



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROYECTO:

Fast Service

Servicio in situ de mantenimiento preventivo, correctivo y de reparaciones mecánicas para
empresas con flota de vehículos livianos Fast & Service

Autores:

Eco. María Fernanda Maridueña

Ing. Ind. Luis Manuel Pilacuan Bonete

Econ. Grace Sofía Villafuerte Holguín

Director:

Ph.D William Loyola

Guayaquil – Ecuador

2015



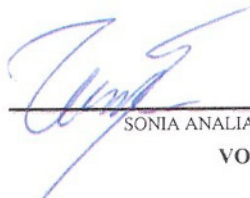
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-106

APELLIDOS Y NOMBRES	MARIDUEÑA SALAZAR MARIA FERNANDA
Nº DE CEDULA	0922555495
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRIA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	FAST SERVICE
FECHA DEL ACTA DE GRADO	15/05/2015
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

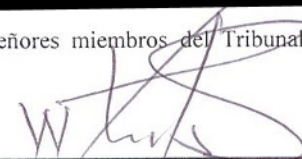
En la ciudad de Guayaquil a los quince días del mes de mayo del año dos mil quince a las 13:17:39 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación FAST SERVICE, presentado por la estudiante MARIDUEÑA SALAZAR MARIA FERNANDA.




Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.




SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
VOCAL



WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR



XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA
VOCAL



MARIDUEÑA SALAZAR MARIA FERNANDA
ESTUDIANTE




ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-108

APELLIDOS Y NOMBRES	PILACUAN BONETE LUIS MANUEL
Nº DE CEDULA	0921888582
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRIA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	FAST SERVICE
FECHA DEL ACTA DE GRADO	15/05/2015
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

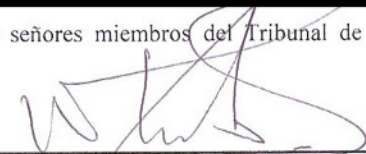
En la ciudad de Guayaquil a los quince días del mes de mayo del año dos mil quince a las 13:17:39 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación FAST SERVICE, presentado por el estudiante PILACUAN BONETE LUIS MANUEL.




Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.



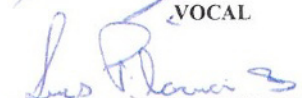
SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
VOCAL



WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR



XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA
VOCAL



PILACUAN BONETE LUIS MANUEL
ESTUDIANTE

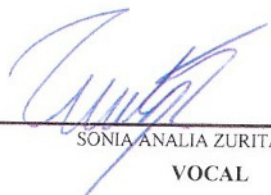


ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-107

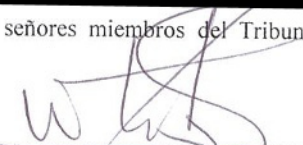
APELLIDOS Y NOMBRES	VILLAFUERTE HOLGUIN GRACE SOFIA
Nº DE CEDULA	0926997685
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRIA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	FAST SERVICE
FECHA DEL ACTA DE GRADO	15/05/2015
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los quince días del mes de mayo del año dos mil quince a las 13:17:39 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, y SONIA ANALIA ZURITA ERAZO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación FAST SERVICE, presentado por la estudiante VILLAFUERTE HOLGUIN GRACE SOFIA.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.



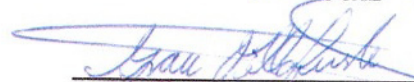
SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
VOCAL



WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR



XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA
VOCAL



VILLAFUERTE HOLGUIN GRACE SOFIA
ESTUDIANTE

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi guía en todo momento.

A mi familia por su apoyo incondicional.

A mis compañeros de tesis por su compromiso.

A mi tutor el Dr. William Loyola por saber guiarnos en este proceso de aprendizaje.

María Fernanda Maridueña Salazar

A Dios por sustentarme cada día en esta etapa de mi vida.

A mi esposa Pilar Macias S. por su apoyo incondicional durante este tiempo.

A mi hijo Santiago por ser mi inspiración cada día.

A mis Padres por ser siempre un apoyo en mi vida.

A mis compañeros de tesis por su apoyo y esfuerzo día a día.

Al Dr. William Loyola por su guía y apoyo durante la tesis.

Luis Manuel Pilacuan Bonete

A Dios por darme la fortaleza y sabiduría en cada día en la maestría.

A mi mamá y hermanos por estar siempre conmigo.

A mi enamorado Pablo Caicedo por su amor y paciencia.

A mis compañeros de tesis, quienes han sido de gran apoyo en nuestro proyecto.

Al Dr. William Loyola por su ayuda y dedicación.

Grace Villafuerte Holguín.

TABLA DE CONTENIDOS

<i>Agradecimientos</i>	<i>ii</i>
<i>Tabla de Contenidos</i>	<i>iii</i>
<i>Lista de Tablas</i>	<i>vii</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>viii</i>
<i>Lista de Abreviaturas</i>	<i>ix</i>
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. INTRODUCCIÓN AL SERVICIO	4
2.1 SECTOR AUTOMOTRIZ.....	4
2.1.1 Sector de Venta de Vehículos	4
2.1.2 Sector de Partes y Autopartes	8
2.1.3 Sector Servicios de Reparación de Automóviles	9
2.2 EMPLEO EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ	10
2.3 JUSTIFICACIÓN DEL SERVICIO	11
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR DEL NEGOCIO	12
3.1 ANÁLISIS SOCIAL.....	12
3.2 ANÁLISIS INDUSTRIAL	13
3.3 CONCLUSIÓN ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS	15
4. ANÁLISIS EXPLORATORIO DE MERCADO Y GRUPO DE INTERÉS	17
4.1 GRUPOS DE INTERÉS	17
4.1.1 Expertos en Sector de Ventas de Vehículos	18
4.1.2 Expertos en Sector de Partes y Autopartes	18
4.1.3 Expertos en Sector de Reparaciones de Automóviles	19
4.2 RESUMEN DE ENTREVISTAS DE EXPERTOS.....	19
5. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL SERVICIO Y MODELO DE NEGOCIO	21
5.1 DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL SERVICIO.....	21
6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	23
6.1 MERCADO OBJETIVO	24
6.1.1 Composición del Mercado Objetivo	25
6.2 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	27

6.2.1 Gastos por Mantenimiento.....	27
6.2.2 Preferencias de Talleres	28
6.3 MERCADO SECUNDARIO.....	31
7. DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL SERVICIO Y MODELO DE NEGOCIO ...	32
7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	32
7.2 MODELO DE NEGOCIO	32
7.2.1 Prueba Ácida y Propuesta de Valor	35
7.2.2 Capacidad Organizacional	37
7.2.3 Recursos Organizacionales	38
7.4 ANÁLISIS FODA	39
7.4.1 Oportunidades.....	39
7.4.2 Amenazas	40
7.4.3 Fortalezas	41
7.4.4 Debilidades	42
7.5 MISIÓN	42
7.6 VISIÓN.....	43
7.7 VALORES CORPORATIVOS	43
7.8 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	43
7.9 DIFERENCIACIÓN.....	44
8. ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	45
8.1 PLAN DE MARKETING.....	45
8.1.1 Objetivo del marketing	45
8.1.2 Mercado Objetivo y Segmentación Seleccionada	45
8.1.3 Posicionamiento.....	46
8.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	46
8.3 ESTRATEGIA DE MARKETING	47
8.3.1 Producto/servicio	47
8.3.2 Precio	48
8.3.3 Publicidad	49
8.3.4 Estrategias Mercado Secundario.....	50
9. DISEÑO TÉCNICO	52

9.1 ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO	52
9.2 ESPECIFICACIONES TECNOLÓGICAS.....	54
9.3 PROCESO PRODUCTIVO.....	55
9.3.1 Diseño del Proceso Productivo In Situ	56
9.4 DISEÑO DEL TALLER MÓVIL.....	58
9.5 MAQUINARIAS Y EQUIPOS	60
9.6 HERRAMIENTAS DE MANO.....	61
10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	63
10.1 GRUPO EMPRESARIAL	63
10.2 POLÍTICA DE UTILIDADES	63
10.3 ACCIONISTAS.....	63
10.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	64
10.5 MANUAL DE FUNCIONES	65
10.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE FAST SERVICE	72
11. ANÁLISIS LEGAL.....	73
11.1 ASPECTOS LEGALES.....	73
11.1.1 Tipo de sociedad.	73
11.1.2 Procedimientos para la conformación de la sociedad.....	73
11.1.3 Requisitos para la Formación de una compañía anónima.....	73
11.1.4 Requisitos para la Apertura de Registro Único de Contribuyente (RUC).....	74
11.1.5 Requisitos para la Apertura del Número Patronal	74
11.1.6 Requisitos para la Obtención de la Patente Municipal	75
11.1.7 Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad.....	75
11.2 ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA.....	76
11.2.1 Dificultades legales o de reglamentación urbana para el funcionamiento del negocio	76
12. ANALISIS AMBIENTAL	78
13. ANÁLISIS ECONOMICO.....	79
13.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	79
13.2 INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO.....	80
13.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS	80

13.4 PRESUPUESTO DE PERSONAL.....	82
14. ANÁLISIS FINANCIERO	84
14.1 FLUJO DE CAJA FINANCIADO	84
14.1.1 Financiamiento del Proyecto	85
14.1.2 Flujo de Caja del Accionista.....	86
14.2 ESTADO DE RESULTADOS	87
14.3 BALANCE GENERAL.....	88
15. ANALISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....	90
15.1 RIESGOS DE MERCADO	90
15.2 RIESGO DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO.....	90
15.3 RIESGOS DE INVENTARIO.....	91
15.4 RIESGO CLIMÁTICO.....	91
16. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO	92
16.1 PUNTO DE EQUILIBRIO	92
16.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	93
17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
17.1 CONCLUSIONES.....	95
17.2 RECOMENDACIONES.....	95
18. ANEXOS.....	96
Anexo 1. Grafico de la Fuerzas del Entorno.....	96
Anexo 2. Reglas Competitivas - Colaborativas del Sector.....	97
Anexo 3. Entrevistas a Expertos del Sector de Venta de Vehículos.....	98
Anexo 4. Entrevistas a Expertos del Sector de Venta de Repuestos	104
Anexo 5. Entrevistas a Expertos del Sector de Reparación de Vehículos.....	108
Anexo 6. Encuesta de la Investigación de Mercado	112
Anexo 7. Respuesta de la Investigación de Mercado	116
Anexo 8. Modelo Canvas.....	120
Anexo 9. Proceso Productivo de Servicio	121
19. BIBLIOGRAFÍA	122

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Industrial de Actores.....	14
Tabla 2. Listado de equipos y maquinaria para talleres móviles.....	60
Tabla 3. Listado de herramientas manuales para talleres móviles.....	61
Tabla 4. Accionistas.....	64
Tabla 5. Detalle de Personal.....	64
Tabla 6. Cronograma de Implementación.....	72
Tabla 7. Inversión en Activos Fijos.....	79
Tabla 8. Inversión en Capital de Trabajo.....	80
Tabla 9. Presupuesto de Ingresos.....	82
Tabla 10. Nomina Año 1.....	83
Tabla 11. Presupuesto de Personal.....	83
Tabla 12. Flujo de Caja Financiado.....	84
Tabla 13. Análisis Rentabilidad.....	85
Tabla 14. Financiamiento del Proyecto.....	85
Tabla 15. Amortización.....	86
Tabla 16. Flujo de Caja del Accionista.....	86
Tabla 17. Estado de Resultados.....	88
Tabla 18. Balance General.....	89
Tabla 19. Punto de Equilibrio.....	92
Tabla 20. Análisis de Sensibilidad-Eficiencia.....	94
Tabla 21. Análisis de Sensibilidad-Costo.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Venta de vehículos por año / 2002 - 2013.....	5
Figura 3. Venta por tipos de vehículos / 2002 - 2013.....	6
Figura 2. Composición de las ventas en Ecuador / 2002 - 2013.....	6
Figura 4. Participación de Ventas por Provincias y segmento de vehículos	7
Figura 5. Ventas de vehículos por marca / 2006 – 2013.....	8
Figura 6. Empresas de partes y autopartes en 5 provincias del Ecuador	9
Figura 7. Personal ocupado en el sector automotriz (%)	10
Figura 8. Composición del mercado en el sector automotriz (%)	10
Figura 9. Calculo del tamaño de la muestra.....	23
Figura 10. Empresas con espacio Físico para Mantenimientos	24
Figura 11. Empresas que aceptarían el Servicio de Fast Service.....	25
Figura 12. % de Preferencia de las características relevantes para la aceptación de Fast Service	25
Figura 13. Composición del Parque automotor de las empresas que aceptarían el Servicio de Fast Service	26
Figura 14. Media de vehículos por empresa	26
Figura 15. Antigüedad del Parque Automotor.....	27
Figura 16. Rangos de Gastos por Mantenimiento por vehículos	28
Figura 17. Preferencia de tipos de talleres del mercado objetivo	28
Figura 18. Frecuencia en que las empresas realizaran mantenimiento	29
Figura 19. Cantidad de vehículos que se realizan mantenimiento por día	30
Figura 20. Tiempo de mantenimiento por vehículo (horas)	30
Figura 21. Preferencias de las empresas que no aceptarían el servicio in situ	31
Figura 22. Logo de la Empresa.....	46
Figura 23. Estadísticas de Aceptación revista Motores	49
Figura 24. Costo Publicidad revista motores	50
Figura 25. Calculo Costos Publicidad.....	50
Figura 26. Planos de taller móvil	59
Figura 27. Calcula de Demanda.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS

AEADE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

ANT: Agencia Nacional de Transito

ATM: Agencia de Transito Municipal

CKD: Completely Knock Down

COMEX: Comité de Comercio Exterior

CRM: Customer Relationship Management

CTE: Comisión de Transito del Ecuador

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

PESTLA: Político - Económico - Social - Tecnológico - Legal - Ambiental

PHVA- Shewhart-Deming: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

SRI: Servicio de Rentas Internas

UAF: Unidad de Análisis Financiero

UE: Unión Europea

1. RESUMEN EJECUTIVO

Fast Service se define como un servicio de mantenimiento automotriz con atención en la ciudad de Guayaquil, cuya estructura de servicio está conformado por un equipo técnico de profesionales altamente capacitados y cuatro talleres móviles incorporados con equipos y herramienta de última tecnología.

Esta propuesta recoge las necesidades de traslados, y pérdidas de recursos que enfrentan las empresas en la actualidad al momento de realizar el mantenimiento de sus vehículos. Fast Service provee un servicio de mantenimiento preventivo y correctivo In Situ a las unidades de vehículos livianos que requieran de una asistencia y reparación inmediata o programada en sus instalaciones.

El proyecto considera múltiples factores positivos del entorno como el cambio de la matriz productiva del Ecuador impulsada por el Gobierno y la oportunidad de crear nuevas líneas de negocio en el sector automotriz en respuesta a las medidas fomentadas en la sustitución de importaciones, lo cual abre una brecha de oportunidades a muchas empresas involucradas en esta industria.

Por otro lado se evidencia una oportunidad de negocio el traspaso de las competencia de la Comisión de Transito del Ecuador a los GAD; el M.I. Municipio de Guayaquil ha aperturado centros de revisión vehicular con la finalidad de aumentar el control mecánico y el manejo ambiental de los vehículos, por lo cual los usuarios de vehículos se han visto en la necesidad de someter sus unidades a un riguroso control mecánico a través de concesionarios, Tecnicentros, talleres, etc.

Para mantener la sustentabilidad del negocio, Fast Service ha diseñado una estructura soportada principalmente en cuatro pilares fundamentales tales como la liquidez del negocio, el equipamiento automotriz como taller móvil y equipamiento de última tecnología, el personal con sólidos conocimiento y experiencia en el área, quienes cumplen un rol clave dentro de la organización.

De tal manera que Fast Service nace con la visión de ser un taller líder en reparaciones In Situ a nivel nacional en un periodo no mayor a 5 años, tomando como punto de partida del

negocio a la ciudad de Guayaquil por tratarse de una ciudad con alto flujo vehicular y eje central de transacciones comerciales.

Para analizar la factibilidad del proyecto se realizó una investigación de mercado a las empresas que al menos cuenten con un vehículo dentro de sus balances, a quienes se les consulto principalmente el nivel de aceptación del servicio de mantenimiento In Situ obteniendo los siguientes resultados:

- El 38% de las empresas encuestadas muestran su aceptación en el servicio ofrecido por Fast Service.

Este análisis revelo la viabilidad y éxito del proyecto “Fast Service” en desarrollar una estrategia de ganar- ganar con los grupos de interés, destacando principalmente las empresas de Guayaquil que tengan flota vehicular y a los proveedores de repuesto quienes visualizan una oportunidad de crecimiento y desarrollo de nuevas líneas de negocio.

El análisis financiero del proyecto ha considerado aspectos claves del modelo de negocio. Para la constitución de la compañía y el desarrollo de las operaciones, es necesaria una inversión inicial de \$ 413.329,29, destinados especialmente para actividades de pre-operación, activos fijos como infraestructura, capital de trabajo y publicidad.

Los flujos de fondos operativos del negocio fueron descontados con un WACC de 13,79%, lo cual reveló un VNA de \$ 1'562.584. La viabilidad del proyecto es también sustentada por la tasa de recuperación de inversión que equivale al 64%

Fast Service alcanzara niveles de rentabilidad significativos para sus accionistas, generando valor agregado a sus inversiones por \$210.897,61, a una tasa de rentabilidad del 44%, descontado a una tasa CAPM del 32,87%.

Finalmente, la prueba ácida del modelo de negocio “Fast Service” brinda beneficios para sus diferentes stakeholders como soporte para los clientes por medio del Call Center y vía web para las respectivas citas, cuidado del medio ambiente a través del programa de manejo de desechos peligrosos, red logística en la provincia del Guayas para sus clientes,

precios competitivos según el mercado, capacitación constante a empleados y a los inversionista mediante la generación de rentabilidad

Se considero dos escenarios pesimista, para la evaluación del proyecto, obteniendo :

Para el primer caso se estima un estancamiento en la economía, originando falta de liquidez y perdida de eficiencia operativa obteniendo un VAN de \$ 42.923 y un TIR de 16 %.

Para el segundo se estima una economía restrictiva con altos regímenes arancelarios generando una afectación en los costos de repuestos con un VAN de \$ 671.141 y un TIR de 41%.

Para cada uno de los escenarios, el proyecto Fast Service se presenta como una oportunidad rentable y viable de negocio.

2. INTRODUCCIÓN AL SERVICIO

2.1 SECTOR AUTOMOTRIZ

La industria automotriz tiene un aporte significativo en la economía, debido a la relevancia que implica sus operaciones en el país, teniendo como una de sus actividades principales la movilidad de bienes y personas, a través de automóviles, carreteras y terminales de carga y descarga.

Esta industria tiene tres principales variables que intervienen entre sí, las cuales son la venta de vehículos automotores(A), la venta de servicios de mantenimiento(B) y la venta de partes, autopartes y accesorios para vehículos automotores(C).

De acuerdo al Censo Nacional Económico 2010(INEC, 2010) elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos.

Al año 2015 el sector automotriz está atravesando un proceso de transformación, a raíz del nuevo enfoque de la matriz productiva. Esta iniciativa gubernamental tiene como objetivo principal, el incremento de la producción nacional, afectando altamente a la industria, lo cual impacta directamente las operaciones de ensambladoras, proveedores de repuestos, etc.

A continuación se realizará un análisis de los tres componentes principales de la industria:

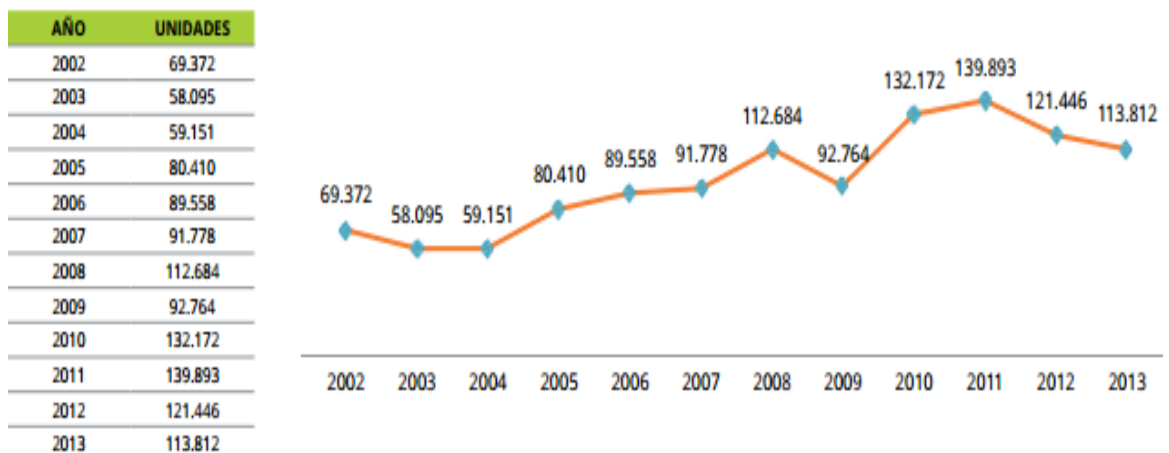
2.1.1 Sector de Venta de Vehículos

Al cierre del 2013 según cifras de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE, 2014), el mercado automotor ha presentado una reducción significativa de la comercialización de vehículos del 6% (113.812) en comparación a la ventas del año 2012 y

del 18% con relación al año 2011. Esta situación se ha presentado principalmente a la implementación de la resolución del Comité de Comercio Exterior (COMEX, 2012) No.66, que obliga a las empresas comercializadoras a importar vehículos por medio de cuotas anuales. Como consecuencia de esta política la oferta de vehículos se ha reducido en los últimos años.

En la figura 1 se puede apreciar la disminución la venta del parque automotor en el Ecuador durante el año 2013 cuyas ventas descendieron a 113.812 vehículos, en relación a las ventas de los años 2012 y 2011, teniendo un decrecimiento de 6,29% y 13,19% respectivamente.

Figura 1. Venta de vehículos por año / 2002 - 2013



Fuente: AEADE

Otro factor limitante del crecimiento de este sector es el aumento de requisitos para el financiamiento de la compra de vehículos, un claro ejemplo de esto, es o la exigencia de contar con bienes que respalden el crédito.

En la figura 2 se puede observar que en el año 2002 el rubro de importaciones en la composición de las ventas en el sector automotriz fue de 69,66% cayendo al 51,23% para el año 2013, debido a las altas políticas restrictivas que impactan la industria.

Figura 2. Composición de las ventas en Ecuador / 2002 - 2013

AÑO	ENSAMBLAJE LOCAL	%	IMPORTACIÓN	%	TOTAL
2002	21.047	30,34%	48.325	69,66%	69.372
2003	22.768	39,19%	35.327	60,81%	58.095
2004	22.230	37,58%	36.921	62,42%	59.151
2005	29.528	36,72%	50.882	63,28%	80.410
2006	31.496	35,17%	58.062	64,83%	89.558
2007	32.591	35,51%	59.187	64,49%	91.778
2008	46.782	41,52%	65.902	58,48%	112.684
2009	43.077	46,44%	49.687	53,56%	92.764
2010	55.683	42,13%	76.489	57,87%	132.172
2011	62.053	44,36%	77.840	55,64%	139.893
2012	56.395	46,44%	65.051	53,56%	121.446
2013	55.509	48,77%	58.303	51,23%	113.812

Fuente: AEADE

En la figura 3 se puede apreciar la distribución de las ventas por tipo de vehículos durante el año 2002 al 2013 en el Ecuador, en esta se detallan los tipos de vehículos actuales en el mercado como son: los automóviles, camionetas, Suv's, Van's, Camiones y Buses, en donde se muestra una ligera reducción para el año 2013 de 121.446 a 113.812 unidades.

Figura 3. Venta por tipos de vehículos / 2002 - 2013

AÑO	AUTOMÓVILES	CAMIONETAS	SUV'S	VAN'S	CAMIONES	BUSES	TOTAL
2002	29.296	16.103	12.910	2.664	7.290	1.109	69.372
2003	27.565	14.113	9.050	2.947	3.837	583	58.095
2004	28.474	14.198	10.009	2.372	3.557	541	59.151
2005	41.695	17.734	12.647	2.054	5.264	1.016	80.410
2006	42.932	19.251	15.968	1.563	8.669	1.175	89.558
2007	38.565	20.660	19.769	1.917	9.570	1.297	91.778
2008	46.846	27.963	22.710	2.207	11.521	1.437	112.684
2009	35.869	21.336	24.727	1.895	7.919	1.018	92.764
2010	57.278	27.808	32.972	3.702	9.180	1.232	132.172
2011	62.585	27.469	31.712	5.678	10.788	1.661	139.893
2012	53.526	23.922	27.118	4.463	10.954	1.463	121.446
2013	47.102	22.047	27.067	5.159	11.085	1.352	113.812

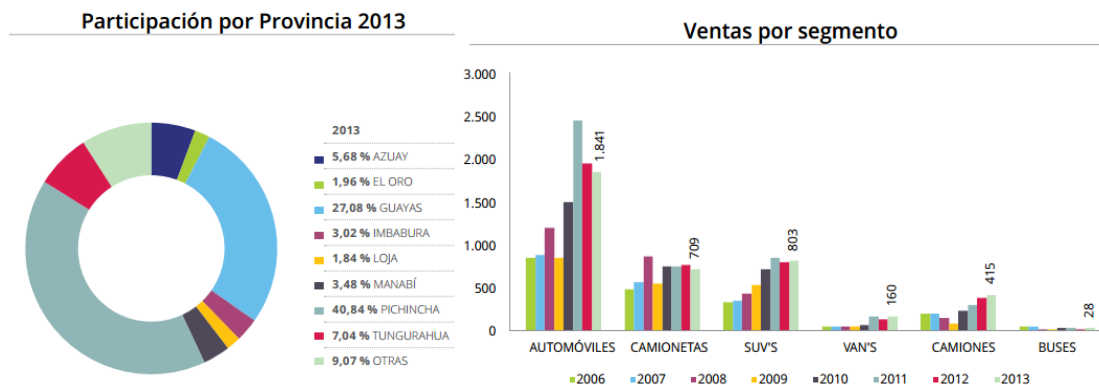
Fuente: AEADE

Esta disminución del número de unidades comercializadas es relativa, debido a que, el hecho de tener mayores restricciones para la compra de un vehículo da lugar a que las

personas tengan más incentivos para cuidar sus automóviles y por ende un mantenimiento adecuado de sus vehículos.

En cuanto a la distribución geográfica del parque automotor, para el año 2013 las ventas de vehículos se concentraron en 9 principales provincias, como se puede apreciar en la Figura 4, registrando un mayor incremento de ventas en las provincias de Pichincha, Guayas y Tungurahua, observándose que la mayor cantidad de vehículos vendidos es en el segmento de automóviles.

Figura 4. Participación de Ventas por Provincias y segmento de vehículos



Fuente: AEADE

En la figura 5 se observa las ventas de vehículos por marca en el periodo comprendido del 2006 al 2013, cuyo segmento es liderado por la marca Chevrolet con una participación del mercado en el 2013 del 44,10% seguido por KIA con un 10,81%, con un crecimiento considerable de la marca KIA, tomando en cuenta que para el 2006 tenía una participación de tan solo el 3,4%.

Figura 5. Ventas de vehículos por marca / 2006 – 2013

MARCA	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %	UNIDADES	PARTIC %
CHEVROLET	39.855	44,5%	36.174	39,41%	47.519	42,17%	40.185	43,32%	53.429	40,42%	59.189	42,31%	54.947	45,24%	50.195	44,10%
KIA	3.029	3,4%	2.867	3,12%	4.149	3,68%	5.432	5,86%	10.908	8,25%	11.965	8,55%	10.144	8,35%	12.300	10,81%
HYUNDAI	9.514	10,6%	9.951	10,84%	13.167	11,68%	11.814	12,74%	17.241	13,04%	14.879	10,64%	12.296	10,12%	9.629	8,46%
NISSAN	3.005	3,4%	3.276	3,57%	4.543	4,03%	4.930	5,31%	9.407	7,12%	10.080	7,21%	7.051	5,81%	6.576	5,78%
TOYOTA	6.328	7,1%	7.848	8,55%	10.360	9,19%	6.372	6,87%	8.722	6,60%	6.730	4,81%	6.840	5,63%	6.425	5,65%
MAZDA	7.503	8,4%	8.918	9,72%	10.437	9,26%	7.692	8,29%	8.589	6,50%	8.012	5,73%	5.120	4,22%	6.402	5,63%
FORD	3.494	3,9%	3.554	3,87%	2.452	2,18%	2.245	2,42%	4.080	3,09%	4.385	3,13%	4.254	3,50%	4.086	3,59%
HINO	2.912	3,3%	3.519	3,83%	4.693	4,16%	3.279	3,53%	3.831	2,90%	4.133	2,95%	3.625	2,98%	3.735	3,28%
RENAULT	2.030	2,3%	2.150	2,34%	2.722	2,42%	1.802	1,94%	5.005	3,79%	5.441	3,89%	2.685	2,21%	2.533	2,23%
VOLKSWAGEN	1.840	2,1%	1.315	1,43%	1.310	1,16%	1.739	1,87%	2.603	1,97%	3.590	2,57%	2.969	2,44%	1.846	1,62%
GREAT WALL	13	0,01%	8	0,01%	36	0,03%	19	0,02%	679	0,51%	2.071	1,48%	2.090	1,72%	1.688	1,48%
CHERY	0	0,0%	30	0,03%	301	0,27%	115	0,12%	490	0,37%	1.515	1,08%	1.854	1,53%	1.134	1,00%
OTRAS	10.035	11,21%	12.168	13,26%	10.995	9,76%	7.140	7,70%	7.188	5,44%	7.903	5,65%	7.571	6,23%	7.263	6,38%
TOTAL	89.558	100%	91.778	100%	112.684	100%	92.764	100%	132.172	100%	139.893	100%	121.446	100%	113.812	100%

Fuente: AEADE

2.1.2 Sector de Partes y Autopartes

El sector de ventas de partes y autopartes para el año 2012 comprendía de 347 empresas, ubicadas principalmente en las provincias de El Oro, Guayas, Los Ríos y Manabí,

Como se observa en la figura 6, de acuerdo a los datos de la Superintendencia de Compañías (Compañías, www.supercias.gob.ec) se ha dado una reducción paulatina del número de empresas, debido a las barreras arancelarias así como a las políticas de Gobierno de limitar importaciones, lo cual abre una ventana de oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios de manufactura de partes y piezas en el Ecuador. Tal es así que, varias empresas han optado por poner plantas de producción de partes y pieza; por ejemplo Imfrisa (fabricación de frenos), suspensión (Ciauto), tubos de escape (TecnoEscape), y entre otras.

Figura 6. Empresas de partes y autopartes en 5 provincias del Ecuador

Provincias	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EL ORO	7	10	13	15	16	12	12	12	12	12	16	16	16
GUAYAS	291	315	332	349	375	396	413	428	426	422	425	393	310
LOS RIOS	3	3	3	4	4	4	5	7	6	5	5	7	4
MANABI	11	11	13	13	15	18	17	19	20	19	21	17	17
TOTAL	312	339	361	381	410	430	447	466	464	458	467	433	347

Fuente: Superintendencia de Compañías

2.1.3 Sector Servicios de Reparación de Automóviles

El mercado de servicios para vehículos ha aumentado en los últimos años, en donde los concesionarios están dirigiendo cada vez más su atención en la parte de postventa ya que este rubro es el que genera mayor margen de contribución, entre los principales actores en este sector encontramos a:

Talleres de concesionarios: Estos talleres cuentan con una infraestructura adecuada en la cual dan los servicios de mantenimientos preventivos y correctivos para flotas de vehículos livianos que sólo pertenezcan a su marca, con precios altos y atados a la garantía de la marca.

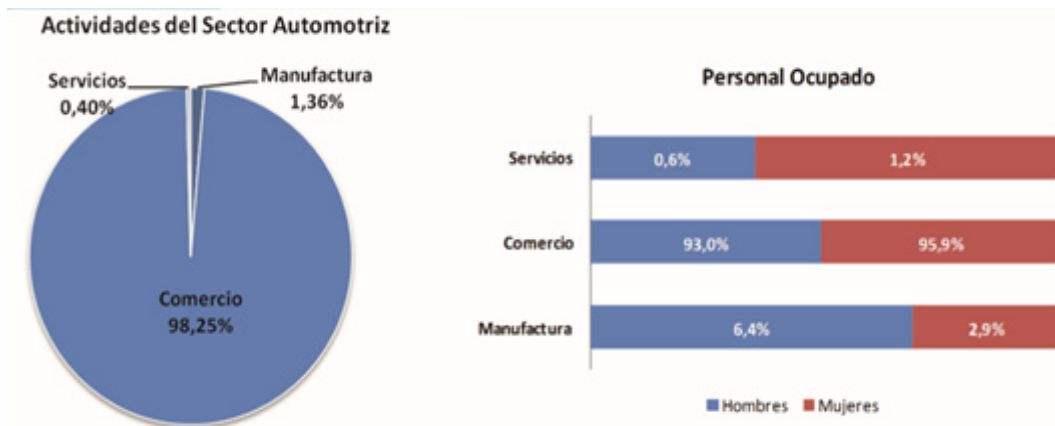
Talleres artesanales automotrices: Estos talleres cuentan con poca infraestructura para la realización de mantenimientos preventivos y correctivos de vehículos livianos en donde trabajan con todas las marcas del mercado, las cuales les permite generar una mayor cartera de clientes con un menor costo vs concesionarios. Estos otorgan solamente el servicio de la mano de obra.

Tecnicentros Automotrices: Cuentan con infraestructura para todo tipo de trabajos de mantenimientos preventivos y correctivos, sin embargo su rubro más representativo es el servicio preventivo express (servicios rápidos; ejemplo cambio de aceite), la venta de llantas, lubricantes y baterías, sus principales consumidores son los clientes finales o público en general.

2.2 EMPLEO EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

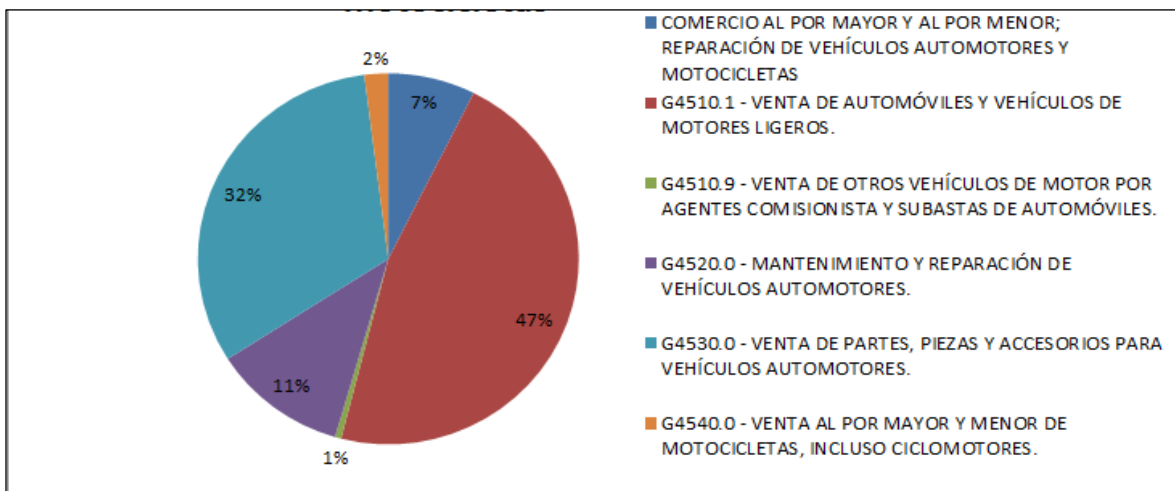
De acuerdo a datos del Censo Económico del 2010 del INEC, se tiene a 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres, distribuidos el 0,40% de ellos en actividad de servicios, el 1,36% a la manufactura y el 98,25% al comercio tal como se muestra en la Figura 7.

Figura 7. Personal ocupado en el sector automotriz (%)



Fuente: Censo INEC 2010

Figura 8. Composición del mercado en el sector automotriz (%)



Fuente: Superintendencia de Compañías, año 2012

En la Figura 8 se muestra la composición por actividades del sector automotriz, el sector de mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, representa el 11% de todo el sector. De este porcentaje lo más representativo es la venta de vehículos automotores que llega a alcanzar el 47% y el resto corresponde al mantenimiento y reparación de vehículos, estos datos se obtuvieron de la superintendencia de compañías (Compañías, 2013).

El sector automotriz ha tenido un sin número de restricciones lo cual ha abierto una ventana de oportunidades, generado principalmente por la poca disponibilidad de vehículos y por el encarecimiento de los mismos, trayendo como consecuencia mayores niveles de conciencia en los individuos a la hora de realizar el mantenimiento en sus unidades, propósito que encaja perfectamente en nuestro proyecto.

2.3 JUSTIFICACIÓN DEL SERVICIO

Analizando los factores mencionados anteriormente y considerando la optimización que buscan hoy en día las empresas para disminuir sus costos, se ha pensado en desarrollar un taller de servicio de mantenimiento preventivo, correctivo y de reparaciones In Situ para la flota vehicular de vehículos livianos como alternativa de los servicios que se ofertan en la actualidad, esto con la finalidad de mantener los vehículos en buen estado y a la vez dispongan de una mayor durabilidad ya que los precios vigentes de los vehículos están afrontando cambios constante, por lo cual no se les permite reemplazar sus unidades en el corto plazo.

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR DEL NEGOCIO

3.1 ANÁLISIS SOCIAL

Para el análisis social del sector automotriz se ha usado un modelo de análisis de factores del entorno general que afectan a las empresas (PESTLA) ya que el mismo analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales que interactúan en el entorno.

Esta herramienta nos permite encontrar algunas tendencias que se presenten en el sector, y que interactuando entre ellas generar diversas oportunidades o amenazas entre los actores, en el anexo 1 se puede encontrar un gráfico de las tendencias agrupadas por las fuerzas del entorno, estas tendencias de las fuerzas nos permiten construir escenarios que actualmente se dan en el sector como:

- La Política del Gobierno de transformar la Matriz Productiva, ha provocado cambios significativos en los permisos de importaciones de Partes y Autopartes afectando seriamente al sector automotriz, agravado por el aumento de Salvaguardas del 25% a las importaciones de Completely Knock Down (CKD), que se dio a partir de marzo 2015. Cifras presentadas por AEADE (Ecuador Inmediato) demuestran que se podría generar una reducción de 27000 plazas de trabajo en el sector de venta y manufactura, así como también la reducción de ventas de vehículos, y consecuentemente el posible impacto en la disminución de empleo en el sector manufacturero y de venta de vehículos.

Esto ha permitido que se genere un incremento de talleres automotrices ya que según cifras del INEC el índice de empleo en el sector de reparaciones ha tenido un incremento porcentual del 2011 al 2013 del 7,76 al 8,68% (INEC, 2010).

- El cambio de la matriz productiva ha venido atada con el establecimiento de nuevas políticas gubernamentales que benefician la importación de vehículos de tecnología híbrida y eléctrica, esto con el fin de impulsar en el mercado Ecuatoriano a la compra de vehículos con tecnologías limpias, abriendo un nuevo mercado para los proveedores de repuestos y

servicios y con ello la generación de nuevas líneas de negocio en el sector automotriz. De igual manera las nuevas normas técnicas del Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) como la norma NTE INEN 034 (NTE INEN 034, 2014), incluye normas de seguridad para los vehículos como el doble air bag, creando nuevas oportunidades para este servicio.

- Con el traspaso de las competencia de la Comisión de Tránsito del Ecuador (CTE) a los Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), los Municipios se han visto obligados a apertura nuevos centros de revisión vehicular para verificar que los automotores cumplan las normas INEN, dando con ello una apertura al incremento de la demanda del servicio técnico, debido que para cumplir las exigencias de las normas, los automotores deberán tener todos sus sistemas en buen estado, por lo cual los usuarios tendrán que llevar a mantenimiento sus unidades. Este incremento de demanda así como las actuales políticas gubernamentales han conseguido que se aperturen nuevos talleres, razón por lo cual los municipios tendrán que ejercer un mayor control de las normas medio ambientales, como es el plan de limpieza del estero, teniendo con esto un mayor seguimiento en el control de los efluentes que descargan estos nuevos talleres.

3.2 ANÁLISIS INDUSTRIAL

Para el análisis Industrial de Sector se ha considerado las fuerzas que ejercen todos los involucrados en el sector, como:

Tabla 1. Análisis Industrial de Actores

ACTORES	BREVE DESCRIPCIÓN	INFLUENCIA
1. Los clientes	Pueden elegir entre una diversidad de servicios, nivel de exigencia cada vez mayor.	Actores Autónomos
2. La competencia	Gran musculo financiero, afectados por el impacto legal, reducción del personal en el corto plazo.	Capacidad de Negociación
3. Los sustitutos	Actores pocos relevantes en la industria pero en el largo plazo podrían ganar mercado.	Dependiente y sin influencia
4. Los nuevos participantes	Amenaza en el largo plazo para el negocio, aprovechamiento de economías a escala para ganar mercado y surgir nuevas líneas de negocio.	Capacidad de Negociación
5. Los proveedores y aliados	Sus decisiones afectan los costos de nuestro servicio final. Aumentan las regulaciones de entidades.	Actores Autónomos
6. Los empleados y la gerencia	Sus acciones no son relevantes para el negocio pero deben ser apaciguadas con estrategias de marketing.	Dependientes y sin influencia
7. Los entes habilitadores.	Leyes afectan gravemente a las empresas del sector automotriz y no estimula confianza por el cambio constante de políticas	Afectan a la existencia de la organización

Elaboración: Los Autores

Se ha analizado la influencia entre cada uno de estos actores de la matriz de reglas competitivas y colaborativas (Anexo 2) usando la matriz MACTOR (Método, Actores, Objetivos, Resultados de la Fuerza), de la herramienta Loyola Organizational Analysis Toolbox.

Como resultado de este análisis se ha concluido que el sector industrial automotriz se ve afectado por los nuevos participantes, siendo los proveedores de repuestos los que están más preocupados por los impuestos, debido a que esta situación ha conllevado a elevar sus precios al público, empeorando aún más con el incremento de talleres que podrían quedarse sin stock para cierta marcas debido a la demanda de repuestos.

El Gobierno a través de la Asamblea Nacional ha aprobado varias leyes en este último año 2014, algunas que afectan directamente al sector tales como las leyes que van dirigidas a la reforma tributaria, ley Orgánica de Incentivos para el sector productivo, ley orgánica para la justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el Hogar. Todas estas leyes se han centrado tanto en políticas que permitan realizar un cambio de la matriz productiva así como en mejorar el rol productivo del sector mediante controles, de igual manera en crear incentivos para la inversión.

La afectación en las ventas de los concesionarios y con ello la políticas de reducción de personal, han dado una oportunidad para que el personal desempleado aperture pequeños talleres artesanales, aumentando con esto la oferta de servicios en el sector.

El aumento del número de talleres ha llevado a incrementar la demanda de repuestos, y esto a su vez a buscar más personal calificado para dar soporte a estos nuevos talleres, dinamizando la economía del sector a tal punto de generarse alianzas con empresas para el servicio de mantenimiento; lo que ha conllevado a tener un control más estricto de los entes habilitadores tales como: los Municipios, Ministerio de Ambiente, cuyos lineamientos principales es revisar los cumplimientos de las especificaciones técnicas en lo referente al control de efluentes, manejo de desechos peligrosos como el aceite usado.

3.3 CONCLUSIÓN ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS

Considerando los Análisis del sector social e industrial se observa que ambos sectores han sido influidos por las políticas del que han llevado a un encarecimiento de los vehículos y sus partes, así como un aumento en los costos de mantenimiento, optando muchas veces que el cliente desista de la compra por el excesivo costo que se puede llegar a pagar.

Factores que no solo afectan a la venta de vehículos sino a toda la industria, disminuyendo con ello el número potencial de clientes a los cuales posiblemente se les daría el servicio.

- El cambio de la matriz productiva ha permitido la reactivación de los diversos sectores en la economía, lo cual ha empujado el crecimiento de muchas empresas , adquiriendo nuevos vehículos para el desempeño de sus labores diarias, que a su vez ha aumentado la demanda del servicio; considerando que generalmente las empresas tienen más de dos marcas de vehículos en su flota, lo que hace que estén sean llevadas a diferentes casas comerciales, debido que las políticas de estas casas comerciales no permiten atender vehículos que no pertenecen a la marca que representen, dando una oportunidad a la creación de talleres multimarcas.

- Uno de los factores que más se debe tener presente son las cargas impositivas tanto en los vehículos como en los repuestos de los mismos, ya que esto en el largo plazo podría afectar el desempeño eficiente de este sector, debido a una posible escasez de repuestos o a una excesiva oferta de servicio debido a que las empresas y el público en general tomara otras opciones antes de comprar un vehículo.

Este análisis permitirá tomar en consideración los riesgos y factores que posiblemente podrían afectar al modelo de negocio, cuyos hallazgos serán tomando en cuenta para los análisis que se realizaran en capítulos posteriores y así poder definir estrategias en el modelo de negocio que permitan la sustentabilidad en el largo plazo.

4. ANÁLISIS EXPLORATORIO DE MERCADO Y GRUPO DE INTERÉS

4.1 GRUPOS DE INTERÉS

Como parte del análisis se considero importante conocer la evaluación y comentarios que tienen los expertos en las diferentes áreas del sector automotriz, para lo cual se realizaron con cada uno de ellos entrevistas a profundidad.

Para la entrevista se desarrollaron preguntas que corresponden a cada una de sus áreas pero enfocadas en el servicio de postventa, la entrevista estuvo separada en tres partes relevantes para la idea de negocio que son:

- (1) Conocer los procesos que se dan en cada uno de los sectores en referencia al sector empresarial.
- (2) Saber la percepción del entrevistado frente a la competencia, y servicio al cliente.
- (3) Conocer la funcionabilidad del servicio In Situ, y que de acuerdo a sus experiencias, planteen posibles dificultades que se pueden encontrar.

Los expertos que se han entrevistado, son profesionales de por lo menos 3 años de experiencia en el sector y con experiencia en concesionario de vehículos, se realizaron entrevistas a expertos en:

1. Experto en sector de venta de vehículos
2. Experto en sector de partes y autopartes
3. Experto en sector de reparación de automóviles

4.1.1 Expertos en Sector de Ventas de Vehículos

Para el sector de venta de vehículos se realizaron encuestas a dos profesionales con amplia experiencia en el sector automotriz, ambos tienen una amplia experiencia como gerentes de ventas de concesionarios.

1.- Ing. Yoffrey García; Gerente Comercial en IOKARS Guayaquil, concesionaria de vehículos KIA, con una experiencia de 4 años en el manejo comercial del concesionario, en la área de ventas de vehículos. Su meta principal en el concesionario ha sido el mantener el volumen de ventas por encima de los objetivos planteados por los accionistas.

2.- Ing. Luis Ayala; Jefe de ventas en IOMOTORS, concesionario de vehículos Hyundai, posee una experiencia de 7 años en el sector automotriz en el área de venta de vehículos, logrando mantener un nivel de ventas con todo el grupo de vendedores que maneja.

4.1.2 Expertos en Sector de Partes y Autopartes

En el sector de venta de partes y autopartes automotrices se realizaron entrevistas a dos profesionales con amplia experiencia en el sector de repuestos, y que cuentan con una amplia experiencia como propietarios de almacenes de repuestos.

1. Sr. Salvador Valencia: Gerente propietario de Almacén de repuestos El Salvador de su Vehículo "ASAVEHI", ubicado en Ayacucho y la Octava, cuenta con una experiencia de más de 30 años en el sector y tiene más de 20 años como importador de repuestos.

2. Ing. Mario Costales: Jefe de Repuestos en Frenoseguro Cia Ltda, cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector de partes y autopartes asesorando a empresas en la importación de repuestos para automotores, actualmente maneja los pedidos y stock de repuestos que importa la empresa.

4.1.3 Expertos en Sector de Reparaciones de Automóviles

En el sector de servicio de reparaciones automotrices se consultó a dos jefes de servicio de concesionarios que cuentan con una amplia experiencia a cargo de los talleres de servicio de los concesionarios.

1. Ing. Jonathan Gaibor: Jefe de servicio de AUTOHYUN, concesionario HYUNDAI de Guayaquil, cuenta con una experiencia de más de 5 años en el sector de servicio, ha estado como Jefe de asesores de servicio y actualmente está a cargo del área de talleres de la empresa, su objetivo principal es el servir a los clientes con eficiencia brindando un servicio de calidad.

2. Tecnólogo. Luciano Arteaga: Jefe de Taller de Antonio Pino Ycaza, cuenta con una experiencia de más de 10 años en el área de servicio, anteriormente estuvo como jefe de servicio de Anglo Automotriz ex-concesionario Chevrolet de Guayaquil, ha conseguido premios de GM en referencia a calidad de servicio, su mayor logro a sido ganar dos años consecutivos como el mejor taller de la red de concesionarios Chevrolet.

4.2 RESUMEN DE ENTREVISTAS DE EXPERTOS

El detalle de las entrevistas se encuentran en el anexo 3, y del análisis de las respuestas de las mismas se encontraron algunos hallazgos importantes tales como:

- El manejo de procesos en todas las áreas es importante ya que por medio de este se gestiona el cumplimiento de metas, y el control realizado a través de indicadores, logrando una mayor eficiencia en los costos y procesos.- Todos los concesionarios tienen políticas para sus diferentes áreas lo cual debe ser en consideración por los talleres artesanales si estos quieren mantener una calidad de servicio al cliente.

- En estos últimos meses la competencia se ha vuelto más agresiva con políticas de descuento o a través de una publicidad exhaustiva por diferentes medios, esto con el fin de captar más clientes, debido a la posibilidad que muchos clientes migren de concesionarios a Tecnicentros o talleres artesanales, información que ha sido confirmado por el Jefe de

Taller de Antonio Pino Ycaza, quién nos ha indicado que el paso vehicular ha incrementado en estos últimos 6 meses.

- Todos los encuestados han visto de buena manera la idea de negocio de brindar un servicio In Situ de mantenimiento, pero han dejado algunas interrogantes referentes a la garantía que brindaremos, ya que los concesionarios por su poder económico y respaldo de marca pueden absorber algunos costos implícitos en la garantía. Otro factor relevante es el seguro por accidentes del personal, rubro contemplado en algunos de los concesionarios, la cual sirve de garantía para casos fortuitos e inesperados, evitándose así ser demandados posteriormente por el personal.

5. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL SERVICIO Y MODELO DE NEGOCIO

5.1 DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL SERVICIO

5.1.1 Modelo de Negocios Preliminar

Fast Service para describir preliminarmente el modelo de negocio ha contemplado en analizar la herramienta de modelación de negocios Canvas, el cual facilita estudiar el negocio de manera integral en donde se contempla a la empresa como un todo.

- Segmento de Clientes.

Fast Service se enfoca en brindar servicio solo a empresas públicas y privadas que posean una flota de vehículos livianos.

- Propuesta de Valor.

El objetivo es ofrecer un servicio especializado, el cual se caracteriza por tener técnicos altamente calificados, equipos de última tecnología y precios más bajos que la competencia, con el fin de disminuir los tiempo de espera de los clientes mediante citas programadas vía web y un software CRM que los mantendrá informados de los mantenimientos y estatus de sus vehículos.

- Relación con el cliente

Se mantendrá una comunicación constante con el cliente mediante los asesores de servicios que estarán encargados de verificar que el trabajo se cumpla en el tiempo pactado y siguiendo el proceso correspondiente para que el servicio se efectuó de manera eficiente.

- Canales.

El canal de distribución, se realizará de manera más oportuna ya sea por vía internet mediante correos electrónicos, sistema CRM, y de manera directa con los técnicos encargados de verificar la calidad del servicio.

- Actividades y Recursos claves.

Entre los recursos y actividades claves para este modelo de negocios se ha tomado en cuenta la capacitación constante del personal técnico y adquisición de maquinarias de última tecnología, que garantizaran el servicio que Fast Service brindara a sus clientes.

- Estructura de Costos.

En el plan de negocios existen costos de: herramientas y equipos, talleres móviles, instalación de oficina, insumos, internet y salarios de los trabajadores.

- Proveedores.

Con la finalidad de no tener inconvenientes con el stock de repuestos, se realizara convenios con los proveedores en donde se comprometan facilitar todos los insumos necesarios para los talleres móviles

- Fuentes de Ingreso

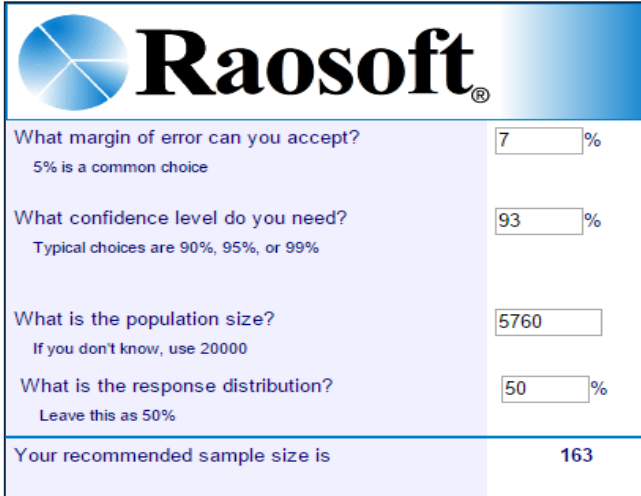
La fuente de ingreso de este negocio proviene principalmente de la mano de obra de cada mantenimiento y en la venta de los diversos repuestos que se necesitan en los servicios preventivos y correctivos.

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La presente investigación de mercado tiene como finalidad determinar la factibilidad de dar un servicio de mantenimiento preventivo, correctivo y de reparación In Situ a las empresas que posean flotas de vehículos livianos en la ciudad de Guayaquil, cuyo estudio del mercado se realizará a través de herramientas estadísticas cuantitativas.

Para el análisis estadístico se realizaron encuestas a diversas empresas (anexo 4 a 6, modelo de encuesta), cuya información se la obtuvo de la página Ecuador en Cifras del INEC (ecuadorencifras), donde se alcanzaron 5760 empresas inscritas en la ciudad de Guayaquil las cuales tienen en sus balances más de \$5000 en su cuenta de vehículos. Con esta cantidad de población se calculó el tamaño muestral a partir de un 93% de intervalo de confianza y un 7% de margen de error, dando como resultado una muestra de 163 empresas. Sin embargo para el presente análisis consideramos realizar 20 encuestas adicionales obteniendo 183 en total.

Figura 9. Cálculo del tamaño de la muestra



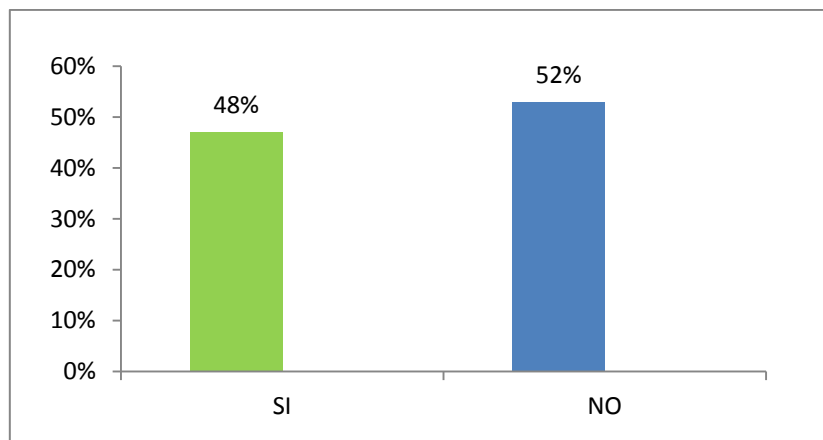
Raosoft®	
What margin of error can you accept? <small>5% is a common choice</small>	7 %
What confidence level do you need? <small>Typical choices are 90%, 95%, or 99%</small>	93 %
What is the population size? <small>If you don't know, use 20000</small>	5760
What is the response distribution? <small>Leave this as 50%</small>	50 %
Your recommended sample size is	163

Fuente: Raosoft

6.1 MERCADO OBJETIVO

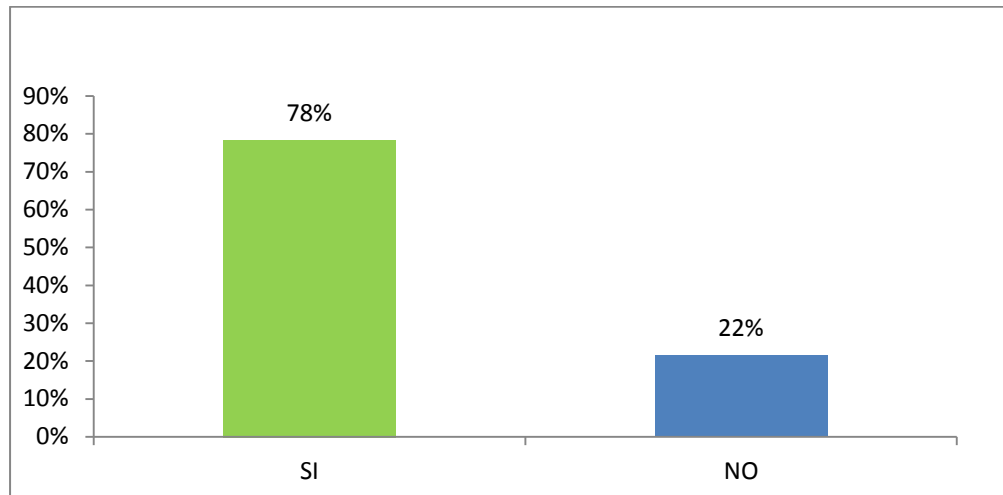
De la Investigación de Mercado se pudo encontrar que el 48 % de las empresas encuestadas tienen el espacio suficiente dentro de sus instalaciones para realizar el mantenimiento In Situ, siendo estas empresas el mercado objetivo principal a las cuales se le deberá ofertar los servicios de mantenimiento In Situ.

Figura 10. Empresas con espacio Físico para Mantenimientos

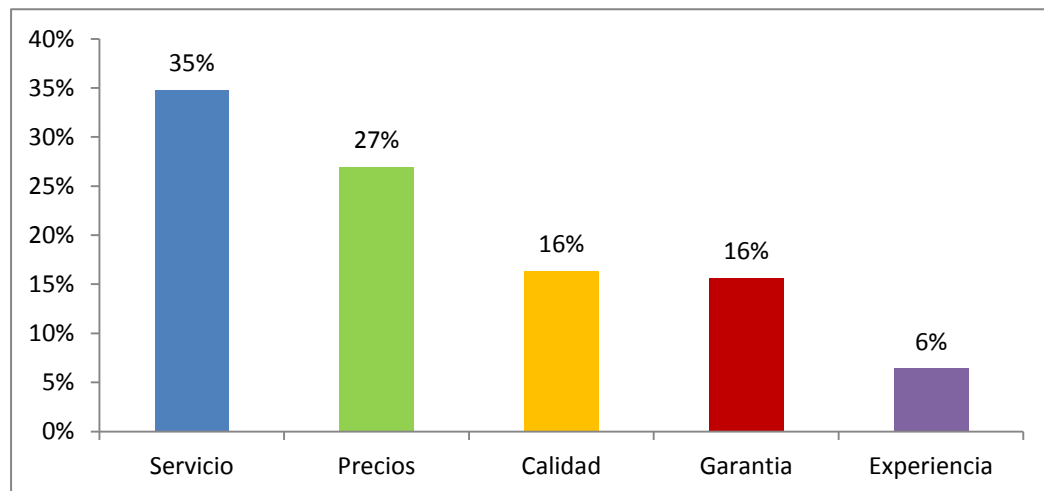


Elaboración: Los Autores

Del 48% de las empresas que cuentan con espacio en sus instalaciones, el 78% contestó que aceptaría el servicio de una empresa nueva en el mercado pero con ciertas exigencias primordiales a cumplir para realizar los servicios, tales como: buen servicio, calidad de trabajo, garantía, experiencia previa del personal, etc.

Figura 11. Empresas que aceptarían el Servicio de Fast Service.

Elaboración: Los Autores

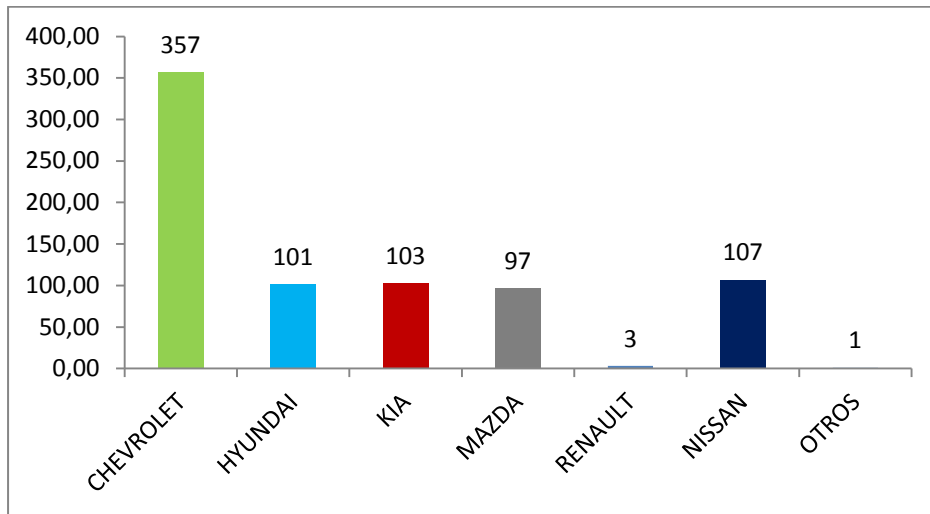
Figura 12. % de Preferencia de las características relevantes para la aceptación de Fast Service

Elaboración: Los Autores

6.1.1 Composición del Mercado Objetivo

En la investigación de mercado se pudo observar que las empresas que aceptaron recibir el servicio de mantenimiento In Situ, estas tienen un parque automotor compuesto por diferentes marcas, siendo las más relevantes las mostradas en la figura 13

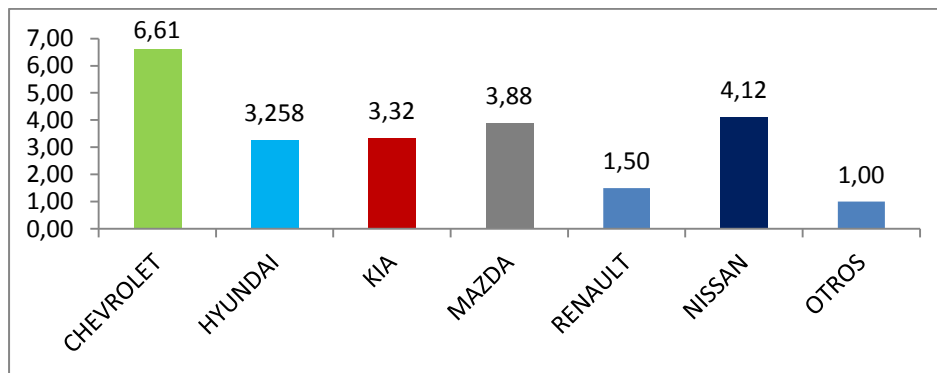
Figura 13. Composición del Parque automotor de las empresas que aceptarían el Servicio de Fast Service



Elaboración: Los Autores

De esta composición se calculo la media de vehículos por empresa, obteniendo los resultados mostrados en la figura 14 donde se puede apreciar que la marca que mas sobresale son los vehículos de marca Chevrolet con una media de 6,61 y con un total del parque automotor de 357 vehículos.

Figura 14. Media de vehículos por empresa

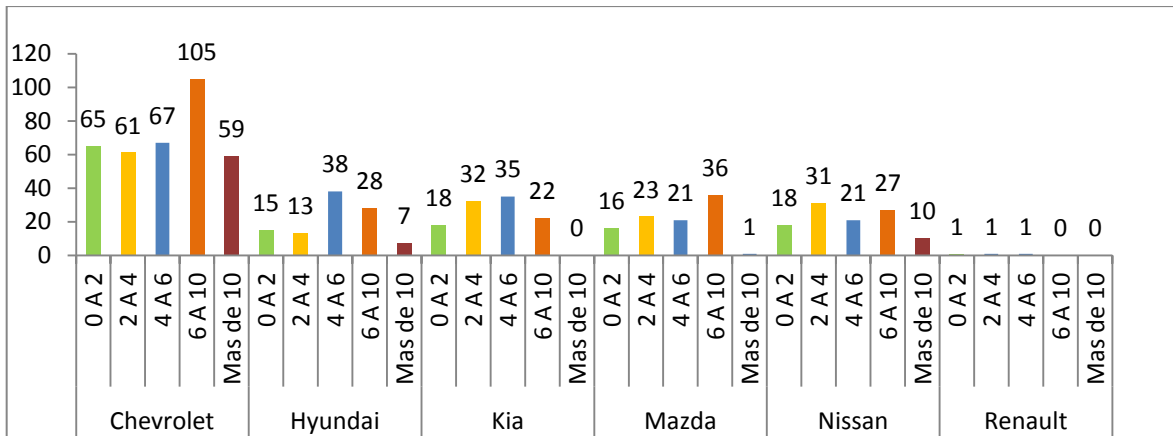


Elaboración: Los Autores

De la investigación de mercado también se pudo establecer la antigüedad del parque automotor de nuestro mercado Objetivo, el cual se detalla en la figura 15, esto con el fin de

poder satisfacer las necesidades por marca de vehículo ya que las mismas varían de acuerdo a los años de antigüedad del automotor.

Figura 15. Antigüedad del Parque Automotor



Elaboración: Los Autores

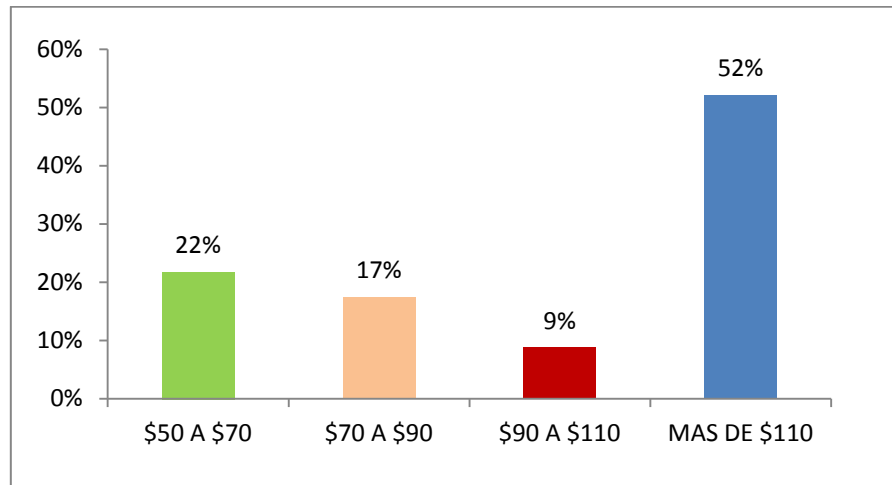
6.2 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

En el presente estudio (Anexo 7, respuesta de la investigación) se pudo establecer varias preferencias del mercado objetivo, tales como; gastos en mantenimiento por unidad, preferencia de talleres, número de visitas al taller, tiempos de mantenimiento por unidad, los cuales son relevantes para establecer políticas que nos permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes corporativos

6.2.1 Gastos por Mantenimiento

De nuestro mercado Objetivo se pudo establecer que las empresas en cada visita al taller gastan más de \$110 con una frecuencia de un 52% de las veces que la unidad visita al taller. En la figura 16 se puede observar por rangos los porcentajes de gastos que realizan las empresas en el mantenimiento por vehículo.

Figura 16. Rangos de Gastos por Mantenimiento por vehículos

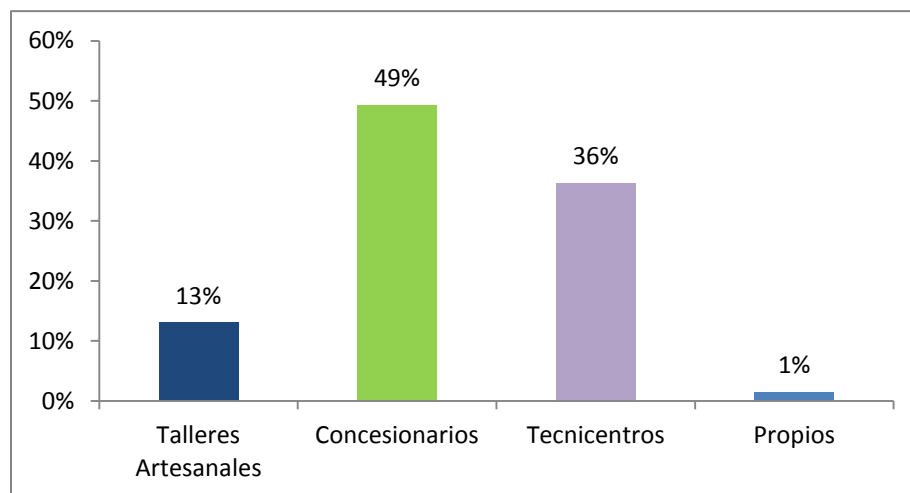


Elaboración: Los Autores

6.2.2 Preferencias de Talleres

La preferencia de los clientes al momento de escoger el sitio donde realizar su mantenimiento son los concesionarios, el cual tiene 49% de aceptación y en segunda opción los tecnicentros con un 36%, como se observa en la figura 17

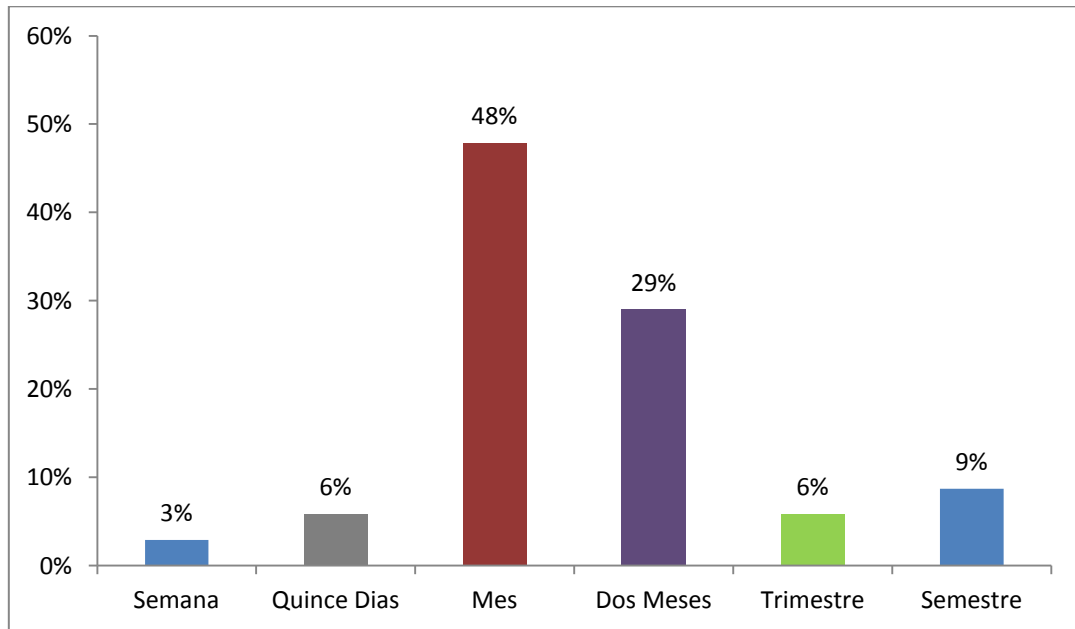
Figura 17. Preferencia de tipos de talleres del mercado objetivo



Elaboración: Los Autores

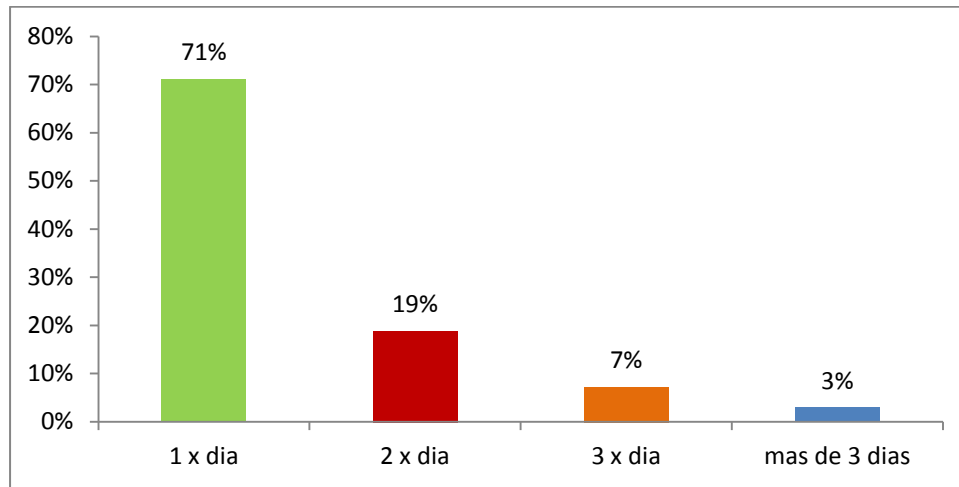
Las empresas que conforman el mercado objetivo realizan los mantenimientos con una periodicidad mensual y cada dos meses como preferencia, tal como se puede observar en la figura 18

Figura 18. Frecuencia en que las empresas realizaran mantenimiento



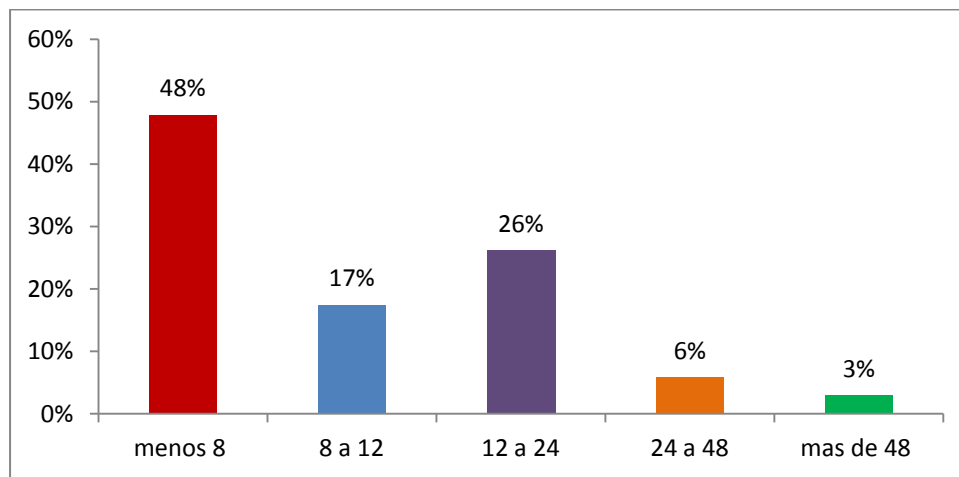
Elaboración: Los Autores

Estas mismas empresas envían en un 71% a un vehículo por día, cuando así lo disponga las empresas podrán enviar sus vehículos al mantenimiento en los diferentes talleres de su preferencia.

Figura 19. Cantidad de vehículos que se realizan mantenimiento por día

Elaboración: Los Autores

De la investigación de mercado se pudo encontrar que cada vehículo se demora por mantenimiento menos de 8 horas en un 48%, seguido de 12 a 24 horas del 26% del total de los vehículos de nuestro mercado objetivo

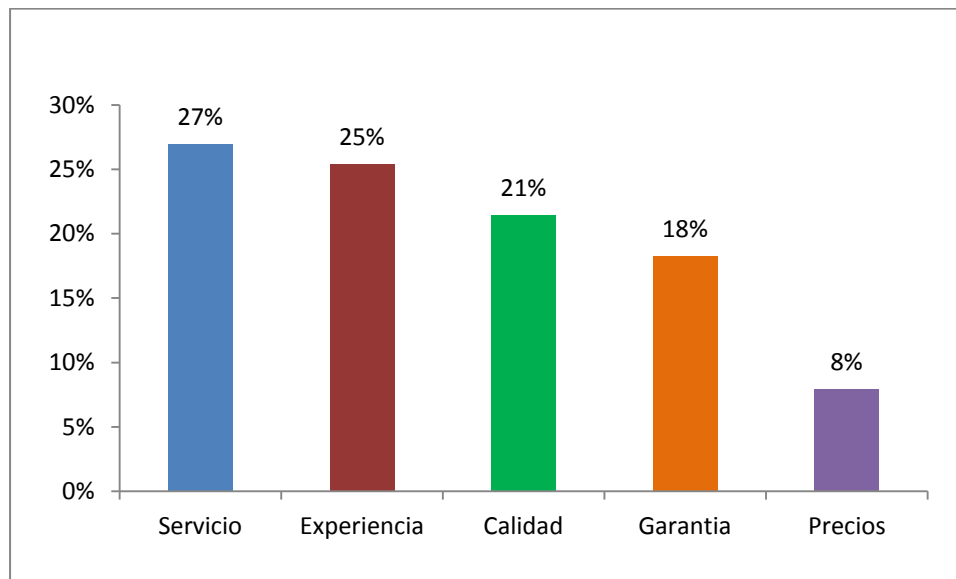
Figura 20. Tiempo de mantenimiento por vehículo (horas)

Elaboración: Los Autores

6.3 MERCADO SECUNDARIO

Durante la investigación de mercado se pudo establecer que del 48% de las empresas encuestadas que si tienen espacio físico para realizar el servicio In Situ, el 22% de estas empresas no aceptarían en una primera instancia los servicios de una empresa nueva en el mercado, de lo cual se pudo evidenciar que las preferencias de este mercado secundario están dadas por el servicio ofertado y por la experiencia en el mercado; esto con el fin de establecer en una segunda instancia estrategia que nos permitan llegar a este mercado.

Figura 21. Preferencias de las empresas que no aceptarían el servicio in situ



Elaboración: Los Autores

7. DESCRIPCIÓN DEFINITIVA DEL SERVICIO Y MODELO DE NEGOCIO

7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Fast Service es una empresa de servicio automotriz que tiene como actividad principal dar una respuesta inmediata a las empresas que tengan la necesidad del mantenimiento preventivo y correctivos de las unidades de su flota vehicular y requieran de una asistencia y reparación inmediata o programada. Esta necesidad nace de la importancia que dan las empresas a la eficiencia y optimización de sus recursos, por lo cual es indispensable que mantengan cronogramas de actividades dentro de la planeación organizacional. Existen empresas que dependen de los vehículos para el desempeño de sus actividades económicas, lo cual demanda el mantenimiento de este recurso de trabajo en las mejores condiciones.

Los tiempos de traslados de los vehículos para los respectivos mantenimientos generan retrasos en las diferentes operaciones del negocio, lo cual conlleva al despilfarro de recursos humano y económico. Además, los tiempos de espera de los mantenimientos no siempre son los programados, pues la desorganización por parte de los talleres de servicio provoca malestar a los clientes. Debido a los problemas que enfrentan las empresas en el servicio de mantenimiento mecánico de su flota, el presente proyecto Fast Service nace como una solución para los problemas ya mencionados, lo cual pretende disminuir las pérdidas de tiempo y dinero por los traslados de los vehículos a los talleres y desperfectos mecánico por la falta de mantenimiento regular a sus unidades.

7.2 MODELO DE NEGOCIO

Fast Service ofrece una alternativa de solución rápida a los daños presentados en los vehículos de manera ágil y efectiva sin que las actividades de nuestros clientes y empresas se vean interrumpidas. Con el fin de cubrir esta expectativa se ha desarrollado un modelo de negocio basado en el modelo Canvas (Anexo 8) y en los hallazgos encontrados en la

investigación de mercado, el cual nos permite atender los puntos relevantes del negocio entre los que tenemos:

- Segmento de Clientes.

La oferta de servicio que presente Fast Service está dirigida a empresas públicas y privadas que posean una flota vehicular de vehículos livianos, camionetas, Suv's y Van's dentro de su unidad de negocio.

- Propuesta de Valor.

La propuesta de valor para los clientes consiste en dar una asistencia inmediata In Situ y disminuir el tiempo de espera por los traslados y paralizaciones no programadas de las unidades, es un pilar fundamental dentro de la propuesta de valor ya que esto representa ahorros de tiempo y dinero significativos para los clientes.

Los bajos costos de reparación en relación a los concesionarios, la tecnología de punta a ser usada en los diagnósticos, la mano de obra calificada y la tecnificación del Agendamiento On-line, hacen que este negocio tenga otros argumentos adicionales dentro de la propuesta de valor entregable a los clientes, con el fin de mejorar su experiencia dentro de nuestra unidad de negocio.

- Relación con el cliente

Un pilar fundamental para el éxito de Fast Service es mantener siempre informado a sus clientes desde cualquier lugar donde se encuentre, para esto se mantendrá la comunicación directa por medio de nuestros asesores técnicos de servicio y a través del uso del sistema CRM vía web, el cual dará al cliente información del estado de su flota, como el estado del mantenimiento actual, el historial del vehículo, próximos mantenimientos, entre otros.

- Canales

El canal de distribución del servicio, se realizará a través de talleres móviles de servicio, equipados con herramientas y equipos de última tecnología, de tal manera que el cliente tenga una asistencia inmediata y oportuna.

Otro canal a considerar ha sido el canal de comunicación con el cliente, el cual estará dado por medios electrónicos (e-mail, CRM Web) y telefónicos para una comunicación directa con el cliente.

- Actividades y Recursos claves

La calidad de servicio es una actividad clave la cual estaría condicionada por el recurso más importante del negocio, el cual es el recurso humano técnico calificado, cuyo perfil será exigente para garantizar el servicio brindado, los técnicos contratados tendrán como recursos claves sus equipos y herramientas las cuales permitirán optimizar los trabajos realizados.

Otra actividad clave es el sistema CRM, el cual deberá estar siempre actualizado, para lo cual se realizará la respectiva inversión en software y hardware necesarios para que el cliente se encuentre bien informado.

- Estructura de Costos.

Dentro de los costos asociados al plan de negocio, se contemplan: costos de herramientas y equipos, costos de los talleres móviles, costos de instalaciones de oficinas, costos de operación de los talleres, costos de insumos y suministros, costos de RRHH, costo de proveedores de repuestos y los costos asociados con la intranet y el sistema CRM.

- Proveedores.

Con el fin de garantizar el stock completo de repuestos, así como la calidad de los productos se realizara un sistema de red de proveedores calificados, realizando convenios

de entregas y de pagos, así como de convenios de calidad para asegurar los productos que se receiptan.

- Fuentes de Ingreso

Este modelo de negocios tendría como principal fuente de ingresos:

- La venta de Servicios de mano de obra (Margen bruto del sector 150 a 200%), y
- La re-venta de repuestos, lubricantes e insumos (Margen Bruto del Sector del 25 al 35%).

Como fuente secundaria tendríamos.

- Los ingresos por reciclaje y venta de repuestos usados (chatarra), lubricantes quemados y baterías dañadas a los respectivos gestores ambientales autorizados (Margen Bruto 90%).

7.2.1 Prueba Ácida y Propuesta de Valor

Fast Service se define como una empresa que brinda servicios de mecánica automotriz In Situ, a las empresas con necesidad de movilización masiva, necesidad de logística, distribución de productos o servicios, traslados de movilización de personal a diario. El valor diferenciador del servicio que brinda Fast Service se encuentra precisamente en facilitar el mantenimiento vehicular con disponibilidad de atención ágil y eficaz para facilitar labores de la empresa, cuya responsabilidad radica en la jefatura de talleres, donde una de las actividades a contemplar es el agendamiento de citas para los respectivos mantenimientos, de igual manera existe un personal encargado del manejo del sistema CRM y técnicos encargados de verificar que el trabajo se realice correctamente.

El servicio que brinda Fast Service consiste en talleres móviles equipados con todo tipo de insumos y repuestos que son necesarios para cada chequeo, cuyo servicio será notificado con previa anticipación para la agenda diaria, de igual manera cada taller móvil contara con

dos técnicos y un asesor de servicio que hará que se cumpla el trabajo de manera eficiente y en el tiempo ofrecido.

Los grupos de interés relacionados directamente con la organización serán los clientes, bancos, accionistas, proveedores, mecánicos y entes reguladores. Además Fast Service contará con amigos especializados en Dpto. de mantenimiento de empresas, mecánicos expertos, asesores de bancos para préstamos, accionistas dueños de empresas con capital para invertir, red de contactos de proveedores para la compra de diferentes insumos que formaran la red social del sector que soporta este modelo organizacional.

Fast Service generara bienestar a sus grupos de interés por medio de: Soporte para los clientes mediante el call center y vía Web para las respectivas citas, cuidado del medio ambiente a través del programa de manejo de desechos peligrosos, red logística en la provincia del Guayas, precios competitivos según el mercado, costo de oportunidad que beneficia a los empleados debido a que el mantenimiento es en el lugar escogido por ellos, generando plazas de trabajo a personal técnico calificado.

Los mensajes que transmitirá Fast Service a sus grupos de interés y a su red de contactos serán los siguientes:

Clientes: Servicio In Situ satisfaciendo las necesidades de tiempo a las empresas.

Mecánicos: Capacitación constante, salarios con incentivos por ventas de servicio, fomentación del desarrollo académico.

Bancos: Inversiones y préstamos para la operación del negocio

Accionistas: Incremento de la riqueza del patrimonio mediante el pago del 30% de utilidades accionario a partir del tercer periodo.

Proveedores: Compra de insumos constantes para 10 talleres de servicio, oferta de pagos dentro de los 60 días.

Entes reguladores: Cumplimientos de normas y leyes respetando a los clientes, usuarios y grupos de interés.

Para la sostenibilidad del negocio Fast Service se ha enfocado en siete pilares importantes:

- Afiliación a las diferentes asociaciones automotrices con la finalidad de estar informados de cualquier noticia sobre el sector, y capacitación constante al personal técnico para un mejor servicio a las empresas.
- Cumplimiento de tiempo de repuesta a las empresas y manteniendo la calidad del servicio técnico.
- Líneas de créditos con los bancos cumpliendo fechas de pago, honrar deudas con los proveedores,
- Diversificar portafolio de negocios en el mediano plazo para los accionistas, con la incorporación de nuevas empresas que se dediquen a la comercialización de repuestos importados y la fabricación de productos químicos para el sector automotriz como refrigerantes.
- Dar un servicio de calidad con precios justos para fidelizar a los clientes.
- Garantía en repuestos y mano de obra, la empresa tiene la responsabilidad de correr con estos gastos por temas de complejidad de trabajo.
- Licencias aseguradas, vehículos asegurados, costos de insumos y repuestos más económicos por acuerdos con proveedores, mano de obra accesible por volumen de trabajo, acuerdo legal notariado sobre confidencialidad de información de la empresa.

7.2.2 Capacidad Organizacional

Fast Service con el fin de lograr una ventaja competitiva en el sector automotriz y mantener la sustentabilidad del negocio ofertara un respaldo en el servicio mecánico realizado a los automotores por medio de una garantía de los trabajos de 3 meses o 5000 km (lo que ocurra

primero) y por la calidad de las reparaciones efectuadas, para lograr esto es importante el conocimiento técnico del personal que efectúa las reparaciones, otro factor importante dentro de la organización es el de afianzar políticas claras financieras, administrativas y de procesos con la finalidad de maximizar las utilidades de los accionistas.

La capacidad organizacional de Fast Service juega un rol importante en el logro de la rentabilidad de la misma, para esto todos los actores tienen metas y procesos que cada uno debe cumplir, el mismo que se encuentra detallado dentro del manual de funciones en el capítulo 10 del presente trabajo, la descripción de las funciones, procesos y recursos dan como resultado una paridad competitiva con respecto a la competencia, ya que los recursos, actores y procesos no son tan fáciles de adaptar y lleva su tiempo en ser implantados en una organización, por lo cual el soporte constante de cada actor interno mantendrá a Fast Service con un servicio diferenciado.

7.2.3 Recursos Organizacionales

Con el fin de mantener una ventaja competitiva, se han considerado cinco recursos claves dentro de Fast Service tales como, financieros, físicos, humanos, organizacionales y sociales; tomando en consideración cada uno de estos para que la organización mejore su rentabilidad y genere valor a la empresa.

Cada recurso organizacional tiene un responsable dentro de Fast Service de velar de que este sea aprovechado al máximo y que se encuentre en óptimas condiciones cuando el recurso sea requerido. Entre los recursos más importantes tenemos en lo financiero, la disponibilidad de efectivo, entre los recursos físicos tenemos el equipamiento automotriz como el camión taller con todo su equipamiento, a nivel humano, tenemos a todo el personal de la organización ya que cada quien cumple una determinada función clave dentro de la misma, en lo social están las relaciones con los stakeholders y los grupos de interés.

El análisis de la capacidad así como los recursos organizacionales nos permiten conocer los planes que se deben de aplicar para la sustentabilidad del negocio. De igual manera se

realizará un análisis FODA de la organización con el fin de que cada hallazgo encontrado permitirá desarrollar un plan administrativo y económico del negocio.

7.4 ANÁLISIS FODA

Fast Service ha considerado un análisis del entorno tanto como interno y externo, las cuales se van a detallar a continuación

7.4.1 Oportunidades

7.4.1.1 Apoyo del gobierno en el cambio de matriz Productiva

Con el crecimiento del Gasto Publico en obras de infraestructura, y la creación de empresas en diversos sectores en los cuales se necesitan de una flota vehicular como herramienta de trabajo, ayudara a incrementar la demanda del servicio In Situ de mantenimiento.

7.4.1.2 Políticas de Concesiones de Marcas para Servicio Técnico Limitantes

Dentro de la política internacional de las marcas está estipulado que solo pueden atender vehículos que pertenecen a la marca en concesión.

7.4.1.3 Controles Municipales de Transito (aplicación de Normas INEN)

Las regulaciones de la Agencia Nacional de Transito (ANT) obligan a todos los ciudadanos a mantener en perfecto estado sus vehículos, lo cual incrementará la demanda de chequeos de mantenimiento en especial a las empresas.

7.4.1.4 Tratado de libre comercio con la Unión Europea (UE)

La apertura de un acuerdo comercial con la UE abre la posibilidad de incrementar el número de unidades de vehículos europeos en el país debido a su disminución de aranceles de importación y así tener más mercado al cual se le podrá brindar servicio de mantenimiento.

7.4.2 Amenazas

7.4.2.1 Políticas a las Importaciones de Vehículos

Al tener las concesionarias un menor cupo para importar vehículos ocasionara una disminución en la demanda de compra de dichos automotores, que conlleva a un bajo requerimiento de mantenimiento por parte de las empresas.

7.4.2.2 Crecimiento de Talleres Automotrices

El Censo 2010 (INEC, 2010) dio por resultado un incremento de talleres automotrices, más las nuevas restricciones de importación de vehículos, ha generado la salida de personal técnico de las concesionarias que buscan independencia en talleres.

7.4.2.3 Fusión de Concesionarios con Talleres

Debido a que los concesionarios solo pueden atender y dar servicio a vehículos que pertenezcan a su marca, realizan alianzas con los talleres multimarcas para no perder a los clientes.

7.4.2.4 Normas y Leyes Ambientales para las Empresas

Las implementaciones de nuevas normas ambientales han incrementado los controles y seguimiento del Ministerio de Ambiente o de los Municipios lo cual aumenta la posibilidad de multas en que puedan incurrir las empresas.

7.4.2.5 Gobierno Autocrático

El control del gobierno actual y los constantes cambios en las leyes hace que se genere incertidumbre en algunos de los sectores productivos del país, en especial en el sector automotriz, frenando la posibilidad de atraer futuras inversiones.

7.4.3 Fortalezas

7.4.3.1 Redes de contactos con clientes

Se cuenta con información detallada de las empresas que poseen flota de vehículos livianos y al mismo tiempo con red de contactos, los cuales ayudaran a fortalecer el servicio que se está ofreciendo.

7.4.3.2 Alianza con proveedores de partes y piezas de vehículos.

Consiste en tener acuerdos de crédito con los proveedores de repuestos y piezas, de preferencia que estos sean importadores directos para reducir costos, como: Eléctrico Jordán (Importador Eléctrico), Importador Salvador Valencia (Repuestos Japoneses y europeos), Importadora Kimsa (Repuestos Japoneses y coreanos), Full Repuestos (Solo Chevrolet), Frenoseguro (Suspensión y Frenos Repuestos), entre otros.

7.4.3.3 Servicio In Situ a clientes

Brindar el servicio de mantenimiento In Situ el cual va dirigido a empresas que poseen flotas de vehículos livianos y que cuenten con un espacio físico adecuado para realizar dicho servicio, sin que los clientes pierdan tiempo en llevar los vehículos a los concesionarios o talleres artesanales.

7.4.3.4 Recursos y tecnología de última generación

Los talleres móviles estarán dotados con equipos de última generación los cuales permitirán resolver los requerimientos solicitados por los clientes y al mismo tiempo estarán aprobados por las autoridades de control.

7.4.4 Debilidades

7.4.4.1 No tener las garantías para crédito

No todas las personas están aptas para un crédito bancario por motivo de capacidad de pago o mala calificación en el buro de crédito, situación que se ve agravada con la apreciación de dólar en la economía y con la caída del precio del petróleo.

7.4.4.2 No contar con dinero para desarrollar un plan de contingencia para partes y repuestos

Falta de liquidez para asegurar un lote de partes y repuestos en caso de incumplimiento de proveedores, lo cual se vuelve insostenible en el tiempo por las altas barreras arancelarias a estos artículos.

7.4.4.3 No tener personal de apoyo en el caso de una sobredemanda de mantenimientos

No contar con suficiente personal técnico o servicios de apoyo para atender a todos los clientes en ciertas emergencias, sobre todo que cuenten con alta experiencia en el sector.

7.4.4.4 Falta de recursos para el desarrollo de investigación de mercado e innovación constante

El no tener los recursos necesarios para desarrollar investigación de mercado y difundir nuevos servicios dando una mayor satisfacción del cliente. Estando en constante evolución con nuestros servicios.

7.5 MISIÓN

Somos una empresa ecuatoriana que brinda servicio mecánico In Situ con personal y equipos altamente calificados, con el fin de brindar una solución eficaz e inmediata a las flotas vehiculares de nuestros clientes, cumpliendo con técnicas amigables con el medio ambiente, y a su vez crear valor a los accionistas de la empresa.

7.6 VISIÓN

Ser un taller líder en reparaciones In Situ a nivel nacional en un periodo no mayor a 5 años, basado principalmente en un excelente servicio y mejora continua.

7.7 VALORES CORPORATIVOS

Honestidad: Compromiso empresarial para el estricto cumplimiento de las leyes; tributarias, seccionales, laborales y ambientales. Además se busca la transparencia en las acciones de los empleados en especial en la interacción con los clientes.

Excelencia: Compromiso empresarial con normas y estándares internos de calidad en cada proceso y producto.

Responsabilidad: Compromiso con las normativas ambientales, con las leyes de tránsito, y buenas prácticas laborales.

Eficiencia y Eficacia: Compromiso de realizar un trabajo oportuno y utilizando los recursos de la empresa adecuadamente para generar satisfacción a nuestros clientes.

Autocrítica: Compromiso empresarial con el ciclo Planificar-Hacer-Monitorear-Actuar (PHVA, Shewhart-Deming) en cada proceso interno. En la perspectiva del recurso humano, compromiso con un plan de carrera que privilegie la gestión de competencias.

7.8 VENTAJAS COMPETITIVAS

Dentro de las ventajas que ha considerado Fast Service en su modelo de negocio se encuentran las siguientes:

Ahorro tiempo: Se realizará una programación de Agendamiento de los mantenimientos, puntualizando horas y días exactos, la cual se realizará en línea o a través de Call Center.

Costos de mantenimiento: Ahorros sustanciales en mano de obra laboral, es decir se evita la cancelación de horas no productivas, ejemplo en el caso de los choferes que deben esperar que su vehículo sea atendido.

Garantía: Servicio 100% garantizado, respaldado por la garantía de repuestos que nos ofrecen nuestros proveedores, y la capacitación constante a nuestro talento humano. Nuestro personal técnico cumple con el perfil de estudio de bachilleratos técnicos.

Garantizar horas de trabajo en compensación: Seguridad en el servicio otorgado, es decir en caso de presentarse alguna falla en la reparación de una unidad vehicular, este taller dispondrá de los recursos apropiados para que las actividades del cliente no se vean afectadas.

7.9 DIFERENCIACIÓN

La diferenciación de este servicio es funcional debido que este servicio se lo realiza exclusivamente a las empresas que poseen flotas de vehículos livianos, camionetas, Suv's y Van's con la ventaja de no tener restricciones de la marca de vehículos, siendo un servicio multimarcas.

También se presenta una diferenciación, porque nuestros clientes tienen una seguridad de la calidad del servicio, debido a que ellos pueden observar en sus instalaciones los trabajos realizados, generando con esto la confianza entre el taller y los usuarios de los vehículos.

8. ESTRATEGIA DE MERCADEO

8.1 PLAN DE MARKETING

8.1.1 Objetivo del marketing

El plan de marketing se realizará en función del objetivo, el cual es establecer políticas y estrategias con el fin de afianzar a Fast Service como un taller líder en mantenimiento In Situ, el cual está ligado con los siguientes puntos:

- Establecer precios competitivos
- Establecer una política de ventas en donde se pueda exigir un crecimiento continuo
- Implementación de un sistema de calidad para el servicio In Situ

8.1.2 Mercado Objetivo y Segmentación Seleccionada

De la Investigación de Mercado se obtuvo que del 48% de las empresas que tienen espacio físico dentro de sus instalaciones, el 72% de estas aceptaran la propuesta de Fast Service siendo una empresa nueva en el mercado, siempre que mantengamos sus preferencias de calidad, servicio, y garantía con estándares altos.

A estas empresas se les aplicará una estrategia enfocada en el Servicio mediante:

- Servicio personalizado a través de un asesor de servicio asignado a la empresa
- Precios acordes al mercado, mediante listado de precios acordados y aprobado anualmente entre el cliente y la empresa, es decir los precios serán congelados por un año.
- Uso de Modulo CRM, para mantener informado al cliente del historial de sus vehículos, así como del mantenimiento futuro de sus unidades.
- Visitas programadas para conocer inquietudes y lograr una mejora continua en la relación cliente- empresa.

8.1.3 Posicionamiento

Fast Service busca posicionarse en la mente los consumidores como una empresa Ecuatoriana que se basa en una excelente atención al cliente respaldada por un equipo altamente calificado, comprometido y motivado a brindar un servicio mecánico In Situ para el parque automotor de las empresas que busquen comodidad y maximizar su costo de oportunidad.

Es así que el eslogan de Fast Service es “Ágil, Económico y Efectivo... desde la primera vez”, en donde los clientes se sentirán identificados por lo que necesitan sus vehículos y sus bolsillos, sabiendo que estos serán tratados con la responsabilidad adecuada de un taller de alta calidad.

Es así que se pone en consideración el logo de nuestra marca en la figura 22.

Figura 22. Logo de la Empresa



Elaboración: Los Autores

8.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Fast Service se identifica por ser una empresa diferente a la competencia, respaldada por los siguientes aspectos los que serán vistos como estrategias ante los clientes.

- **Diferenciación por medio de servicio in situ:** Al desarrollarse como un servicio in situ, Fast Service brindará una ventaja competitiva sobre cualquier otro taller automotriz,

brindando no solo comodidad a los clientes sino evitando tiempos de traslado al tener un servicio en sus instalaciones.

- **Diferenciación por medio de personal:** Fast Service contará con un personal de técnicos expertos, los cuales serán capacitados constantemente para poder realizar su trabajo de la manera más eficiente, teniendo como objetivo dar soluciones a los clientes con la mejor predisposición y servicio, cumpliendo con el seguimiento de procesos del personal y con el seguimiento de estándares de calidad internos, mediante encuestas de satisfacción al cliente una vez concluido el servicio.
- **Diferenciación por medio de imagen:** Al buscar Fast Service estandarización o procedimientos, podrá implementar normas como 5 “S”, las cuales harán que resalte el orden y notar lo impecable que son los talleres móviles y así crear más confianza a los clientes sobre el servicio.

8.3 ESTRATEGIA DE MARKETING

Fast Service analizará el plan de marketing por medio de un estudio de marketing mix, el cual se divide en los siguientes puntos:

8.3.1 Producto/servicio

El sector automotriz en el Ecuador ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, sin dejar a un lado las restricciones del gobierno sobre las importaciones de los vehículos, de igual manera ha aumentado la venta de los mismos, los cuales requieren de un servicio de post venta adecuado para una apropiada conservación.

Los concesionarios cuentan con talleres que brindan este servicio y los clientes se ven obligados a llevar sus vehículos por motivo de la garantía, sin embargo se han encontrado molestias por parte de los usuarios debido a los siguientes puntos:

- Costos altos vs talleres particulares
- Falta de servicio al cliente en cuanto la entrega y tiempo de demora del mantenimiento

- Tiempos de traslado del vehículo hacia el taller
- Personal no capacitado

Fast Service es un taller móvil, el cual brinda una propuesta atractiva para las empresas, ya que detectamos que una de las molestias que tiene mayor peso para los usuarios es el traslado de los vehículos a los concesionarios. Esto será mitigado por un servicio In Situ de mantenimiento preventivo y correctivo, el cual se lo realizara en un espacio físico dentro de las empresas que tenga flotas de vehículos livianos los cuales están ligados a su actividad comercial.

Se contara con cuatro talleres móviles los cuales, estarán adecuados con todos los implementos y equipos de última tecnología para realizar los mantenimiento, esto en conjunto con los técnicos expertos tienen la finalidad de brindar el mejor servicio a los clientes, además se premiara la fidelidad de los clientes mediante otorgamiento de servicios gratuitos por la preferencia.

El tiempo que les toma a las empresas el llevar sus vehículos a los concesionarios será reducido en un 100%, tiempo que podrán utilizarlo en las múltiples tareas que la empresa sostiene, además que cada jefe de flotas podrá supervisar el trabajo que se le realizará a sus vehículos y los técnicos expertos podrán contestar y solucionar cualquier inquietud o problema que se solicite.

El precio será reducido entre un 10% y 30% con respecto a los concesionarios, adicionalmente se otorga una garantía en la mano de obra y en los repuestos a los clientes, con el fin de lograr atraer y retener a los clientes.

8.3.2 Precio

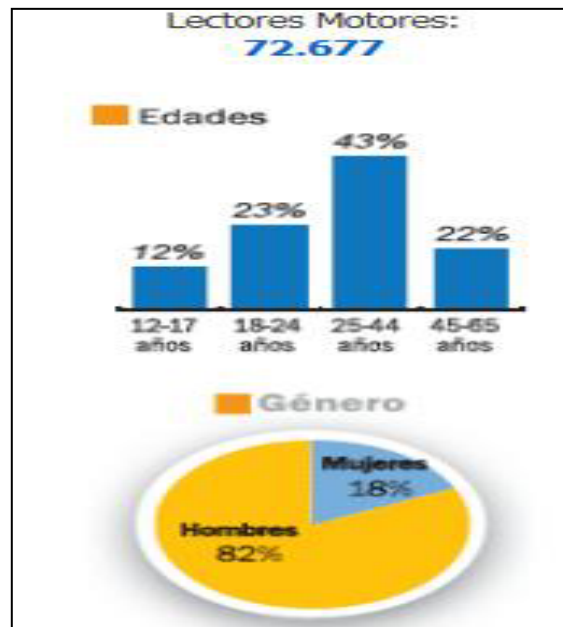
Los concesionarios tienen un precio de mano de obra promedio de \$ 30, los cuales son asociados como alta calidad por los clientes, pero luego de que el tiempo de garantía que brindan los concesionarios se termina, los clientes buscan opciones como un taller particular en donde se pague en promedio una valor menor por mano de obra, los cuales no brindan un servicio de calidad ni garantía en sus repuestos.

El modelo de Fast Service está enfocado en un precio de mano de obra de \$ 24, en el cual se da a conocer el servicio diferenciador de traslado del taller y trabajo totalmente garantizado. Otorgando un menor precio que los concesionarios, y en donde la garantía brindada no va atada a la marca de los vehículos.

Podemos deducir que los precios de Fast Service están en el sector de alta calidad, debido a su servicio garantizado.

8.3.3 Publicidad

Figura 23. Estadísticas de Aceptación revista Motores



Fuente: El Universo

Según los estudios realizados se pudo detectar que los periódicos más leídos son El Universo y el Extra. El diario El Universo publica una revista “Motores”, que detalla todos los vehículos del sector automotriz de Guayaquil, la cual es leída por la mayor parte de los ciudadanos como se observa en la figura 23.

La revista “Motores” será una publicidad clave para el impulso de Fast Service, el cual tiene el siguiente costo (EL-Universo, 2015):

Figura 24. Costo Publicidad revista motores

Página		Derecha	Indeterminada	Medida
Página completa	\$ 3.649	\$ 3.577	\$ 3.160	22,89 cm x 27 cm
Media página horizontal	n/a	\$ 1.965	\$ 1.742	19,26 cm x 11,22 cm
Media página vertical	n/a	\$ 1.965	\$ 1.742	9,42 cm x 22,80 cm
Tercio de página horizontal	n/a	\$ 1.218	\$ 1.073	19,26 cm x 7,24 cm
Tercio de página vertical	n/a	\$ 1.218	\$ 1.073	6,16 cm x 22,80 cm
Cuarto de página horizontal	n/a	\$ 908	\$ 807	19,26 cm x 5,43 cm
Cuarto de página vertical	n/a	\$ 908	\$ 807	9,42 cm x 11,22 cm
Octavo de página	n/a	\$ 465	\$ 412	9,42 cm x 5,43 cm

Valores de los formatos no incluyen el 12% de IVA

Fuente: El Universo

Las empresas normalmente serán visitadas por nuestro equipo de asesores, los cuales proporcionaran la información sobre los servicios, promociones y prestaciones que Fast Service ofrece y mediante folletos explicativos que darán a conocer los beneficios otorgados a los clientes. El costo más IVA por la impresión de los folletos es de:

Figura 25. Calculo Costos Publicidad

CANT	TAMAÑO	PRECIO
5000 UND	10X7,5	330

Fuente: Imprenta Graphic Designer

8.3.4 Estrategias Mercado Secundario

Para nuestro mercado Secundario además de las estrategias ya planteadas durante la estrategia de marketing se plantearan también otras alternativas tales como:

- Acuerdos con Proveedores reconocidos de repuestos en el mercado ecuatoriano, como Bosch, Dayco, NGK; con el fin de apalancarnos en su reconocimiento y trayectoria en la calidad de sus productos.

- Otra alternativa será el promocionar a nuestros técnicos con los cursos de capacitación ofertados por empresas externas tales como TAEET Electronic, la UIDE o a través de cursos internacionales que ofrecen cursos de certificación en Latinoamérica como la "Asociación de Talleres Automotrices de México", el cual brinda on line la certificación.

- También se Armaran Brochure donde se especifiquen nuestros servicios, así como los comentarios de nuestros clientes actuales vía web en respuesta de calidad del servicio, donde se especifiquen los beneficios obtenidos por el servicio del taller móvil In Situ.

9. DISEÑO TÉCNICO

El servicio ofertado se realizara a través del Call Center (asesores de servicio) o a través de email, mediante el cual el cliente realizara una solicitud previa del servicio, la misma que será atendida por nuestro asesor de servicio, con el fin de coordinar los detalles del servicio y la fecha del mismo.

El servicio será agendado por nuestro asesor de servicio, y él enviara este detalle al jefe de taller para que se programe la visita con el personal, así como los repuestos e insumos necesarios dependiendo del tipo de servicio requerido por el cliente. Una vez agendado el asesor confirmara días antes, la visita del personal técnico, para que el cliente pueda agendar los vehículos a los que se les va a dar el respectivo mantenimiento; en caso de requerirse algún repuestos estos serán solicitados con anticipación al día del mantenimiento a los proveedores previamente calificados, adicionalmente el camión taller poseerá repuestos e insumos en su bodega los cuales estarán respectivamente inventariados.

Los clientes frecuentes tendrán un beneficio adicional, ya que a ellos se les instalara un modulo de nuestro software para que pueden revisar el historial del mantenimiento de los vehículos, así como una agendamiento tentativo por un kilometraje histórico, este lo pueden usar para dar seguimiento al recorrido de la flota así como para programar futuros mantenimientos. Estos controles se podrán realizar con el Programa de CRM el cual formara parte del software adquirido.

Fast Service manejara un total de cuatro unidades de taller móvil, con los cuales atenderá In Situ a los clientes, cada vehículo tendrá 1 chofer mecánico, 1 electricista y 1 mecánico los cuales serán los encargados de realizar los mantenimientos en las instalaciones de los clientes.

9.1 ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO

El negocio pretende lograr beneficios principalmente con la venta directa de la mano de obra generada por el personal técnico en las respectivas visitas técnicas, otras formas de

generar utilidad es la gestión en la reventa de repuestos de proveedores calificados, principalmente de repuestos alternos y originales de acuerdo a los requerimientos del cliente, sin obviar la calidad del mismo para garantizar la calidad de nuestros servicios.

Con las cuatro unidades se prevé atender a seis empresas diarias: dos vehículos estarán destinados a realizar mantenimientos preventivos, cada uno de ellos atenderá dos empresas diarias y los otros dos atenderán los mantenimientos correctivos y de reparaciones con una programación de una empresa diaria por cada uno, es decir, se planea un paso vehicular mensual de 432 vehículos mensuales.

El margen de utilidad de la reventa de repuestos oscilará entre el 25% sobre el valor acordado con el proveedor, otra de las formas de generar utilidad será la venta de la chatarrización de las partes obsoletas desechadas por el cliente y también por la venta de lubricantes usados retirados de los vehículos, todas estas ventas se realizarán con los respectivos gestores ambientales registrados por el M.I. Municipio de Guayaquil.

El servicio ofertado por Fast Service que se dará a los clientes para poder satisfacer las necesidades de los mismos estará dividido en 3 tipos de mantenimientos:

Servicio de Mantenimiento Preventivos.- Todos aquellos mantenimientos que ocurren en un periodo de tiempo o kilometraje pre-establecido (por ejemplo una vez al mes o cada 5000 Km).

El tiempo mínimo para la realización de este tipo de Mantenimientos es de 30 minutos y el tiempo máximo es de 5 horas por vehículo.

Servicio de Mantenimiento Correctivos.- Todos aquellos mantenimientos que ocurren por motivo de desgaste normal de las piezas por su uso normal, por el mal uso de la unidad o por la mala conducción por parte de los conductores.

Tales como: Cambio de amortiguadores, rotulas, terminales.

Tiempo mínimo en la realización 1 hora y tiempo máximo 8 horas.

Servicio de Reparaciones.- Estas actividades son aquellas que se realizan con un mayor grado de dificultad y que tienen un periodo mínimo de espera de un día.

Tales como: reparaciones de motor, reparación de cajas de cambio y reparaciones de diferencial.

Para este tipo de reparaciones se coordinara con las empresas por los tiempos de espera que están implicados en estas reparaciones

Los trabajos que se desarrollarán en estos tipos de servicios, se fundamentan en las siguientes actividades:

- Reparaciones en sistemas de suspensión
- Reparaciones en sistemas de dirección
- Reparaciones en sistemas de motor de combustión interna.
- Reparaciones en sistemas de frenos
- Reparaciones en sistemas de transmisión.
- Reparaciones en sistemas eléctricos y de carrocería.
- Mantenimiento preventivo de kilometraje (Cambio de aceite, filtros, etc.).

9.2 ESPECIFICACIONES TECNOLÓGICAS

Para el control informático se realizara la adquisición de un software, lo cual facilitara tener control en:

- Inventarios de Repuestos

-Agendamiento de Citas

-Historiales de Vehículos (disponible para clientes)

- Procesos de facturación
- Módulos financieros
- Catalogo de repuestos
- Facturación electrónica
- Módulos de RRHH y pago de nomina

Todo esto con el fin de mantener una mejora continúa de nuestro servicio y mantener una base de datos actualizada que nos permita cumplir con todas las leyes de las entidades estatales.

9.3 PROCESO PRODUCTIVO

Fast Service tiene dentro de su procedimiento de servicio a los siguientes actores principales:

Clientes Corporativos.- Son aquellas empresas que solicitan el servicio de mantenimiento In Situ, en función del kilometraje o necesidades por alguna falla mecánica durante el funcionamiento de los vehículos livianos.

Proveedores de Repuestos.- Considerados como aliados estratégicos de la compañía, estos son aquellos que manejan repuestos alternos como originales, los mismos que han sido preseleccionados de acuerdo a calidad de producto, manejo de crédito, stock de repuesto y logística de entrega.

Fast Service.- Todo personal técnico y administrativo que conforman la empresa como tal, y están involucrados en realizar toda la logística y coordinación necesarias para lograr un trabajo de calidad de nuestro personal técnico, así como la satisfacción de nuestros clientes corporativos.

9.3.1 Diseño del Proceso Productivo In Situ

Para el proceso productivo el taller móvil contará con un proceso de servicio agendados por el asesor de servicio previamente, debido a que cada vehículo a ser atendido por el taller será diferente en relación a los trabajos solicitado y al menú de servicio requerido por cada uno de los mismos, lo que conlleva que la mano de obra como las maquinarias sea indispensable al momento de ofrecer el servicio. Dentro del Proceso a utilizarse desde la llegada del taller móvil hasta la salida del mismo de las instalaciones de la empresa se enfocara en los siguientes puntos:

1. Ingreso del Taller móvil a instalaciones previamente acordadas por el cliente.
2. El asesor de técnico del taller atenderá al usuario del vehículo y procederá a describir a través de la hoja de Acta de Recepción en qué condiciones recibe el vehículo y los trabajos agendados a realizar, al mismo tiempo realiza un control visual de algunos componentes de seguridad, tales como funcionamiento de radio, a/c sistema de limpiaparabrisas ,etc., para comprobar su estado y generar una venta de servicio adicional y si el usuario está conforme a lo descrito, procederá a la firma del mismo.
3. El asesor técnico coordina y distribuye los vehículos hacia los 2 técnicos, incluyendo él, observando los pedidos de servicio por parte del usuario y de acuerdo a lo agendados.
4. El técnico realiza la respectiva revisión de los trabajos pedidos y realiza un control de calidad haciendo uso de un formato de Check list.
5. El técnico realiza el respectivo pedido de repuestos al Jefe Técnico de acuerdo al mantenimiento agendados.
6. El técnico informa al Jefe Técnico, los daños encontrados que no han sido notificados para solicitar la respectiva autorización o el re-agendamiento y con ello solucionar el desperfecto no informado en la solicitud de mantenimiento agendado.
7. El técnico realiza el respectivo mantenimiento del vehículo.

8. En caso de ser una reparación la cual ocasionaría una demora excesiva de más de 2 días se estandariza la utilización de un formato de sistemas intervenidos a ser llenado por el técnico que realiza la reparación. Este formato será para conocer en qué estado se está receptando el vehículo y evitar retrasos en caso de no asistencia del técnico al taller o por pérdidas durante el almacenamiento.

9. Una vez terminada la reparación del vehículo el técnico realiza una inspección final al término de los trabajos antes de que el vehículo sea entregado al usuario por parte del jefe técnico.

10. El Jefe Técnico realiza una auditoria de calidad de la reparación para constatar que todos los trabajos se hayan realizado correctamente y en caso de encontrar alguna inobservancia o falla en la reparación el vehículo será devuelto al técnico para que realice la correspondiente corrección, esta inspección se realiza mediante el Check list en la parte de control final del mismo formato.

11. Una vez realizada la corrección el vehículo vuelve a ser inspeccionado y de encontrarse correctamente reparado el vehículo será entregado al usuario.

12. Una vez realizada todas las reparaciones programadas y las no programadas pero autorizadas por el encargado de la flota, el Taller móvil se retirara de las instalaciones dejando el área de trabajo limpia y los residuos serán almacenados en el taller móvil en los respectivos depósitos exclusivos para el almacenaje de residuos peligrosos y chatarra.

13. El Jefe técnico al regreso a las oficinas deberá informar al asesor de servicio de todas las novedades encontradas, así como de los trabajos realizados para proceder a la respectiva facturación a crédito.

14. El Asesor de Servicio ingresa la información en el modulo de CRM, para que esta información pueda ser vista por el cliente, así como también programa la fecha tentativa de la próxima cita poniendo prioridad a las novedades encontradas en la visita anterior.

15. Comprobada toda la información de la factura se procede a la respectiva emisión de la misma, para su respectivo cobro.

Al realizar todo este proceso productivo se logra obtener óptimos resultados, el taller móvil consta como se puede observar con diferentes procesos de servicio que ayudarán a lograr el objetivo propuesto de brindar un servicio de alta calidad e ingresos rentables, en el anexo 9 se observa el proceso productivo gráficamente.

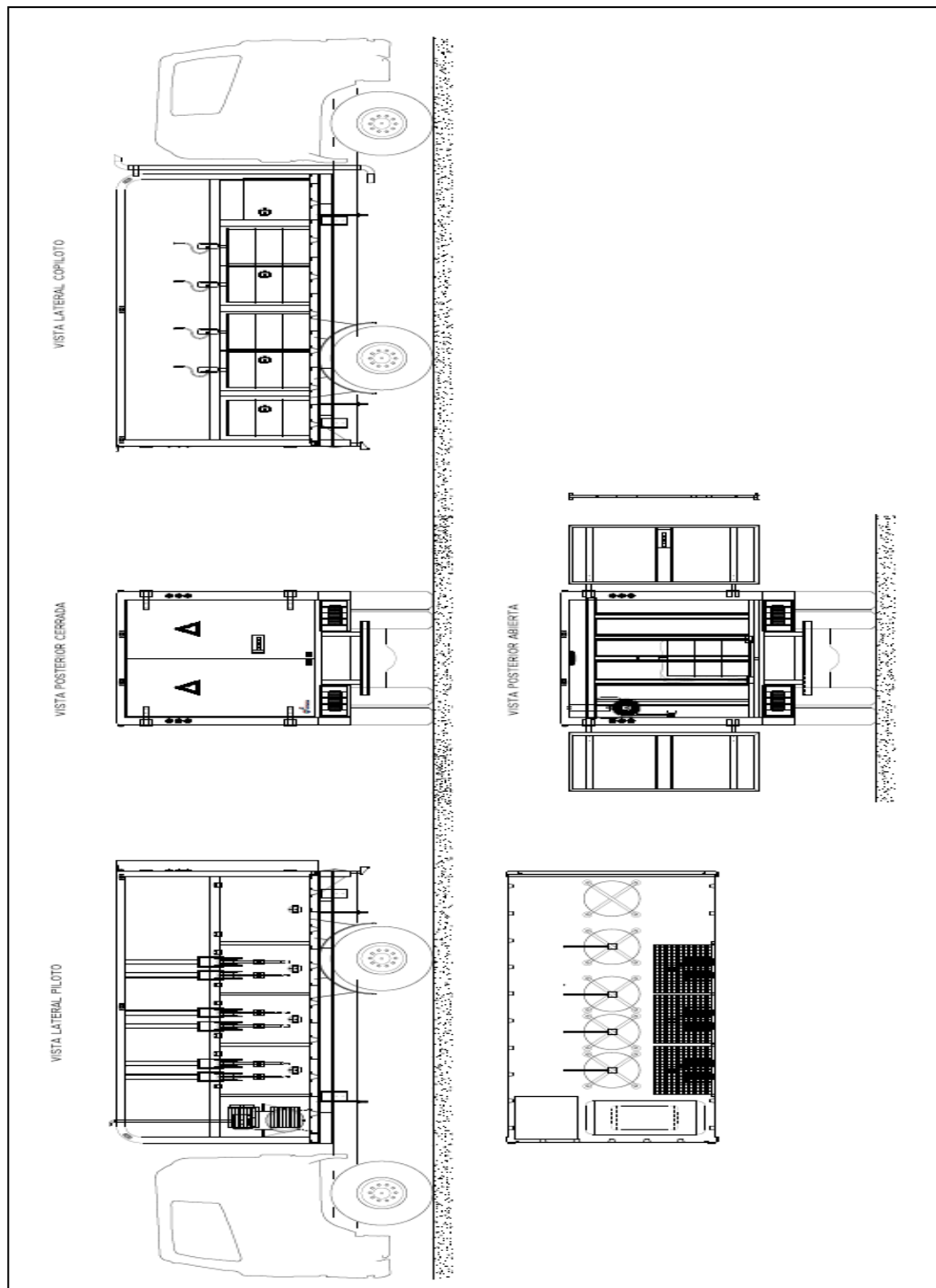
9.4 DISEÑO DEL TALLER MÓVIL

Para poder satisfacer las necesidades de los clientes de Fast Service, así como el cumplimiento de las normas ambientales y el correcto almacenaje de repuestos, herramientas y lubricantes; se ha diseñado un furgón taller el cual será montado en un camión de no menos de 3,5 toneladas. Este camión taller constara con todas las facilidades para el almacenaje de repuestos, de herramientas y de lubricantes nuevos. Además deberá estar equipado con los reservorios y estanterías para los lubricantes usados y la chatarra, por lo cual estará construido para cumplir con las normas ambientales de traslados de aceites usados y residuos peligrosos.

En la figura 26 se puede apreciar el plano de construcción del camión taller con sus respectivos compartimientos y depósitos para los equipos de lubricación y de reparaciones, así como del compresor de aire, todos estos equipos deberán ser asegurados a la estructura para evitar futuros daños durante el transporte.

Para la construcción de este furgón se ha presupuestado con una empresa reconocida en el medio de construcciones de carrocerías y con una alta experiencia en este tipo de proyectos metalmecánicos, esto con el fin de asegurar la calidad del servicio y de evitar futuros accidentes durante los traslados.

Figura 26. Planos de taller móvil



Elaboración: Proveedor Metal car

9.5 MAQUINARIAS Y EQUIPOS

Se requiere equipar al vehículo con equipos, herramientas y maquinas necesarias para los trabajos técnicos a realizar; de acuerdo a la experiencia del Ing. Luis Pilacuan se ha establecido un equipamiento Básico para cada uno de los talleres móviles, dicho equipamiento ha sido consensuado con varios proveedores de equipamiento automotriz.

En la tabla 2 se puede observar el equipamiento básico de maquinarias y equipos tanto de ajuste, precisión y equipamiento especial el cual será usado para satisfacer las necesidades de los clientes.

Tabla 2. Listado de equipos y maquinaria para talleres móviles

DESCRIPCION	P. UNIT	CTD	P. TOTAL
TORQUE ANGULAR DE 1/2 MARCA KD-TOOL	\$ 89,27	4,00	\$ 357,08
CARGADOR DE BATERIA INDUSTRIAL PARA 12-24 VOLT. 250 AMPERIO 115 VOLT	\$ 352,37	4,00	\$ 1.409,48
SCANNER LAUNCH	\$ 1.820,00	4,00	\$ 7.280,00
RED CANDI Y CONECTORES	\$ 1.400,00	4,00	\$ 5.600,00
COMPRESOR DE 10 HP	\$ 3.970,00	4,00	\$ 15.880,00
BOMBA DE DIAFRAGMA	\$ 350,00	8,00	\$ 2.800,00
ESMERIL DE BANCO	\$ 75,98	4,00	\$ 303,92
TALADRO DE MANO	\$ 112,23	4,00	\$ 448,92
GATA DE BOTELLA DE 2 TON	\$ 98,38	4,00	\$ 393,52
GATA TIPO LAGARTO DE 5 TON	\$ 423,84	4,00	\$ 1.695,36
RECOLECTORES DE ACEITE	\$ 415,67	4,00	\$ 1.662,68
MANGUERA Y ACOPLA DE AIRE CON INSTALACION	\$ 65,00	4,00	\$ 260,00
ENGRASADORA NEUMATICA	\$ 227,12	4,00	\$ 908,48
DRENADOR DE ACEITE	\$ 187,93	4,00	\$ 751,72
CALIBRADOR VERNIER - PIE DE REY DE 8"	\$ 82,74	4,00	\$ 330,96
BOMBA DE VACIO PARA FLUIDOS	\$ 320,19	4,00	\$ 1.280,76
EMBANQUES DE 3 TON	\$ 24,60	16,00	\$ 393,60
CAMILLAS PARA MECANICOS	\$ 38,28	8,00	\$ 306,24
BASE MAGNETICA Y RELOJ PARPADOR	\$ 79,19	4,00	\$ 316,76
PISTOLA DE VACIO	\$ 67,23	4,00	\$ 268,92
ASIEN TO ERGONOMICO PARA MECANICO	\$ 45,82	8,00	\$ 366,56
RECTIFICADORA DE DISCOS ELECTRICA	\$ 6.520,75	4,00	\$ 26.083,00
KIT DE EXTRACCION DE RULIMANES	\$ 129,81	4,00	\$ 519,24
KIT DE MEDIDOR DE FUGA DE AGUA	\$ 137,12	4,00	\$ 548,48

DESCRIPCION	P. UNIT	CTD	P. TOTAL
KIT DE MEDICION DE PRESION DE COMBUSTIBLE Y ACEITE	\$ 84,95	4,00	\$ 339,80
KIT DE MEDICION DE COMPRESION DE MOTOR GASOLINA	\$ 65,29	4,00	\$ 261,16
KIT DE EXTRADORES DE PISTAS DE EJES	\$ 120,19	4,00	\$ 480,76
KIT DE MEDICION DE COMPRESION DE MOTOR DIESEL	\$ 186,37	4,00	\$ 745,48
TEMPLADOR DE BANDAS	\$ 32,91	4,00	\$ 131,64
PRENSA HYDRAULICA DE 7 TON	\$ 970,24	4,00	\$ 3.880,96
MESAS DE TRABAJO DESMONTABLES	\$ 300,00	4,00	\$ 1.200,00
ARMARIOS DE HERRAMIENTAS	\$ 420,05	8,00	\$ 3.360,40
LIMPIADOR DE INYECTORES	\$ 1.200,00	4,00	\$ 4.800,00
FUENTE GENERADOR 110 V.	\$ 3.500,00	4,00	\$ 14.000,00
EXTENSIONES ELECTRICOS	\$ 120,00	4,00	\$ 480,00
CARRETE DE AGUA	\$ 410,00	4,00	\$ 1.640,00
JUEGO DE CARRETES DE ACEITE, BOMBA NEUMATICA, CONTADOR DE CARRETE	\$ 912,08	8,00	\$ 7.296,64
	Total		\$ 108.782,52

Elaboración: Los Autores

9.6 HERRAMIENTAS DE MANO

Se denomina como herramienta a todas aquellas que las usa el técnico de una manera manual y que se usan para las diferentes actividades de reparación y mantenimiento de las unidades; cada taller móvil contara con una caja de herramientas totalmente equipada para lograr un trabajo de calidad. El listado de estas herramientas manuales se puede observar en la tabla 3, donde la cantidad descrita será distribuida de maneras iguales a cada taller móvil.

Tabla 3. Listado de herramientas manuales para talleres móviles

DESCRIPCION	P. UNIT	CTD	P. TOTAL
FAJA PARA FILTRO ACEITE T/ARAÑA	\$ 22,30	8	\$ 178,40
JUEGO DE DADOS MILIMETRICOS MANDO 1/2 - 32 PZ	\$ 120,12	8	\$ 960,96
JUEGO DE DADOS PULGADAS MANDO 1/2 29 PZ	\$ 108,59	8	\$ 868,72
JUEGO DE DADOS MILIMETRICOS 54 PZ MANDO 3/8	\$ 85,34	8	\$ 682,72
JUEGO DE DADOS MILIMETRICOS 21 PZ MANDO 1/4	\$ 43,23	8	\$ 345,84
JUEGO DE LLAVES MILIMETRICAS 6 A 32 MM	\$ 67,86	8	\$ 542,88
JUEGO DE LLAVES PULGADAS DE 5/16 A 1"	\$ 43,21	8	\$ 345,68
JGO./LLAVES TORX T LARGAS	\$ 8,54	8	\$ 68,32
JUEGO DE DESTORNILLADORES DE GOLPE 8 PZ	\$ 35,76	8	\$ 286,08
JUEGO DE DADOS TORX 9 PZ	\$ 28,54	8	\$ 228,32

DESCRIPCION	P. UNIT	CTD	P. TOTAL
JUEGO DE TORX HEMBRA E 9 PZ	\$ 32,13	8	\$ 257,04
ALICATE CORTE DIAGONAL 7 1/2 CROSSMAN-USA	\$ 8,23	8	\$ 65,84
MARTILLO DE BOLA MEDIANO CROSSMAN-USA	\$ 17,23	8	\$ 137,84
PALANCA DE FUERZA MANDO 1/2	\$ 21,34	8	\$ 170,72
JUEGO DE DADOS DE IMPACTO MANDO 1/2 9 PZ EN PULGADAS	\$ 31,59	8	\$ 252,72
JUEGO DE DADOS MILIMETRICOS DE IMPACTO MANDO 1/2 11 PZ	\$ 37,82	8	\$ 302,56
JUEGO DE LLAVES DE CAÑERIAS 4 PZ	\$ 14,20	8	\$ 113,60
ALICATE 10" CROSSMAN-USA	\$ 9,91	8	\$ 79,28
PLAYO DE 2 POSICIONES 8" MARCA CROSSMAN-USA	\$ 11,23	8	\$ 89,84
LLAVE DE TUBO 8" CROSSMAN-USA	\$ 18,91	8	\$ 151,28
PLAYO DE PRESION DE 8"	\$ 14,37	8	\$ 114,96
LLAVE FRANCESA 8" CROSSMAN-USA	\$ 12,00	8	\$ 96,00
BERBIQUI 1/2 MARCA BAHCO	\$ 11,21	8	\$ 89,68
ESPATULAS 60MM ACERO INOXIDABLE CROMADA USA	\$ 2,21	8	\$ 17,68
LIMA PLANA	\$ 4,56	8	\$ 36,48
NUDO DE IMPACTO DE 1/2 CROSSMAN-USA	\$ 3,53	8	\$ 28,24
MEDIA CAÑA CUADRADA MARCA PROWIN-USA	\$ 4,42	8	\$ 35,36
LIMA REDONDA	\$ 4,23	8	\$ 33,84
BROCHAS DE 2 1/2 MARCA KEY BICOLOR	\$ 2,43	8	\$ 19,44
EXTENSION IMANTADA	\$ 6,72	8	\$ 53,76
ESPEJO PEQUEÑO TIPO DENTISTA	\$ 5,21	8	\$ 41,68
SIERRA CON HOJA DE SIERRA REFORZADA INDUSTRIAL 12"	\$ 21,19	8	\$ 169,52
MARTILLO DE GOMA	\$ 9,32	8	\$ 74,56
JGO./BOTADORES 8 PZS.	\$ 27,64	8	\$ 221,12
JGO. /CINCELES 11 PZS. EN ESTUCHE	\$ 23,69	8	\$ 189,52
MULTIMETRO DIGITAL AUTOMOTRIZ DE 2-4-6 -8 CILNDRO	\$ 45,37	8	\$ 362,96
CEPILLO DE FIERRO	\$ 4,25	8	\$ 34,00
COMPROBADOR DE CORRIENTE HEAVY DUTTY 12-24VOLTIO	\$ 8,37	8	\$ 66,96
PISTOLA NEUMATICA MANDO 1/2	\$ 221,21	8	\$ 1.769,68
JUEGO DE DADOS POLIGONALES DE 12 PUNTAS MM MANDO 1/2	\$ 89,72	8	\$ 717,76
KIT DE RECOGEDOR DE ESPIRAL DE AUTO	\$ 37,96	8	\$ 303,68
KIT DE PINZAS Y RECOGEDOR DE PISTON PARA FRENOS	\$ 3,27	8	\$ 26,16
CAJA METALICA	\$ 350,00	8	\$ 2.800,00
CAUTIN ELECTRICO DE 40 WATS. MARCA WELLER-USA	\$ 17,46	8	\$ 139,68
	Total		\$ 13.571,36

Elaboración: Los Autores

10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

10.1 GRUPO EMPRESARIAL

Fast Service nombre de la compañía será constituida como una sociedad anónima, bajo las leyes del Ecuador, y no tendrá ningún tipo de participación externa a demás de sus accionistas, en una primera etapa inicial estará conformada por los cuatro talleres móviles, con una oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil.

10.2 POLÍTICA DE UTILIDADES

Sus utilidades se repartirán de acuerdo a las políticas gubernamentales, el cual destina el 15% de la utilidad contable del ejercicio económico anual a los trabajadores, el mismo que será repartido de la siguiente manera:

- El 5% será entregado a los trabajadores, de acuerdo a sus cargas debidamente sustentadas por los requisitos legales, se considera como cargas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, hijos menores de edad y a los discapacitados en termino de invalides.
- El 10% se divide para los trabajadores de la empresa, en partes iguales sin considerar su salario mensual ni ningún otro tema.
- Se considerará una política de reparto de utilidades del 30% a partir del tercer año, donde se recuperara la inversión inicial.

10.3 ACCIONISTAS

Los Accionistas de Fast Service para el inicio de sus operaciones estará conformado con una participación del 34% a Luis Pilacuan, 33% a María Fernanda Maridueña y 33% a Grace Villafuerte.

Tabla 4. Accionistas

NOMBRE DEL ACCIONISTA	PARTICIPACION
LUIS PILACUAN	34%
MARIA FERNANDA MARIDUEÑA	33%
GRACE VILLAFUERTE	33%
TOTAL	100%

Elaboración: Los Autores

10.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El fin de mantener una empresa o en este caso un taller móvil es lograr que los objetivos propuestos por los accionistas se cumplan y para esto se debe de tener una correcta eficiencia organizacional. Esta estructura debe de ser lo suficientemente ágil y mantener en todas sus líneas el liderazgo que represente cada cargo para así poder contribuir con el logro empresarial de la organización.

La empresa Fast Service contara con el personal detallado en la tabla 5, con el fin de optimizar las funciones se establecerá un manual detallado de las funciones de cada persona involucrada en el proceso.

Tabla 5. Detalle de Personal

DESCRIPCION	NUMERO
PERSONAL ADMINISTRATIVO	
Administrador-Gerente	1
Contador	1
Asistente Administrativa	1
PERSONAL DE PLANTA	
Asesor de Servicio	1
Coordinador de Repuestos	1
Técnico Líder /Chofer	4
Técnico Mecánico	4
Técnico Electromecánico	4
TOTAL	17

Elaboración: Los Autores

En la tabla 5 se puede observar la representación de la organización tipo lineal jerárquico la cual estará rigiendo en el taller.

10.5 MANUAL DE FUNCIONES

Para el desarrollo del proyecto se ha establecido un manual de funciones para el personal del Taller de Servicio, detallado a continuación:

Asesores de Servicio

Funciones Básicas

- Mantener comunicación directa con los Técnicos-Asesores de Servicio.
- Controlar que el trabajo de reparación o mantenimiento sea terminado de acuerdo a la programación establecida.
- Planear y asignar el programa de trabajo en base a los agendamientos, días antes con los Técnicos-asesores.
- Programar los Repuestos a Usar
- Comunicación directa con el comprador de repuestos y exigir el cumplimiento oportunos de las partes y piezas.
- Aprobar pedido de repuestos para los trabajos de mecánica.
- Optimizar el buen uso de las bahías de trabajo, vehículos paralizados enviarlos a la bodega correspondiente previa comunicación al responsable.
- Participar activamente en la planificación de los trabajos para el día siguiente conjuntamente con el asesor de servicio y el personal técnico a su cargo.

Técnicos mecánicos/ electromecánicos y técnicos líder de Servicio**Funciones Básicas**

- Revisar historial de mantenimiento.
- Dar a conocer al cliente el tiempo estimado de reparación, mantenimiento o información concerniente al presupuesto de su vehículo.
- Reporte semanal de repuestos pendientes para conocimientos y revisión con el jefe de Servicio y el encargado de la compra de los repuestos diariamente.
- En el caso de alcances comunicar al cliente para solicitar autorización.
- A la entrega de la unidad Informar brevemente al cliente los trabajos efectuados.
- Mostrar al cliente los repuestos que se han cambiado.
- Retirar los cobertores de asientos, volantes, alfombra de piso del vehículo al momento de ser entregado al cliente.
- Entregar personalmente el vehículo al cliente.
- Participar activamente en la planificación de los trabajos para el día siguiente conjuntamente con el Jefe de Servicio y personal de repuestos.
- Mantener al día las órdenes que están bajo su responsabilidad.
- Plantear las soluciones técnicas que más se ajusten a las necesidades de los clientes.
- Probar el óptimo funcionamiento de los vehículos previo a su entrega al cliente.
- Controlar el uso de insumos en los trabajos asignados para cuidar el presupuesto de los clientes y evitar el desperdicio para la empresa.
- Velar por la aplicación óptima de los estándares de calidad.

- Realizar los trabajos mecánicos en los vehículos de los clientes, de acuerdo a las especificaciones de la orden de trabajo recibida y bajo las más estrictas normas de seguridad.
- Realizar bien desde la primera vez los trabajos de reparación, cualquier reclamo por parte del cliente será total responsabilidad del mecánico.
- Asegurar el más alto nivel de calidad en los trabajos mecánicos en los vehículos de los clientes.
- Velar por el buen uso de los equipos, herramientas e instalaciones de los talleres.
- Asegurar el uso adecuado de los materiales e insumos que se utilizan en los trabajos mecánicos.
- Velar por la protección de las instalaciones, vehículos y personal ante riesgos físicos.

Coordinador de Repuestos

Funciones Básicas

- Mantener un Stock Mínimo de los repuestos usados para los mantenimientos
- Mantener un listado de proveedores de repuestos que aseguren el stock requerido para los servicios a las empresas
- Participar y utilizar al máximo, sus habilidades durante entrenamiento asignado por administración.
- Realizar las respectivas compras de repuestos requeridas por el taller de servicio.
- Mantener una apariencia ordenada, limpia y uniforme, de acuerdo a las políticas de la empresa.

- Llegar a trabajar, tomar descansos y salir del trabajo en los horarios establecidos por la empresa.
- Tratar con cortesía y amabilidad a todos los clientes y personal del distribuidor.
- Esforzarse al máximo para alcanzar metas de producción establecidas por el Taller.
- Utilizar suministros y materiales de una manera práctica y económica.
- Reportar a la administración cualquier circunstancia o condición que comprometa la integridad o seguridad del distribuidor, su personal o a los clientes.
- Coordinar con el Administrador las rutas establecidas de compras y localización de proveedores.
- Mantener contacto permanente con el Jefe de Servicio y Técnicos-asesores para la coordinación de repuestos de requerimientos especiales.
- Realizar las respectivas observaciones y planes de acción a repuestos faltantes con nuestros proveedores.
- Velar y exigir a nuestros proveedores la respectiva garantía de los repuestos comprados en cada almacén de repuesto.

Asistente Administrativa

Funciones Básicas

- Preparar la información que registra el sistema sobre los clientes atendidos así como del agendamiento.
- Realizar las llamadas a los clientes para la confirmación del agendamiento
- Procesar la información para obtener los datos y realizar las estadísticas solicitadas para su presentación según sean requeridas por su Jefatura.

- Registrar citas por mantenimiento en el formato dispuesto.
- Actualizar información de cliente en el sistema.
- Apoyar activamente en la atención de llamadas e ingreso de citas por la WEB por parte de los clientes.

Actividades Varias Administrativas

- Impresión de notas de crédito y otros documentos del sistema generados por la actividad comercial del taller.
- Realizar cuadros de información semanal o mensual para Distribuidores sobre los temas solicitados.
- Sacar copias sobre documentación anexa para trámites administrativos relacionados al taller.
- Archivar documentos de órdenes de trabajo.
- Preparar documentación solicitada por los clientes o proveedores.
- Realizar cuadros de información sobre el análisis de flotas
- Coordinar con la jefatura de Servicio las reuniones de plan de negocio con la administración
- Realizar y mantener al día las responsabilidades administrativas del taller.
- Llevar y revisar el flujo de caja chica del taller.
- Procesar la información para obtener los datos y realizar las estadísticas solicitadas para su presentación según sean requeridas por la Administración
- Realizar tareas de facturación de taller

Administrador - Gerente

Funciones Básicas

- Mantener un ambiente de trabajo saludable y cómodo en cada uno de los colaboradores.
- Mantenerse al día en las responsabilidades de pago tanto a colaboradores como a proveedores.
- Realizar y mantener al día las responsabilidades administrativas del taller como lo es la cartera, estado de resultados y flujo de caja.
- Realizar convenios con compañías y personas naturales para aumentar la retención de los clientes del taller.
- Mantener los balances P y G, estado de resultados y Flujo de Caja mensuales para dar a conocer a los accionistas los resultados
- Buscar activamente nuevas oportunidades de negocios.
- Ampliar la visión y misión del taller de servicio.
- Buscar mediante marketing y publicidad el crecimiento del negocio así como la manera de una posible expansión.
- Colaborar con todo el personal en busca de un bien común.
- Asistir a las reuniones de Calidad y dar a conocer al personal de taller el status actual del taller y buscar oportunidades de mejora.

Contador

Funciones Básicas

- Elaborar estados financieros para fines contables, fiscales y financieros.

- Causar de los diferentes hechos económicos de la empresa [compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones, etc.
- Calcular el monto de los impuestos pagar.
- Elaborar declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibos de pago, etc. y entregar o tramitar de éstos ante las personas o instituciones designadas.
- Hacer el registro diario de compras, ventas, gastos, cuentas por cobrar y pagar.
- Revisar que las facturas de los proveedores cumplan con los requisitos exigidos por ley.
- Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada-
- Operar cualquier sistema de Contabilidad, utilizando la computadora en el proceso Contable-Financiero.
- Asesorar en materia contable, fiscal y financiera
- Fundamentar toma de decisiones basados en el análisis de la información financiera.
- Verificar los documentos contables.
- Verificación y cálculo de impuestos.
- Velar por que la contabilidad se lleve de acuerdo a la legislación ecuatoriana.

10.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE FAST SERVICE

Tabla 6. Cronograma de Implementación

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FASE 1: OBTENCION DE CREDITOS Y CAPITAL DE TRABAJO													
DURACION DE ACTIVIDAD	■	■	■										
FASE 2: COMPRA DE EQUIPO Y MAQUINARIAS													
DURACION DE ACTIVIDAD			■	■	■								
FASE 3: ADECUACION DEL TALLER MOVIL													
DURACION DE ACTIVIDAD			■	■	■	■	■	■					
FASE 4: CAMPAÑA DE MARKETING													
DURACION DE ACTIVIDAD							■	■	■	■	■		
FASE 5: CAPACITACION A TECNICOS Y PERSONAL													
DURACION DE ACTIVIDAD										■	■	■	
FASE 6: FUNCIONAMIENTO													
DURACION DE ACTIVIDAD												■	■

Elaboración: Los autores

En la presente tabla 6 se observa el cronograma de implementación en meses de la idea de negocio, este cronograma puede tener variaciones debido a factores externos no contemplados en este proyecto.

11. ANÁLISIS LEGAL

11.1 ASPECTOS LEGALES

11.1.1 Tipo de sociedad.

Fast Service se conformara como una compañía de Sociedad Anónima radicada en la ciudad de Guayaquil. Formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

11.1.2 Procedimientos para la conformación de la sociedad.

Dentro de todas las estructuras de empresas, para el presente proyecto se ha escogido la forma de sociedad anónima, cuyos requisitos para su habilitación describiremos en el siguiente párrafo, además para el tributario (SRI), relaciones laborales (IESS) manejo en la ciudad (municipales), y otros organismos como bomberos y Ministerio de Ambiente

11.1.3 Requisitos para la Formación de una compañía anónima

- Se constituirá mediante escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal la compañía.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes en el SRI.
- Suscribir totalmente su capital.
- Para la celebración de la escritura pública de fundación o de constitución definitiva, es requisito que los accionistas declaren bajo juramento que depositarán el capital pagado de la compañía en una institución bancaria.
- La compañía anónima se conformará por lo menos por dos accionistas.

11.1.4 Requisitos para la Apertura de Registro Único de Contribuyente (RUC)

Para identificar a las personas jurídicas o naturales el Servicio de Rentas Internas (SRI) implementó hace varios años el Registro Único de Contribuyentes (RUC). Éste debe tenerlo cualquier persona jurídica o natural que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

En el RUC se incluye información relativa a la actividad comercial de la persona, por ejemplo: dirección y teléfono de la matriz y establecimientos, descripción de las actividades económicas que se llevan a cabo, en base al código CIUU (Clasificador Internacional Industrial Único), entre otros. Por lo anterior, cuando ya tengas un local es necesario incluir el establecimiento, mediante la actualización del RUC.

Para la apertura o actualización del RUC es necesario descargar y llenar un formulario, entregarlo en las oficinas del SRI adjuntando otros documentos que se solicitan. La actualización del RUC (SRI) no tiene ningún costo.

11.1.5 Requisitos para la Apertura del Número Patronal

Para obtener el número patronal se deberá Ingresar a la página web www.iess.gob.ec en la opción Servicios por Internet, donde se escogerá la opción Empleadores- Actualizar datos del registro patronal. - Escoger el sector al que pertenece (privado, público o doméstico) - Ingresar los datos obligatorios que tienen asterisco - Digital el número de RUC y (En caso de doméstica digitar número de cédula). - Seleccionar el tipo de empleador - En el resumen del Registro de Empleador al final del formulario se visualizará imprimir solicitud de clave.

- Una vez registrados los datos solicitados, tiene que acercarse a las oficinas de Historia Laboral del Centro de Atención Universal del IESS a solicitar la clave de empleador, con los siguientes documentos:
- Solicitud de Entrega de Clave (impresa del Internet)

- Copia del RUC (excepto para el empleador doméstico).
- Copias de las cédulas de identidad a color del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave.
- Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar el retiro de clave.
- Copia de pago de un servicio básico (agua , luz o teléfono)
- Calificación artesanal si es artesano calificado.
- Original de la cédula de ciudadanía.

11.1.6 Requisitos para la Obtención de la Patente Municipal

- Formulario “Solicitud para Registro de Patente Personas Jurídicas”.
- Copia legible de los Estados Financieros del período contable a declarar, con la fe de presentación de la Superintendencia de Compañías o de Bancos, según sea el caso.
- Copia legible de la cédula de ciudadanía y del nombramiento actualizado del Representante Legal.
- Original y copia legible del R.U.C. actualizado.
- Original y copia legible del Certificado de Seguridad (otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos). Las personas que tienen más de un establecimiento, deben presentar el Certificado de Seguridad de cada uno de los locales.
- Copia de la Escritura de Constitución (cuando es por primera vez).

11.1.7 Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad

Las Sociedades deben presentar las siguientes declaraciones de impuestos a través del Internet en el Sistema de Declaraciones o en ventanillas del Sistema Financiero. Estas

deberán efectuarse en forma consolidada independientemente del número de sucursales, agencias o establecimientos que posea.

La estructura financiera de la compañía debe ser clara y precisa manteniendo un adecuado manejo de los estados financieros y de sus respectivos respaldos, debido a los controles exhaustivos que realizan los bancos a sus clientes por la ejecución de la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos a cargo UAF (Unidad de Análisis Financiero).

11.2 ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA

11.2.1 Dificultades legales o de reglamentación urbana para el funcionamiento del negocio

Para efectos del correcto desenvolvimiento de las actividades operacionales del taller se deberá considerar las obligaciones dispuesta por la “Ordenanza que Norma el Control de Talleres Automotrices, Garajes y Locales Comerciales que se dedican a la Venta De Repuestos, Partes y Accesorios Automotrices Usados Dentro Del Cantón Guayaquil”, la cual tiene objetivo principal evitar acciones la comercialización ilícitas de automotores y partes piezas, entre los aspectos importante que componen esta ordenanzas se detallan los siguientes:

- Poseer un adecuado registro de los vehículos que ingresan al taller, es decir un control de entrada y salida de los automotores a través de un libro foliado donde se detallan todos los movimientos.
- Según lo dispuesto por el Art. 2 de la Ordenanza municipal, se llevara a cabo un registro de entrada y salida de todos los repuestos otorgados por los proveedores donde se detallasen la procedencia y destino de los repuestos, partes o accesorios según lo dispuesto en el Art.5.
- Implementar el sistema sedimentador de trampas de grasa, conforme a las especificaciones técnicas exigidas por Interagua o quienes estuviese a cargo de los servicios

que ésta presta, según lo dispuesto en el Art. 96 de la Ordenanza de Vía Pública. Para lo cual se implementaran reservorios de descarga en talleres móviles y de planta.

- Presentar la nómina de empleados o trabajadores junto con el certificado de antecedentes personales (Récord Policial); además, para el caso de mecánicos profesionales deberá presentarse copia de la respectiva calificación de la junta de Defensa del Artesano o, si poseen título profesional de Ingeniero Mecánico, copia del mismo debidamente registrado en el colegio profesional respectivo.

12. ANALISIS AMBIENTAL

En el análisis ambiental se ha considerado cumplir con las ordenanzas y políticas establecidas por los entes reguladores como el Cuerpo de Bomberos, Dirección de Ambiente y Municipio.

Licencia Ambiental

Se ha considerado para las unidades móviles y taller in situ tener un plan para control de efluentes, cumpliendo con el art. 4.2 de la NORMA DE CALIDAD AMBIENTAL Y DE DESCARGA DE EFLUENTES en su LIBRO IX ANEXO 1 (MAE). En la cual se manifiesta claramente la prohibición de utilizar de cualquier tipo de agua, con el propósito de diluir los efluentes líquidos no tratados.

Otras de las particularidades que se destaca en esta ley, es la descarga de residuos líquidos en la vías públicas, cuya acción se la mitigará a través de talleres equipados con trampas para control de efluentes y trabajos realizados en instalaciones propias y de clientes.

Fast Service ha considerado adaptar sus unidades móviles con el fin del cumplimiento de las disposiciones expedidas por ley antes mencionadas y que además son fundamentales para el otorgamiento de la licencia ambiental, ordenada principalmente por los estándares de calidad ambiental regidos por la Dirección de Ambiente.

Finalmente se realizara contratos con gestores ambientales registrados con licencia en la Dirección de Ambiente con el fin de obtener el certificado de la licencia ambiental.

Permiso de bomberos

Previo a la obtención del permiso de suelo por la Municipalidad de Guayaquil se prevé el cumplimiento con las disposición para la obtención de la tasa de cuerpo de bomberos, lo cual implica que la infraestructura del local debe cumplir con la instalación de extintores, rotulación y señalización, mangueras de incendio para hidrantes, etc., con ello se evitará el la posibilidad de incendio que puedan afectar a clientes, usuario y empleados de la empresa.

13. ANÁLISIS ECONOMICO

13.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Para el presente proyecto se ha considerado como inversión en activos fijos la compra de maquinarias y equipos, los cuales se han detallado en las tablas 2 y 3 del capítulo 9. Adicional como parte fundamental del proyecto se ha considerado la adquisición de cuatro unidades móviles con su respectiva modificación para los equipos, detalladas en la tabla 7.

Además con el inicio de las operaciones del negocio se implementara la instalación de una oficina de atención con su respectivo mobiliario y equipo de cómputo, el cual contara con las respectivas licencias operativas. De igual manera para poder brindar los servicios de CRM y poder manejar toda la contabilidad de la Empresa se realizara la Adquisición de un Software que nos ayude a cumplir nuestros objetivos planteados.

Tabla 7. Inversión en Activos Fijos

Activos Fijos	Valor de Activos
Inversiones Depreciables - Edificios	\$ 8.000
Inversiones Depreciables - Vehículos	\$ 195.200
Inversiones Depreciables - Muebles de Oficina	\$ 2.042
Inversiones Depreciables - Equipos Computación y Comunicación	\$ 50.286
Inversiones Depreciables- Herramientas de Taller	\$ 13.571
Inversiones Depreciables- Equipos de Taller	\$ 108.783
TOTAL DE ACTIVOS DEPRECIABLES	\$ 377.882
INVERSIONES AMORTIZABLES	
Inversiones agotables	\$ 1.500
Inversiones diferibles	\$ 4.200
TOTAL DE ACTIVOS AMORTIZABLES	\$ 5.700
TOTAL INVERSION ACTIVOS	\$ 383.582

Elaboración: Los Autores

13.2 INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO

En el análisis del capital de trabajo se ha considerado los insumos y materiales a usarse dentro del proceso productivo del personal, así como un colchón de efectivo para el pago de nómina durante la pre-operación del negocio y los primeros meses de funcionamiento, debido a la brecha generada por el crédito otorgado a los clientes. De igual manera se implementará previo a los meses de apertura del negocio una campaña de promoción y publicidad con la finalidad de difundir la marca.

El capital de trabajo analizado para la operación se encuentra detallado en la tabla 8, donde se explica las principales cuentas que cubriría este capital de trabajo inicial.

Tabla 8. Inversión en Capital de Trabajo

Inversión en capital de trabajo						
Mes	8	9	10	11	12	Año
Materia prima					\$ 2.934	\$ 2.934
Insumos					\$ 199	\$ 199
Sueldo de Personal				\$ 10.619	\$ 10.619	\$ 21.239
Capacitación de personal				\$ 250	\$ 250	\$ 500
Promoción y Publicidad	\$ 521	\$ 521	\$ 521	\$ 521	\$ 521	\$ 4876
Total de Capital de Trabajo						\$ 29.748

Elaboración: Los Autores

13.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para el cálculo del análisis del mercado se estima que en el primer año se atenderá cerca de 5.184 unidades de un total 67.738 vehículos de las empresas en Guayaquil que cuenten con al menos un vehículo dentro de sus activos fijos, resultado obtenido analizando la capacidad operativa del negocio y afianzado a los hallazgos encontrados en la investigación del mercado, según se muestra en la figura 27.

Se ha considerado disponer de cuatro unidades para afrontar la capacidad operativa durante los dos primeros años, en el tercer periodo se estima un crecimiento de una unidad adicional por los años restantes. Por otro lado para el análisis del ingreso por costo de

mano de obra se establecerá una tarifa de \$22 por hora durante los primeros 2 años hasta el tercer periodo cuyo costo se incrementara a \$24 y terminando finalmente con un costo de \$26 por hora.

Para el cálculo del presupuesto de ingreso se estableció una composición de las ventas del 51% en repuestos, 34% mano de obra y de un 15% en lubricantes, de la mano de una política de cobranzas del 8% para ventas de contado, 24% ventas plazo a 30 días, 33% ventas a 60 días y 35% ventas a 90 días, datos de ventas proyectados durante los próximos de los 5 años como se muestra en la tabla 9.

Figura 27. Calcula de Demanda

	Datos	No. Vehículos
Población	5.760,00	63.737,70
Encuestas	183,00	2.025,00
Encuestados que adquirirían el servicio		
	69,00	1.545,00
Porcentaje Poblacional	37,70%	76,3%
Muestra de Mercado	2.171,80	48.629,51
Vehiculos a Atender (mes)		432,00

Elaboración: Los Autores

Tabla 9. Presupuesto de Ingresos

Calculo de Unidades a atender	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Número de Técnicos	8,0	8,0	10,0	12,0	12,0	
Horas vendidas por técnico	5,4	5,6	5,7	5,7	5,7	
Días laborables al mes	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	
Horas Vendidas mes	1.037	1.068	1.373	1.647	1.647	
Facturación por Anual	\$ 273.715	\$ 281.825	\$ 395.366	\$ 474.439	\$ 513.976	
Valor de MOD	22,00	22,00	24,00	24,00	26,00	
Ordenes día (en cada ot, venta de 2,4 horas por cada técnico)	2,25	2,32	2,38	2,38	2,38	
Ordenes día (al mes)	432	444,8	572	686,4	686,4	
CTD de vehículo en GYE (Población)	63.738	63.738	63.738	63.738	63.738	
Demanda anual	12.360	12.360	12.360	12.360	12.360	
Demanda mensual	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	
Eficiencia	80%	82%	84%	84%	84%	
Crecimiento	0	0	25%	20%	0%	
Número de Vehículos	4	4	5	6	6	
Unidades atendidas anual	5184	5338	6864	8237	8237	
Rubros de Ventas	Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Repuestos sin lubricantes	51%	\$ 410.573	\$ 422.738	\$ 593.050	\$ 711.660	\$ 770.964
Mano de obra	34%	\$ 273.715	\$ 281.825	\$ 395.366	\$ 474.440	\$ 513.976
Lubricantes	15%	\$ 120.193	\$ 123.754	\$ 173.612	\$ 208.335	\$ 225.696
Reciclaje	0,07%	\$ 564	\$ 580	\$ 814	\$ 977	\$ 1.058
Total Ventas	100,00%	\$ 805.045	\$ 828.898	1.162.842	1.395.411	\$ 1.511.695

Elaboración: Los Autores

13.4 PRESUPUESTO DE PERSONAL

Para la elaboración del presupuesto de personal se tomaron en cuenta los valores de la nómina de empleados, incluyendo todos los beneficios de ley como vacaciones, decimos, aportes patronales, ilustrados en la tabla 10, donde se aprecia los valores al año 1 y en la tabla 11 se muestra los gastos del personal durante los 5 años, donde se efectúan incrementos de personal a partir del 3 año de operación, en consideración a la confianza de ganada de los clientes y experiencia en el negocio.

Tabla 10. Nomina Año 1

Nomina	Salario mensual	13 avo	14 avo	Aporte Patronal 12,15%	Fondo Reserva	Vacaciones	Aportes sociales mensuales	1
Personal Directivo								
Administrativo	\$ 2.000	\$ 167	\$ 30	\$ 243	\$ 167	\$ 83	\$ 689	\$ 32.273
Asistente Administrativo	\$ 500	\$ 42	\$ 30	\$ 61	\$ 42	\$ 21	\$ 195	\$ 8.336
Contadora	\$ 800	\$ 67	\$ 30	\$ 97	\$ 67	\$ 33	\$ 294	\$ 13.123
Subtotal Directivo	\$ 3.300	\$ 275	\$ 89	\$ 401	\$ 275	\$ 138	\$ 1.178	\$ 53.732
Personal operativo								
Asesor de Servicio	\$ 800	\$ 67	\$ 60	\$ 97	\$ 67	\$ 33	\$ 323	\$ 13.480
Coordinador de Repuestos	\$ 850	\$ 71	\$ 30	\$ 103	\$ 71	\$ 35	\$ 310	\$ 13.921
Técnico Líder/ Chofer	\$ 2.400	\$ 200	\$ 119	\$ 292	\$ 200	\$ 100	\$ 911	\$ 39.727
Mecánicos	\$ 2.000	\$ 167	\$ 119	\$ 243	\$ 167	\$ 83	\$ 779	\$ 33.344
Electromecánicos	\$ 1.600	\$ 133	\$ 119	\$ 194	\$ 133	\$ 67	\$ 647	\$ 26.961
Subtotal Operativo	\$ 7.650	\$ 638	\$ 446	\$ 929	\$ 638	\$ 319	\$ 2.969	127.434
TOTAL NOMINA								181.166

Elaboración: Los Autores

Tabla 11. Presupuesto de Personal

Presupuesto del personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor nómina de personal directivo	\$ 39.600,00	\$ 39.600,00	\$ 39.600,00	\$ 39.600,00	\$ 39.600,00
Valor nómina de personal operativo	\$ 91.800,00	\$ 91.800,00	\$ 109.800,00	\$ 127.800,00	\$ 127.800,00
Total nómina	\$ 131.400,00	\$ 131.400,00	\$ 149.400,00	\$ 167.400,00	\$ 167.400,00
Total prestaciones parafiscales Directivo	\$ 14.132,40	\$ 14.175,24	\$ 14.219,79	\$ 14.266,13	\$ 14.314,32
Total prestaciones parafiscales Operativo	\$ 35.633,70	\$ 35.847,90	\$ 43.166,06	\$ 50.585,81	\$ 50.923,13
Total gastos personal	\$ 181.166,10	\$ 181.423,14	\$ 206.785,86	\$ 232.251,93	\$ 232.637,45

Elaboración: Los Autores

14. ANÁLISIS FINANCIERO

Para el presente análisis financiero se tomaron en cuenta el flujo de caja, el estado de resultados y el balance General, de esta manera se logro conocer los indicadores financieros como VNA y del TIR, para finalmente determinar la evaluación y factibilidad del proyecto.

14.1 FLUJO DE CAJA FINANCIADO

En la tabla 12 se observa el flujo de caja financiado del periodo, considerando todos los ingresos y egresos del negocio, se evidencia que los flujos de cada uno de los periodos son positivos, por esta razón no se realizaran prestamos de contingencia, sino que se apalancara la operación a través de los proveedores.

Tabla 12. Flujo de Caja Financiado

Cuentas	Ano 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas		\$ 805.045	\$ 828.898	\$ 1.162.842	\$ 1.395.411	\$ 1.511.695
(-) Costo de Ventas		\$ 417.490	\$ 429.860	\$ 603.041	\$ 723.650	\$ 783.954
(=) Margen de Contribución		\$ 387.554	\$ 399.038	\$ 559.801	\$ 671.761	\$ 727.741
Gastos operativos		\$ 208.040	\$ 209.720	\$ 248.676	\$ 287.253	\$ 288.096
Gastos administrativos		\$ 72.932	\$ 73.743	\$ 74.837	\$ 75.724	\$ 76.646
Gastos renovación matrículas		\$ 782	\$ 813	\$ 1.017	\$ 1.220	\$ 1.220
Gastos reparación instalaciones		\$ 1.500	\$ 1.560	\$ 1.622	\$ 1.687	\$ 1.755
Gastos de venta y promoción		\$ 33.463	\$ 34.576	\$ 44.090	\$ 50.882	\$ 54.552
= Utilidad (UAI)		\$ 70.837	\$ 78.625	\$ 189.559	\$ 254.995	\$ 305.472
15% trabajadores		\$ 10.626	\$ 11.794	\$ 28.434	\$ 38.249	\$ 45.821
= Utilidad después de trabajadores		\$ 60.211	\$ 66.831	\$ 161.126	\$ 216.746	\$ 259.652
- Impuestos		\$ 13.247	\$ 14.703	\$ 35.448	\$ 47.684	\$ 57.123
= Utilidad neta		\$ 46.965	\$ 52.128	\$ 125.678	\$ 169.062	\$ 202.528
(+) Depreciación		\$ 42.615	\$ 42.615	\$ 49.179	\$ 55.744	\$ 55.744
(+) Amortización		\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 840	\$ 840
Flujo de Caja Neto		\$ 90.920	\$ 96.083	\$ 176.197	\$ 225.645	\$ 259.112
Valor residual						\$ 2.731.128
Flujo de Caja Neto descontado	-\$ 413.329	\$ 90.920	\$ 96.083	\$ 176.197	\$ 225.645	\$ 2.990.240

Elaboración: Los Autores

De acuerdo a los ingresos y egresos de efectivo en cada año se proyectará un flujo neto del periodo, en el cual se obtendrá un VNA de \$1'562.584 y un TIR del 64%, calculados a una tasa de descuento igual al WACC del Proyecto de un 13,79% y con un tiempo de recuperación de tres años de la inversión realizada.

Tabla 13. Análisis Rentabilidad

Año Final	
Flujo Neto Ef. Final	\$259.112
Valor Salvataje	\$ 2'731.128
Reducción Cap. Trabajo	0
Flujo Neto Ef. Final	\$2'990.240
VAN	\$1'562.584
TIR	64 %

Elaboración: Los Autores

14.1.1 Financiamiento del Proyecto

Para la implantación del negocio se requerirá una inversión inicial en activos fijos y capital de trabajo por \$ 413.329,3; cifra financiada a través del desembolso del 30% de los aporte de accionista y 70% restante respaldado mediante un préstamo a la Corporación Financiera Nacional (CFN) con una tasa de interés del 10,85% para crédito productivo, cuya amortización del capital se pagara durante los próximos 60 meses.

Tabla 14. Financiamiento del Proyecto

INVERSION FIJA	
INVERSION FIJA	\$ 383.581,6
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 29.747,7
TOTAL	\$ 413.329,3

DISTRIBUCION DE APORTES	
Aporte de socio 1	\$ 41.332,93
Aporte de socio 2	\$ 41.332,93
Aporte de socio 3	\$ 41.332,93
Préstamo bancario	\$ 289.330,5

Elaboración: Los Autores

Tabla 15. Amortización

TABLA DE AMORTIZACION			
BENEFICIARIO			
INSTIT. FINANCIERA			
MONTO	289.330,50		
TASA	10,85%	T. EFECTIVA	11,4062%
PLAZO	5 Años		
GRACIA	0 Años		
FECHA DE INICIO	01/01/2016		
MONEDA	DOLARES		
AMORTIZACION CADA	30 Días		
Número de períodos	60 para amortizar capital		

Fuente: CFN

14.1.2 Flujo de Caja del Accionista

En la tabla 16 se observa el flujo de accionista, considerando todos los ingresos y egresos del negocio, además del pago de intereses y del abono al capital, de tal manera que se muestran resultados positivos a lo largo del periodo del análisis una vez que se descuentan todas las deudas del negocio, razón por la cual el accionista no tendrá la presión de realizar préstamos de contingencia, sino que apalancará la operación del negocio por medio de los proveedores.

Tabla 16. Flujo de Caja del Accionista

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas	\$ 805.045	\$ 828.898	\$ 1162.842	\$ 1395.411	\$ 1.511.695
(-) Costo de Ventas	\$ 417.490	\$ 429.860	\$ 603.041	\$ 723.650	\$ 783.954
(=) Margen de Contribución	\$ 387.554	\$ 399.038	\$ 559.801	\$ 671.761	\$ 727.741
Gastos operativos	\$ 208.040	\$ 209.720	\$ 248.676	\$ 287.253	\$ 288.096
Gastos administrativos	\$ 72.932	\$ 73.743	\$ 74.837	\$ 75.724	\$ 76.646
Gastos renovación matrículas	\$ 782	\$ 813	\$ 1.017	\$ 1.220	\$ 1.220
Gastos reparación instalaciones	\$ 1.500	\$ 1.560	\$ 1.622	\$ 1.687	\$ 1.755
Gastos de venta y promoción	\$ 33.463	\$ 34.576	\$ 44.090	\$ 50.882	\$ 54.552
= Utilidad (UAI)	\$ 70.837	\$ 78.625	\$ 189.559	\$ 254.995	\$ 305.472
Gastos de Interés préstamo	\$ 28.515	\$ 22.236	\$ 15.958	\$ 9.679	\$ 3.401
= Utilidad (UAI)	\$ 42.322	\$ 56.389	\$ 173.602	\$ 245.316	\$ 302.072
15% trabajadores	\$ 6.348	\$ 11.794	\$ 28.434	\$ 38.249	\$ 45.821
= Utilidad después de trabajadores	\$ 35.974	\$ 44.595	\$ 145.168	\$ 207.067	\$ 256.251
- Impuestos	\$ 7.914	\$ 9.811	\$ 31.937	\$ 45.555	\$ 56.375
= Utilidad neta	\$ 28.060	\$ 34.784	\$ 113.231	\$ 161.512	\$ 199.876
- Egresos pagos capital	\$ 57.866	\$ 57.866	\$ 57.866	\$ 57.866	\$ 57.866
(+) Depreciación	\$ 42.615	\$ 42.615	\$ 49.179	\$ 55.744	\$ 55.744
(+) Amortización	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 840	\$ 840
Flujo de Caja Neto	-\$ 123.999	\$ 14.148	\$ 20.873	\$ 105.884	\$ 198.593
Valor residual					\$ 695.218
Flujo de caja neto descontado	-\$ 123.999	\$ 14.148	\$ 20.873	\$ 105.884	\$ 893.811
Flujos Acumulados	\$ 14.148	\$ 35.021	\$ 140.905	\$ 301.134	\$ 1.194.945
Periodo de Recuperación Inv			\$ 2,84		

Elaboración: Los Autores

14.2 ESTADO DE RESULTADOS

En la tabla 17 se observa el Estado de Resultados del periodo considerando las cuentas de ventas, costos de ventas, gastos operativos, gastos administrativos y de ventas deduciendo las respectivas utilidades e impuestos de ley.

Tabla 17. Estado de Resultados

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas	\$ 805.045	\$ 828.898	\$ 1.162.842	\$ 1.395.411	\$ 1.511.695
(-) Costo de Ventas	\$ 417.490	\$ 429.860	\$ 603.041	\$ 723.650	\$ 783.954
(=) Margen de Contribución	\$ 387.554	\$ 399.038	\$ 559.801	\$ 671.761	\$ 727.741
Gastos operativos	\$ 208.040	\$ 209.720	\$ 248.676	\$ 287.253	\$ 288.096
Gastos administrativos	\$ 72.932	\$ 73.743	\$ 74.837	\$ 75.724	\$ 76.646
Gastos financieros	\$ 30.797	\$ 24.610	\$ 18.597	\$ 12.587	\$ 6.376
Gastos de venta y promoción	\$ 33.463	\$ 34.576	\$ 44.090	\$ 50.882	\$ 54.552
= Utilidad gravable	\$ 42.322	\$ 56.389	\$ 173.602	\$ 245.316	\$ 302.072
15% trabajadores	\$ 6.348	\$ 8.458	\$ 26.040	\$ 36.797	\$ 45.311
= Utilidad después de trabajadores	\$ 35.974	\$ 47.930	\$ 147.561	\$ 208.518	\$ 256.761
- Impuestos	\$ 7.914	\$ 10.545	\$ 32.464	\$ 45.874	\$ 56.487
= Utilidad neta	\$ 28.060	\$ 37.386	\$ 115.098	\$ 162.644	\$ 200.273
Reserva Legal	\$ 2.806	\$ 3.739	\$ 11.510	\$ 16.264	\$ 20.027
= Utilidad Periodo	\$ 25.254	\$ 33.647	\$ 103.588	\$ 146.380	\$ 180.246

Elaboración: Los Autores

14.3 BALANCE GENERAL

En la tabla 18 se encuentra el balance general del proyecto con sus respectivas cuentas de activos, pasivos y patrimonio, cuentas que se ven impactadas directamente por el flujo de efectivo. En el presente cuadro además se puede apreciar la política de repartición del 30% de las ganancias a partir del 3 año, periodo donde se recupera la inversión total y cuyo patrimonio para ese entonces se estima en \$ 189.444.

Tabla 18. Balance General

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Activo corriente						
Caja y bancos	\$ 29.748	-\$ 28.604	-\$ 3.410	-\$ 354	\$ 46.181	\$ 206.514
Cuentas por cobrar clientes		\$ 130.820	\$ 134.696	\$ 188.962	\$ 226.754	\$ 245.650
Inventarios		\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Otros						
Total activos corrientes	\$ 29.748	\$ 107.216	\$ 136.286	\$ 193.608	\$ 277.935	\$ 457.164
Activo fijo						
Activos depreciables	\$ 377.882	\$ 377.882	\$ 377.882	\$ 458.058	\$ 538.235	\$ 538.235
Depreciación acumulada		\$ 42.615	\$ 85.230	\$ 134.409	\$ 190.152	\$ 245.896
Activos amortizables	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.700
Amortización acumulada		\$ 1.340	\$ 2.680	\$ 4.020	\$ 4.860	\$ 5.700
Total activo fijo	\$ 383.582	\$ 339.627	\$ 295.672	\$ 325.329	\$ 348.922	\$ 292.339
Otros						
TOTAL ACTIVOS	\$ 413.329	\$ 446.843	\$ 431.958	\$ 518.937	\$ 626.857	\$ 749.503
Pasivos						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar proveedores		\$ 49.057	\$ 49.913	\$ 50.253	\$ 60.304	\$ 65.329
15% de repartición a utilidades		\$ 6.348	\$ 8.458	\$ 26.040	\$ 36.797	\$ 45.311
22% de Impuesto a la Renta		\$ 7.914	\$ 10.545	\$ 32.464	\$ 45.874	\$ 56.487
Obligaciones financieras	\$ 289.331	\$ 231.464	\$ 173.598	\$ 115.732	\$ 57.866	\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 289.331	\$ 294.784	\$ 242.514	\$ 224.489	\$ 200.842	\$ 167.128
Patrimonio						
Capital	\$ 123.999	\$ 123.999	\$ 123.999	\$ 123.999	\$ 123.999	\$ 123.999
Resultados ejercicios anteriores			\$ 25.254	\$ 58.901	\$ 152.395	\$ 267.698
Utilidades o pérdidas del ejercicio		\$ 25.254	\$ 33.647	\$ 93.494	\$ 115.304	\$ 136.332
Reservas de Año Anteriores			\$ 2.806	\$ 6.545	\$ 18.054	\$ 34.319
Reserva legal		\$ 2.806	\$ 3.739	\$ 11.510	\$ 16.264	\$ 20.027
TOTAL PATRIMONIO	\$ 123.999	\$ 152.058	\$ 189.444	\$ 294.448	\$ 426.016	\$ 582.375
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 413.329	\$ 446.843	\$ 431.958	\$ 518.937	\$ 626.857	\$ 749.503

Elaboración: Los Autores

15. ANALISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

15.1 RIESGOS DE MERCADO

Todos los precios partes y piezas de vehículos, se encuentran relacionadas directamente con los cambios volátiles de los aranceles, de los cuales el 95% de los mismos son importados.

Un riesgo de mercado ha considerar en el plan de negocio es la conducta del crecimiento de los aranceles, y con ello, la consecuencia que genera el incremento de los costos de las importaciones de repuestos y partes en el servicio final ofrecido por Fast Service.

Actualmente existe una gran competencia en lo que respecta a mantenimientos correctivos y preventivos de vehículos livianos en la ciudad de Guayaquil. Sin embargo los puntos que hacen despuntar este sector son: Mano de obra calificada, servicio al cliente, calidad en el servicio y repuestos. Fast Service aparte de todos estos elementos se destacará en el servicio realizado in situ, el cual es el factor de mayor peso que sobresale en comparación a la competencia.

15.2 RIESGO DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Fast Service dispone de una póliza contra todo riesgo, con la finalidad de cubrir cualquier tipo de daño o siniestro que se presente en los activos fijos. Dicha póliza garantiza una solución inmediata al daño, cubriendo inmediata los gastos que se puedan presentar en un futuro por este concepto.

Con respecto a los clientes, se les otorgara una garantía en la mano de obra por el servicio de mantenimiento sea preventivo o correctivo, y de igual manera a los repuestos que sean adquiridos de Fast Service. Es importante dejar en claro que estos términos de garantías serán estipulados en los convenios con las empresas que formaran parte de nuestros clientes directos.

15.3 RIESGOS DE INVENTARIO

Fast Service no afrontara riesgos importantes vinculados con la insuficiencia de partes y piezas de vehículos, debido a que la demanda del mercado objetivo abarca las marcas más comerciales. De las cuales hay suficiente stock disponible, por parte de los proveedores.

De igual forma, Fast Service cuenta con un seguro para el inventario, el cual servirá como ayuda cuando los repuesto presenten algún daño y estos serán reconocidos al cliente con uno nuevo.

15.4 RIESGO CLIMÁTICO

Fast Service si se vería afectada a los cambios climáticos, debido a que se debe movilizar a diferentes zonas de la ciudad de Guayaquil, en donde se podría dificultar por posibles accidentes causados en especial por las lluvias.

Por otro lado, también se dificultaría la realización de los mantenimientos en las empresas, que no poseen sitio techado para realizar los diferentes trabajos.

16. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

16.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

De los costos fijos y variables del Proyecto se ha calculado un punto de equilibrio de 3.285 unidades a atender en el año 1 y con ventas de \$510.198, como se observa en la tabla 19, demostrando una atención mínima para poder cubrir los costos del proyecto

Tabla 19. Punto de Equilibrio

CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos					
Gastos de Personal	\$ 181.166	\$ 181.423	\$ 206.786	\$ 232.252	\$ 232.637
Seguros de activo fijos	\$ 767	\$ 798	\$ 830	\$ 863	\$ 897
Luz	\$ 3.517	\$ 3.658	\$ 3.804	\$ 3.956	\$ 4.115
Agua	\$ 577	\$ 600	\$ 624	\$ 649	\$ 675
Teléfono e Internet	\$ 3.000	\$ 3.120	\$ 3.245	\$ 3.375	\$ 3.510
Depreciación	\$ 42.615	\$ 42.615	\$ 49.179	\$ 55.744	\$ 55.744
Amortización	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 1.340	\$ 840	\$ 840
Capacitación de Personal	\$ 3.000	\$ 3.120	\$ 3.245	\$ 3.375	\$ 3.510
Arriendos	\$ 14.400	\$ 14.976	\$ 15.575	\$ 16.198	\$ 16.846
Mantenimiento Software	\$ 0	\$ 0	\$ 250	\$ 260	\$ 270
Suministro de Oficina	\$ 1.800	\$ 1.872	\$ 1.947	\$ 2.025	\$ 2.106
Gastos de reparación de instalaciones	\$ 1.500	\$ 1.560	\$ 1.622	\$ 1.687	\$ 1.755
Gastos de Interés de préstamo	\$ 28.515	\$ 22.236	\$ 15.958	\$ 9.679	\$ 3.401
Total Costos Fijos	\$ 282.197	\$ 277.318	\$ 304.405	\$ 330.902	\$ 326.305
Costos variables					
Mantenimiento de equipos	\$ 4.000	\$ 4.160	\$ 5.200	\$ 6.240	\$ 6.240
Combustible	\$ 10.560	\$ 10.982	\$ 13.728	\$ 16.474	\$ 16.474
Mantenimiento Camión	\$ 2.400	\$ 2.496	\$ 3.120	\$ 3.744	\$ 3.744
Insumos	\$ 2.382	\$ 2.477	\$ 2.576	\$ 2.679	\$ 2.787
Provisión Mantenimiento Correctivo	\$ 960	\$ 998	\$ 1.248	\$ 1.498	\$ 1.498
Viáticos	\$ 7.488	\$ 7.788	\$ 9.734	\$ 11.681	\$ 11.681
Gastos de Producción	\$ 417.490	\$ 429.860	\$ 603.041	\$ 723.650	\$ 783.954
Total Costos Variables	\$ 445.280	\$ 458.762	\$ 638.648	\$ 765.966	\$ 826.377
Costo Total	\$ 727.477	\$ 736.080	\$ 943.053	\$ 1.096.868	\$ 1.152.682
# de Unidades a Atender	\$ 5.184	\$ 5.338	\$ 6.864	\$ 8.237	\$ 8.237
Ventas	\$ 805.045	\$ 828.898	\$ 1.162.842	\$ 1.395.411	\$ 1.511.695

CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de venta por unidad	\$ 155	\$ 155	\$ 169	\$ 169	\$ 184
Precio mano de Obra por Hora	\$ 24	\$ 24	\$ 26	\$ 28	\$ 28
Promedio venta Por unidad	\$ 6	\$ 6	\$ 7	\$ 6	\$ 7
Punto Equilibrio \$ Ventas	\$ 510.198	\$ 501.062	\$ 554.256	\$ 602.827	\$ 596.911
Punto Equilibrio # Unidades	3285	3227	3272	3558	3252

Elaboración: Los Autores

16.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad del proyecto Fast Service se ha considerado cuatro escenarios, donde una de las variables más relevante a medir es la eficiencia de la mano de obra de los especialistas en el mantenimiento de los vehículos.

Se estima que para un escenario normal se cuenta con una eficiencia del 80% en la mano de obra de los especialistas, por lo cual se consigue mejorar el tiempo de repuesto en el servicio brindado a los clientes, obteniendo finalmente un mejor resultado en las ventas y alcanzando un TIR del 64% y un VAN de \$1'562.584.

Para un escenario optimista se considerara una eficiencia del 85% en base a una constante Capacitación e instrucción del personal operativo, llegando a alcanzar nivel óptimos en tiempos de respuesta del servicio y mejorando con ello la productividad de la mano de obra, obteniendo finalmente un TIR del 66% y un VAN \$1'631.848, con una alta viabilidad del proyecto.

En el caso de un escenario pesimista se ha considerado dos casos en específicos.

Para el primer caso se estima una economía con estancamiento, lo cual no permitirá tener un crecimiento del negocio, previendo poco recursos para financiar la capacitación del personal operativo, lo cual originara un reducción en la eficiencia del personal llegando a niveles del 54%, lo cual afectara los niveles de competitividad de la operación, bajando drásticamente las ventas del negocio y generando un TIR de 16% frente a un VAN de \$42.923

Para el segundo caso se prevé una economía con altos ajustes restrictivos en las importaciones a los repuestos e insumos de los vehículos, aumentando con ello circunstancialmente los costos de los materiales directos del servicio, bajando los márgenes de ventas del negocio y generando un TIR de 41% frente a un WAAC del 13,79% y un VAN de \$671.141

Tabla 20. Análisis de Sensibilidad-Eficiencia

Análisis de Sensibilidad			
Escenarios	Optimista	Normal	Pesimista
Eficiencia	85%	80%	54%
VAN	\$ 1.631.848	\$ 1.562.584	\$ 42.923
TIR	66%	64%	16%
WACC	13,79%	13,79%	13,79%
Pto. De Equilibrio	3300	3285	3161

Elaboración: Los Autores

Tabla 21. Análisis de Sensibilidad-Costo

Análisis de Sensibilidad		
Escenarios	Normal	Pesimista
Repuestos	25%	3%
Lubricantes	35%	5%
VAN	\$ 1.564.019	\$ 671.141
TIR	64%	41%
WACC	14%	14%
Pto. De Equilibrio	3285	2705

Elaboración: Los Autores

17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

17.1 CONCLUSIONES

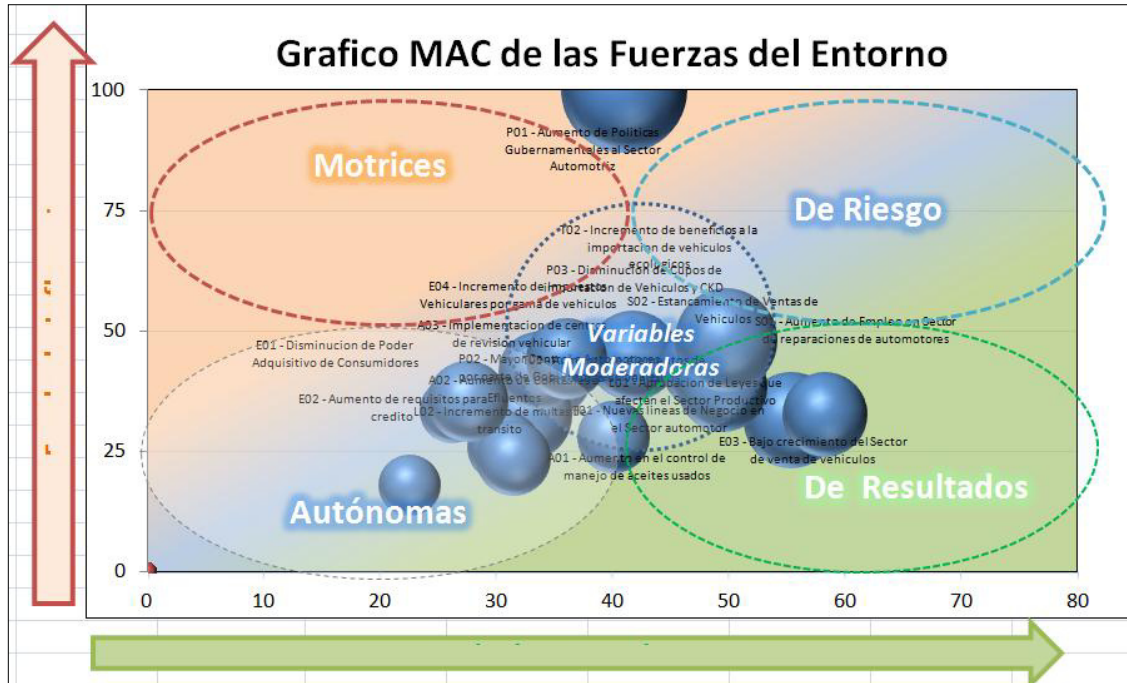
- La investigación de mercado concluyó que si existe mercado y demanda del servicio de mantenimiento In Situ en la ciudad de Guayaquil ya que no existe un taller o concesionario que ofrezca este servicio a vehículos multimarcas. Las características diferenciadoras apalancan este modelo de negocio.
- El análisis de los clientes potenciales revela una alta demanda del servicio (78%) de los clientes que tienen un espacio físico donde se pueda realizar los trabajos
- El análisis financiero muestra que con una inversión razonable de \$413.329 para un taller móvil de servicio con 4 unidades es viable (TIR del 64% y VAN de \$1'562.585).
- El mismo análisis también concluye que la inversión se recupera en 3 años con un punto de equilibrio de 3200 unidades atendidas en promedio por año, de las 8000 estimadas.

17.2 RECOMENDACIONES

- Para reducir riesgos de la inversión es clave elaborar un plan de capacitación constante ya que esto garantizara los trabajos a realizar.
- Mantener procesos que busquen la mejora continua y que los vehículos queden bien desde la primera reparación.
- La selección del talento humano de Fast Service deberá exigir parámetros de experiencia, preparación, habilidades técnicas y teóricas, con el fin de garantizar trabajos de calidad y la sustentabilidad del negocio.

18. ANEXOS

Anexo 1. Grafico de la Fuerzas del Entorno



Anexo 2. Reglas Competitivas - Colaborativas del Sector

0. Organización	0. Rol competitivo- Colaborativo de la Organización en el Sector	FAST SERVICE	Nivel de Influencia de la Organización sobre cada regla industria identificada en relación con los actores del entorno	Nivel de Influencia a c/Regla de los 5+2
1. Usuarios, Clientes & Comunidad	1. Poder de Negociación y Colaboración de los Usuarios, Clientes & Comunidad	Camiones, camionetas	Colaboración con empresas de rating car intercambio de servicios a cambio de seguridad en caso de emergencia	Mejorar calidad a través de la competencia entre empresas del sector (Clientes)
		Organismos seccionales	Los organizaciones gubernamentales restringe el acceso de vehículos importados	Los organizaciones gubernamentales restringe el acceso de vehículos importados
		Empresas Bananeras	Disponibilidad y seguridad de llegar a puntos rurales	Disponibilidad y seguridad de llegar a puntos rurales
2. Competidores	2. Equilibrio entre Rivalidad Competitiva y Colaborativa	Concesionario	Debido al crecimiento del sector buscan estrategias para mejorar su posición (Eje: Alianza con GM-OBB con sus proveedores), en un mercado con restricciones.	Alianza entre ensambladores y proveedores
		Talleres automotrices	Colaboración entre gobierno y ensambladores para fabricación de partes nacionales en el país.	Colaboración entre gobierno y ensambladores para fabricación de partes nacionales
3. Sustitutos	3. Sinergia de Productos o Servicios Sustitutos	Mantenimiento artesanal de vehículos	El mantenimiento artesanal en gran sustituto de los mantenimientos talleres los cuales tienen un bajo costo	Bajos costos de mantenimientos artesanales
4. Nuevos Entrantes	4. Nuevos Participantes como Ventana de Oportunidad (Temporal)	Integración de productores de partes	Grupos de productores de partes podrían integrarse verticalmente para manejar toda la cadena por su manejo de costos en su suministros de partes	Integración de productores de partes y piezas
5. Proveedores & Aliados	5. Poder de Negociación Colaboración de Proveedores & Aliados	Ensambladores	En este sector se busca colaboración y alianzas estratégicas con concesionarios y talleres para el abastecimiento de partes y piezas en base de calidad y precio.	Alianza con proveedores de partes y piezas
6. Empleados, Gerencia & Propietarios	6. Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con: Empleados, Gerencia & Propietarios	Gerencia	Gerentes reciben propuestas de trabajo de concesionarios y talleres	Gerentes reciben propuestas de trabajo de concesionarios y talleres
		Técnico Mecánico	Buscar independencia en propios talleres artesanales	Independencia de Técnico Mecánico en búsqueda de propios talleres artesanales
		Asesor Servicio	Personal de servicio gana sobretiempo por horas extras.	Asesores de servicios gana Sobretiempo
7. Habilitadoras & Controladoras	7. Poder de la Confianza, Apertura y las Lecciones con: Organismos de Habilitación y Control	MSP	Controles del MSP se incrementan	Controles del MSP se incrementan
		MA	Gobierno incrementa normas licencias ambientales	MA incrementa licencias ambientales
		AMT	Los requisitos de matriculación son más rígidos	AMT tiene controles más rígidos para la revisión vehicular.

Anexo 3. Entrevistas a Expertos del Sector de Venta de Vehículos

Luis Ayala

Jefe de ventas de IOMOTOR

Experiencia 7 años en el sector automotriz

1.- ¿Cuál ha sido su experiencia profesional en el área de ventas de vehículos?

La experiencia personal como Jefe en el Área de venta de vehículos ah sido enriquecedora, pienso que el conocimiento y la relación con el cliente no solo nos a hecho madurar como persona, sino como equipo de trabajo, cada negociación se convierte en un reto muy agradable, la verdad es que todos los días uno aprende tanto de su equipo de trabajo con de cada cliente que ingresa a nuestro concesionario, además se puede identificar los diversos tipos de cliente y aprender de cada uno de ellos tanto sus costumbres como sus necesidades.

2.- ¿Cual es su composición de ventas entre clientes particulares y empresariales?

Bueno del 100% de nuestras ventas, el 85% se realizan a clientes particulares y el 25% a clientes empresariales

3.- ¿Cual considera usted que son los beneficios que buscan un clientes empresariales?

Un cliente empresarial busca alternativas de movilización para su compañía, especialmente tipo camiones y vehículos que van de acuerdo al tipo de producto que elabora la empresa

4.- ¿Como se relaciona la venta de la Post Venta, y si la post venta les ayuda a concretar un negocio?

La verdad es que siempre ha existido un distanciamiento entre la venta de vehículos y la posventa, situación que sin miedo a equivocarme a veces es provocada por el mismo cliente, por ende hace que nuestro flujo de comercialización baje un poco, si pudiéramos mejorar en todos los concesionarios esa relación seria una principal herramienta de cierre

de ventas, el retorno de clientes por algún tipo de mantenimiento llega a posventa y es ahí donde cada cliente es nuestro más grande referente para la adquisición de nuevos vehículos tanto para ellos mismo como para sus referidos. Es muy importante que exista una excelente comunicación y coordinación entre venta y posventa.

5.- ¿Como considera la competencia en el mercado?

Se podría entender la competencia desde dos puntos:

En Calidad: Creo tenemos una muy buena acogida y sobre todo existe una calidad de servicio que nos enorgullece saber que poseemos el primer lugar en servicio en todas las áreas, con respecto a la competencia no podemos dejar de reconocer algunas marcas que compiten directamente con nosotros, hacen su trabajo.

En Precio: Esto es una muy buena ventaja frente a nuestros competidores directos hemos logrado mantener nuestro precio en la mayoría de nuestros modelos, eso hace que estemos muy debajo de los precios de nuestros competidores, logrando así combinar perfectamente la calidad con su precio.

En si tenemos buena competencia pero así mismo tenemos muy buena calidad en nuestros vehículos

6.- ¿Como afecta las medidas del gobierno a las ventas y cuáles son sus opciones para mantenerse en el mercado?

Creo que eso nos afecta directamente en todos los ámbitos no solo en el mercado automotriz sino en toda la industria, una de nuestras fortalezas es principalmente el servicio que le pudiéramos dar a nuestro cliente y la disponibilidad de los vehículos que actualmente poseemos que, en comparación a otros competidores estamos con muy buen stock en los diferentes modelos.

7.- ¿Que políticas adopto el concesionario para mantener sus ingresos en lo global venta y postventa?

La principal fue controlar en lo posible la elevación de los precios, mantener la misma y mejor calidad de servicio y por ultimo dar impulso la venta a los modelos CKD que son lo que se ensamblan en el país, así también se a dado énfasis en la venta de accesorios para cada modelos, esto nos ayudado a mantenernos en el mercado y poder conservar los ingresos económicos para todos los colaboradores de la compañía

8.- ¿Cree usted que el servicio In situ, puede ser una herramienta para concretar un negocio?

Sin duda alguna el éxito nuestro está en la calidad de servicio in situ que se ha venido brindando en cada uno de nuestros clientes, es la herramienta idónea para que un vendedor y un asesor posventa puedan lograr y cumplir cada una de sus metas.

9.- ¿En termino generales como califica usted la idea de un negocio In Situ?

Las negociaciones se deben realizar en el lugar y en el momento preciso, hay q ser muy sutiles para detectar ese instante en el que se debe cerrar la venta, es importante que el sitio puede o no ser en el mismo concesionario, usted puede cerrar un negocio en cualquier lugar que se encuentre lo importante es poder utilizar los momentos y las palabras adecuadas para este evento.

10.- ¿Cuáles cree usted que son los puntos claves para que un servicio In situ de mantenimiento pueda dar valor agregado al concesionario, así como al cliente?

El principal es que el vehículo se lo entregue en perfectas condiciones y en los tiempos acordados, lo que va alrededor de esto estaría el servicio que pudiéramos ofrecer para que el cliente se sienta confortable y a gusto en nuestras instalaciones.

Yoffrey García

Gerente Comercial de IOKARS

Experiencia 12 años en el sector automotriz

1.- ¿Cuál ha sido su experiencia profesional en el área de ventas de vehículos?

Puedo decir que la experiencia en ventas me ha ayudado a saber cómo tratar a cada cliente y llegar a cada uno de ellos para concretar una venta y a su vez saber cómo liderar a un grupo de ventas, a los cuales me enfoco diariamente para se cumplan los objetivos mensuales y anuales.

2.- ¿Cual es su composición de ventas entre clientes particulares y empresariales?

Se podría decir que nuestras ventas se conforman en un 90% a clientes particulares y un 10% a clientes empresariales.

3.- ¿Cual considera usted que son los beneficios que buscan un clientes empresariales?

Las empresas lo que buscan para la compra de vehículos livianos o camiones es buen servicio tanto para la compra y post venta.

4.- ¿Como se relaciona la venta de la Post Venta, y si la post venta les ayuda a concretar un negocio?

Las ventas más efectivas son las que hacemos por referidos, y sabemos que los clientes satisfechos son aquellos que no dudan en dar una buena opinión sobre nuestro concesionario, sin embargo en la parte de post venta siempre habrán clientes insatisfechos ya sea por incumplimiento en el tiempo de entrega de sus unidades o por una mala percepción del servicio y estos factores hacen que los clientes no regresen.

5.- ¿Como considera la competencia en el mercado?

La competencia se da por precios y servicio. En el mercado automotriz actualmente ha

sufrido una variación de precios con respecto al año pasado, lo que hace que los clientes busquen lo que se ajuste primero a su economía pero siempre y cuando esto este de la mano del servicio que brinda el vendedor.

6.- ¿Como afecta las medidas del gobierno a las ventas y cuáles son sus opciones para mantenerse en el mercado?

Afecta en un gran porcentaje debido al poco stock de vehículos importados ya que estos se encuentran posicionados en el mercado, sin embargo nuestra marca tiene vehículos que son de ensamblaje ecuatoriano los cuales nos ayudan a sostener las ventas y que las medidas actuales no nos afecten en gran escala.

7.- ¿Que políticas adopto el concesionario para mantener sus ingresos en lo global venta y postventa?

Nos hemos enfocado en la venta de los vehículos de ensamblaje nacional ya que contamos con más inventario en esas unidades y en la comercialización de los camiones.

8.- ¿Cree usted que el servicio In situ, puede ser una herramienta para concretar un negocio?

Me parece una brillante idea ya que los clientes buscan siempre comodidad y buen servicio, aparte esta herramienta sería muy útil ya que nos ayudaría a cerrar más ventas y captar la atención de más clientes.

9.- ¿En termino generales como califica usted la idea de un negocio In Situ?

Es una buena idea de servicio pero hay que tener en cuenta de que los clientes buscan los talleres de concesionarios debido a la garantía de la marca, sin embargo hay clientes que buscan hacer los mantenimientos en talleres artesanales por el costo sin importarles el servicio que estos presten.

10.- ¿Cuáles cree usted que son los puntos claves para que un servicio In situ de mantenimiento pueda dar valor agregado al concesionario, así como al cliente?

Los clientes se enfocan en que los vehículos se entreguen puntualmente de manera eficiente y con la mejor atención, aparte de que este trabajo este garantizado al 100%.

Anexo 4. Entrevistas a Expertos del Sector de Venta de Repuestos

Sr. Salvador Valencia

Gerente propietario de Almacén de repuestos El Salvador de su Vehículo "ASAVEHI

Experiencia de más de 30 años en el sector de repuestos.

1. ¿Cuál es su percepción del sector de repuestos actualmente y como se desarrollado su empresa frente a la competencia?

Son tiempos complicados ya que se han puesto más trabas a las importaciones y esto ha encarecido ciertos repuestos, la afectación ha sido de manera general ya que la mayoría de almacenes adquieren los productos a un mismo importador, nosotros tenemos una ventaja ya que gran parte de nuestro stock son propios

La competencia aumenta, y su entrada al mercado son por descuentos y precios para captar clientes, lo cual complica las ventas ya que los clientes no frecuentes siempre están buscando precios cómodos antes que calidad.

2. ¿Cómo considera usted que las políticas del gobierno afectan el sector, y que planes usted considera se están tomando para no tener una afectación?

Se ha visto afectado debido a que los clientes buscan precios cómodos y este sector por el número de locales los clientes pasan preguntando de local en local comparando precio y marca y no todos tenemos un mismo precio, esto ha hecho que estemos constantemente sondeando el mercado para conocer precios, pero esto ha bajado nuestra rentabilidad, para lograr una disminución se está explotando los productos propios, ya que estos generan mayor rentabilidad y se han bajado los descuentos para los clientes mayoristas

3. ¿Su empresa que tipo de políticas de crédito, precios y descuento ofrece?

Las políticas se manejan de acuerdo al tipo de cliente, actualmente nuestro sistema nos permite categorizar clientes y de acuerdo a esto se aplican los descuentos, los precios son

acordes al mercado y se actualizan cada seis meses de acuerdo al mercado, el crédito lo manejamos de acuerdo al cliente y se dan hasta 90 días de acuerdo al monto de compra y de responsabilidad de pago histórico

4. ¿Se solicitan requisitos antes de otorgar este tipo de políticas a un cliente, y como se manejan a los clientes nuevos para otorgar estos beneficios?

Si los normales, referencias comerciales y se investiga en entrevista al cliente para conocer la compañía, ya que solo se otorgan beneficios de crédito a clientes empresariales o frecuentes y de confianza, nuestra políticas se manejan mucho por la confianza y relación que se ha tenido con los clientes

5. ¿Luego de explicarle verbalmente el modelo de negocio de Fast Service, cuál sería su opinión y comentarios referentes a esta idea de negocio?

Es factible, pero se necesitaría buscar personal de confianza y con conocimiento ya que las empresas son más exigentes en relación a la calidad de los mantenimientos y garantía de los trabajos, y se tendría que manejar repuestos de buena calidad.

Se deben de buscar proveedores que puedan apalancar los requerimientos de repuestos, ya que a empresas nuevas es complicado que se les de beneficios en cuanto a créditos y descuentos especiales y más aun cuando no son conocidos en el medio.

Ing. Mario Costales

Jefe de Repuestos en Frenoseguro Cia Ltda

Experiencia de más de 30 años de experiencia en el sector de partes y autopartes

1. ¿Cuál es su percepción del sector de repuestos actualmente y como se desarrollado su empresa frente a la competencia?

En algunas partes se ha complicado debido a que se ha presentado escasez de repuestos por las normas INEN, esto ha dado oportunidad de otros productos locales o de países que cumplan normas de calidad pero con precios un poco elevados, esto ha abierto oportunidades para producir localmente y esta es una opción que se está manejando en la empresa.

2. ¿Cómo considera usted que las políticas del gobierno afectan el sector, y que planes usted considera se están tomando para no tener una afectación?

Hay fuertes afectaciones que nos han afectado, e inclusive hemos cerrado líneas de repuestos que importábamos, pero se han buscado opciones con proveedores internacionales que cumplan las especificaciones INEN para no verse afectados mayormente, la falta de stock en el mercado de repuestos ha abierto oportunidades para captar nuevos clientes siempre y cuando podamos buscar alternativas rápidas para no quedarnos sin stock

3. ¿Su empresa que tipo de políticas de crédito, precios y descuento ofrece?

Las políticas que se aplican están divididas por tipos de clientes, volumen y frecuencia de compra, así como del margen que se requiere para cada producto

4. ¿Se solicitan requisitos antes de otorgar este tipo de políticas a un cliente, y como se manejan a los clientes nuevos para otorgar estos beneficios?

Antes de otorgar beneficios en la parte de crédito, se llena el formulario el cual es avalado

por el departamento de crédito y cobranza, y en temas de descuento se maneja con la aprobación de la gerencia comercial; ellos revisan las solicitudes y de acuerdo a su criterio califican o no el otorgar ciertos beneficios, los cuales dependerán del tipo de empresa, volumen y frecuencia de compra.

5. ¿Luego de explicarle verbalmente el modelo de negocio de Fast Service, cuál sería su opinión y comentarios referentes a esta idea de negocio?

Tenemos varios clientes que nos han solicitado este tipo de servicio en lo referente a la venta de llantas y baterías, creo que sería buena idea pero deben de definir bien sus procesos y conocer bien la flota del cliente para tener repuestos en stock que le permita cubrir los requerimiento de estos.

Anexo 5. Entrevistas a Expertos del Sector de Reparación de Vehículos

Ing. Jonathan Gaibor

Jefe de servicio de Autohyun concesionario Hyundai de Guayaquil

Experiencia de más de 5 años en el sector de servicio automotriz

1. ¿Cuál es su percepción del sector de servicios actualmente y como se desarrollado su empresa frente a la competencia?

No se ha visto mayormente afectado, antes se ha sentido un incremento en el paso vehicular, se ha notado que los clientes cuidan mas su carro, creo que se debe al nuevo funcionamiento de la AMT, al parecer en el sector ha crecido las ventas de servicio, ya que en la ultima reunión de concesionarios Hyundai se observo buenas ventas en los talleres.

2. ¿Cómo considera usted que las políticas del gobierno afectan el sector, y que planes usted considera se están tomando para no tener una afectación?

Se han adoptado políticas de descuentos y promociones para captar clientes, y a la vez se han subido los precios en un bajo porcentaje ya que nuestros precios están controlados por la marca

3. ¿Su empresa que tipo de políticas de crédito, precios y descuento ofrece, que tipos de requisitos solicitan antes de otorgar este tipo de políticas a un cliente?

Esto lo maneja un departamento de crédito y cobranzas por medio de formularios de créditos, revisando referencias bancarias y comerciales; si es un cliente nuevo generalmente se maneja pagares o garantías

4. ¿Cuál es la composición de sus clientes en el taller y que políticas se manejan para mantener una satisfacción y retención de los mismos, con qué frecuencia visitan el taller?

En Guayaquil tenemos dos locales y están divididos en cliente particulares y empresariales,

y ambos tienen un movimiento fluido, en particulares se reciben alrededor de 40 vehículos diarios y en empresas unos 20 a 30 al día, y estos vienen al taller dependiendo de a que se dedica la empresa, pero en general vienen cada dos meses, para mantener la confianza del cliente es muy importante el respaldo de la marca y sobre todo la calidad de las reparaciones, este último depende mucho de la habilidad y experiencia del técnico el cual se refuerza continuamente mediante planes de capacitación que ofrece la marca

5. ¿Luego de explicarle verbalmente el modelo de negocio de Fast Service, cuál sería su opinión y comentarios referentes a esta idea de negocio?

Nosotros tenemos un camión móvil pero este no se ha explotado ya que no tenemos un personal definido para este trabajo, además la marca nos restringe a trabajar vehículos de la marca y esto complica la aplicación de este servicio.

Veo que tienen una ventaja al ser multimarcas y personal solo para ofrecer este servicio y este servicio lo piden varias empresas ya que se les complica la venida al taller, deberán de conseguir personal con experiencia en vehículos multimarcas

Tecnólogo. Luciano Arteaga

Jefe de Taller de Antonio Pino Ycaza

Experiencia de más de 10 años en el área de servicio automotriz

1. ¿Cuál es su percepción del sector de servicios actualmente y como se desarrollado su empresa frente a la competencia ?

Actualmente hay productos que se ofertan que han sufrido ciertos problemas de stock, y esto debido a la importación, por falta de stock se han dejado de vender ciertos servicios y muchos clientes se sienten frustrados debido a que no pueden reparar bien sus carros, la empresa a ampliado sus proveedores de repuestos para lograr tener la mayor cantidad de disponibilidad de repuestos y poder cubrir la demanda de nuestros clientes.

2. ¿Cómo considera usted que las políticas del gobierno afectan el sector, y que planes usted considera se están tomando para no tener una afectación?

Los planes a tomar han sido desarrollados por la gerencia y estos han sido en el aumento de proveedores, promociones que enganchen a los clientes y explotar más las líneas que importamos

3. ¿Su empresa que tipo de políticas de crédito, precios y descuento ofrece, que tipos de requisitos solicitan antes de otorgar este tipo de políticas a un cliente?

Por medio de un departamento de crédito se maneja esto, pero para clientes nuevos si ha recelo en otorgar crédito y descuentos

4. ¿Cuál es la composición de sus clientes en el taller y que políticas se manejan para mantener una satisfacción y retención de los mismos, con qué frecuencia visitan el taller?

Nuestro clientes son tanto clientes particulares como empresas, las empresas tienen un asesor que se dedica solamente a ellos para brindar un mejor servicio, las empresas vienen

con mayor frecuencia generalmente cada 2 a 3 meses pero esto depende mucho de a que se dedica la empresa, la retención del cliente se garantiza por la calidad del servicio que entrega en cada reparación

5. ¿Luego de explicarle verbalmente el modelo de negocio de Fast Service, cuál sería su opinión y comentarios referentes a esta idea de negocio?

Actualmente se tiene para el área de llantas un camión móvil que se encarga de ir a las empresas a dar servicios de enllantaje de camiones, y es una herramienta que nos ayuda a conseguir las metas de ventas, en servicio no se han involucrado tanto ya que el negocio es la venta de llantas, considero que para aplicar esto a los servicios mecánicos se deben de tener buenos mecánicos y stock de repuestos y que se deberían de realizar mantenimiento agendados ya que esto ayudara a conseguir los repuestos a tiempo.

Anexo 6. Encuesta de la Investigación de Mercado

ENCUESTA PARA JEFES DE TALLERES Y ENCARGADOS DE FLOTAS DE VEHICULOS LIVIANOS

El propósito de este cuestionario es realizar una encuesta para el mantenimiento de vehículos.

No hay respuestas ‘correctas o equivocadas’, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad.

Nombre del Encuestado (opcional):.....

Cargo que desempeña (opcional):.....

Empresa:

Actividad Comercial de la Empresa:.....

Dirección:.....

Provincia:.....

Antigüedad del negocio:.....

Código de la Actividad Comercial:

.....

Preguntas:

¿Cuántos vehículos Livianos (Automóvil, Camioneta, Suv’s y Van’s) aproximadamente posee en su flota vehicular o tiene a su cargo en la ciudad de Guayaquil y que marcas posee?

Marca	Cantidad o Porcentaje	
Chevrolet		
Hyundai		
KIA		
Mazda		
Renault		
Otra 1		
Otra 2		
Total:		

Fast & Service ofrece un servicio de mantenimiento preventivo y correctivo in situ para su flota vehicular que cuenta con asistencia técnica personalizada y con un taller móvil, quienes se harían cargo de realizar un adecuado mantenimiento en sus instalaciones de sus vehículos.



¿Cuenta con espacio suficiente para realizar los respectivos mantenimientos dentro de sus instalaciones?

Si

No

Si su respuesta es negativa termina la encuesta, gracias por su ayuda

¿Le gustaría contar con un servicio de mantenimiento Preventivo y Correctivo el cual se lo realizaría en sus instalaciones?

Si

No

¿Si hubiera este servicio usted pagara por este servicio?

Si

No

¿Usted aceptaría a una empresa que recién oferta este servicio en el mercado, para que realice el mantenimiento a su flota Vehicular?

Si

No

¿Si su respuesta es negativa, cuales consideraría usted los puntos a mejorar para que se decida a aceptar este servicio? **NOTA: Con esto termina la encuesta**

Prioridad	Descripción
1	
2	
3	
4	
5	

Conociendo el Mercado Objetivo

¿Cuál es la antigüedad de su flota vehicular?

Años de Antigüedad	Chevrolet	Hyundai	KIA	Mazda	Nissan	Renault	Otra:
0 a 2							
2 a 4							
4 a 6							
6 a 10							
Más de 10							

¿Cuánto gasta en promedio por unidad cuando realiza el mantenimiento?

\$50 a \$70	<input type="text"/>	\$70 a \$90	<input type="text"/>	\$90 a \$110	<input type="text"/>
Más de \$110	<input type="text"/>				

¿Cuenta la empresa con planes de mantenimiento y control para la flota vehicular?

Si No

¿Dónde se realiza el mantenimiento de la flota vehicular?

Talleres Artesanales	<input type="text"/>	Concesionario	<input type="text"/>	Propio	<input type="text"/>
Tecniceiros	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>	Especifique	_____

¿Se cuenta con un registro estadístico de las reparaciones de los vehículos?

Si No

¿Lleva un control diario del recorrido de los vehículos por kilometraje y consumo de combustibles?

Si No

¿Con que frecuencia realiza el mantenimiento de una Unidad vehicular de la flota? Una vez cada:

Semana	<input type="text"/>	Quince días	<input type="text"/>	Mes ()
Dos meses	<input type="text"/>	Trimestre	<input type="text"/>	Semestre ()
Año	<input type="text"/>	Otra	<input type="text"/>	Especifique _____

¿Cuántos vehículos de la flota envía a mantenimiento dentro del mismo día?

Identifique su promedio:

Actualmente, por vehículo cual es el tiempo de:

Traslados ida y vuelta al taller:

 Tiempo de reparaciones en el taller:

.....

¿Si su flota, se atiende fuera de sus instalaciones, que persona es la encargada del transporte de esta unidad?

Usuario Otro Especifique:.....
 Dept.
 Mantenimient
 o

¿Cuales consideraría usted los puntos más relevantes para aceptar y mantener el servicio con Fast Service?

Prioridad	Descripción
1	
2	
3	
4	
5	

Anexo 7. Respuesta de la Investigación de Mercado

Preguntas

¿Cuántos vehículos Livianos (Automóvil, Camioneta, Suv's y Van's)

aproximadamente posee en su flota vehicular o tiene a su cargo en la ciudad de Guayaquil y que marcas posee?

Marcas	Encuestados		Mercado Objetivo	% Mercado Objetivo
	Total	% Total		
Chevrolet	1241	161,38%	357	46,42%
Hyundai	265	34,46%	101	13,13%
Kia	203	26,40%	103	13,39%
Mazda	128	16,64%	97	12,61%
Nissan	119	15,47%	107	13,91%
Renault	26	3,38%	3	0,39%
Otros	43	5,59%	1	0,13%
Total	2025		769	

¿Cuenta con espacio suficiente para realizar los respectivos mantenimientos dentro de sus instalaciones?

	TOTAL	%
SI	88	48%
NO	95	52%

¿Le gustaría contar con un servicio de mantenimiento Preventivo y Correctivo el cual se lo realizaría en sus instalaciones?

	TOTAL	%
SI	80	91%
NO	8	9%

¿Si hubiera este servicio usted pagara por este servicio?

	TOTAL	%
SI	85	97%
NO	3	3%

¿Usted aceptaría a una empresa que recién oferta este servicio en el mercado, para que realice el mantenimiento a su flota Vehicular?

	TOTAL	%
SI	69	78%
NO	19	22%

¿Si su respuesta es negativa, cuales consideraría usted los puntos a mejorar para que se decida a aceptar este servicio?

	Respuestas + repetidas	Porcentaje
Servicio	49	35%
Precios	38	27%
Calidad	23	16%
Garantía	22	16%
Experiencia	9	6%
Total respuestas	141	

¿Cuál es la antigüedad de su flota vehicular?

Años de Antigüedad	Chevrolet	Hyundai	KIA	Mazda	Nissan	Renault	Otra:
0 a 2	65	15	18	16	18	1	0
2 a 4	61	13	32	23	31	1	1
4 a 6	67	38	35	21	21	1	0
6 a 10	105	28	22	36	36	0	0
Más de 10	59	7	0	1	1	0	0

¿Cuánto gasta en promedio por unidad cuando realiza el mantenimiento?

Valores	Respuestas	%
\$50 A \$70	15	22%
\$70 A \$90	12	17%
\$90 A \$110	6	9%
MAS DE \$110	36	52%

¿Cuenta la empresa con planes de mantenimiento y control para la flota vehicular?

	TOTAL	%
SI	45	65%
NO	24	35%

¿Dónde se realiza el mantenimiento de la flota vehicular?

Lugares	Respuestas	%
Talleres Artesanales	9	13%
Concesionarios	34	49%
Tecnicentros	25	36%
Propios	1	1%

¿Se cuenta con un registro estadístico de las reparaciones de los vehículos?

	TOTAL	%
SI	62	90%
NO	7	10%

¿Lleva un control diario del recorrido de los vehículos por kilometraje y consumo de combustibles?

	TOTAL	%
SI	68	99%
NO	1	1%

¿Con que frecuencia realiza el mantenimiento de una Unidad vehicular de la flota?

Una vez cada:

Periodicidad	Respuestas	%
Semana	2	3%
Quince Días	4	6%
Mes	33	48%
Dos Meses	20	29%
Trimestre	4	6%
Semestre	6	9%

¿Cuántos vehículos de la flota envía a mantenimiento dentro del mismo día?

Periodicidad	Respuestas	%
1 x día	49	71%
2 x día	13	19%
3 x día	5	7%
más de 3 días	2	3%

Actualmente, por vehículo cual es el tiempo de: Traslados ida y vuelta al taller, y Tiempo de reparaciones en el taller

Tiempos	Respuestas	%
menos 8	33	48%
8 a 12	12	17%
12 a 24	18	26%
24 a 48	4	6%
más de 48	2	3%

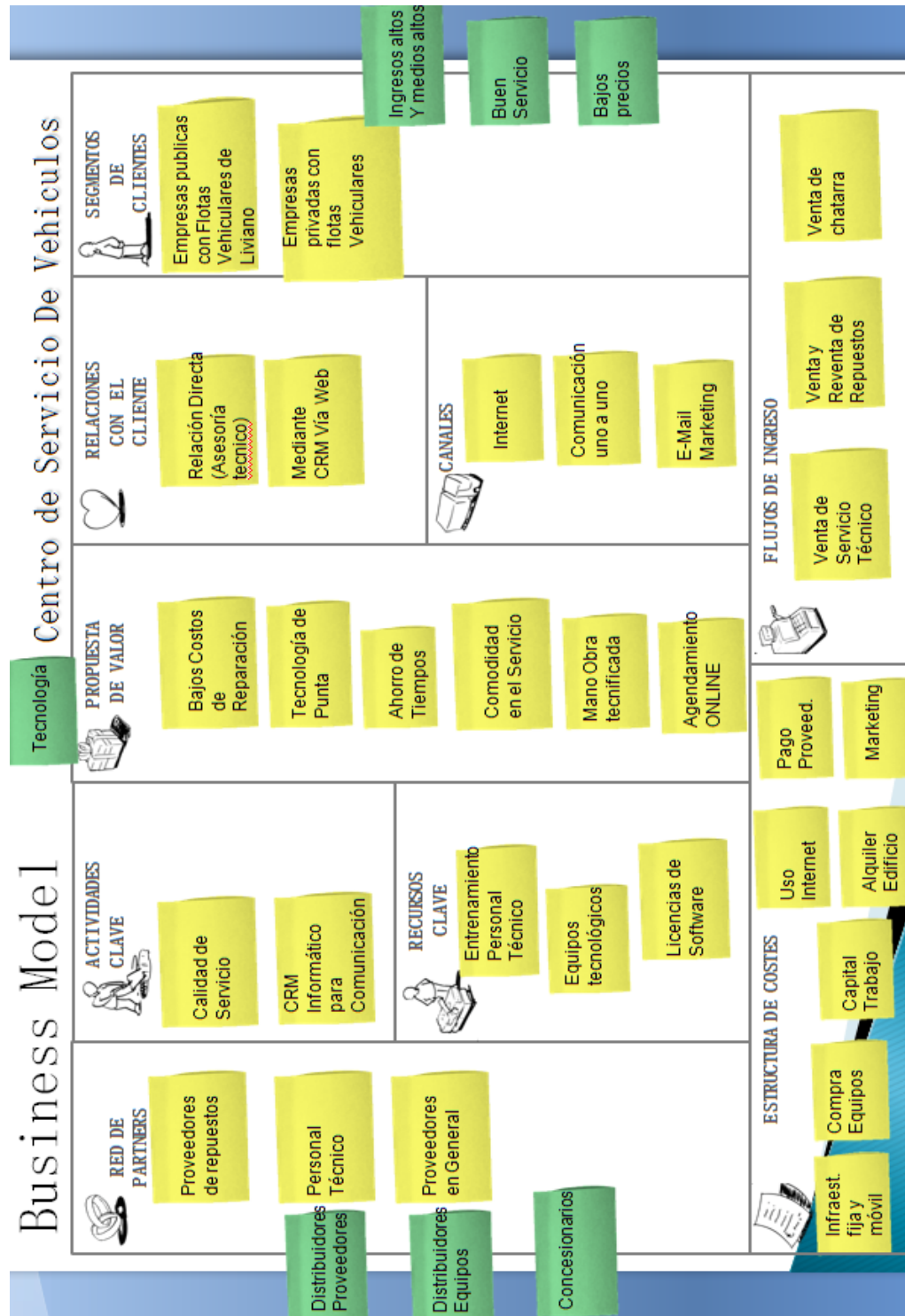
¿Si su flota, se atiende fuera de sus instalaciones, que persona es la encargada del transporte de esta unidad?

Personal	Respuestas	%
Usuario	45	74%
Dep. Mant.	11	18%
Otros	5	8%

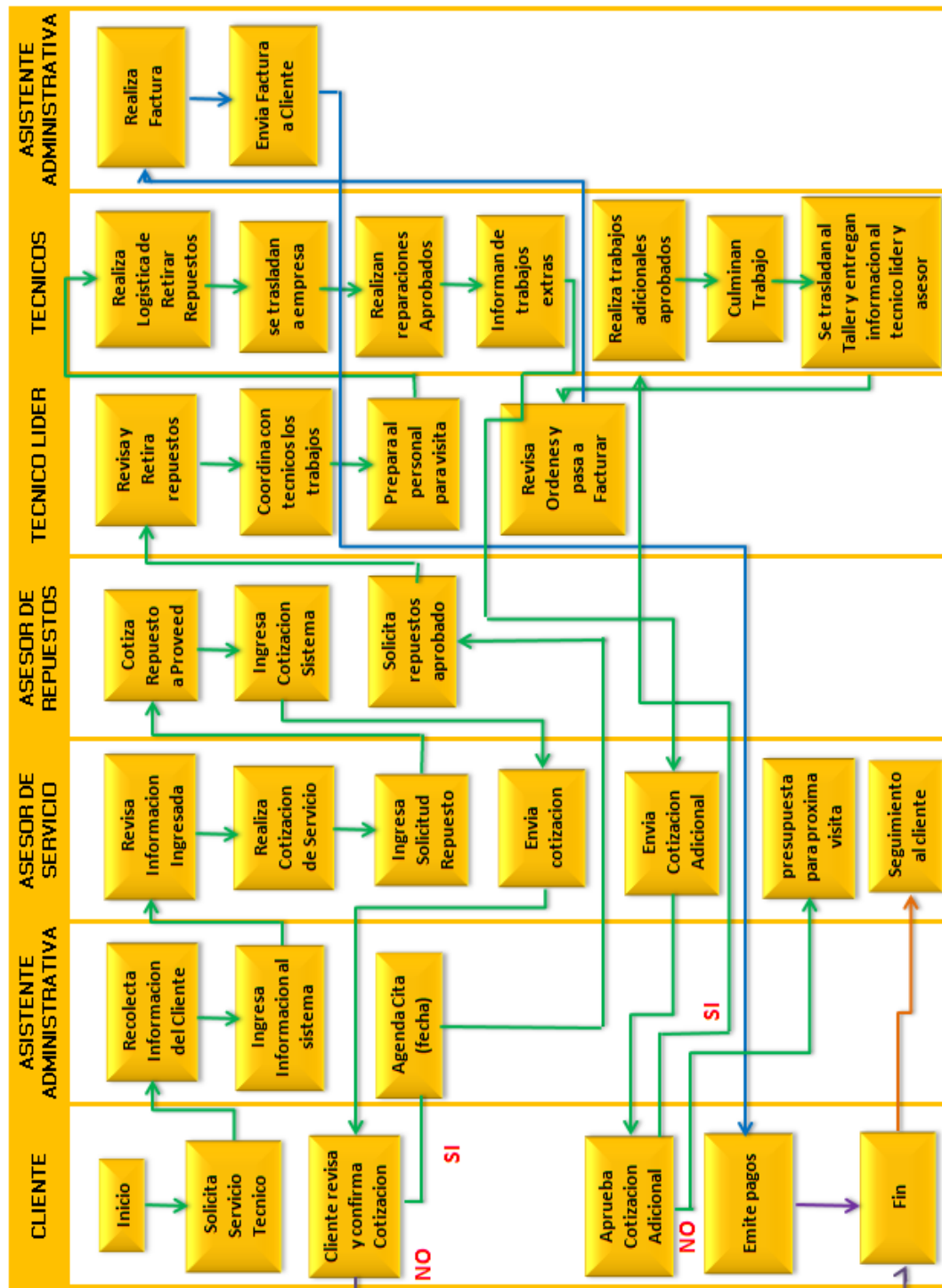
¿Cuales consideraría usted los puntos más relevantes para aceptar y mantener el servicio con Fast Service?

Más repetidas	Respuestas	Porcentaje
Servicio	49	35%
Precios	38	27%
Calidad	23	16%
Garantía	22	16%
Experiencia	9	6%
Total respuestas	141	

Anexo 8. Modelo Canvas



Anexo 9. Proceso Productivo de Servicio



19. BIBLIOGRAFÍA

AEADE. (2014). *Anuario 2013*. Quito.

COMEX. (2012). *Resolucion N° 66*. Quito.

Compañías, S. d. (13 de 08 de 2013). *www.supercias.gob.ec*. Obtenido de www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20130813092716

Compañías, S. d. (s.f.). *www.supercias.gob.ec*. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

Ecuador Inmediato, P. (s.f.). *www.ecuadorinmediato.com*. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818774176&umt=reduccion_cupo_a_importacion_vehiculos_encareceria_precios_advierte_sector_automotriz

ecuadorencifras. (s.f.). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de <http://visualizador.ecuadorencifras.gob.ec:8080/homediee/home.html>

EL-Universo. (2015). *www.eluniverso.com*. Obtenido de http://www.eluniverso.com/publicidad/publicidadImpresa_motores.htm

INEC. (2010). *Censo Economico del Ecuador*.

MAE. (s.f.). *Norma de Calidad Ambiental y de Descarga de Efluentes*.

NTE INEN 034, I. (2014). *Norma NTE INEN 034*. Quito.

SRI. (s.f.). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec/web/guest/ruc