiciones dependiendo de la velocidad de crecimiento de la empresa siendo ellos colaboradores fundadores y compartiendo los valores y visión que plantea la empresa serían seguramente considerados para promociones internas.

Beneficios.-

En alineación a los valores predicados en la planificación estratégica, es necesario que el proyecto cumpla con los requisitos de ley y todos los trabajadores estén afiliados al Seguro Social, gocen de los beneficios que la ley indica y adicional a ello hay una cuenta de alimentación y transporte en el estado de resultados que es justamente para cubrir esos rubros a los colaboradores y que sus ingresos no se vean afectados en esos gastos.

Salario e incentivos.-

De acuerdo al análisis de las tres personas que están vinculadas directamente con el proyecto, las motivaciones que tienen son extrínsecas por lo que es necesario desarrollar un plan de incentivos económicos por cumplimiento de ventas lo que conllevaría y facilitaría el cumplimiento de las proyecciones financieras estipuladas en la sección 13 de esta tesis.

Solo los puestos de jefe de taller y de auxiliar mecánico estarán contemplados dentro de este plan de incentivos durante la etapa del Pivote 2. Este plan de incentivos se lo calcula de acuerdo a la información histórica de los 9 meses de funcionamiento y en base a las órdenes de trabajo realizadas se han establecido metas para los servicios más requeridos y solicitados dentro de los mantenimientos preventivos que se les hacen a los vehículos. En la sección 11 de esta tesis se explica con mayor profundidad el plan de mantenimiento y la estrategia “push” que se practica a través de estas personas que son las que tratan directamente con los clientes.

La mecánica de este plan de incentivos funciona de la siguiente manera: se han seleccionado 5 servicios que se consideran los más recurrentes dentro del mantenimiento de un vehículo; una vez que se han identificado los mismos, se les asigna una meta de cumplimiento mensual que equivale al 100% del cumplimiento de objetivo. Se calcula el margen bruto por servicio y de acuerdo al margen se asigna un 15% del mismo como comisión a pagar a las personas dentro de este plan, con excepción a las llantas que es un valor fijo de \$5.00 por unidad vendida.

La comisión generada por la venta de estos servicios es pagada a partir que se cumpla un mínimo del 80% del objetivo por cada servicio listado. El total de las comisiones generadas será repartido en partes iguales para las personas dentro de este plan, de esta manera se trata de mantener y fomentar la cultura de trabajo en equipo y de trabajo por objetivos que es un concepto que no se había aplicado en lo absoluto dentro del Pivote 1.

Este plan de incentivos será puesto en marcha a partir de Agosto de 2013 y funcionará de acuerdo a los valores y objetivos planteados en el cuadro 10.

Cuadro 10. Plan de comisiones por objetivos para Agosto 2013.

SERVICIO	MARGEN BRUTO	80%			100%		
		#	COMISION	TOTAL	#	COMISION	TOTAL
CAMBIO DE ACEITE Y FILTRO	\$ 8.00	52	\$ 1.20	\$ 62.40	65	\$ 1.20	\$ 78.00
ALINEACION Y BALANCEO	\$ 16.00	44	\$ 2.40	\$ 105.60	55	\$ 2.40	\$ 132.00
MANTENIMIENTO DE FRENOS	\$ 16.00	20	\$ 2.40	\$ 48.00	25	\$ 2.40	\$ 60.00
LIMPIEZA INYECTORES	\$ 20.00	8	\$ 3.00	\$ 24.00	10	\$ 3.00	\$ 30.00
LLANTAS	\$ 20.00	12	\$ 5.00	\$ 60.00	15	\$ 5.00	\$ 75.00
TOTAL				\$ 300.00			\$ 375.00

Los objetivos por servicio planteados para Agosto 2013 ya fueron aprobados por los directivos y revisados por las personas que gozarán de estos incentivos siendo considerados objetivos alcanzables por lo que maneja armonía con la política de recursos humanos que se plantea en el proyecto. En caso de superar el objetivo la comisión pagada será calculada en base al total de servicios

realizados por la comisión establecida de cada uno de ellos permitiéndoles mejorar sus ingresos de acuerdo a los trabajos que realicen.

El plan de incentivos afecta positivamente a los ingresos percibidos por las personas beneficiadas por éste, en el cuadro 11 se puede ver que en el caso que se complete el 80 % de cada uno de los servicios listados anteriormente, los ingresos mensuales de las dos personas se verán mejorados en más del 35% y si cumplen al 100% los objetivos propuestos, sus ingresos mensuales serían mejorados en alrededor del 50%.

Cuadro 11. Posibles escenarios en cumplimiento de objetivos y su efecto en los ingresos de las personas beneficiadas por este plan.

PUESTO	Salario Asignado	Cumplimiento del 80%		Cumplimiento del 100%	
		Comisiones	Comisiones /Ingreso (%)	Comisiones	Comisiones /Ingreso (%)
Jefe de Taller	\$ 380.00	\$ 150.00	39%	\$ 187.50	49%
Auxiliar Mecánico	\$ 350.00	\$ 150.00	43%	\$ 187.50	54%

10.4. ELEMENTOS DE CONTROL

Dentro de esta sección es necesaria la inclusión de un manual de reglas que regulen las diferentes actividades llevadas a cabo por las personas que son parte del proyecto.

AREA FINANCIERA

1. Se facturará toda orden de trabajo.
2. Todo cliente que solicite crédito debe constar como cliente activo de TecniShop y tener al menos tres mantenimientos registrados en el sistema.
3. El crédito a un cliente deberá ser aprobado por un directivo de AutoShop.
4. Un crédito será negado a un cliente cuando haya algún valor vencido por alguna orden de trabajo.
5. La ficha de crédito de cada cliente deberá estar respaldada con la siguiente documentación:
 - a. Copia de cédula del cliente y cónyuge en caso de que aplique el caso.
 - b. Reporte del buró de crédito impreso y con buena calificación.
 - c. Inspección domiciliaria con ubicación en mapa.
 - d. Planilla de servicio básico.
6. Los índices de gestión financieros serán revisados mensualmente de acuerdo a lo establecido en la sección 13 de esta tesis por parte de los directivos.

AREA DE CONTROL Y CONTABILIDAD

1. Toda orden de trabajo deberá ser ingresada al sistema.
2. La declaración de impuestos la realizará el contador de AutoShop una vez que se le entregue informes mensuales de Compras y Ventas.
3. Se revisarán todos los comprobantes de transacción contables mensualmente.
4. Se realizarán inventarios físicos quincenalmente.
5. El auxiliar administrativo estará a cargo del manejo de la caja chica, todo desembolso de efectivo deberá estar respaldado con su respectivo comprobante o factura.
6. La prioridad en desembolsos será definida de acuerdo al siguiente orden:
 - a. Quincenas de Sueldo.
 - b. Pago Préstamo.
 - c. Pago Proveedores.
 - d. Pago gastos operativos.
7. La recaudación de valores de las órdenes de trabajo se almacenarán en oficina y cada vez que el monto sea superior a \$200.00 se lo enviará a depositar o si este valor lleva guardado más de 3 días se lo depositará también.
8. Los registros contables físicos permanecerán siempre archivados en la oficina, disponibles para cualquier consulta.
9. Todas las compras deberán tener un visto bueno de al menos uno de los directores.
10. Los pagos a proveedores deberán ser realizados únicamente por personal de administración.
11. Cualquier cambio correspondiente a diseños, políticas, control, y procesos deberá ser aprobado por los directivos.

AREA OPERATIVA Y DE MECANICA

1. Todo trabajo por más pequeño que sea deberá estar respaldado por una orden de trabajo correctamente llena.
2. El horario de atención al público es: De Lunes a Viernes de 9h00 a 18h30 y los sábados de 9h00 a 18h00
3. Las puertas de entrada permanecerán abiertas solo en horario de atención, si es necesario seguir trabajando en alguna Orden de Trabajo se lo hará con las puertas cerradas dentro del taller. Es importante asegurarse que al ser las puertas desmontables deben quedar correctamente cerradas.
4. El personal encargado de mecánica no realizará cobros ni retención de valores.
 - a. En caso que no haya personal administrativo que pueda realizar el cobro de una orden de trabajo, el monto recaudado junto con la orden de trabajo original firmada por el cliente deberá ser archivada en oficina y entregada a personal administrativo

5. El personal encargado de mecánica estará encargado de la limpieza y aspecto del taller, velará para que los equipos estén mantenidos y que el ambiente dentro del área de atención a clientes sea confortable.
6. El personal operativo permanecerá siempre correctamente uniformado.
7. Las pruebas de manejo una vez realizados los trabajos serán siempre autorizados por el cliente.

11. PLANIFICACION COMERCIAL

El siguiente plan comercial, está hecho en base al Modelo Canvas del Pivote 2 mostrado en la sección 8.2.

11.1. ANALISIS DE LAS 5 C

11.1.1. COMPAÑIA

Antecedentes.-

GM & Asociados S.A. y su división de AutoShop, la misma que tiene más de 3 años en el mercado guayaquileño, en su filosofía de orientación al cliente y buscando una diferenciación que le dé una ventaja competitiva, en octubre 2012 abre su división de TecniShop con el afán de mejorar la calidad de los vehículos en oferta, brindar servicio posventa a su cartera de clientes y funcionar como una unidad de negocios autosustentable atendiendo las necesidades de nuevos usuarios.

La división de TecniShop empieza sus actividades en octubre 2012 con un plan piloto en donde tenía dos objetivos principales: 1. Aumentar el control y disminuir los costos en la preparación de vehículos en venta de AutoShop. 2. Probar una evidencia de consumo que permita la proyección y crecimiento de ingresos a base de la oferta de servicios de mantenimiento automotriz identificando cuáles eran las necesidades de los usuarios y el valor percibido que los mismos recibían actualmente de sus proveedores actuales.

Situación económica.-

Durante su plan Piloto o Pivote 1, la División de TecniShop alcanzó un Margen Bruto acumulado de \$15,603.20 en un lapso de nueve meses, lo que de acuerdo a los resultados presentados en secciones anteriores de esta tesis, permitió cubrir los gastos operativos incurridos en este período permitiendo pagar los costos financieros sin ver pérdidas en el corte al estado de resultado del mes de junio 2013. Dichos resultados son prometedores y dan paso a una mejora del plan de negocio junto con nuevas herramientas comerciales que permiten proyectar un crecimiento sostenible durante los próximos meses que dure la etapa del Pivote 2.

11.1.2. CLIENTES

Durante los 9 meses que duró la etapa del Pivote 1, la división de TecniShop no empleó herramientas promocionales ni comerciales que permitan dirigir su servicio a un nicho de mercado específico, porque al tratar de probar una evidencia de consumo en el mercado lo que se quería era definir un perfil tanto

demográfico como actitudinal de las personas y usuarios del servicio que visitaron las instalaciones durante la primera etapa. Dicho perfil ya ha sido definido y un mercado objetivo se ha podido establecer para el Pivote 2 optimizando los esfuerzos comerciales y la comunicación en las promociones que permitan incrementar el efecto de las mismas, el mismo se lo detalla en la sección 11.3.1. de esta tesis.

11.1.3. COLABORADORES

Dentro del análisis de industria en secciones anteriores se revisaron las empresas de apoyo que tiene el negocio de venta de vehículos debido a que es la unidad de negocio principal, sin embargo dentro del giro de negocio de TecniShop encontramos una serie de colaboradores adicionales que forman los proveedores y que ya fueron listados los principales en la sección 7.2.

Debido al volumen de órdenes de trabajo histórico manejado, nuestro principal colaborador es nuestro proveedor de lubricantes ya que es necesario siempre tener stock de artículos de uno de los servicios más solicitados ya que es el que requiere una materia prima para poder brindar el servicio.

11.1.4. COMPETENCIA

Para el análisis de los competidores es importante notar que los objetivos de venta y de participación de mercado son mínimos, para esta etapa del proyecto y de acuerdo a los objetivos trazados, no es tan relevante saber a profundidad los niveles de venta y rentabilidad que los líderes actuales de mercado poseen. No por ello se obviará el estudio de la competencia, pero en alineamiento con la planificación estratégica es necesario el conocimiento de los niveles de servicio que manejan, mas no la participación de cada uno de ellos en el mercado de Guayaquil.

11.1.5. CONTEXTO

En secciones anteriores hemos hecho un análisis de lo que está sucediendo en la industria y su tendencia al aumento de automóviles en circulación en la Ciudad de Guayaquil, en los últimos cinco años la cifra de vehículos en la ciudad ha aumentado en más de 380,000 unidades lo que implica un crecimiento en la comercialización de repuestos y servicios a estos vehículos que ahora se encuentran rodando en la ciudad y que muchos de ellos se encuentran fuera de su período de garantía.

11.2. ANALISIS DE LAS 4 P

La planificación comercial es un factor crítico de éxito del Pivote 2, debido a que el modelo de negocio se lo construye en base a un nuevo producto que se ofrece como principal diferenciador de la competencia y la promoción y comunicación del mismo influirá directamente al alcance de las metas propuestas y proyecciones del plan financiero en la sección 13.

11.2.1. PRODUCTO

El producto que se comercializará y promocionará se llama “Plan de Mantenimiento Preventivo TecniShop” (PMPT) detallado en el Anexo 1. Para un mejor entendimiento del mismo en esta sección se detallarán los servicios más relevantes que conforman el producto. El reto se encuentra en concientizar a los clientes de la importancia de los servicios de mantenimientos preventivos en sus vehículos y cómo cumpliendo a cabalidad las revisiones y mantenimientos sugeridos el riesgo de daños internos de componentes mecánicos es reducido.

El PMPT se lo ha realizado de acuerdo a un comparativo de mantenimientos sugeridos por diferentes casas comerciales de diferentes marcas para los vehículos adquiridos en sus concesionarias, sin embargo una alta tasa de usuarios dueños de vehículos que se encuentran fuera del período de garantía prefieren llevarlo a Tecnicentros por el motivo de que los precios son menores a los que se manejan en las Concesionarias.

Los principales servicios que conforman el producto son:

Cambio periódico de aceite.-

Es muy importante tener presente que el mantener un motor en buen estado de funcionamiento es prioritario cuando de seguridad se trata. Ya sea un vehículo nuevo o usado el control de los cambios de aceite y filtro es un factor fundamental para alargar la vida y el rendimiento del motor.

El interior del motor está compuesto mayormente por piezas metálicas que se encuentran en constante fricción entre sí, en algunos casos con mínimas tolerancias en cuanto a separación entre ellas, para un mejor deslizamiento de estos metales se necesita del aceite, el que debido a las altas temperaturas, desgastes normales de metal y contaminantes tanto como el polvo, el agua, el carbón, etc., pierde sus capacidades. El usar el aceite por periodos excedidos causa que el motor se desgaste más rápidamente por efecto de la abrasión. El realizar cambios de aceite y filtro a los kilómetros de recorrido recomendado por el fabricante o el taller de su confianza, le da control sobre el estado mecánico de su motor y por ende un considerable ahorro de dinero. Un mantenimiento preventivo adecuado siempre cuesta menos que una reparación.

Alineación.-

El uso de la palabra alineación refiere a la simetría de las medidas entre sí y con la carrocería que deben tener los neumáticos, ni abiertos ni cerrados unos en relación a otros, ni inclinados hacia fuera o inclinados hacia adentro.

El perder la alineación de las llantas no siempre es perceptible en la conducción, sin embargo es un peligro potencial ya que reviste pérdida de estabilidad a velocidades de sobre los 60 Km. por hora. Además de peligros a la persona, la falta de alineación del sistema de dirección y/o de ruedas posteriores, puede ocasionar gastos innecesarios de combustible debido a la fuerza que ejercen los neumáticos causada por la fricción y resistencia al piso, llevando esto también al desgaste acelerado de los mismos. Es recomendable realizar una alineación de los neumáticos de un vehículo cada 10.000 kilómetros o cada 6 meses.

Balanceo.-

Las llantas o neumáticos, así como los aros de las llantas, aunque su fabricación contemple una circunferencia casi perfecta, por efectos de que el material usado, sean estos: el caucho de las llantas o su tejido metálico, y el metal de los aros como el aluminio, acero, aleaciones especiales, etc., hace que la distribución del peso no sea exacto, esto produce que el vehículo al rodar a altas velocidades adquiera un desbalance en las llantas por efecto de la inercia, causando vibraciones, saltos, golpes, etc., que producen inestabilidad en la conducción del vehículo.

Otras situaciones que causan desbalanceo en las llantas, son las frenadas súbitas (a raya) que producen desgastes no uniformes, amortiguadores en mal estado que producen saltos y deformaciones en las llantas, aplicación y tipo de llantas para terrenos inapropiados, falta de alineación en el sistema de dirección y posterior si el vehículo tiene este sistema, etc.

Mantenimiento de Frenos.-

Los frenos de un vehículo están considerados junto al sistema de dirección como los dos sistemas más importantes en la seguridad en la conducción de un vehículo, ya que éste es el que permite que el vehículo se detenga a discreción del conductor, tanto en las frenadas de rutina como en las de emergencia. Este sistema es el que más ha salvado vidas en la historia de los medios de transporte, motorizados o no.

Se calcula que un conductor con hábitos normales en el manejo de un vehículo frena en promedio 75.000 veces al año, y en cada una de ellas espera que su rendimiento sea óptimo, se espera que sean frenadas perfectas. Dada la importancia de su rendimiento, el mantenimiento de este sistema y la evaluación

de su funcionamiento debe ser periódica y realizada por personal técnico de su confianza.

Los factores que comúnmente producen fallas prematuras en los frenos son las fugas del líquido hidráulico o líquido de frenos, y el polvo, sobretodo éste último ya que siendo un contaminante de la familia de los abrasivos, desgasta aceleradamente los tambores y discos de freno, así como las zapatas y pastillas. La acumulación de piedrillas y tierra endurecida suelen causar trabas que permiten un frenado inseguro y ruidos proveniente de las ralladuras de las piezas metálicas.

Limpieza de Inyectores.-

La calidad del combustible que ingresa al interior del vehículo no siempre es la más adecuada, esto por la calidad misma proveniente de los surtidores, o por suciedad y falta de cuidado en el abastecimiento del mismo. Otra causa de contaminación es tener un vehículo parado por periodos largos con el tanque de combustible en bajos niveles, esto causa condensación acumulando humedad en la pared superior del tanque y formando gotas de agua, las que al precipitarse contaminan el combustible.

El combustible contaminado al pasar por los inyectores del vehículo en el caso del agua los oxida y en el caso del polvo los raya o los tapa, es por ello que adicionalmente al cuidado de la calidad del combustible que ingresa al motor, se debe realizar periódicamente una limpieza de los inyectores de combustible de su vehículo, principalmente por el ahorro de combustible que se obtiene al mantenerlos en buen estado y por el mejor desempeño de la potencia del motor, además de mantener la contaminación ambiental en lo mínimo posible.

Cambio de bujías.-

Las bujías son elementos que van instalados en el motor, uno por cilindro, las que por medio de la chispa que emiten al interior de las cámaras de combustión producen la explosión o combustión del combustible, generando con esta fuerza térmica la fuerza mecánica necesaria que permite el desplazamiento del vehículo.

Las bujías por lo general dan una potencia de 20.000 voltios en micro segundos, éstas por su uso y el estado del motor tienden a desgastarse y a acumular hollín, u otros contaminantes, por lo que requiere atención periódica ya sea para su limpieza o para su reemplazo.

El reemplazo de bujías en un vehículo en buenas condiciones de funcionamiento, se debe realizar estrictamente como lo indica el libro de mantenimiento de cada fabricante, el extender el cambio de las mismas generalmente producen daños prematuros al interior del motor debido a la pobre

combustión la que genera excesivo carbón, siendo éste un abrasivo letal y causante de un desgaste acelerado de las piezas del motor.

Dirección.-

Los terminales de dirección son dos piezas muy importante en el conducir estable del vehículo en cuanto a la dirección se refiere. Son dos piezas que van a cada extremo de la barra de dirección y que sujetan cada una de las llantas delanteras, estas dos piezas, así como el resto de los componentes de la dirección se mueven y funcionan con el movimiento del volante y de acuerdo a sus giros. Los terminales de dirección son piezas que tienen un mecanismo interior que hacen la función de coyunturas, rótulas o bisagras que permiten el giro de las llantas a la derecha o la izquierda. Es imperante que los terminales estén en óptimas condiciones ya que son piezas que mantienen en simetría y con la convergencia adecuada las llantas delanteras que son las que comandan la dirección de su vehículo.

Cuando los terminales se encuentran en mal estado producen daño en las llantas ya que se desgastan aceleradamente en su franja de rodamiento interior o exterior, se escuchan golpes en el sistema de dirección, el volante de la dirección tiene pequeños lapsos en que no comanda el vehículo, ya que éste cambia en poco grado su dirección sin que el conductor haya hecho nada para ello. En algunos casos por su deterioro, el terminal de la dirección se desprende entre sus uniones y puede producir graves accidentes ya que el vehículo se queda sin el mando del volante sobre la dirección.

Suspensión de un vehículo.-

La suspensión de un vehículo es la aplicación que se da a la fuerza mecánica de torsión, asistida por un sistema de amortiguación que permite a un vehículo la estabilidad y confort necesario en el rodaje y conducción sobre superficies no lisas o irregulares. Los modelos de suspensión de cada vehículo varía de acuerdo a su uso o aplicación, a la ingeniería aplicada y a sus costos de fabricación, así podremos encontrar vehículos que desde su interior la percepción del movimiento es mínima.

En términos de seguridad la suspensión permite que el vehículo no rebote contra el piso al haber algún tipo de impacto, sea éste por la calidad de la pista de rodaje o por elementos extraños a la misma como pueden ser piedras o cualquier otro tipo de objeto.

Cuando alguna pieza del conjunto de la suspensión se encuentra en mal estado, sean estas: amortiguadores, barras de torsión o barra estabilizadora, resortes o espirales, etc., el vehículo perderá estabilidad poniendo en peligro inmediato la seguridad de sus ocupantes, si esto sucede, de inmediato debe llevar

su vehículo al taller de su confianza para realizar las reparaciones necesarias y devolverle la seguridad que el fabricante ha diseñado.

11.2.2. PRECIO

El precio de los servicios ofrecidos ha sido calculado en base a dos factores. El primero y más importante se refiere a los precios que actualmente son manejados en el mercado, debido a que la cultura del consumidor está orientada al precio, los mismo deben estar dentro de los rangos que se manejan en el mercado por nuestros competidores aun cuando al apuntar a una porción tan pequeña de mercado no entramos a competir directamente con ellos por una participación del mismo pero si se desenvuelve en las mismas actividades.

La lista de precios de servicios ofrecidos será la siguiente:

PVP DE INSUMOS	
Detalle	Valor
20w50 Galon	\$ 21.50
20w50 Litro	\$ 5.00
10w30 Galon	\$ 21.50
10w30 Litro	\$ 5.00
80w90 Litro	\$ 7.50
85w140 Litro	\$ 7.50
PH47	\$ 3.50
PSL77	\$ 4.00
PH2808	\$ 4.00
PH2835	\$ 3.50
ATF	\$ 6.00
Bujia	\$ 2.00
Super 2000 Galon	\$ 5.00
Super 2000 Litro	\$ 2.00
ALG4564	\$ 5.00
RBA381	\$ 5.00
LIQUIDO DE FRENO	\$ 8.00
C - 1539	\$ 3.00
FC - 1511	\$ 3.00
SH-8A	\$ 3.00
SH-6607	\$ 6.00
SH-3593A	\$ 6.00
Perno Excentrico 12 y 14 mm	\$ 20.00

PVP DE MANTENIMIENTO	
Detalle	Valor
Mantenimiento de freno	\$ 20.00
Limpieza de Inyectores	\$ 25.00
Alineacion	\$ 10.00
Balanceo	\$ 10.00
Limpieza de cuerpo Ac	\$ 10.00
Cambio de Aceite 1 glon y filtro	\$ 25.00
Correccion de Camber Del	\$ 40.00
Correccion de Camber Post	\$ 20.00

11.2.3. PLAZA

TecniShop llevará a cabo sus operaciones en el punto de venta ubicado en el Anexo 7. La fuerza de ventas estará conformada por los técnicos especializados encargados de proveer los servicios y que a través de recomendaciones de acuerdo al plan de Mantenimiento preventivo TecniShop deberán cumplir una meta de producción trazada en secciones anteriores.

11.2.4. PROMOCION

Como ha sido indicado anteriormente, es un factor crítico de éxito el alcanzar niveles eficientes de comunicación del producto ya que de ello va a depender el alcance de las metas financieras del plan. Con el fin de optimizar los recursos y habiendo definido ya el nicho de mercado al que TecniShop se dirige, las diferentes herramientas que se usarán se explican en esta sección. El logo con el cual todos los avisos, promociones, banners y letreros serán diseñados se muestra en el Anexo 9.

11.2.4.1. REDES SOCIALES

Siguiendo las tendencias de mercado, se hace necesario que el proyecto cuente con una cuenta en las Redes Sociales que ayude a interactuar no solo con los usuarios de los servicios sino también con potenciales nuevos clientes. La marca TecniShop será promocionada dentro de las cuentas de Facebook y twitter que actualmente se maneja bajo el paraguas de la marca AutoShop. En la actualidad la cuenta de Facebook cuenta con 119 fans y la de twitter con 284 seguidores que se muestran en el Anexo y 10.

La estrategia del enfoque de redes sociales será manejada con publicaciones de avisos y posts de noticias de interés dirigidas al perfil del cliente tanto de AutoShop como de TecniShop. Los avisos tendrán la finalidad de atraer nuevos clientes a través de descuentos en servicios ofrecidos en mantenimientos con la finalidad de que la persona se acerque y conozca de las ventajas de seguir realizando los mantenimientos de acuerdo a nuestro plan diseñado y goce con el respaldo de la garantía en los servicios realizados.

Los descuentos que se ofrecen en los avisos son exclusivamente sobre la mano de obra debido a que el margen que se maneja es del 100% y da flexibilidad a ofrecer los mismos sin afectar la planificación financiera hecha en base a servicios calculados con su respectivo descuento. En el Anexo 11 podemos ver ejemplares de los diseños de los avisos que serían publicados en las cuentas de las redes sociales.

11.2.4.2. MAILING

Alineándose al objetivo de educar al cliente en realizar regularmente los mantenimientos recomendados a su vehículo de acuerdo al plan de mantenimiento elaborado, se hará llegar periódicamente un boletín técnico el mismo que se estructurará en tres partes.

La primera parte del boletín será la descripción técnica de uno de los servicios ofrecidos en donde el lector podrá comprender qué es lo que se le realiza al vehículo. En la segunda parte serán detalladas las posibles consecuencias que el vehículo podría sufrir en caso de obviar los mantenimientos necesarios y en la

tercera parte se pone a disposición del lector los servicios de TecniShop y toda la información de contacto que podría facilitar la agenda de citas. En el Anexo 8 se muestra un ejemplar del correo que se enviaría a una base de datos de aproximadamente 600 personas.

11.2.4.3. MENSAJES ESCRITOS Y DIRECTOS

Luego de la visita del cliente a las instalaciones de TecniShop y habiendo realizado el respectivo mantenimiento se dejará constancia de la visita que el vehículo tuvo a través de un mensaje escrito enviado al celular del cliente agradeciendo la confianza depositada en los servicios y recordándole el kilometraje que deberá cumplir para su próxima visita a las instalaciones.

11.2.4.4. BANNERS EN LOCAL

Parte de la promoción de los servicios ofrecidos dentro del proyecto consiste en ubicar banners dentro del punto de atención que puedan informar al cliente de los diversos servicios que se ofrecen junto con el Plan de Mantenimiento Preventivo TecniShop y puedan ir comprendiendo en cada visita la importancia de un mantenimiento regular y constante para un mejor rendimiento y mayor duración de su vehículo.

11.3. POSICIONAMIENTO

“El ‘Plan de Mantenimiento Preventivo TecniShop’ es un producto innovador entre los TecniCentros de Guayaquil, ayuda a optimizar el tiempo y reducir el riesgos de daños graves a componentes internos del vehículo en base a una programación que sigue los lineamientos especificados y generalizados por las marcas más vendidas, ayudando así al usuario tanto a mejorar el control sobre el mantenimiento de su vehículo y revalorizando el mismo en el mercado por el respaldo mecánico que adquiere”

11.3.1. SEGMENTACION

De acuerdo a lo indicado en secciones anteriores, y con la información obtenida durante el Pívor 1, se han definido varios perfiles de clientes como segmentos, y se ha identificado al más grande de ellos como el Nicho de mercado al cual los esfuerzos comerciales del modelo de negocio del Pívor 2 serán dirigidos. Este perfil se ve afectado por las siguientes variables:

Variable Geográfica:

El cliente vive o trabaja en el norte o centro de la ciudad de Guayaquil.

Variables Demográficas:

Género: Masculino
Edad: Entre 25 y 40 años
Clase Social: Media
Nivel educativo: Bachiller

Variables Psicográficas:

Estilo de vida: Dueños de vehículos entre 2 y 14 años de antigüedad, que sean económicamente activos.

11.3.2. DIFERENCIACION

La diferenciación se basa en tres pilares fundamentales.

a. SERVICIO AL CLIENTE.-

Aun cuando vivimos en un ambiente competitivo y el servicio al cliente debe formar parte de la propuesta de valor de todo negocio, es de percepción general que los clientes suelen sentirse mal atendidos o dejados de lado cuando respecta a una atención personalizada. La cultura de la orientación al servicio es transmitida desde la dirección a cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo de TecniShop, conociendo más a fondo el perfil de los clientes y sus necesidades para de acuerdo a ello ofrecerles el servicio que necesitan o requieren. Al ser una empresa que funciona en base a una cartera definida de clientes, la capacidad instalada permite a que cada vez que llega una persona brindarle el tiempo necesario y brindarle una experiencia diferente a la que recibían en otros TecniCentros.

Los valores a practicarse por cada uno de los miembros de AutoShop podrán ser reflejados en el trato al cliente al momento de su visita lo que sin duda alguna brindará un valor agregado a la percepción del servicio brindado.

b. HISTORIAL DE MANTENIMIENTOS.

Una vez que el cliente ya esté registrado en la base de datos y se le haya brindado algún servicio para su vehículo, automáticamente podrán ser consultados a detalle los trabajos realizados en cada kilometraje y visita del mismo a las instalaciones.

El historial mecánico podrá ser solicitado en cualquier momento por el cliente el mismo que no tendrá costo y le ayudará no sólo a controlar de manera eficiente la programación de mantenimientos sino revalorizará el valor de mercado del modelo que tenga debido a que puede corroborar el buen uso y cuidado que ha tenido durante el tiempo que acudió a TecniShop. Muestra del historial de mantenimiento por cliente puede verse en el Anexo 2.

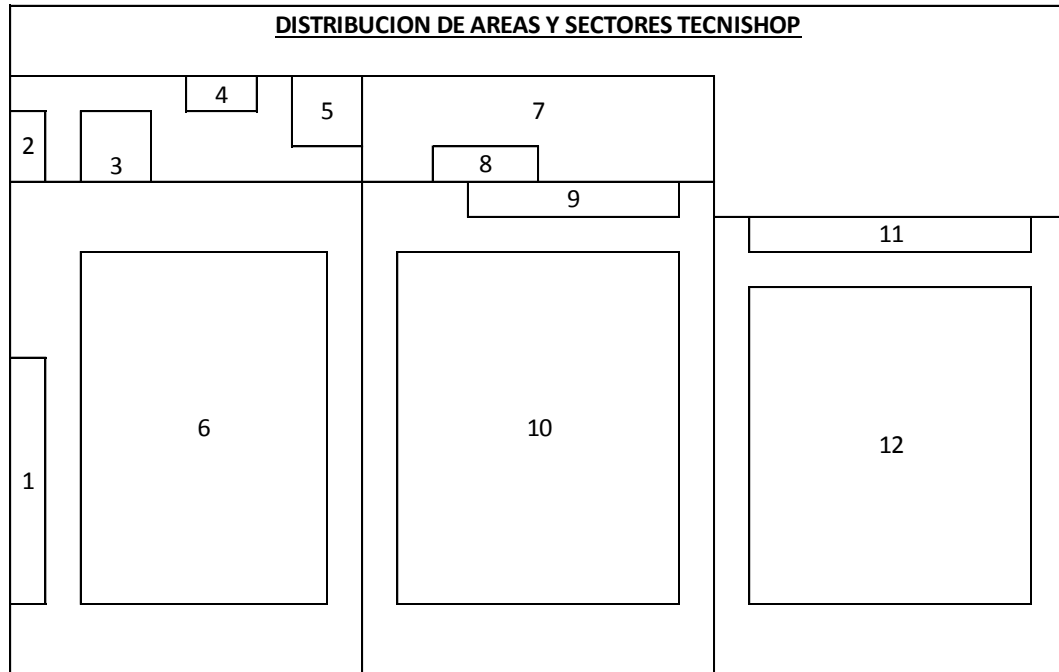
c. PROGRAMACION Y RECORDATORIO DE MANTENIMIENTOS

A través de mensajes escritos y directos se mantendrá informado y pendiente de los próximos mantenimientos a los clientes de TecniShop, brindando así un diferenciador sobre la competencia creando un vínculo emocional y de pertenencia entre el cliente y la empresa. Usando la misma herramienta y creando canales de comunicación mucho más directos podrán agendarse las visitas de los clientes y programar los mantenimientos de acuerdo a los kilómetros promedio que recorren.

12. PLAN DE OPERACIONES

En alineación con la planificación estratégica, es necesario establecer un plan de operaciones para determinar la capacidad instalada y asegurar altos niveles de atención al cliente cumpliendo con los tiempos ofrecidos por los servicios realizados. Por ello se detalla el área de trabajo de TecniShop en la figura 6.

Figura 6. Área de Trabajo TecniShop



1. Área de Exhibición de llantas
2. Prensa
3. Área de espera
4. Balanceadora
5. Compresor de aire
6. Bahía de Trabajo 1. No hay elevadores en esta bahía, los trabajos a realizarse en ella son los que requieran que el vehículo pase parado por un lapso de más de una hora y que sea imposible que se mueva durante el mismo. Servicios que pueden realizarse en esta bahía son: Limpieza de inyectores, limpieza de cuerpo de aceleración, cambio de bujías, etc.
7. Bodega
8. Máquina de limpieza de inyectores
9. Mesa de Trabajo
10. Bahía de trabajo 2. En esta bahía se cuenta con un elevador diseñado en tijeras ideal para alineación de vehículos, se pueden realizar también cambios de aceite y filtro, mantenimientos de frenos, sacar llantas para el balanceo.
11. Almacén de herramientas de continuo uso.

12. Bahía de trabajo 3. En esta bahía se cuenta con un elevador sencillo en donde pueden realizarse: Cambios de Aceite y filtro, mantenimientos de freno, arreglos y cambios de repuestos de suspensión y dirección.

12.1. PROCESOS

El Plan de Mantenimiento Preventivo TecniShop sugiere una lista de servicios a realizarse, entre los más frecuentes están: Cambio de aceite y filtro, alineación, balanceo, mantenimiento de frenos, limpieza de inyectores, limpieza de válvula AC, entre otros. Por ello es necesaria la elaboración de procesos estándar con el fin de establecer parámetros de tiempos para los servicios más ofrecidos y cumplir con los ofrecimientos de tiempos de entrega y programación del día de trabajo.

En esta sección serán analizados los tiempos de cada uno de estos procesos y demostrar la armonía con el plan de remuneraciones e incentivos explicados en la sección 10.3 de esta tesis que a su vez será reflejado en el plan financiero en la siguiente sección. Durante el pivote 2 el factor crítico de éxito será el plan comercial porque de acuerdo a lo que será analizado podremos ver que el volumen que actualmente se está manejando en TecniShop está muy por debajo de la capacidad instalada y lo importante sería aumentar el volumen de clientes y mantener ocupada una mayor capacidad de los equipos y personal actual.

Los procesos en análisis se los encuentran en el Anexo 8, en donde se detalla paso a paso las actividades que se realizan hasta dar por terminado el mismo.

12.2. ANALISIS DE CAPACIDAD

Una vez que se han determinado parámetros de tiempo estándar para los procesos más solicitados, procedemos al análisis de capacidad instalada y capacidad ocupada en TecniShop.

ANALISIS DE CAPACIDAD TECNISHOP

Días laborables	20	
Horas por día laborable	8	
Total horas en días laborables	160	
Fines de Semana	4	
Horas por fines de semana	5	
Total horas fines de semana	20	
Total horas mensual	180	
Capacidad total por bahía de trabajo	10800	minutos
Capacidad total trabajadores	21600	minutos

Con el análisis de la capacidad de horas disponibles por bahía de trabajo y por trabajadores (2 técnicos) se procede a alocar en cada una de las bahías de trabajo los objetivos planteados en servicios ofrecidos para determinar cuál sería la ocupación mensual de cada uno de ellos. En el cuadro 12 se demuestra que cada técnico estaría ocupado el 52% de su tiempo ofreciendo los servicios planteados como metas lo que aún le da disponibilidad de tiempo para realizar trabajos adicionales no programados en los objetivos y que son muchas veces mantenimientos correctivos de suspensión o dirección.

Cuadro 12. Análisis de capacidad ocupada de acuerdo a proyección de servicios

	Tiempo (Minutos)	Bahía de trabajo 1			Bahía de trabajo 2			Bahía de Trabajo 3			TOTAL		
		#	T	Total	#	T	Total	#	T	Total	#	T	Total
Cambio de Aceite y Filtro	40	0	40	0	30	40	1200	35	40	1400	65	40	2600
Alineación y Balanceo	83	0	83	0	30	83	2490	25	83	2075	55	83	4565
Mantenimiento de Frenos	98	0	98	0	13	98	1274	12	98	1176	25	98	2450
Limpieza de inyectores	101	10	101	1010	0	101	0	0	101	0	10	101	1010
Llantas*	113				3	113	339	3	116	348	6	113	678
TOTAL minutos por actividades				1010			5303			4999			11303
Capacidad (minutos)				10800			10800			10800			21600
Ocupación				9%			49%			46%			52%
Ocupación trabajadores**													

13. PLANIFICACION FINANCIERA

En esta sección se realizará el análisis financiero del proyecto en donde de acuerdo a la proyección de servicios planteados como meta y al histórico de gastos y desembolsos se proyectarán los flujos de 12 meses y 5 años consecuentemente y se determinarán los indicadores de gestión que ayudarán a un monitoreo eficiente de las actividades comerciales, operativas y financieras.

13.1. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja que se ha proyectado para los siguientes 12 meses se encuentra en el Anexo 4, en el mismo se detallan todos los desembolsos proyectados tomando como base el histórico del pivote 1. En este punto es necesario recordar que el proyecto ha sido financiado en su totalidad con un préstamo bancario y sin aporte patrimonial, por lo que el flujo de caja positivo que se muestra en el anexo sugiere que es financieramente viable el proyecto de cumplirse con las metas trazadas debido a que dentro de los flujos considerados se encuentra el pago de la deuda tanto al banco como a los proveedores demostrando que el proyecto si es autosustentable.

Un segundo factor a tomar en consideración es que en el mes de mayo de 2014 se terminaría de pagar el 100% de la deuda inicial, cumpliendo con uno de los objetivos planteados en la planificación estratégica y dejando capacidad de endeudamiento libre para en el mes de julio o agosto realizar un préstamo adicional que serviría para la construcción de un área de espera para clientes y un puesto adicional para lavado de vehículos express que agregarían valor a los servicios que actualmente se prestan.

Actualmente se maneja un plazo de pago a proveedores de 30 a 90 días, sin embargo en las proyecciones se lo ha hecho bajo el escenario en el cual los pagos a proveedores se los realiza de acuerdo a pedidos hechos, por lo que se entiende que en la práctica el disponible de efectivo será mayor al proyectado debido a que se ha desarrollado un sistema de cobro que requiere que todos los clientes cancelen el 100% de la facturación de contado ya que se brindan las herramientas necesarias como la aceptación de tarjetas de crédito o débito, cuyas comisiones no representan un valor significativo que pueda afectar al cumplimiento de metas trazados en el plan.

En el Anexo 6 se presenta el Flujo de Caja Proyectado a 5 años, en el mismo se considera un nuevo endeudamiento en el año 2 para la construcción de una sala de espera y un puesto adicional de lavado express. La tasa de crecimiento en ventas es del 10% tomando en consideración la capacidad ociosa que se tiene, el tamaño de mercado aún vasto para aumentar la cartera de clientes y factores económicos que incidirían a un crecimiento estable y constante de las ventas.

13.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En el Anexo 5 se presenta un estado de resultados proyectado a 12 meses el mismo que demuestra la rentabilidad positiva del pivote 2 alcanzando niveles sobre el punto de equilibrio en el corto plazo. El sistema de depreciación acelerada que los directivos han determinado para este pivote no permite que la utilidad se vea reflejada en niveles mayores, ya que es importante recordar que aun cuando la maquinaria usada tiene una vida útil de 10 años, la depreciación total de los activos se la está calculando en un plazo de 24 meses para maximizar resultados futuros y mitigar riesgos posibles durante el continuo desarrollo del mismo.

13.3. VALORACION DE PROYECTO

De acuerdo al Anexo 6, los flujos proyectados son los que se detallan en el Cuadro 13 sin tomar en consideración saldos iniciales, recordemos que el financiamiento del mismo se ha hecho en su totalidad a través de instituciones bancarias y proveedores por lo que la tasa de descuento usada es la tasa de interés que aplica el Banco y se demuestra a través de un VAN positivo como resultado de la operación sin haber hecho una inversión inicial de patrimonio.

Cuadro13. Valoración de Proyecto

FLUJOS	\$ 2,840.93	\$ 3,660.14	\$12,985.48	\$27,908.31	\$44,235.49
VNA	\$51,366.60				
TASA DE DESCUENTO	15.20%				

14. GESTION DE CONTROL

De acuerdo a la planificación explicada en esta tesis, es necesario definir parámetros que nos lleven a un mejor control de las gestiones comerciales y administrativas; para ello se han definido indicadores de gestión que ayuden a controlar y monitorear las actividades y resultados que durante el desarrollo del proyecto se lleven a cabo.

14.1. INDICADORES Y PANEL DE CONTROL

Con la introducción realizada, es necesario establecer los ejes de gestión y factores críticos de éxito que nos ayuden a medir el desempeño de las actividades a realizarse; por ello, las funciones operacionales, comerciales, financieras y de ventas son las que deben llevar un control muy riguroso. El mismo que se realizará mensualmente en comparación a los objetivos trazados a principios de mes, de acuerdo a los resultados obtenidos se deberá tomar acciones que corrijan de ser el caso o mejoren los índices establecidos en el siguiente cuadro.

Siendo una de las estrategias principales la estructuración de una cartera de clientes fieles inscrita en programa de mantenimiento preventivo, el índice que debe llevar mucha atención es el de control de calidad, debido a que mientras menos órdenes de trabajo sean re ingresadas por garantía, mayor será el índice de satisfacción y recomendación de clientes que al no tener una estructura de costos en donde contemple gastos de publicidad, el “boca a boca” se convierte en un tema fundamental para incrementar y alcanzar objetivos en los indicadores comerciales de clientes.

Dentro del panel de control están contemplados índices financieros, los mismos que nos permiten monitorear el desempeño del proyecto en sus números reales y tomar una decisión estratégica en cuanto a algún cambio en estructura de balances, y llevar un control constante en márgenes mensuales que se manejen durante la actividad.

PANEL DE CONTROL					
OPERACIONES		COMERCIALES		FINANCIEROS	
<u>ORDENES DE TRABAJO</u>		<u>REDES SOCIALES</u>		<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>	
Ordenes de Trabajo Realizadas	45	Seguidores Cuenta Facebook	125	Margen Bruto	56%
Ordenes de Trabajo Meta	70	Objetivo Mensual	200	Margen Neto	2%
Cumplimiento	64.29%	Incremento Objetivo	75	Punto de Equilibrio	SI
<u>PRODUCTOS</u>		Incremento Real		<u>RATIOS</u>	
MT1 vendidos	65	Cumplimiento	93.33%	NOF	\$ 3,151.68
MT1 objetivos	20	Seguidores Cuenta Tweeter	296	FM	\$ (7,014.17)
MT1 cumplimiento	30.77%	Objetivo Mensual	326	NOF-FM	\$ 10,165.85
MT2 vendidos	15	Incremento Objetivo	30	ACTIVO NETO	\$ 19,666.36
MT2 objetivos	20	Incremento Real	10	Días clientes	33
MT2 Cumplimiento	75.00%	Cumplimiento	33.78%	Días existencia	19
MT3 vendidos	12	<u>CLIENTES TECNISHOP</u>		<u>VENTAS</u>	
MT3 objetivos	20	Cartera Clientes Fieles	250	<u>FUERZA DE VENTAS</u>	
MT3 cumplimiento	60.00%	Meta Clientes Fieles	300	Citas agendadas Vendedor 1	18
<u>CALIDAD</u>		Cumplimiento Objetivo	83.33%	Citas agendadas cumplidas Vendedor 1	22
Ordenes atendidas	45	Incremento Clientes TecniShop Mensual	10	Cumplimiento de agenda Vendedor 1	81.82%
Regreso por garantía	2	Objetivo Incremento Clientes TecniShop	10	Contribucion proyectada Vendedor 1	100
Total servicio garantía	4.44%	Cumplimiento Objetivo mensual	100.00%	Contribución real vendedor 1	200
				Cumplimiento contribución vendedor 1	200.00%
				Citas agendadas Vendedor 1	18
				Citas agendadas cumplidas Vendedor 2	22
				Cumplimiento de agenda Vendedor 2	81.82%
				Contribucion proyectada Vendedor 2	100
				Contribución real vendedor 2	200
				Cumplimiento contribución vendedor 2	200.00%

*VALORES NO ESTAN CORRECTOS. PANEL DETALLADO PARA EXPLICACION DE PROYECTO DE DESARROLLO DE TESIS "TECNISHOP"

INDICADORES OPERACIONALES

Ordenes de trabajo.-

Cumplimiento de la meta de órdenes de trabajo.

Rango mínimo aceptable: 80%

Productos.-

Cumplimientos de MT1, MT2 y MT3 (explicados en la sección de Plan comercial)

Rango mínimo aceptable: 80%

Calidad.-

Ordenes de Trabajo reingresadas por garantía

Rango aceptable: 0-5 %

Rango de atención: 5 – 10 %

Rango deficiente: 10% en adelante

INDICADORES COMERCIALES

Redes Sociales.-

Cumplimiento Objetivos seguidores cuenta twitter

Rango mínimo aceptable: 80%

Cumplimiento Objetivos fans cuenta facebook

Rango mínimo aceptable: 80%

Clientes TecniShop.-

Cumplimiento Objetivo en cartera de clientes fieles

Rango aceptable: 99% - 100%

Rango de atención: 80% - 99%

Rango deficiente: 80% o inferior

Cumplimiento objetivo de incremento de clientes fieles.-

Rango mínimo aceptable: 80%

INDICADORES DE VENTAS

Fuerza de Ventas.-

Cumplimiento citas agendadas vendedor 1y2.-

Rango aceptable: 80% - 100%
Rango de atención: 60% - 80%
Rango deficiente: 60% o inferior

Cumplimiento contribución proyectada vendedor 1 y 2

Rango aceptable: 80% - 100%
Rango de atención: 60% - 80%
Rango deficiente: 60% o inferior

15. GESTION DE RIESGOS

La importancia de tener un plan de respaldo para los riesgos siempre presentes en el negocio es de vital importancia. Brevemente serán cubiertos ciertos riesgos y sus posibles planes de acción que ayuden a mitigar o disminuir un impacto negativo en los resultados del mismo.

RIESGO:

Los clientes pueden fidelizarse al técnico que los atiende.

PLAN DE ACCION:

El número de contacto que se le entregará al cliente es el número convencional de la oficina y un número celular de propiedad de TecniShop el mismo que será atendido por el asistente administrativo.

Las órdenes de trabajo e información personal de los clientes serán manejadas por el asistente administrativo y la base de datos general será manejada bajo esta persona con supervisión directa de los directivos.

La relación personal entre la dirección y la compacta cartera de clientes que el modelo de negocio busca será importante y hacerle seguimiento a la cartera objetivo a través de conversaciones cortas ha mostrado una fidelización en clientes actuales; por ello se seguirá tomando esta acción para que el cliente se fidelice a la marca y establecimiento mas no al técnico que le realiza los trabajos.

RIESGO:

Copia de producto por parte de la competencia.

PLAN DE ACCION:

Seguimiento a la cartera de clientes fieles e inscritos en el producto.

Revisar el indicador de clientes TecniShop si alguno de los fidelizados ha dejado de agendar su visita o no ha regresado para su mantenimiento cuando le tocaba.

Generar plan de incentivos a clientes actuales como herramienta comercial para aumentar la recomendación.

RIESGO:

Siniestro de algún vehículo durante algún mantenimiento, se entiende por siniestro un robo o accidente que pueda ocurrir.

PLAN DE ACCION:

Extender la póliza de seguro actual con la que la unidad de negocios principal cuenta para brindar cobertura a cualquier eventualidad dentro de las premisas del centro de servicios.

16. IMPACTO EN UNIDAD DE NEGOCIOS PRINCIPAL

Habiendo transcurrido 8 meses desde la implementación del primer pivote como un modelo de negocio que de soporte a la unidad actual que es la de la venta de vehículos usados, se han podido identificar las siguientes ventas diferenciales en AutoShop, entiéndase por ventas diferenciales, el margen bruto obtenido en ventas de vehículos adquiridos por consumidores finales que han tomado la decisión de compra del automotor siendo el factor principal de su decisión el respaldo mecánico que tienen debido al taller que soporta la calidad del producto.

Al ser TecniShop una unidad de negocios que apunta a ser autosustentable, estas ventas diferenciales que de otro modo no hubiesen podido concretarse, aportan directamente al estado de resultados del negocio global permitiendo un crecimiento que de otra manera no hubiese sido posible sin el Centro de Servicios.

En el cuadro 14, se detalla el valor en dólares que aportó al margen bruto de la compañía las ventas de vehículos que se cerraron por tener el centro de servicio como soporte al producto.

Cuadro 14. Margen Bruto Diferencial en AutoShop desde la implementación de TecniShop como soporte al producto.

2012			2013						TOTAL
Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
\$ -	\$ -	\$ 1,300.00	\$ 2,600.00	\$ 1,700.00	\$ 4,100.00	\$ 1,450.00	\$ 650.00	\$ -	\$ 11,800.00

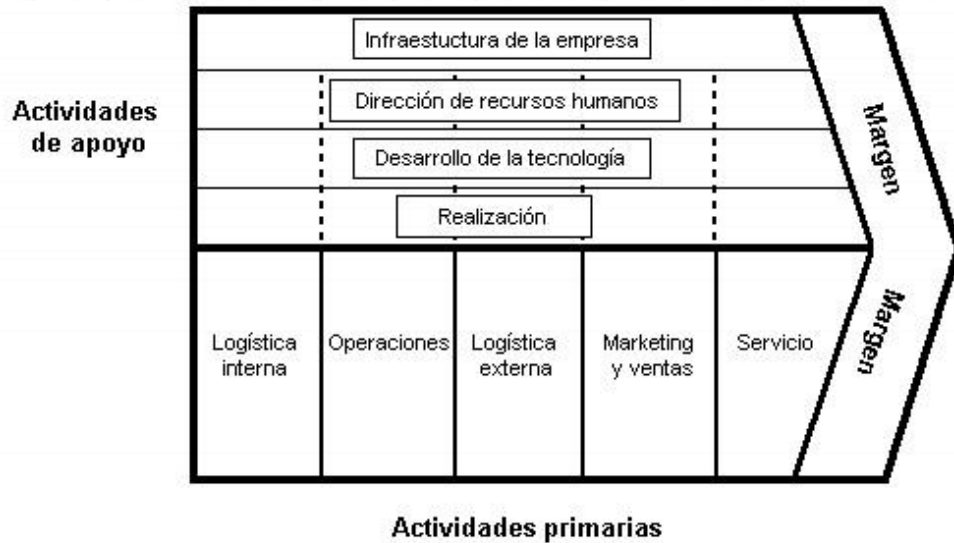
Actualmente el margen promedio histórico por vehículo vendido en AutoShop es de \$1,850.00 , dentro de la planificación estratégica de esta unidad de negocios se han planteado objetivos de cierre de al menos una venta mensual usando el centro de servicios como apalancamiento en la negociación de un carro, por lo que se espera en los próximos doce meses un crecimiento diferencial en la unidad de negocios de al menos \$22,000.00 lo cual sin una inversión realizada es un aporte significativo a la estructura financiera del mismo.

Adicional al aporte financiero que sin duda es positivo al no haber habido inversión alguna de fondos propios, el tener una unidad que soporta la calidad y brinda servicios posventa marca sin duda alguna un diferencial sobre todos los concesionarios de vehículos de uso en la ciudad de Guayaquil al ser el primero que ofrece este servicio como parte de la cadena de valor siendo percibido positivamente por el consumidor final, lo que ha sido demostrado con evidencia de consumo en el pivote 1 y el uso de los servicios por una significativa cantidad de clientes de AutoShop que han adquirido su vehículo en períodos anteriores.

16.1. ROL EN LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor de un proyecto o negocio está definida por el siguiente esquema:

Esquema. Cadena de valor según Michael Porter (Delphos)



Dentro del esquema presentado que explica la cadena de valor y si aplicamos la misma a la unidad de negocios principal, el centro de servicios juega un rol importante en lo que representa el valor agregado que aporta al cliente. El valor que el cliente percibe es mucho mayor manteniendo el mismo precio de los vehículos en comparación al mercado ya que es muy sensible a este factor.

Infraestructura.- Permite mejorar la imagen visual de los vehículos en venta con un taller con instalaciones y equipos de alto nivel, esto incrementa la confianza del consumidor final y se ve reflejado en incremento de ventas y visitas a las instalaciones.

RRHH.- El personal de TecniShop mantiene la misma cultura empresarial que se practica en AutoShop por lo que los visitantes al tratar con los técnicos sienten que el trato es muy personalizado.

Servicio.- Actualmente, AutoShop es el único concesionario de vehículos de uso que cuenta con una unidad que de soporte al producto, este soporte y/o servicio pos venta gira en torno al buen mantenimiento automotriz detallado en el producto sugerido en el plan comercial.

Los tres pilares que inciden directamente en la cadena de valor de acuerdo al esquema presentado, agregan valor al producto recibido por el cliente aumentando así su satisfacción y las posibilidades de recomendaciones.

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Pivote 2 analizado en las secciones anteriores comprende desde el 23 de junio de 2013 en adelante, dentro del mismo se ha desarrollado planes en los diferentes ámbitos, comercial, financiero, recursos humanos y de operaciones. Revisada la información se responde y se corrobora la hipótesis planteada en la Tesis. Se ha desarrollado un modelo de negocio que permita ser centro de costos para la unidad de negocios actual permitiendo la creación de un factor diferenciador para AutoShop sobre su competencia actual y que a través del desarrollo de una marca que esté bajo el paraguas de la marca principal se puedan brindar servicios de mantenimiento vehicular a terceros creando una cartera de clientes fieles que permitan una rentabilidad económica positiva para la unidad de negocios y que sea autosustentable sin necesidad de aportes adicionales de capital por parte de los directores.

Así mismo ya habiendo definido la capacidad instalada y estandarizado procesos se considera que se ha establecido un modelo de negocios replicable que podría ser puesto en marcha en otros sectores de la ciudad aumentando su estructura en costos debido a que no los compartiría con AutoShop pero abre una infinidad de posibilidades para oportunidad de negocios y alianzas comerciales para su expansión.

Al asegurarnos una cartera fija de clientes y brindando servicios de mantenimientos vehiculares regulares con su respectivo historial, también corrobora la tercera hipótesis planteada que conllevaría a trazar nuevas metas de participación de mercado ya comprobando que si existe la manera de crear cultura en los consumidores de la importancia de los mantenimientos a tiempo en su vehículo y habiendo aún un vasto mercado al cual apuntar.

Como recomendación al proyecto es necesario llevar un constante control de los indicadores de gestión para en un lapso no mayor a 12 meses considerar un pivote 3 que seguramente estará definido por un producto que se ajuste aún más a las necesidades del mercado y pueda ser incluso más rentable ya alcanzando niveles de experiencia tanto en los servicios como en el conocimiento del nicho del proyecto.

ANEXO 1. Plan de Mantenimiento Preventivo TecniShop

PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO TECNISHOP																														
MANTENIMIENTO OLIGATORIO EN MILES DE KILÓMETROS	5km	10km	15km	20km	25km	30km	35km	40km	45km	50km	55km	60km	65km	70km	75km	80km	85km	90km	95km	100km	105km	110km	115km	120km	125km	130km	135km	140km	145km	150km
Nivelacion de liquidos: frenos, refrigeracion, direccion, motor, parabrisas																														
Funcionalidad: luces, plumas, retrovisores, pito, limpiaparabrisas, puertas																														
Revisión: batería, precisión de llantas, treno de parqueo, carrocería																														
amortiguadores, pastillas de freno, guardapolvos, rotulas, correas de accesorio																														
Cambiar el aceite del motor																														
Cambiar el filtro de aceite del motor																														
Revisión del refrigerante del motor																														
Limpiar inyectores con ultrasonido																														
Limpiar y cambiar si es necesario el filtro de aire																														
Revisar bandas																														
Revisar fugas de aceite																														
Revisar las mangueras y conexiones de vacio																														
Revisar las rpm en marcha minima																														
Revisar cañerías de combustible																														
Revisar sistema de enfriamiento y cambiar de ser necesario liquido refrigerante																														
Revisar y cambiar de ser necesario el filtro de combustible																														
Revisar el par de aprietes de las tuercas de los multiples																														
Revisar y cambiar de ser necesario las bujias de encendido																														
Apretar tornillos, tuercas y soporte de la carrocería																														
Cambiar liquido de frenos																														
Reajuste de suspension																														
Revisar las pastillas de freno, disco, zapata, y componentes de freno (incluye limpieza)																														
Revisar las tuberías y el aceite de la direccion hidráulica (nivel y fugas)																														
Revisar liquido de engrague y transmision (nivel y fugas)																														
Alineacion, balanceo y rotacion de ruedas																														
Revisar pastillas de freno y discos (visual)																														
Revisión y/o cambio filtro de habitaculo *****																														

ANEXO 2. HISTORIAL DE MANTENIMIENTOS DE CLIENTES ACTUALES DE TECNISHOP

PLAN MANTENIMIENTO TECNISHOP																					
CELULAR	CODIGO	CLIENTE	PLACA	ORDEN DE TRABAJO	FECHA	KM	CAMBIO DE ACEITE	CAMBIO DE FILTRO DE ACEITE MOTOC	CAMBIO DE FILTRO DE AIRE	CAMBIO DE ACEITE TRANSMISIO	ALINEACION	BALANCEO	ENLLANTAJE	MANTENIMIENTO DE FRENOS	LIMPIEZA INYECTORES	CAMBIO FILTRO GASOLIN	CAMBIO DE MANZANA DEL	PERNO EXCENTRICO	CAMBIO DE BUJIAS	CORRECCION DE CAMBER	OTROS
985749684	1	153	CESAR GUERRERO	GPO-0021	487	6-May-13	106,000	X	X												
985749684	1	153	CESAR GUERRERO	GPO-0021	543	13-Jun-13	112,973	X	X		X	X			X						X
985749684	1	153	CESAR GUERRERO	GPO-0021	610	17-Jul-13	118,666	X	X												
985743684	1	153	CESAR GUERRERO	GPO-0021	655	15-Aug-13	122,454	X	X												
985749684	1	153	CESAR GUERRERO	GPO-0021	714	17-Sep-13	129,455	X	X		X	X								X	

PLAN MANTENIMIENTO TECNISHOP																					
CELULAR	CODIGO	CLIENTE	PLACA	ORDEN DE TRABAJO	FECHA	KM	CAMBIO DE ACEITE	CAMBIO DE FILTRO DE ACEITE MOTOC	CAMBIO DE FILTRO DE AIRE	CAMBIO DE ACEITE TRANSMISIO	ALINEACION	BALANCEO	ENLLANTAJE	MANTENIMIENTO DE FRENOS	LIMPIEZA INYECTORES	CAMBIO FILTRO GASOLIN	CAMBIO DE MANZANA DEL	PERNO EXCENTRICO	CAMBIO DE BUJIAS	CORRECCION DE CAMBER	OTROS
979328331	1	182	JOSE MOREIRA	GSC-8249	473	2-May-13	106,000								X						
979328331	1	182	JOSE MOREIRA	GSC-8249	508	30-May-13	112,000	X	X												
987913034	1	182	JOSE MOREIRA	GSC-8249	583	29-Jun-13	120,000	X	X			X								X	
987913034	1	182	JOSE MOREIRA	GSC-8249	625	31-Jul-13	127,171	X	X	X		X									
987913034	1	182	JOSE MOREIRA	GSC-8249	661	16-Aug-13	131,141				X										
987233913	1	182	JOSE MOREIRA	GSC-8249	666	20-Aug-13	131,775														X
987233913	1	182	JOSE MOREIRA	GSC-8249	677	28-Aug-13	133,000	X	X												
987233913	1	182	JOSE MOREIRA	GSC-8249	717	20-Sep-13	139,000	X	X												

PLAN MANTENIMIENTO TECNISHOP																					
CELULAR	CODIGO	CLIENTE	PLACA	ORDEN DE TRABAJO	FECHA	KM	CAMBIO DE ACEITE	CAMBIO DE FILTRO DE ACEITE MOTOC	CAMBIO DE FILTRO DE AIRE	CAMBIO DE ACEITE TRANSMISIO	ALINEACION	BALANCEO	ENLLANTAJE	MANTENIMIENTO DE FRENOS	LIMPIEZA INYECTORES	CAMBIO FILTRO GASOLIN	CAMBIO DE MANZANA DEL	PERNO EXCENTRICO	CAMBIO DE BUJIAS	CORRECCION DE CAMBER	OTROS
984999985	1	101	IVAN MOLINA FLORES	GSE-3705	501	28-May-13	42,000	X	X												
984999985	1	101	IVAN MOLINA FLORES	GSE-3705	584	29-Jun-13	48,235	X	X		X									X	
984999985	1	101	IVAN MOLINA FLORES	GSE3705	654	15-Aug-13	54,229	X	X			X		X	X						X

ANEXO 3. PROCESO DE SERVICIOS MÁS SOLICITADOS

CAMBIO DE ACEITE Y FILTRO																																										
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
Ingresar a la Bahía de Trabajo	■	■																																								
Levantar el Capot		■																																								
Sacar la tapa de llenado		■																																								
Elevar Vehículo			■																																							
Sacar el perno del Carter				■																																						
Sacar el filtro de aceite					■	■	■	■	■																																	
Drenar Aceite									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Instalar filtro de Aceite																	■																									
Instalar perno del Carter																	■																									
Revisión de suspensión y dirección																			■	■	■	■																				
Bajar Vehículo																						■																				
Poner Aceite																							■	■	■																	
Revisar fluido de radiador																											■															
Revisar liquido de Frenos																											■															
Revisar agua de batería																												■														
Revisar liquido de direccion																													■													
Revisar liquido limpiaparabrisa																														■												
Limpieza superficial de motor																															■											
Limpieza de filtro de aire																																■	■									
Prender el Carro																																	■	■	■	■						
Medir el nivel de aceite																																						■				
Tomar nota del próximo mantenimiento																																							■			
Revisar presión de aire de llantas																																								■	■	
Sacar el vehículo de la Bahía de Trabajo																																									■	

ANEXO 4. FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 12 MESES

DETALLE	2013						2014					
	Jul-13	Aug-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dec-13	Jan-14	Feb-14	Mar-14	Apr-14	May-14	Jun-14
Saldo en Bancos y Caja al 23 Junio 2013	\$ 1,179.03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo en bancos y caja inicial	\$ -	\$ 1,315.39	\$ 1,451.74	\$ 1,213.10	\$ 974.46	\$ 735.82	\$ 696.84	\$ 757.87	\$ 689.58	\$ 621.29	\$ 652.99	\$ 684.70
Venta de Materiales	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00
Cambio de Aceite y Filtro	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00
Venta de Repuestos	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Venta de llantas	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Venta de mano de Obra	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00
Alineación y Balanceo	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
Mantenimiento de Frenos	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Limpieza de inyectores ¹	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Mano de Obra mecánica	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
TOTAL INGRESOS	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,775.00	\$ 5,775.00	\$ 5,775.00
GASTO.- Gastos Operativos	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
GASTO.- Gastos Varios	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
GASTO.- Gastos de Aliment. y Movil. Empleados	\$ 194.40	\$ 194.40	\$ 194.40	\$ 194.40	\$ 194.40	\$ 194.40	\$ 194.40	\$ 218.40	\$ 218.40	\$ 218.40	\$ 218.40	\$ 218.40
GASTO.- Gastos de Sueldo	\$ 1,453.20	\$ 1,453.20	\$ 1,453.20	\$ 1,453.20	\$ 1,453.20	\$ 1,453.20	\$ 1,453.20	\$ 1,598.52	\$ 1,598.52	\$ 1,598.52	\$ 1,598.52	\$ 1,598.52
GASTO.- Gastos por Comisiones	\$ -	\$ -	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00
GASTO.- Gastos por Intereses	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ -
TOTAL FLUJO GASTOS	\$ 1,956.81	\$ 1,956.81	\$ 2,331.81	\$ 2,331.81	\$ 2,331.81	\$ 2,331.81	\$ 2,331.81	\$ 2,511.13	\$ 2,511.13	\$ 2,511.13	\$ 2,511.13	\$ 2,441.92
ACTIVO.- Equipo de Taller	\$ 755.23	\$ 755.23	\$ 755.23	\$ 755.23	\$ 755.23	\$ 555.56	\$ 555.56	\$ 555.56	\$ 555.56	\$ 555.56	\$ 555.56	\$ -
ACTIVO.- Equipo de Taller	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO.- Equipo de Taller	\$ 20.83	\$ 20.83	\$ 20.83	\$ 20.83	\$ 20.83	\$ 20.83	\$ 20.83	\$ 20.83	\$ 20.83	\$ 20.83	\$ 20.83	\$ 20.83
ACTIVO.- Instalaciones y Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 300.00
ACTIVO.- Inventario: Materiales de Taller	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77
TOTAL FLUJO ACTIVOS	\$ 3,581.83	\$ 3,581.83	\$ 3,581.83	\$ 3,581.83	\$ 3,581.83	\$ 3,382.16	\$ 3,282.16	\$ 3,232.16	\$ 3,232.16	\$ 3,232.16	\$ 3,232.16	\$ 2,826.60
TOTAL DESEMBOLSOS	\$ 5,538.64	\$ 5,538.64	\$ 5,913.64	\$ 5,913.64	\$ 5,913.64	\$ 5,713.97	\$ 5,613.97	\$ 5,743.29	\$ 5,743.29	\$ 5,743.29	\$ 5,743.29	\$ 5,268.52
FREE CASH FLOW	\$ 1,315.39	\$ 1,451.74	\$ 1,213.10	\$ 974.46	\$ 735.82	\$ 696.84	\$ 757.87	\$ 689.58	\$ 621.29	\$ 652.99	\$ 684.70	\$ 1,191.18

GASTO.- Gastos Operativos	Monto Fijo a Pagar a la Division de AutoShop Mensual.
GASTO.- Gastos Varios	Promedio Historico en el Pivot 1. Aumento en un 25% en el 2014
GASTO.- Gastos de Aliment. y Movil. Empleados	Calculo basado en gastos semanales por tres empleados a 4 semanas mensuales. Incremento de aprox un 12% en el 2014
GASTO.- Gastos de Sueldo	3 personas en rol detalladas en Estructura Organizacional con un incremento del 10% en Ene-14
GASTO.- Gastos por Comisiones	Se presume un 100% mensual en cumplimientos de objetivos los mismos que se mantendrían fijos hasta estabilizar los números.
GASTO.- Gastos por Intereses	Intereses por Crédito Inicial
ACTIVO.- Equipo de Taller	Crédito inicial para la compra de Equipos. A 18 meses
ACTIVO.- Equipo de Taller	Crédito directo otorgado por el saldo de los Equipos que no constan dentro del crédito inicial
ACTIVO.- Equipo de Taller	Diferido por compra de herramientas para el TecniCentro
ACTIVO.- Instalaciones y Construcciones	Inversion realizada por AutoShop y Transferida a TecniShop por construccion de bodega y techo.
ACTIVO.- Inventario: Materiales de Taller	Costo de Venta de lubricantes y repuestos

ANEXO 5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 12 MESES

DETALLE	2013						2014						ACUMULADO
	Jul-13	Aug-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dec-13	Jan-14	Feb-14	Mar-14	Apr-14	May-14	Jun-14	
Venta de Materiales	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 3,425.00	\$ 41,100.00
Cambio de Aceite y Filtro	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 1,625.00	\$ 19,500.00
Venta de Repuestos	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Venta de llantas	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
Venta de mano de Obra	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 27,300.00
Alineación y Balanceo	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 13,200.00
Mantenimiento de Frenos	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Limpieza de inyectores'	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 3,000.00
Mano de Obra mecánica	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 5,100.00
Total VENTAS	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,675.00	\$ 5,775.00	\$ 5,775.00	\$ 5,775.00	\$ 68,400.00
COSTO DE VENTAS	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 2,505.77	\$ 30,069.23
MARGEN BRUTO	\$ 3,169.23	\$ 3,169.23	\$ 3,169.23	\$ 3,169.23	\$ 3,169.23	\$ 3,169.23	\$ 3,169.23	\$ 3,169.23	\$ 3,169.23	\$ 3,269.23	\$ 3,269.23	\$ 3,269.23	\$ 38,330.77
GASTO.- Gastos Operativos	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
GASTO.- Gastos Varios	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 530.00
GASTO.- Gastos de Aliment. y Movil. Empleados	\$ 194.40	\$ 194.40	\$ 194.40	\$ 194.40	\$ 194.40	\$ 194.40	\$ 194.40	\$ 218.40	\$ 218.40	\$ 218.40	\$ 218.40	\$ 218.40	\$ 2,452.80
GASTO.- Gastos de Sueldo	\$ 1,453.20	\$ 1,453.20	\$ 1,453.20	\$ 1,453.20	\$ 1,453.20	\$ 1,453.20	\$ 1,453.20	\$ 1,598.52	\$ 1,598.52	\$ 1,598.52	\$ 1,598.52	\$ 1,598.52	\$ 18,165.00
GASTO.- Gastos por Comisiones	\$ -	\$ -	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 3,750.00
GASTO.- Gastos por Intereses	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ 69.21	\$ -	\$ 761.31
GASTO.- Gastos por Depreciación de Activos	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 9,480.00
TOTAL GASTOS	\$ 2,746.81	\$ 2,746.81	\$ 3,121.81	\$ 3,121.81	\$ 3,121.81	\$ 3,121.81	\$ 3,121.81	\$ 3,301.13	\$ 3,301.13	\$ 3,301.13	\$ 3,301.13	\$ 3,231.92	\$ 37,539.11
MARGEN NETO	\$ 422.42	\$ 422.42	\$ 47.42	\$ 47.42	\$ 47.42	\$ 47.42	\$ 47.42	\$ (131.90)	\$ (131.90)	\$ (31.90)	\$ (31.90)	\$ 37.31	\$ 791.66

ANEXO 6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS

DETALLE	1	2	3	4	5
Saldo en bancos y caja inicial	\$ -	\$ 2,840.93	\$ 3,660.14	\$ 12,985.48	\$ 27,908.31
Venta de Materiales	\$ 41,100.00	\$ 45,210.00	\$ 49,731.00	\$ 54,704.10	\$ 60,174.51
Cambio de Aceite y Filtro	\$ 19,500.00	\$ 21,450.00	\$ 23,595.00	\$ 25,954.50	\$ 28,549.95
Venta de Repuestos	\$ 3,600.00	\$ 3,960.00	\$ 4,356.00	\$ 4,791.60	\$ 5,270.76
Venta de llantas	\$ 18,000.00	\$ 19,800.00	\$ 21,780.00	\$ 23,958.00	\$ 26,353.80
Venta de mano de Obra	\$ 27,300.00	\$ 30,030.00	\$ 33,033.00	\$ 36,336.30	\$ 39,969.93
Alineación y Balanceo	\$ 13,200.00	\$ 14,520.00	\$ 15,972.00	\$ 17,569.20	\$ 19,326.12
Mantenimiento de Frenos	\$ 6,000.00	\$ 6,600.00	\$ 7,260.00	\$ 7,986.00	\$ 8,784.60
Limpieza de inyectores ¹	\$ 3,000.00	\$ 3,300.00	\$ 3,630.00	\$ 3,993.00	\$ 4,392.30
Mano de Obra mecánica	\$ 5,100.00	\$ 5,610.00	\$ 6,171.00	\$ 6,788.10	\$ 7,466.91
Cobro de Cartera Clientes	\$ 1,649.75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 70,049.75	\$ 75,240.00	\$ 82,764.00	\$ 91,040.40	\$ 100,144.44
GASTO.- Gastos Operativos	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
GASTO.- Gastos Varios	\$ 530.00	\$ 583.00	\$ 641.30	\$ 705.43	\$ 775.97
GASTO.- Gastos de Aliment. y Movil. Empleados	\$ 2,452.80	\$ 2,575.44	\$ 2,704.21	\$ 2,839.42	\$ 2,981.39
GASTO.- Gastos de Sueldo	\$ 18,165.00	\$ 19,981.50	\$ 21,979.65	\$ 24,177.62	\$ 26,595.38
GASTO.- Gastos por Comisiones	\$ 3,750.00	\$ 3,750.00	\$ 3,750.00	\$ 3,750.00	\$ 3,750.00
GASTO.- Gastos por Intereses	\$ 761.31	\$ 761.31	\$ 380.66	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO GASTOS	\$ 28,059.11	\$ 30,051.25	\$ 31,855.82	\$ 33,872.47	\$ 36,502.74
ACTIVO.- Equipo de Taller	\$ 7,109.51	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO.- Equipo de Taller	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO.- Equipo de Taller	\$ 250.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO.- Instalaciones y Construcciones	\$ 900.00	\$ 10,692.00	\$ 3,864.00	\$ -	\$ -
ACTIVO.- Inventario: Materiales de Taller	\$ 30,069.23	\$ 33,677.54	\$ 37,718.84	\$ 42,245.10	\$ 47,314.52
TOTAL FLUJO ACTIVOS	\$ 40,328.74	\$ 44,369.54	\$ 41,582.84	\$ 42,245.10	\$ 47,314.52
TOTAL DESEMBOLSOS	\$ 68,387.85	\$ 74,420.79	\$ 73,438.66	\$ 76,117.57	\$ 83,817.26
Saldo Bancos y Caja final	\$ 2,840.93	\$ 3,660.14	\$ 12,985.48	\$ 27,908.31	\$ 44,235.49

ANEXO 8. EJEMPLAR DE MAIL ENVIADO A BASE DE DATOS.

Gabriel Medranda

De: TechniShop <technishop@autoshopecuador.com>
Enviado el: Thursday, June 13, 2013 4:36 PM
Para: 'Gabriel Medranda'
Asunto: BOLETIN TECNICO 301

Alineación.– El uso de la palabra alineación refiere a la simetría de las medidas entre sí y con la carrocería que deben tener los neumáticos, ni abiertos ni cerrados unos en relación a otros, ni inclinados hacia fuera o inclinados hacia adentro.

El perder la alineación de las llantas no siempre es perceptible en la conducción, sin embargo es un peligro potencial ya que reviste pérdida de estabilidad a velocidades de sobre los 60 Km. por hora. Además de peligros a su persona, la falta de alineación del sistema de dirección y/o de ruedas posteriores, le ocasionará gastos innecesarios de combustible debido a la fuerza que ejercen los neumáticos causada por la fricción y resistencia al piso, llevando esto también al desgaste acelerado de los mismos. Es recomendable realizar una alineación de los neumáticos de su vehículo cada 10.000 kms. o cada 6 meses.

Con la recomendación antes mencionada, ponemos a su disposición nuestros servicios de "Mantenimiento Preventivo" correspondiente a alineación y balanceo de llantas, limpieza y reparación de sistema de frenos, reparación de suspensión, cambio de aceite, filtros en general, limpieza de inyectores y reemplazo de llantas y baterías.

Para su comodidad y ahorro ofrecemos en promoción hasta el 31 de Agosto nuestros siguientes servicios de mano de obra:

Lunes:

30% de descuento en mano de obra de alineación y balanceo de llantas.

Martes:

30% de descuento en mano de obra de mantenimiento y reparación de frenos.

Miércoles:

30% de descuento en mano de obra de reparación en suspensión.

Todos los días:

Sin costo mano de obra de revisión y reajuste general inferior de carrocería.

Los esperamos.

TechniShop.
0994873604 - 042886576
Ave. Las Aguas a 30 metros del centro de Estudios Santa Catalina,
al lado de AutoShop (venta de vehículos usados).

*La promoción no incluye repuestos o materiales

ANEXO 9. LOGO TECNISHOP



ANEXO 10. FANS DE FACEBOOK Y SEGUIDORES DE TWITTER DE LA CUENTA DE REDES SOCIALES DE LA MARCA AUTOSHOP

FORMA PARTE DE LA FAMILIA DE NUESTROS CLIENTES SATISFECHOS.

* Vehículos con certificado de Calidad
 * Verificación de procedencia y Gravámenes
 * Seguros mecánicos en vehículos certificados

AUTO SHOP
 @autoshopecuador /autoshopecuador1
 www.autoshopecuador.com

Autoshop
 A 119 personas les gusta esta página · 21 personas están hablando sobre esto

Negocio local
 Ave. Las Aguas. Urbanor Mz 159 S. 2, 593, Guayaquil
 42886576 - 097745359 - 094452001 - 064873604

119 Me gusta

Cuenta

AUTOSHOP
 @autoshopecuador

899 TWEETS 136 SIGUIENDO 284 SEGUIDORES

ANEXO 11. AVISOS PUBLICADOS EN REDES SOCIALES

TECNI SHOP

- Alineación
- Frenos
- Suspensión
- Limpieza de inyectores
- Balaneo
- LLantas
- Baterías
- Cambios de aceite

AUTOSHOP DE CALIDAD

Estudios Espiritu Santo
Avenida 27 NO
Avenida 28 NO
Avenida 29 NO
Avenida 30 NO
Av Las Aguas
Primax
Carros

Av. Las Aguas a 30 metros del Centro de Estudios Santa Catalina al lado de **Autoshop** (Venta de Vehículos Usados)

0994873604 - 042886576 www.autoshopecuador.com

TECNI SHOP

LUNES

-30% En mano de obra de alineación y balanceo de llantas

*La promoción no incluye repuestos o materiales
*Promoción válida hasta el 31 de agosto
*No aplica con otras promociones

Av. Las Aguas a 30 metros del Centro de Estudios Santa Catalina al lado de **Autoshop** (Venta de Vehículos Usados)

0994873604 - 042886576 www.autoshopecuador.com

TECNI SHOP

MARTES

-30% En mano de obra de mantenimiento y reparación de frenos

*La promoción no incluye repuestos o materiales
*Promoción válida hasta el 31 de agosto
*No aplica con otras promociones

Av. Las Aguas a 30 metros del Centro de Estudios Santa Catalina al lado de **Autoshop** (Venta de Vehículos Usados)

0994873604 - 042886576 www.autoshopecuador.com

TECNI SHOP

MIERCOLES

-30% En mano de obra de reparación en suspensión

*La promoción no incluye repuestos o materiales
*Promoción válida hasta el 31 de agosto
*No aplica con otras promociones

Av. Las Aguas a 30 metros del Centro de Estudios Santa Catalina al lado de **Autoshop** (Venta de Vehículos Usados)

0994873604 - 042886576 www.autoshopecuador.com



TECNI SHOP

**TODOS
LOS DIAS
SIN COSTO**

Mano de obra de revisión y reajuste general inferior de carrocería

*La promoción no incluye repuestos o materiales
*Promoción válida hasta el 31 de agosto
*No aplica con otras promociones

Av. Las Aguas a 30 metros del Centro de Estudios Santa Catalina al lado de **Autoshop** (Venta de Vehículos Usados)

0994873604 - 042886576

www.autoshopecuador.com

Bibliografía

- Amat, O. (2002). *EVA Valor Económico Agragado*. Bogotá: Norma.
- Boulanger, F. J. (2007). *Ingeniería Económica*. Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid: ESIC Editorial.
- Cluster Económico. (6 de 11 de 2008). *Cluster Económico*. Recuperado el 14 de 10 de 2013, de <http://clustereconomico.wordpress.com/2008/11/06/%C2%BFque-es-un-clusters-economicos/>
- Cohen, G. J. (1991). *La Naturaleza de la función directiva*. Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, J. (25 de 11 de 2012). *Negocios y Emprendimientos*. Recuperado el 13 de 10 de 2013, de www.negociosyemprendimientos.org/2012/11/lean-startup-una-metodologia-para-emprender.html
- Garaigordobil, M. (2005). *Diseño y evaluación de un programa de intervención socioemocional para promover la conducta prosocial y prevenir la violencia : Primer Premio Nacional de Investigación Educativa 2003*. Madrid: Ministerio de Educación .
- Grande, I. (2005). *Marketing de los Servicios Cuarta Edición* . Madrid: ESIC Editorial.
- INEC. (1 de 11 de 2012). *Análisis Sectorial*. Recuperado el 14 de 10 de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/info7.pdf>
- Kotler, P. (2006). *Dirección de mercadotecnia*. Pearson.
- Marketing Publishing Center. (1990). *Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Mejía, B. (2006). *Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mitra, S. (27 de Octubre de 2010). Nota sobre los métodos de valoración de flujo de efectivo: Comparación entre los enfoques WACC, FTE, CCF Y APV. London, Ontario, Canadá: Richard Ivey School of Business Foundation.
- Niño, D. A. (2009). *Flujo de Caja*. Universidad Externado de Colombia.
- Padín, L. (s.f.). *Finanzas con Microsoft Excel*. USERSHOP.
- Quijano, O. (10 de 3 de 2013). *Marketing y finanzas*. Recuperado el 13 de 10 de 2013, de <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

Ries, E. (2011). Start. The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. En E. Ries. New York: Crown Business.

Riggioni, A. (s.f.). *GIZN Mercadeo para emprendedores*. Recuperado el 13 de 10 de 2013, de www.gizn.com

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y Cuadros de mano*. Ediciones Díaz de Santos.

Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la Cultura Empresarial*. Ediciones Diaz de Santos.

Vértice, E. (2008). *Dirección de Operaciones*. Malaga, España: Publicaciones Vértice.

Vistazo. (13 de 07 de 2011). *Vistazo.com*. Recuperado el 14 de 10 de 2013, de <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=16358>