



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

Maestría en Administración de Empresas

Tesis de Grado Previa la Obtención del Grado de:
Magíster en Administración de Empresa

PLAN DE NEGOCIOS:

Red de Mecánicos Expertos-RME

Autores

Lcdo. Genaro Chávez
CPA. Carlos Correa
CPA. Pedro Samaniego

Director

William Loyola, PhD

Guayaquil, Ecuador

2013



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

MAGISTER EN ADMINSITRACIÓN DE EMPRESA

PLAN DE NEGOCIOS:

Red de Mecánicos Expertos –RME

Autores:

Lcdo. Genaro Chávez

CPA. Carlos Correa

CPA. Pedro Samaniego

Director:

William Loyola, PhD

Guayaquil, Ecuador

2013

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS


PROMOCIÓN 28

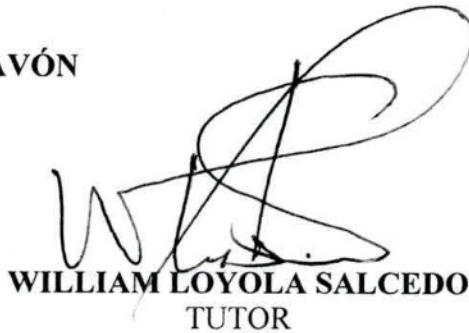
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los cuatro días del mes de octubre de 2013, en el Aula A2 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **RED DE MECÁNICOS EXPERTOS - RME** el Sr. **GENARO JOSE CHAVEZ GOMEZ**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Antonio Quezada Pavón, Sonia Zurita Erazo y William Loyola Salcedo** quienes firman a continuación:


ANTONIO QUEZADA PAVÓN


WILLIAM LOYOLA SALCEDO
TUTOR


SONIA ZURITA ERAZO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 28


ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los cuatro días del mes de octubre de 2013, en el Aula A2 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **RED DE MECÁNICOS EXPERTOS - RME** el Sr. **CORREA GONZALEZ CARLOS ALBERTO**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Antonio Quezada Pavón, Sonia Zurita Erazo y William Loyola Salcedo** quienes firman a continuación:


ANTONIO QUEZADA PAVÓN


WILLIAM LOYOLA SALCEDO
TUTOR


SONIA ZURITA ERAZO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 28

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

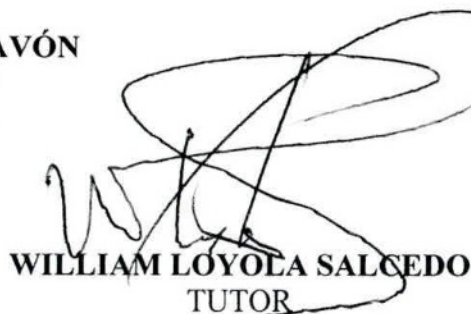
En la ciudad de Guayaquil, a los cuatro días del mes de octubre de 2013, en el Aula A2 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **RED DE MECÁNICOS EXPERTOS - RME** el Sr. **PEDRO JOSE SAMANIEGO PINCAY**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Antonio Quezada Pavón**, **Sonia Zurita Erazo** y **William Loyola Salcedo** quienes firman a continuación:


ANTONIO QUEZADA PAVÓN


SONIA ZURITA ERAZO


WILLIAM LOYOLA SALCEDO
TUTOR

DEDICATORIA

Al final de esta Plan de Negocios fui capaz de encontrar las verdaderas razones que me llevaron a este punto, pensé en todos las madrugadas que trabaje para realizar una investigación fuera de serie, los fines de semana que tuve que dejar a mi familia de lado, los llamados de atención que me hicieron en el trabajo por estar cansado, pero al final todo lo que perdí fue para ganar este Plan de Negocios.

Gracias a Dios porque en medio de las dificultades económicas siempre me permitió ver la manera de pagar las cuentas y sin duda me dio la fortaleza para levantarme a trabajar después de no dormir por realizar un proyecto.

Gracias a mi esposa Diana, mi hija Lía porque aunque sé que les hice falta por cerca de tres años siempre su amor estuvo presente para seguir impulsando el ardiente deseo de poder darles un mejor futuro.

Gracias a mi madre porque cuando parecía que no había salida me enseñaste que jamás había que rendirse y me diste una mano para poder comenzar de nuevo.

Gracias a mi padre porque me enseñó que dentro de mí habita una persona fuerte, determinada y llena de pasión que es capaz de luchar por su familia sin descanso.

Gracias a mi abuelita porque lo que hoy soy y lo que mañana seré es gracias a los consejos que cuando niño me daba.

Gracias a nuestro tutor de tesis sin duda la elección fue la mejor y sus consejos nos llevaron a culminar con éxito este documento.

Finalmente gracias a mis compañeros de MAE 28 porque conocí gente que se sacrificó y que supero sus limitaciones como yo, para convertirse en verdaderos profesionales listos para ser exitosos. Pedro, Carlos, Peggy, Yessenia, Jorge sin duda aprendí mucho de ustedes.

Genaro Chávez G.

DEDICATORIA

Dedico el fruto de este esfuerzo principalmente a Dios, por tenerme y tener a todos mis seres queridos con vida, y a mi abuelo en el cielo, además por poner a tantas buenas personas en mi camino, que de una u otra forma me han ayudado para que esto fuera posible. A mi madre, por sus oraciones y cariño, a mis tías, Annabel González Reyes, que es también mi madre, quien ha sido un pilar fundamental en cada etapa de mi vida, al estar siempre a mi lado con su apoyo incondicional, Alexandra González Reyes, que pese a todo, jamás me ha dado una respuesta negativa cuando le he pedido su ayuda, y quien también ha sido como una madre por todos sus cuidados. Además a mis compañeros Pedro y Genaro porque sin el equipo formado, no habiéramos cumplido esta meta.

Carlos Correa G.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por haberme dado las fuerzas en el término de este proyecto académico.

A mi madre, mi hermana y mis sobrinas por el apoyo incondicional durante estos tres años de estudio.

A mi padre, Pedro Samaniego, y mi tía, Yolanda Pincay, que desde el cielo guían mis pasos y decisiones cada día.

A mis amigos y conocidos por su comprensión en aquellos momentos en que no pude dedicarles el tiempo requerido.

Al Dr. William Loyola, tutor en el desarrollo de este proyecto académico que con su conocimiento, carisma y consejos supo ayudarnos en forma desinteresada con la consecución de nuestro objetivo.

A Genaro Chávez y Carlos Correa, mis compañeros y amigos en el desarrollo de este Plan de Negocios, que con sus conocimientos, ideas, tiempo y dedicación, pudimos terminar el presente Plan de Negocios.

A todos los mencionados en esta dedicatoria, mi más sincero agradecimiento y confianza brindada. Dios los bendiga.

Pedro Samaniego P.

Resumen Ejecutivo

La Industria Automotriz en los últimos años ha registrado oscilaciones en la producción e importación de vehículos en el Ecuador. Es así como en el año 2010 esta industria tuvo un crecimiento del 50,84% con respecto al ejercicio fiscal 2009, para luego en los años siguientes decrecer el 6,60% en el 2011 y 10,70% en el 2012 con respecto al año precedente (CINAE¹).

Los tres principales factores que afectaron directamente esta actividad fueron (1) la reducción de cupos de importación de vehículos por parte de la COMEXI², (2) la creación de nuevos impuestos en este sector a partir del 2011, como por ejemplo (2a) el gravamen del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a los vehículos híbridos y eléctricos superiores a los US\$ 35,000, (2b) el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) que grava a la importación de vehículos motorizados y eléctricos en un intervalo del 5% al 35% de la tarifa AD – VALOREM del arancel nacional de importaciones vigente, así como (3) la reducción de cupos en el financiamiento de vehículos por parte de las instituciones financieras debido a las nuevas reglas de la “Ley Orgánica para la regulación de los créditos para vivienda y vehículos³”.

No obstante, a pesar de ello el sector (CIU: Actividad del Comercio al por mayor y menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas) representó al 2012 el 10,09% del Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador según el Banco Central del Ecuador (BCE).

Esta creciente flota de vehículos motorizados, que suma 801,855 vehículos entre el periodo 2005 al 2012 (CINAE), impulsa la demanda de servicios de mantenimiento y reparación, en especial cuando consideramos que el tiempo de vida útil promedio del parque automotor es de 15 años (Resolución 057 – DIR – 2012 ANT⁴). Ahí, los concesionarios de automóviles, que suman un total de 83⁵, atienden coberturas de garantías que oscilan entre los 20.000 y 950.000 km o 2 a 4 años (lo que se cumpla primero) por medio de sus propios talleres de servicios.

Una vez que la garantía se vence los propietarios tienen el dilema de continuar con el servicio del concesionario o recurrir a talleres independientes. Esta situación está caracterizada, en

¹ Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE)

² Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI)

³ Ley publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 732 del 26 junio 2012.

⁴ Resolución publicada en la Edición Especial del Registro Oficial 383 del 20 de diciembre 2012.

⁵ Tomado del directorio de concesionarios de

<http://patiotuerca.com/ecuador/autosnuevos.nsf/homeconcesionario?openform&marca=Volkswagen>

general, por los extremos entre (a) tarifas por servicios y precios de partes originales altas con el respaldo de la imagen del fabricante y (b) tarifas y precios más bajos utilizando partes de terceros con el respaldo de la opinión de amigos sobre la calidad del servicio de un taller independiente.

Estos antecedentes impulsan la idea de crear una Red de Mecánicos Expertos (RME), que siguiendo un modelo inclusivo, afiliará talleres automotrices y proveedores de repuestos de automóviles, para aplicar procedimientos estandarizados de operación en servicios preventivos y correctivos para las marcas con mayor base instalada en la ciudad de Guayaquil. El servicio, apoyado por TIC⁶ y procesos CRM⁷, identificará al cliente y la historia consolidada de los servicios prestados a su automóvil para proveer atención personalizada ágil y precios más económicos que los proporcionados por una concesionaria.

Con el propósito de validar la idea de negocio se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa. Primero, se entrevistaron expertos de la industria automotriz (jefes de talleres, gerentes de sucursales, gerentes de calidad) con la finalidad de explorar sus opiniones sobre este esquema de servicio. Las muy favorables, pero aún matizadas opiniones, impulsaron el diseño de un guion para entrevistar clientes potenciales.

Con ese guion, 383 usuarios de las marcas target de vehículos Chevrolet, Hyundai, Nissan y Renault fueron entrevistados. El procesamiento de tal data validó la idea de negocio ofreciendo además los siguientes hallazgos:

- Un cliente de concesionario que busca alternativas de servicio tiende a buscar mecánicos particulares recomendados por quienes han tenido experiencias positivas.
- La tasa de retención de clientes de los concesionarios tiende al 30% hasta el tercer año de uso del vehículo, posteriormente pierde clientes a razón de 10% anual.
- El cliente promedio de un concesionario deja de utilizar su vehículo un promedio de 5 horas para realizar mantenimiento preventivo.
- En la actualidad, alrededor del 30 % de los clientes recurren a puntos de servicio que se encuentran alejados tanto de los lugares de residencia como de su trabajo. Esto dificulta el traslado e incrementa el tiempo invertido en este tipo de servicios.

⁶ *Tecnologías de Información y Comunicación*

⁷ *Customer Relationship Management*

En resumen, la RME busca desarrollar una imagen de marca que implique un servicio de calidad estandarizada, similar o mejor que el concesionario, con la ventaja de ahorro en tiempo y dinero, por medio de ubicaciones convenientes para el cliente y la alternativa de partes de terceros.

Los flujos descontados de este proyecto determinaron una TIR del 23,36% con un periodo de recuperación estimado de 1 año y 4 meses.

TABLA DE CONTENIDO

1.	LA IDEA DE NEGOCIO.....	14
1.1	PROPÓSITOS PRELIMINARES DEL NEGOCIO	14
1.1.1	Talleres	14
1.1.2	Clientes.....	15
1.1.3	Proveedores de Repuestos.....	15
1.1.4	Proveedores de Tecnología	15
1.1.5	Proveedores de Capacitación	15
2.	ANÁLISIS EXTERNO	16
2.1.	Sector Automotriz	16
2.2.	Sector de Servicios Mecánicos	21
2.3.	Análisis Social del Sector.....	24
2.3.1.	Tendencias Político-Legales	24
2.3.2.	Tendencias Económicas	25
2.3.3.	Tendencias Socio - Culturales.....	25
2.3.4.	Tendencias Tecnológicas	27
2.3.5.	Tendencias Ecológicas	28
2.4.	Análisis Industrial del Sector	28
2.4.1.	Posibles Nuevos Participantes.....	29
2.4.2.	Sustitutos	30
2.4.3.	Proveedores y Aliados Externos	30
2.4.4.	Competidores de la Industria.....	30
2.4.5.	Clientes y Usuarios.....	30
2.4.6.	Otras Partes Interesadas	30
3.	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	31
3.1.	Demografía.....	31
3.2.	Problema Gerencial y de Investigación.....	32
3.2.1.	Antecedentes del Problema	32
3.2.2.	Planteamiento del Problema.....	32
3.3.	Explorando el Problema con Expertos del Sector	34
3.4.	Técnica de Muestreo y Exploración.....	35
3.4.1.	Clientes Potenciales.....	35
3.4.2.	Talleres	35
3.4.3.	Proveedores de Repuestos.....	36
3.4.4.	Proveedores de Tecnología y Capacitación	36

3.4.5. Mecánicos Expertos	36
3.5. Tamaño del Mercado.....	36
3.6. Determinación de la Muestra	39
3.7. Resultados de la Investigación de Clientes	40
3.7.1. Objetivos Generales de la Investigación	40
3.7.2. Objetivos Específicos.....	40
3.7.3. Tipos de Vehículo	41
3.7.4. Decisión de Compra	43
3.7.5. Lugar de Servicios Actuales.....	44
3.7.6. Ubicación Geográfica.....	46
3.7.7. Frecuencia de Mantenimientos.....	47
3.7.8. Variables de Decisión.....	49
3.7.9. Variable Precio	52
3.7.10. Atributos Valorados por los Clientes	53
3.7.11. Tiempo de Espera en Mantenimiento de Vehículo	55
3.7.12. Disponibilidad de Pago	59
3.7.13. Identificar la Demanda de Productos Similares (Concesionarios).....	64
3.7.14. Preferencia de Repuestos	65
3.7.15. Seguimiento Posventa	66
3.7.16. Preferencias de Pago	68
3.7.17. Servicios Adicionales Deseados.....	68
3.7.18. Tendencia de la Demanda	69
3.7.19. Conclusiones del Análisis de la Investigación	71
3.7.20. Situaciones a Considerar del Análisis de Investigación de Clientes	72
3.8. Resultados de la Investigación a Dueños de Talleres	73
3.8.1. Objetivo General	73
3.8.2. Objetivos Específicos.....	73
3.8.3. Análisis de Resultados	73
3.8.4. Resultados de Perfiles Psicológicos	74
3.8.5. Evaluación Técnica	76
3.8.6. Entrevista Personal	77
3.8.7. Conclusiones	84
3.9. Resultados de la Investigación de Mecánicos Expertos RME	85
3.9.1. Objetivo General	85
3.9.2. Objetivos Específicos.....	86

3.9.3. Resultados del Análisis Psicológico, Técnico y de Expertos.....	86
3.10. Resultados de la Investigación de Proveedores de Tecnología.....	95
3.10.1. Objetivo Generales	95
3.10.2. Objetivos Específicos	95
3.10.3. Conceptualización de la Propuesta de Negocio RME para Bosch.....	96
3.10.4. Incidencia de la Logística en la Distribución de Repuestos, Montos de Compra Mensual, y Rentabilidad para Bosch.	97
3.10.5. Respecto a las Políticas de Crédito y Días de Pago para Bosch	97
3.10.6. Manejo de Herramientas y Condiciones de Exclusividad Bosch.....	97
3.10.7. Respecto a la Capacitación (Tipos de Curso que Ofrecería BOSCH en RME) ...	98
3.10.8. Posibilidad de Incorporar la Marca BOSCH en Talleres RME	98
3.10.9. Conclusiones y Recomendaciones	98
3.11. Resultados de Entrevistas a Proveedores de Repuestos	99
3.11.1. Objetivos Generales	99
3.11.2. Objetivos Específicos.....	99
3.11.3. Abastecimiento de Repuestos.....	100
3.11.4. Trato Diferenciado en Entrega de Repuestos	100
3.11.5. Políticas de Crédito	101
3.11.6. Precios y Descuentos por Volúmenes de Compra	101
3.11.7. Entrega de Repuestos en los Talleres que Conforman RME.	101
3.11.8. Garantía de los Repuestos Adquiridos.	101
3.11.9. Importación de Repuestos Específicos.....	102
3.11.10. Conclusiones y Recomendaciones	102
3.12. Resultados de Entrevistas de Proveedores de Capacitación.....	102
3.12.1. Objetivos Generales	102
3.12.2. Objetivos Específicos.....	103
3.12.3. Concepto Propuesta de Negocio	103
3.12.4. Entrenamiento (Tipos de Cursos que se Ofrecen, Horas Promedio).....	104
3.12.5. Políticas de Crédito, Días de Pago	107
3.12.6. Posibilidad de Certificación Técnicos (TAEET, ASE).....	107
3.12.7. Incorporar la Marca TAEET en Talleres RME.....	107
3.12.8. Incorporar la Marca ASE en Talleres RME	107
3.12.9. Conclusiones y Recomendaciones	107
4. PLAN DE MARKETING	109
4.1. Posicionamiento	109

4.1.1.	Estrategia de Diferenciación	110
4.2.	Estrategias de Marketing	111
4.2.1.	Estrategia de Producto.....	111
4.2.2.	Estrategia de Canal de Distribución - Consumidores.....	113
4.2.3.	Estrategia de Canal de Distribuidores – Competencia	113
4.2.4.	Estrategia de Canal de Distribución – Recursos	114
4.2.5.	Estrategia de Canal de Distribución - RME	114
4.2.6.	Estrategia de Precio	114
4.2.7.	Estrategia de Publicidad – Plan de Medios	115
5.	ANÁLISIS TÉCNICO	121
5.1	Análisis del Servicio.....	121
5.2	Especificaciones del Servicio.....	123
5.3	Diagrama Básico del Flujo de Procesos	123
5.4	Aplicación de la Factura Electrónica en RME	126
5.5	Localización de la Empresa.....	127
5.6	Facilidades del Servicio	128
5.7	Posición Relativa a Proveedores y Clientes	130
5.8	Área Requerida.....	130
5.9	Tipo de Construcción	130
5.10	Servicios Especiales	130
5.11	Ventilación, Iluminación	130
5.12	Vías de Acceso	130
5.13	Posibilidades de Expansión.....	131
5.14	Servicios Higiénicos.....	131
5.15	Distribución de Espacios de Departamentos o Zonas de Servicio	131
5.16	Limitaciones y Exigencias de Cercanía	132
5.17	Área por Departamento	132
5.18	Plano de Distribución	133
5.19	Flujo de Producción	134
6.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	136
6.1	Misión.....	136
6.2	Visión	136
6.3	Valores Compartidos.....	136
6.4	Objetivos Específicos.....	137
6.4.1	Talleres	137

6.4.2	Clientes.....	138
6.4.3	Proveedores de Repuestos.....	138
6.5	Grupo Empresarial	138
6.6	Condiciones Salariales	138
6.7	Política de Distribución de Utilidades.....	139
6.8	Personal Ejecutivo.....	139
6.9	Accionistas de RME.....	140
6.10	Estructura Organizacional.....	141
6.11	Cronograma de Implementación del Negocio.....	142
7.	ANÁLISIS LEGAL.....	143
7.1	Tipo de Sociedad.....	143
7.2	Procedimiento para la Conformación de la Sociedad	143
7.2.1	Requisitos para la Formación de una Compañía Anónima	143
7.2.2	Requisitos para la Apertura de Registro único de Contribuyente (RUC)	144
7.2.3	Requisitos para la Apertura del Número Patronal en el IESS.....	146
7.2.4	Requisitos para la Obtención de la Patente Municipal.....	147
7.3	Implicaciones Tributarias, Comerciales y Laborales	148
8.	ANÁLISIS AMBIENTAL	149
8.1	Emisiones, Efluentes y Residuos de la Empresa.....	149
8.2	Mecanismos de Seguridad Industrial	149
9.	IMPACTO SOCIAL	150
9.1	Efectos Positivos y Negativos de la Empresa	150
9.2	Posibilidades de Rechazo o Apoyo a la Comunidad.....	150
9.3	Servicios Adicionales que la Empresa trae a la Comunidad.....	151
9.4	Servicios Adicionales que la Empresa Demanda de la Comunidad.....	151
10.	ANÁLISIS ECONÓMICO	152
10.1	Márgenes Brutos y Operativos.....	152
10.2	Ingresos	152
10.3	Inversión Inicial.....	154
10.4	Inversión en Capital de Trabajo	156
10.5	Presupuesto de Ingresos	157
10.6	Presupuesto de Servicios y Repuestos / Insumos.....	157
10.7	Presupuesto de Personal	158
10.8	Presupuesto de Otros Gastos.....	161
10.9	Análisis de Costos	162

11.	ANÁLISIS FINANCIERO	164
11.1	Flujo de Caja, VAN, TIR y WACC	164
11.2	Estado de Resultados.....	167
11.3	Estado de Situación	168
12.	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....	169
12.1	Riesgos de Mercado	169
12.2	Riesgos de Propiedad, Planta y Equipo.....	170
12.3	Riesgos de Investigación y Desarrollo	170
12.4	Riesgos Financieros.....	170
12.5	Riesgos Cambiarios.....	171
12.6	Riesgos de Tasas de Interés.....	171
12.7	Riesgos de Crédito	171
12.8	Riesgos de Inventario	172
12.9	Riesgos Climáticos.....	172
13.	EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.....	173
13.1.	EVALUCIÓN DE CONTADO Y CON FINANCIAMIENTO.....	173
13.2.	PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO	173
13.3.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	174
	Anexo 1: Entrevistas de Especialistas del Sector Automotriz.....	176
	Anexo 2: Modelo de Encuestas a Clientes Potenciales de RME.....	183
	Anexo 3: Modelo de Entrevista a Dueños de Talleres Multimarca	190
	Anexo 4: Modelo de Encuesta de Conocimientos Técnicos.....	199
	Anexo 5: Modelo de Encuesta Psicológica.....	220
	Anexo 6: Entrevista a Proveedores de Tecnología.....	228
	Anexo 7: Entrevista a Proveedores de Repuestos	236
	Anexo 8 : Flujograma de procesos de RME	240
	Anexo 9: Transcripción de Entrevista a Mecánicos Expertos.....	243
	Anexo 10: Guía de Entrevista para Mecánicos Expertos.....	254
	Anexo 11: Detalle de Herramientas Generales de Taller.....	258
	Anexo 12: Transcripción de Entrevista a Taller Mecánico.....	259
	Bibliografía.....	273

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Determinación del Consumo Aparente de vehículos en el Ecuador	17
Tabla 2: Porcentaje de participación de vehículos en el Ecuador por marca	19
Tabla 3: Unidades por tipo de vehículo	19
Tabla 4: Participación en el mercado nacional de las 4 marcas target RME	32
Tabla 5: Ubicaciones de Talleres estratégicos en la ciudad de Guayaquil.....	36
Tabla 6: Determinación del Mercado Elaboración: Los Autores.....	38
Tabla 7: Estratificación de muestreo para encuestas clientes	39
Tabla 8: Género del encuestado * Tipo de vehículo	42
Tabla 9: Genero del encuestado * Marca de vehículo	44
Tabla 10: Genero del encuestado * Lugar de mantenimiento actual	45
Tabla 11: Ubicación actual por marca.....	47
Tabla 12: Cercanía actual por marca.....	47
Tabla 13: Frecuencia mantenimiento	48
Tabla 14: Deficiencia general de servicios	50
Tabla 15: Deficiencias del Concesionario.....	51
Tabla 16: Marca de vehículo * Precio.....	52
Tabla 17: Mantenimientos Chevrolet hasta 50.000 km.....	52
Tabla 18: Atributos más valorados.....	54
Tabla 19: Garantía en mano de obra y repuestos	54
Tabla 20: Valoración variable Precio.....	55
Tabla 21: Existencia de personal capacitado.....	55
Tabla 22: Tiempo promedio de espera por un mantenimiento.....	57
Tabla 23: Marca*Pago actual correctivo.....	62
Tabla 24: Año*Pago actual correctivo	62
Tabla 25: Tiempo que uso servicios del concesionario.....	65
Tabla 26: Disponibilidad a llamadas periódicas	66
Tabla 27: Preferencias de contacto.....	67
Tabla 28: Marca de vehículo*Contacto por celular	67
Tabla 29: Preferencias de pago	68
Tabla 30: Intención de compra según género.....	70
Tabla 31: Resultado de la Demanda RME	70
Tabla 32: Matriz Promedio de Resultados Psicológicos.....	75
Tabla 33: Interpretación de Matriz Promedio de Resultados Psicológicos en Talleres	75
Tabla 34: Resultados de autoevaluación técnica.....	77
Tabla 35: Matriz de evaluación infraestructura.....	78
Tabla 36: Matriz de costos y tiempo actual en taller.....	81
Tabla 37: Matriz de resultados de afiliación de talleres.....	85
Tabla 38: Matriz de Resultados Psicológicos	88
Tabla 39: Características acorde a resultados en el ámbito psicológico	89
Tabla 40: Resultados de autoevaluación técnica.....	90
Tabla 41: Evaluación de Experiencia.....	92
Tabla 42: Evaluación de situación actual.....	92
Tabla 43: Movilidad del lugar de trabajo	93
Tabla 44: Evaluación de la propuesta de negocio	94
Tabla 45: Motivaciones para trabajar en RME	94
Tabla 46: Cronograma de capacitación Técnico master en Electrónica Automotriz.....	104
Tabla 47: Cronograma de capacitación Técnico master en Electrónica Automotriz.....	106
Tabla 48: Propuesta de capacitación técnica.....	108

Tabla 49: Características de un software CRM.....	121
Tabla 50: Modelo de franquicia.....	122
Tabla 51: Distribución por Metro Cuadrado por Área.....	132
Tabla 52: Accionistas de RME.....	140
Tabla 53: Horas mensuales proyectadas para RME.....	153
Tabla 54: Ingresos mensuales proyectados de RME (Asociados)	154
Tabla 55: Inversión Inicial en RME.....	155
Tabla 56: Gastos de Sueldo – Etapa Inicial.....	158
Tabla 57: Gastos de Sueldo – Etapa Pre - Operación	159
Tabla 58: Gastos de Sueldo – Etapa Funcionamiento y/u Operacional	160
Tabla 59: Presupuesto de Otros Gastos.....	161
Tabla 60: Presupuesto de Otros Gastos.....	162
Tabla 61: Análisis de Costos.....	163
Tabla 62: Flujo de Caja	165
Tabla 63: VAN, TIR y Determinación del WACC.....	166
Tabla 64: Estado de Resultados	167
Tabla 65: Estado de Situación Financiera	168
Tabla 66: Principales Indicadores Financieros de RME en su primer año de operación	170
Tabla 67 : Punto de Equilibrio de RME.....	173
Tabla 68 : Análisis de Sensibilidad.....	174

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentaje de participación por marca de vehículo – año 2012.....	18
Gráfico 2: Comparación de unidades por tipo de vehículo en los últimos 3 años	20
Gráfico 3: Participación por Provincia.....	20
Gráfico 5: Año de fabricación vehículos por marca	43
Gráfico 6: Año del vehículo vs Lugar de mantenimiento	46
Gráfico 7: Marca de vehículo*Conocimiento concepto mantenimiento.....	49
Gráfico 8: Tiempo de espera de mantenimiento de vehículo.....	56
Gráfico 9: Tiempo de espera de mantenimiento por marca	58
Gráfico 10: Marca de vehículo*Ubicación deseada.....	59
Gráfico 11: Marca*Monto preventivo.....	60
Gráfico 12: Año*Monto preventivo	61
Gráfico 13: Año*Monto preventivo deseado	63
Gráfico 14: Año*Monto correctivo deseado	64
Gráfico 15: Marca de vehículo*Tipo de repuestos	65
Gráfico 16 : Marca de vehículo*servicio adicional	69
Gráfico 17: Disponibilidad al cambio	71
Gráfico 18: Debilidades técnicas de talleres entrevistados	79
Gráfico 19: Frecuencia de trabajo realizado en talleres	82
Gráfico 20 : Perfiles Psicológicos a evaluar.....	87
Gráfico 21: Ranking de Audiencia en radio	120

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Garantía de Chevrolet para tipo de vehículos 0 km.....	21
Figura 2: Garantía de Hyundai para tipo de vehículos 0 km.....	22
Figura 3: Garantía de Nissan para tipo de vehículos 0 km.....	23
Figura 4: Garantía de Renault para tipo de vehículos 0 km	23
Figura 5: Ilustración sobre Manejar con Estrés.....	26
Figura 6: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	29
Figura 7: Determinación de la muestra	39
Figura 8: Logo de Red de Mecánicos Expertos (RME)	110
Figura 9: Estadísticas de lectura de la Revista “Motores” al 2012	116
Figura 10: Rangos de edad, género y nivel socioeconómico lectores Sección DxT.....	117
Figura 11: Ranking de Lectoría de prensa en la ciudad de Guayaquil.....	118
Figura 12: Perfil del Lector de Diario Extra en la ciudad de Guayaquil.....	118
Figura 13: Costo de Publicidad en Facebook.....	119
Figura 14: Modalidad de emisión de documentos a través de Facturación Electrónica	126
Figura 15: Localización de Taller Matriz mediante Google Maps	128
Figura 16: Vista frontal del taller asociado	129
Figura 17: Fachada y Colores de RME	129
Figura 18: Plano Taller Matriz Planta BAJA	133
Figura 19: Plano Taller Matriz Planta ALTA	134
Figura 20: Flujo de Proceso en el Taller	135
Figura 21: Estructura Organizacional de RME	141
Figura 22: Cronograma de Implementación para RME	142

1. LA IDEA DE NEGOCIO

La Industria Automotriz ha registrado un crecimiento continuo de su parque automotor en el Ecuador en los últimos años, a pesar de su continuo decrecimiento en la importación y producción de vehículos en los últimos dos años. No obstante, su actividad relacionada a esta industria se encuentra en el orden del 10,09% del Producto Interno Bruto (PIB), lo que hace que sea uno de las ramas más importantes en la actividad económica del país.

Debido a la demanda creciente de vehículos automotores en nuestro país en los últimos años, surge una oportunidad de desarrollo de negocios en torno a este sector que tendrán como función satisfacer las necesidades de mantenimiento y reparación de esta creciente base instalada de vehículos.

Con este antecedente, aquí exploraremos y analizaremos la idea de crear una red de mecánicos expertos (RME), un negocio colaborativo que contaría con un taller matriz y, utilizando un modelo de inclusividad, (1) afiliaría talleres independientes automotrices, y (2) desarrollaría alianzas con proveedores de repuestos.

En este modelo utilizaríamos procedimientos estandarizados para brindar el servicio identificando a cada automóvil y los servicios que han sido aplicados. Buscando así convertirse en una de las redes más grandes en servicios preventivos y correctivos del país, dirigida a atender las marcas de automóviles de mayor presencia en la provincia del Guayas, brindando atención personalizada y precios más económicos que el servicio proporcionado por un taller concesionario, permitiendo así al cliente un ahorro en tiempo y dinero.

1.1 PROPÓSITOS PRELIMINARES DEL NEGOCIO

La visión colaborativa e incluyente de la idea de negocio nos lleva a pensar en los objetivos preliminares de este emprendimiento en términos de sus principales aliados: talleres, clientes, proveedores de repuestos, proveedores de tecnología y proveedores de capacitación de acuerdo a las siguientes ideas:

1.1.1 Talleres

- Lograr una red de talleres automotrices bajo la marca RME, mediante el uso del modelo colaborativo de negocio, que sostenga su operación a través de la estandarización de políticas, precios y procedimientos.

Con servicios enfocados en vehículos livianos de las marcas de mayor demanda en la ciudad de Guayaquil y Durán.

1.1.2 Clientes

- Ofrecer a los potenciales clientes de la ciudad de Guayaquil y Durán un servicio automotriz fundado en los conceptos de ahorro de tiempo y de dinero sin la necesidad de sacrificar la calidad.

1.1.3 Proveedores de Repuestos

- Mantener alianzas estratégicas con proveedores de repuestos de las marcas de nuestro interés, buscando establecer relaciones de largo plazo y rentabilidad en la reventa de dichos repuestos.

1.1.4 Proveedores de Tecnología

- Mantener alianzas estratégicas con proveedores de tecnología para el equipamiento de talleres propios y de la red, buscando establecer relaciones de largo plazo y apoyo logístico en la adquisición de los mismos.

1.1.5 Proveedores de Capacitación

- Mantener alianzas estratégicas con proveedores de capacitación que permitan la transmisión de conocimiento técnicos en las áreas mecánico – automotriz para cada uno de nuestros expertos mecánicos de nuestra red.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. Sector Automotriz

El transporte terrestre automotor es una actividad económica estratégica de cualquier país, el cual consiste en la facilidad de movilización segura de personas o de bienes, por medio del uso de automóviles, sistema vial, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga.

La actividad de este sector permite lograr un desarrollo productivo, económico y social en nuestro país; es así que de acuerdo al del Banco Central del Ecuador (BCE) para el ejercicio económico 2012, la actividad relacionada con el Comercio al por mayor y menor, incluyendo la reparación de vehículos automotores es del orden del 10,09% del PIB.

La industria automotriz ecuatoriana se encuentra integrada por 3 actores principales: (1) Mercado de autopartes, (2) Producción nacional de vehículos, e (3) Importaciones de vehículos. De los cuales, nuestro principal interés está la relacionado con adquisición de vehículos, la misma que se encuentra dada por los actores (2) y (3).

De acuerdo a lo establecido por la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE) la adquisición nacional de vehículos, denominada por esta institución, como el Consumo Aparente de Vehículos, entre el año 2005 y el 2012, el crecimiento del parque automotor nacional es de 801,855 vehículos.

Como podemos observar en la **Tabla No. 1** mostrada a continuación, tenemos que el consumo aparente de vehículos en el Ecuador durante el ejercicio económico 2012 fue de 98,367 vehículos, que en relación al consumo de los ejercicios económicos 2011 y 2010, existe un decrecimiento del 10,7% y 6,60% respectivamente.

Tabla 1: Determinación del Consumo Aparente de vehículos en el Ecuador

Consumo Aparente							
	Producción	Exportación	Importación	Consumo Doméstico (CD)	% Participación	% Participación de producción en el mercado local	% Participación de vehículos importados en el mercado
Años	P	X	M	(P-X+M)	X/P	(P-X)/CD	M/CD
2005	43.393	13.481	55.310	85.222	31,07%	35,10%	64,90%
2006	51.763	20.283	57.476	88.956	39,18%	35,39%	64,61%
2007	59.290	25.916	54.104	87.478	43,71%	38,15%	61,85%
2008	71.210	22.774	70.322	118.758	31,98%	40,79%	59,21%
2009	55.561	13.844	40.649	82.366	24,92%	50,65%	49,35%
2010	76.252	19.516	68.874	125.610	25,59%	45,17%	54,83%
2011	75.722	20.450	59.826	115.098	27,01%	48,02%	51,98%
2012	81.005	22.679	40.041	98.367	28,00%	59,29%	40,71%
Total	514.196	158.943	446.602	801.855			

Elaboración: Los Autores Fuente: CINAIE

Este decrecimiento se debe principalmente a factores económicos y sociales que afectaron en forma directa a la producción y consumo de automóviles en el Ecuador en los últimos 3 años, tales como (1) la reducción de cupos de importación de vehículos por parte de la COMEXI, (2) el Impuesto al Valor Agregado (IVA) a los vehículos híbridos y eléctricos con precio superior a los US\$ 35,000, (3) el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), que grava las importaciones utilizando una escala progresiva del 5% al 35%, (4) la tarifa AD – VALOREM del arancel nacional de importaciones vigente, y (5) la reducción de cupos en el financiamiento de vehículos, por parte de las Instituciones Financieras, debido a las nuevas reglas que se describen en la Ley Orgánica para la regulación de los créditos para vivienda y vehículos.

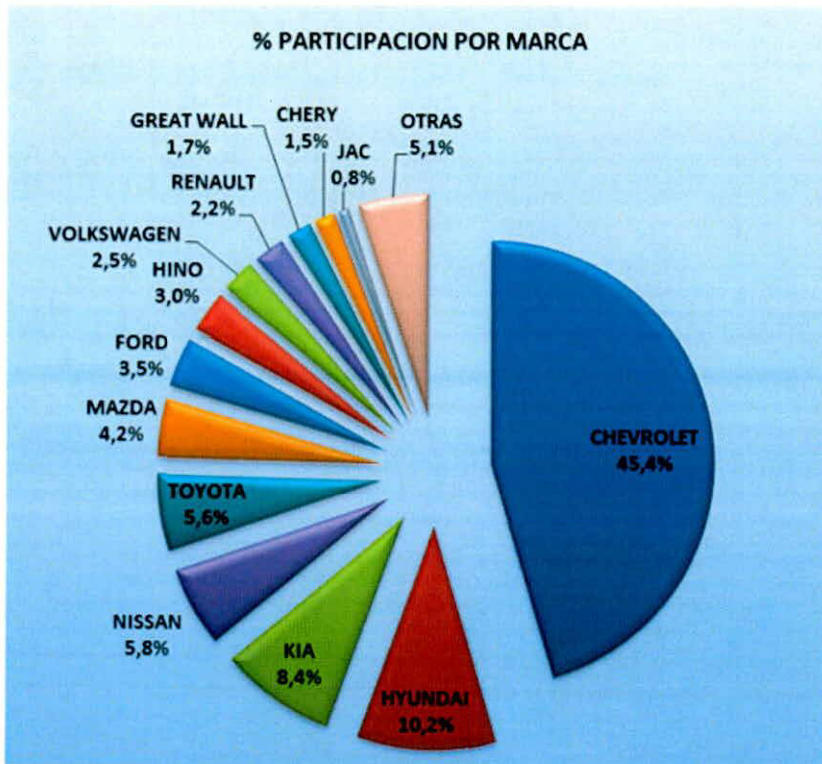
En la actualidad el Ecuador es productor de vehículos tipo automóviles, furgonetas y todoterreno. Entre las empresas dedicadas a esta actividad están AYMESA, MARESA y OMNIBUS BB, las mismas que se encuentra dentro del Ranking de las 400 empresas más grandes del Ecuador, publicado en América Economía.

El Ecuador cuenta con 83 concesionarios que cubren todo el territorio nacional, y que se encargan de la comercialización y mantenimiento de las principales marcas de vehículos.. De acuerdo a las estadísticas de la CINAIE, las marcas de vehículos con mayor participación en el mercado corresponden a las siguientes: (1) Chevrolet con el 45,40%, (2) Hyundai con el 10,20%, (3) Kia con el 8,40 %, (4) Nissan con el 5,80%, (5) Toyota con el 5,60%, (6) Mazda con el 4,20%, (7) Ford con el 3,50%, (8) Hino con el 3,00%, (9) Volkswagen con el 2,50%,

(10) Renault con el 2,20%, así como (11) 29 marcas adicionales cuya participación es del 9,20% (Ver **Tabla 2** y **Gráfico 1**).

La tendencia actual de estos concesionarios es tener grandes espacios para la comercialización y atención de vehículos, sin embargo ante el crecimiento de las ciudades, es más complejo instalar dichos establecimientos, y en los casos en que se decida realizar la inversión, éstos difícilmente encontrarán una ubicación geográfica logísticamente adecuada, por lo que, sus clientes tendrán que recorrer grandes distancias para acceder a los mismos, lo que al final se traduce en una pérdida de tiempo y dinero.

Gráfico 1: Porcentaje de participación por marca de vehículo – año 2012



Elaboración: Los Autores **Fuente:** CINA E

Como podemos observar en la **Tabla 3**, la comercialización de unidades de vehículos disminuyó en el año 2012 con respecto al 2011. Podemos notar de manera particular que los automóviles tuvieron una disminución del 16,8%, los pick-up del 13,5%, y las SUV del 10,7%.

Tabla 2: Porcentaje de participación de vehículos en el Ecuador por marca

TIPO	DICIEMBRE			ACUMULADO A DICIEMBRE			% PART	% CREC
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2012	2012
TOTAL	16.814	12.286	9.493	130.997	139.382	121.046	100,0%	-13,2%
CHEVROLET	6.657	5.616	4.452	53.429	59.189	54.947	45,4%	-7,2%
HYUNDAI	2.471	1.230	910	17.241	14.879	12.325	10,2%	-17,2%
KIA	1.289	615	750	10.908	11.965	10.144	8,4%	-15,2%
NISSAN	1.168	924	269	9.407	10.080	7.051	5,8%	-30,0%
TOYOTA	1.051	662	838	8.159	6.544	6.839	5,6%	4,5%
MAZDA	988	591	569	8.589	8.012	5.120	4,2%	-36,1%
FORD	563	657	431	4.080	4.385	4.254	3,5%	-3,0%
HINO	349	398	277	3.831	4.133	3.625	3,0%	-12,3%
VOLKSWAGEN	571	335	171	2.560	3.580	2.968	2,5%	-17,1%
RENAULT	771	221	36	5.127	5.441	2.685	2,2%	-50,7%
GREAT WALL	165	211	176	658	2.172	2.114	1,7%	-2,7%
CHERY	84	201	83	480	1.514	1.854	1,5%	22,5%
JAC	48	96	63	374	886	932	0,8%	5,2%
SKODA	70	56	40	745	648	551	0,5%	-15,0%
KENWORTH	23	38	61	271	353	480	0,4%	36,0%
MACK	-	20	29	-	209	389	0,3%	86,1%
MITSUBISHI	117	53	21	985	969	371	0,3%	-61,7%
MERCEDES BENZ	47	14	3	451	446	327	0,3%	-26,7%
LIFAN	15	35	12	183	299	300	0,2%	0,3%
FREIGHTLINER	-	15	33	206	249	276	0,2%	10,8%
INTERNATIONAL	10	32	17	146	225	263	0,2%	16,9%
PEUGEOT	51	21	15	309	352	241	0,2%	-31,5%
JEEP	6	15	60	66	167	237	0,2%	41,9%
HONDA	27	16	6	198	194	216	0,2%	11,3%
ZOTYE	18	22	4	208	222	204	0,2%	-8,1%
QMC	30	34	7	237	166	194	0,2%	16,9%
CITROËN	20	9	15	115	137	178	0,1%	29,9%
FIAT	4	-	34	77	68	169	0,1%	148,5%
CHANGHE	47	16	4	333	270	155	0,1%	-42,6%
JAC	-	5	17	-	38	154	0,1%	305,3%
BMW	15	18	3	154	205	152	0,1%	-25,9%
AUDI	19	7	14	111	131	150	0,1%	14,5%
ZX AUTO	18	(1)	2	141	193	141	0,1%	-26,9%
BYD	20	23	12	147	84	140	0,1%	66,7%
JMC	5	13	16	46	101	122	0,1%	20,8%
SCANIA	-	-	-	-	1	119	0,1%	11800,0%
DONGFENG	17	13	8	155	114	90	0,1%	-21,1%
DODGE	3	3	10	25	39	68	0,1%	74,4%
OTROS	57	52	25	845	722	501	0,4%	-30,6%

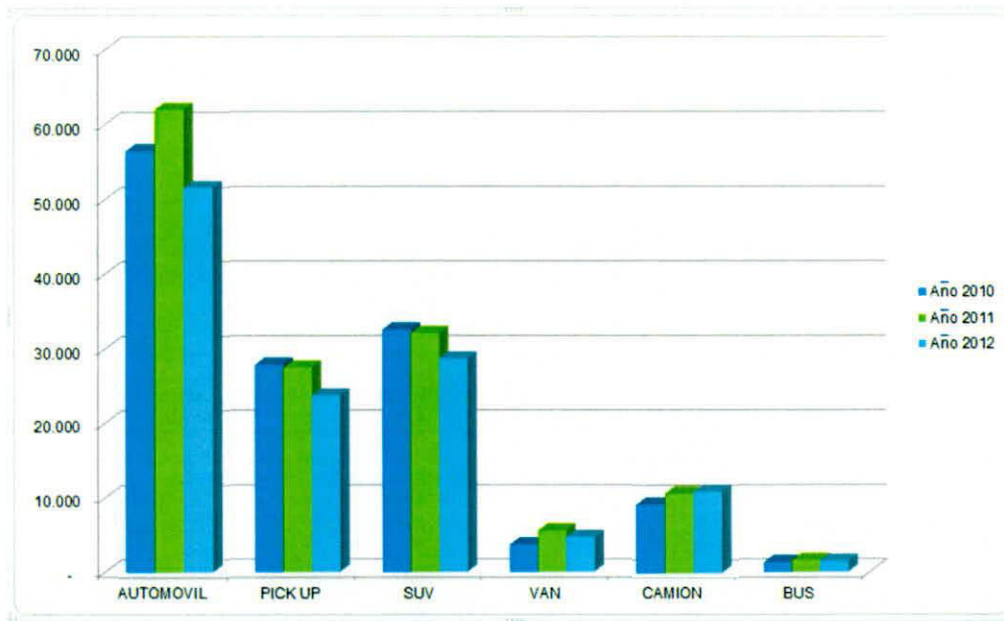
Elaboración: Los Autores Fuente: CINA E

Tabla 3: Unidades por tipo de vehículo

TIPO	DICIEMBRE			ACUMULADO A DICIEMBRE			% PART	% CREC
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2012	2012
AUTOMOVIL	7.309	5.009	3.952	56.523	62.076	51.619	42,6%	-16,8%
PICK UP	3.464	2.446	2.093	27.842	27.465	23.745	19,6%	-13,5%
SUV	4.395	3.124	2.349	32.528	32.089	28.669	23,7%	-10,7%
VAN	542	444	135	3.714	5.595	4.727	3,9%	-15,5%
CAMION	991	1.122	877	9.119	10.605	10.831	8,9%	2,1%
BUS	113	141	87	1.271	1.552	1.455	1,2%	-6,3%
TOTAL	16.814	12.286	9.493	130.997	139.382	121.046	100%	-13,2%

Elaboración: Los Autores Fuente: CINA E

Gráfico 2: Comparación de unidades por tipo de vehículo en los últimos 3 años



Elaboración: Los Autores **Fuente:** CINA E

Gráfico 3: Participación por Provincia



Elaboración: Los Autores **Fuente:** CINA E

En base a los datos de la CINA E del año 2012, la circulación de vehículos se concentró en las siguientes cuatro provincias: (1) Pichincha (40.1%), (2) Guayas (27.1%), (3) Tungurahua (7.2%) y (4) Azuay (6.1%) (Ver **Gráfico 3**).

Es importante mencionar que dentro de la provincia del Guayas, 23 concesionarios se encuentran localizados en la ciudad de Guayaquil como se puede apreciar en el **Gráfico 3** “Participación de vehículos por provincia” mostrado anteriormente.

En función del análisis de participación de vehículos en el mercado, la propuesta de inversión de RME se encontrará enfocada en la atención de 4 marcas: (1) Chevrolet, (2) Hyundai, (3) Nissan y (4) Renault; atendiendo 3 variables predominantes: (1) Participación de mercado, (2) Conocimiento de marca, y (3) Tipo de Tecnología, esto es para los vehículos domiciliados en la ciudad de Guayaquil y Durán, y que no se encuentren dentro del periodo de garantía otorgada por el Concesionario.

2.2. Sector de Servicios Mecánicos

Entre los factores que hacen la diferencia en el sector de servicios mecánicos se encuentra la garantía que ofrecen los concesionarios al momento de la venta de vehículos a usuarios finales (personas naturales o jurídicas), en función a los años o kilómetros recorridos (lo que suceda primero) y la atención periódica de los vehículos en sus talleres.

Figura 1: Garantía de Chevrolet para tipo de vehículos 0 km⁸.

Garantía
 Conoce el alcance de la cobertura de la garantía de tu vehículo 0 km.

PERIODOS DE COBERTURA DE GARANTÍA BÁSICA


TIPO DE VEHICULO	COBERTURA
PASAJEROS**	2 AÑOS O 50,000 KM
CAMIONES***	5 AÑOS O 100,000 KM
CAMIONES Y BUSES	1 AÑO O 60,000 KM
TAXIS	1 AÑO O 50,000 KM

*Lo que primero ocurre **Vehículos a partir del año modelo 2007***Vehículos a partir del año modelo 2008


GUIA RÁPIDA / GARANTÍA CHEVROLET

- 1 La garantía que brinda General Motors del Ecuador S.A. es aplicable a todos los vehículos nuevos marca Chevrolet, vendidos a través de la Red de Concesionarios Chevrolet
- 2 El periodo de cobertura básica y los definidos para componentes específicos se encuentran detallados en el Certificado de Garantías, entregado a usted al momento de adquirir su vehículo nuevo
- 3 La garantía que brinda General Motors del Ecuador S.A. no tiene ningún costo adicional para el cliente, dicha garantía está sujeta a los términos y condiciones expuestas en el Certificado de Garantías.
- 4 La garantía que brinda General Motors del Ecuador S.A. puede ser aplicada en cualquier Concesionario y/o Taller Autorizado de General Motors del Ecuador S.A. a nivel nacional.


INICIO DEL PERÍODO DE GARANTÍA
 El periodo de cobertura de garantía inicia desde la fecha de entrega del vehículo nuevo marca Chevrolet al Cliente final



PROGRAMA TU CITA



Compra Fácil
 Descarga un catálogo
 Pide un crédito
 Encuentra un Concesionario



Consulta por nuestros servicios
 Concesionarios Chevrolet

Fuente: Página Web de Chevrolet Ecuador

⁸ Tomado de <http://www.chevrolet.com.ec/posventa/servicios-posventa/garantia.html>

Como por ejemplo, en lo que respecta a la marca Chevrolet, y según se observa en la información disponible en su página web, la garantía depende del tipo de vehículo, es así que para automóviles de pasajeros esta se encuentra dada para una cobertura de 2 años o 50,000 km y en lo que respecta a camionetas se encuentra dada para un periodo de 5 años o 100,000 km.

En lo que respecta a la marca Hyundai, y según se observa en la información disponible en su página web, la garantía para automóviles de pasajeros se encuentra dada para una cobertura de 4 años u 80,000 km, lo que primero se cumpla a partir de la fecha de venta.

Figura 2: Garantía de Hyundai para tipo de vehículos 0 km⁹

The screenshot shows the 'LA GARANTÍA' section of the Hyundai Ecuador website. It includes a navigation bar with links for 'SHOWROOM', 'HYUNDAI ECUADOR', 'CONCESIONARIOS Y SERVICIO TÉCNICO', 'RESPONSABILIDAD SOCIAL', 'GARANTÍA', and 'NOTICIAS'. The main content area is titled 'LA GARANTÍA' and explains that the warranty is a promise to replace any part of the vehicle with a defect of manufacture. It is divided into two sections: 'PASAJEROS' (Passenger) and 'COMERCIALES' (Commercial). The 'PASAJEROS' section states a 4-year or 80,000 km warranty, accompanied by an image of a blue sedan and a '4 AÑOS 80,000 km' badge. The 'COMERCIALES' section lists various models and their warranties: HD65 / 72 / 78 / 120 (3 years or 100,000 km), HD160 / 170 / 260 / 270 / 270Mixer / 270Dump / 500 / 1000 / UNIVERSE (3 years or 60,000 km), and a 2-year or 100,000 km warranty for the engine and transmission. It is accompanied by an image of a white commercial truck and a '3 AÑOS 100,000 km' badge.

Fuente: Página Web de Hyundai Ecuador

En lo que respecta a la marca Nissan, y según se observa en la información disponible en su página web, la garantía para automóviles de pasajeros se encuentra dada para una cobertura de 4 años u 95,000 km, lo que primero se cumpla.

Así también tenemos a Renault, según se observa en la información disponible en su página web, la garantía para automóviles de pasajeros se encuentra dada para una cobertura de 1 año o 20,000 km para repuestos.

⁹ Tomado de <http://hyundai.com.ec/posventa.html>

Figura 3: Garantía de Nissan para tipo de vehículos 0 km¹⁰.



Fuente: Página Web de Nissan Ecuador

Figura 4: Garantía de Renault para tipo de vehículos 0 km¹¹



Fuente: Página Web de Renault Ecuador

Otra alternativa que tiene el sector de servicios automotriz, es que aquellos vehículos que se encuentran fuera de la garantía otorgada por el concesionario, o que simplemente no desean realizar el mantenimiento en los talleres de concesionarios, localizan talleres o lubricadoras, ya sea porque se encuentran cercanas a sus domicilios o por recomendaciones de otras

¹⁰ Tomado de <http://www.nissan.com.ec/sp/web/nscuploader/servicio-tecnico.html>

¹¹ Tomado de <http://www.renault.ec/posventa/garantia.html>

personas, con la finalidad de satisfacer la necesidad de mantenimiento y reparaciones de vehículos, descuidando la calidad del servicio.

Adicionalmente, tales talleres no cuentan con normas mínimas o procedimientos que logren la satisfacción total del cliente, sumado a un bajo o carente uso de tecnología requerida para el diagnóstico acertado de los vehículos.

2.3. Análisis Social del Sector

Con el propósito de entender los aspectos socio-culturales que modulan el sector automotriz y los servicios de mantenimiento y reparación, recurriremos al modelo **PESTLE** para analizar las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ecológicas involucradas.

2.3.1. Tendencias Político-Legales

La orientación política del actual gobierno ha tratado al sector automotriz como un sector suntuario y de riesgo para la balanza comercial por ello el sector ha sido afectado principalmente por gravámenes y restricciones en los siguientes aspectos:

2.3.1.1. Impuesto a los Consumos Especiales

El Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) es un impuesto que grava a bienes y servicios de producción nacional e importados, entre ellos es aplicable a vehículos, los mismos que varían de acuerdo a su precio de venta. Es importante mencionar que conforme lo señala la Ley de Fomento Ambiental y de Optimización de los Ingresos del Estado, se encontrarán gravados con ICE los Vehículos Híbridos y eléctricos que superen los US\$ 35,000 con un impuesto progresivo respecto a su precio de venta de hasta el 32%. Por tanto consideramos que el aspecto impositivo es una barrera de entrada para los importadores y para los usuarios finales en razón que el impuesto afecta al precio de venta del consumidor.

2.3.1.2. Impuesto al Valor Agregado

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) es un impuesto que grava a la transferencia e importaciones de bienes. Al respecto, la tarifa de IVA aplicable es del 12% y para los vehículos híbridos del 0%. No obstante, y conforme lo señala la Ley de Fomento Ambiental y de Optimización de los Ingresos del Estado, se encontrarán gravados con Tarifa 12% aquellos vehículos híbridos y eléctricos que superen los US\$35,000. Por tanto consideramos que el aspecto impositivo es una barrera de entrada para los importadores y para los usuarios finales en razón que el impuesto afecta al precio de venta del consumidor.

2.3.1.3. Impuesto a la Contaminación Vehicular

El Impuesto a la Contaminación Vehicular es un nuevo impuesto que grava a la contaminación del ambiente producida por el uso de vehículos motorizados de transporte terrestre. El cálculo de referido impuesto se basa en el cilindraje que tiene el motor del respectivo vehículo, especialmente aquellos que superan los 1500 centímetros cúbicos, y una antigüedad mayor a los 5 años. Es decir, que tarifa se incrementa de manera directamente proporcional al cilindraje y los años de antigüedad del vehículo.

2.3.2. Tendencias Económicas

La producción y el consumo de vehículos en el Ecuador ha sido afectada en los últimos años como consecuencia de factores de carácter económico que incidieron en la demanda y en la producción de vehículos.

Así tenemos que el gobierno del Ecuador anunció medidas para reducir los cupos de importación, a través de un proyecto de reforma arancelaria para más de un centenar de productos importados, de los cuales se incluye a la telefonía celular, los vehículos y sus piezas (CKD¹²). En lo que respecta a la importación de vehículos, mediante Resolución No. 65 y 66 emitida por el Comité de Comercio Exterior (COMEX) el 11 de junio del 2012, estableció hasta el año 2014 los cupos de importación de CKD y vehículos sobre el cual deben registrarse los importadores para nacionalizar los productos. Por tanto, ésta medida adoptada por el Gobierno ecuatoriano, trata de elevar de cierta manera la oferta de dólares en el Ecuador reduciendo en primera instancia las importaciones.

2.3.3. Tendencias Socio - Culturales

La industria automotriz en general está destinando su producción con el único objetivo de cumplir con los requerimientos de los consumidores, esto es, vehículos que cuenten con nuevos motores de combustión que trabajen con mayor eficiencia y menos combustible; y por autos que funcionen con energía eléctrica colaborando de esta forma con el uso de tecnología renovable.

¹² Corresponde al “*Complete Knock Down*” es un sistema logístico mediante el cual se consolidan en un almacén todas las piezas necesarias para armar un automóvil, y se envían según los programas de fabricación, (respetando modelos, extras, etc) a fábricas en otros lugares del mundo. Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/CKD>.

Es así que dado el sostenible consumo de automóviles en el Ecuador, se crea la necesidad de satisfacer la necesidad de mantenimiento automotriz, pero más allá de eso, está en que el cliente busca valor agregado en el servicio, a través, de garantía de mano de obra y repuestos.

Asimismo, entre los factores que se podrían concluir acerca de la atención en un taller independiente como en un taller concesionario, se pueden identificar claramente los siguientes problemas que se mencionan a continuación:

2.3.3.1. Tiempo de viaje que toma el cliente para llegar al concesionario

Figura 5: Ilustración sobre Manejar con Estrés



Fuente: Internet

En el mundo que vivimos actualmente el bien máspreciado y cotizado es el tiempo ya que de este depende la cantidad de actividades que logramos realizar en un día cotidiano, lamentablemente el llevar nuestro vehículo al concesionario conlleva a destinar unas horas adicionales que se relacionan con el tiempo para llevar el vehículo al taller, así como la utilización de medios alternativos para movilizarnos durante el tiempo que el vehículo permanece en el taller.

2.3.3.2. Saturación de clientes por requerimientos de servicios

Como lo hemos mencionado anteriormente, en los últimos años la industria automotriz ha crecido de manera anual reportando gran cantidad de vehículos vendidos, frente a esto algunos concesionarios aumentaron el personal que trabaja en el área de servicio pero la mayoría de concesionarios no incrementaron mayores espacios para la atención de sus clientes, creando una saturación, lo que dificulta la movilización y normal flujo de los procesos en el interior del taller creando inconformidad que conlleva a una mala publicidad de los servicios brindados.

2.3.3.3. Altos Costos de Servicios

Los altos costos que necesita un concesionario para mantenerse operando son absorbidos por los clientes del servicio posventa (talleres y repuestos), lo que se comprueba con el precio de hora hombre que deben pagar, entre las marcas sujetas al análisis el valor está entre \$ 20 – \$ 28 dólares la hora/hombre lo cual da un costo promedio de mantenimiento preventivo entre \$ 40-\$ 200 dólares. Los costos de los mantenimientos correctivos están entre \$ 400 – \$ 1200 dólares, lo cual representa para un cliente de un vehículo promedio un gasto entre \$ 1.000 - \$ 2.500 dólares hasta los 60.000 km de recorrido del vehículo.

Al contrastar la cifra con el ingreso per cápita calculado para el Ecuador por el Fondo Monetario Internacional (FMI) que es de \$ 4.704 dólares, concluimos que mantener el vehículo representa aproximadamente el 50 % del ingreso del cliente promedio.

Para asegurar éxito en la propuesta de inversión RME, es necesario disminuir en lo posible los altos costos, siendo esto clave para el éxito y desarrollo del negocio.

2.3.4. Tendencias Tecnológicas

En lo que respecta a las tendencias tecnológicas, en los últimos años se ha visto la introducción de una gama de vehículos híbridos y eléctricos en el Ecuador. Al respecto podemos denotar que NISSAN fue una de las primeras marcas que buscó el apoyo del gobierno ecuatoriano para la ejecución de un proyecto de movilidad cero emisiones a través de la inclusión de vehículos eléctricos, los mismos que son impulsados por baterías de iones de litio, con autonomía de 160 kilómetros y con un sistema avanzado de transportación inteligente.

Considerando que el Gobierno Nacional ha diseñado y ejecutado políticas para el cambio de la matriz energética, una de ellas a través de la aplicación de la tarifa 0% en el arancel nacional de importaciones de los vehículos híbridos y eléctricos; se concluye que a través de la adopción de éstas medidas el país busca mejor y más eficiente tecnología en éste sector de la economía.

Esta ideología también se ratifica al considerar lo expuesto en las tendencias ecológicas al considerar que el Plan de Renovación del Parque Automotor (RENOVA) busca remplazar las unidades obsoletas por nuevas, para dar de ésta manera seguridad en la transportación, sea ésta pública o privada.

2.3.5. Tendencias Ecológicas

El parque automotor en el Ecuador ha tenido un crecimiento sostenido, y ésta es una de las principales preocupaciones del Ministerio del Ambiente respecto a la contaminación, producto de aquello, y conforme se ratifica en la Resolución 65 del COMEX, el Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero en el Ecuador se ha incrementado en los últimos años en un 110%, cuyas emisiones provienen de actividades relacionadas al sector vehicular.

Basado en éstos antecedentes, y como una medida para la disminución de la contaminación en el medio ambiente, Petroecuador decidió suministrar y distribuir a partir de abril 2012, gasolina con un mayor grado de octanaje, la gasolina extra pasó de 81 a 87 octanos y la súper de 90 a 92 octanos; así como también se redujo la cantidad de azufre, lo cual contribuye a la disminución de la contaminación.

Adicionalmente, y conforme a lo establecido en las Reformas a la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) y su Reglamento correspondiente (RALRTI), se establecieron reformas con la finalidad de mejorar la calidad del medio ambiente, (i) a través de la eliminación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 12% dirigido a la importación y comercialización de vehículos híbridos y eléctricos en territorio ecuatoriano, así como también (ii) la creación de los denominados impuestos verdes, entre los que se incluye el Impuesto a la Contaminación Vehicular (ICV), el mismo que mediante la aplicación de una fórmula matemática, grava aquellos vehículos que poseen más de 5 años de antigüedad y cilindraje superior a los 1500 centímetros cúbicos, exceptuando de éste análisis a los vehículos híbridos.

Por último, el Programa de Renovación del Parque Automotor y Chatarrización (Plan Renova), aporta a la disminución de vehículos contaminantes a través de incentivos financieros dependiendo de la antigüedad, con lo cual pretende reducir el parque automotor de vehículos y buses de éste tipo (10 a 30 años de antigüedad).

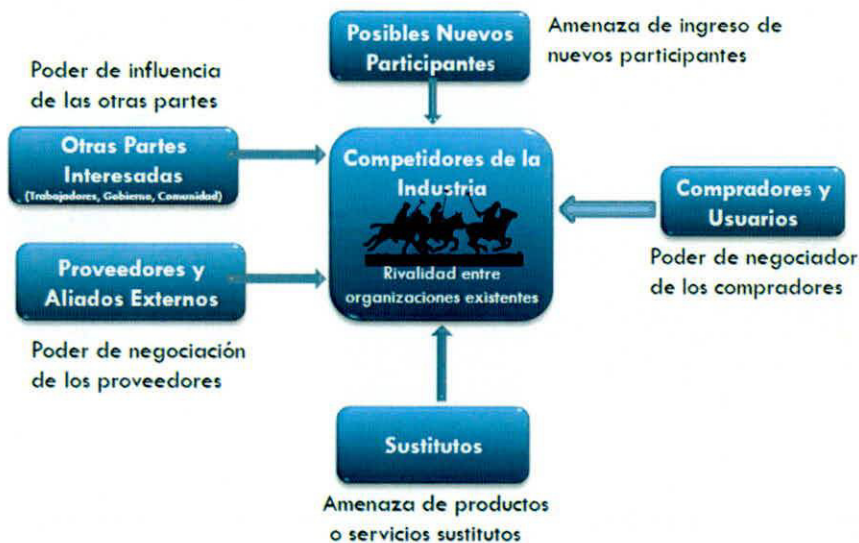
2.4. Análisis Industrial del Sector

Existen cinco fuerzas competitivas de acuerdo a Michael Porter, las mismas que determinan el rumbo del sector al cual pretendemos ingresar en la propuesta de inversión. Estas fuerzas son:

1. Posibles nuevos participantes
2. Sustitutos

3. Proveedores y aliados externos.
4. Competidores de la industria.
5. Clientes y usuarios
6. Otras partes interesadas

Figura 6: Modelo 5+1 Fuerzas



Fuente: Modelo de las cinco fuerzas (Porter, 1998) modificado por Loyola (2012)

Basado en la **Figura 6**, se procederá a analizar la influencia de cada una de las fuerzas en el sector de la industria de mantenimiento automotriz, para así definir las estrategias de mercado de Red de Mecánicos Expertos.

2.4.1. Posibles Nuevos Participantes

La amenaza se basa en la estrategia que Talleres Concesionarios han efectuado en los últimos años, considerando que marcas como Chevrolet han empezado a diseñar talleres de servicios de mantenimientos preventivos con precios bajos, como es el caso de Chevyexpress de Chevrolet.

Bajo este antecedente, Talleres Concesionarios pertenecientes a otras marcas podrían ingresar al mercado de mantenimiento automotriz dirigido a un segmento de la población que se identifica como usuarios de clase media.

2.4.2. Sustitutos

La Amenaza de entrada de productos sustitutos se la puede clasificar como alta, dado el crecimiento sostenible de emprendimientos en los últimos años, como respuesta a la necesidad de ofrecer servicios en este sector.

No obstante basado en los fundamentos de Michael Porter, consideramos que frente a esta adversidad se crea una ventaja competitiva en Red de Mecánicos Expertos, basado en la certificación automotriz de cada uno de los miembros que lo conforman, y su procedimiento de estandarización en servicios y procesos.

2.4.3. Proveedores y Aliados Externos

En lo que respecta a la negociación con los proveedores ésta se realizará con cada uno de los proveedores de repuestos, capacitación y tecnología, que formarán parte de nuestra Red, los mismos que serán escogidos en función de una evaluación técnica, psicológica y entrevista personal.

2.4.4. Competidores de la Industria

La rivalidad que existe entre los competidores se puede observar en el crecimiento de talleres automotrices con precios bajos, en donde ciertos clientes no consideran la garantía que tienen los trabajos realizados en un Taller autorizado y muchas veces no realizan los mantenimientos de la manera más adecuada.

2.4.5. Clientes y Usuarios

Considerando que existe una oferta variada de servicios automotrices, nuestros clientes (talleres asociados) se encuentran en la potestad de pertenecer o no a la red y los usuarios finales pueden escoger entre un amplio abanico de posibilidades para acceder a un servicio automotriz.

Es así que la estrategia para contrarrestar este poder negociador será marcar claros diferenciadores en el tipo de servicio prestado por Red de Mecánicos Expertos.

2.4.6. Otras Partes Interesadas

En esta propuesta de negocios las otras partes interesadas corresponden al entorno que rodea la ubicación de los talleres asociados.

3. ANALISIS DEL MERCADO

3.1. Demografía

Conforme a las proyecciones de la población ecuatoriana efectuadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se determinó que para el año 2013, el total de habitantes en el Ecuador ascenderá a 15.520.973. Asimismo se determina que la ciudad más poblada será Guayaquil, con una proyección estimada en 2.531.293 habitantes.

En lo que respecta a las principales características de la población, tenemos que el 50,4% corresponden a mujeres y el 49,6% son hombres, cuya edad promedio es 28 años de edad, por lo que se infiere que la mayor parte de la población ecuatoriana se encuentra compuesta por gente joven.

Del referido análisis se desprende que la Población Económicamente Activa, considerando individuos que poseen más de 10 años de edad, corresponde a 3.850.417 mujeres y 2.242.756 hombres que se desempeñan principalmente como (1) empleados u obreros privados en un 33%, (2) trabajadores independientes 28,5%, (3) como jornalero o patrón 13% y en un 11,20% como (4) empleado perteneciente al Estado.

En lo que respecta a los estratos de los grupos socioeconómicos, el INEC ha clasificado a los mismos en 5 grandes grupos como sigue: A, B, C+, C-, D siendo A la categoría más alta y D la más baja. Los grupos referidos son determinados en función de intervalos de puntos que van del 0 a 1000, considerando entre las variables para su determinación al nivel de educación del jefe de hogar, tipo de vivienda, afiliación al seguro privado, disponibilidad de servicio en internet, tenencia de computador portátil, entre otros.

Conforme se pudo observar en los resultados del INEC, el 1,95% de la población se encuentra en el grupo A y el 11,2% de la población se encuentra en el grupo B, cuyas características en lo particular se basan en la propiedad de vivienda, y de bienes de consumo como electrodomésticos, tecnología y automóviles, estudios de tercer y cuarto nivel, afiliaciones al IESS como seguro privado y hábitos de consumo en los principales centros comerciales de la ciudad.

Por tanto se puede concluir que del análisis de ambos estratos y/o niveles socioeconómicos referidos, éstos corresponden a familias que pueden encontrarse en una situación económica

media y media alta, cuya capacidad económica le permite la adquisición de uno o dos vehículos respectivamente.

3.2. Problema Gerencial y de Investigación

3.2.1. Antecedentes del Problema

Como se explica anteriormente, y según datos obtenidos de la CINAE, por el intervalo del año 2005 al 2012, fueron vendidos un total de 801,855 unidades en el territorio nacional, evidenciando un decrecimiento en la demanda de vehículos nuevos en un 10,70%. Esto como resultado de los factores económicos explicados anteriormente.

Para el presente estudio RME atenderá a los usuarios de vehículos en la ciudad de Guayaquil y Durán, los mismos que corresponden a las marcas Chevrolet, Hyundai, Nissan y Renault; cuya participación en el mercado promedia un 64,07% de la venta nacional en los últimos 3 años (Ver tabla 4).

Tabla 4: Participación en el mercado nacional de las 4 marcas target RME

Descripción	2010	2011	2012	Promedio	Ponderación
Chevrolet	40.79%	45.18%	41.95%	42.64%	66.55%
Hyundai	13.16%	11.36%	9.41%	11.31%	17.65%
Nissan	7.18%	7.69%	5.38%	6.75%	10.54%
Renault	3.91%	4.15%	2.05%	3.37%	5.26%
Total	65.04%	68.38%	58.79%	64.07%	100.00%

Elaboración: Los Autores **Fuente:** CINAE

Como se ha mencionado anteriormente, para los concesionarios es complicada la instalación de nuevos establecimientos, además difícilmente encontrarán una ubicación geográfica logísticamente adecuada, por lo que las grandes distancias que tienen que recorrer los clientes para acceder a los mismos, al final se traduce en una pérdida de tiempo y dinero.

3.2.2. Planteamiento del Problema

La propuesta de negocio planteada buscará satisfacer la necesidad de proporcionar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de características similares y con igual calidad que la ofrecida por los talleres concesionarios, evitando recorrer grandes distancias sin que esto signifique un costo elevado por el servicio.

Al respecto, RME pretende la creación de un Networking Inclusivo, a través de la creación de una red de talleres que sigan procedimientos y estándares similares a los concesionarios a un costo menor, creando un espacio que profesionaliza la atención automotriz para los clientes de vehículos que no quieran acceder a la atención de un concesionario, sea por (1) los altos costos, (2) la ubicación geográfica o (3) su falta de capacidad instalada para atender.

Adicionalmente la característica de inclusivo se creará en función de (1) procesos, (2) normas estandarizadas, (3) herramientas, y (4) seguridad industrial, que será proporcionada por RME como capacitación a cada uno de los talleres asociados, es decir impulsará la profesionalización de potenciales talleres dentro del mercado automotriz.

La Red de Mecánicos Expertos ofrecerá servicios de tipo preventivos, es decir aquellos que se realizan cada 5.000 km, así como servicios correctivos, entre los cuales podemos mencionar (1) reparaciones de cajas, (2) diferenciales, (3) motores, (4) sistemas de freno, (5) suspensión, entre otros.

En base a lo expuesto, se procede a definir el problema de Decisión Administrativa y que como tal respondería a la Investigación de Mercados efectuada en esta investigación y que corresponde a la factibilidad de inversión en RME.

Para proceder al desarrollo de la Investigación de Mercados en referencia, se procedió a identificar los aliados que conforman el negocio de la Red, como sigue:

1. Clientes
2. Talleres
3. Proveedores de Repuestos
4. Proveedores de Tecnología
5. Proveedores de Capacitación
6. Mecánicos Expertos

No obstante, y conforme se explicará en el Capítulo 4 la investigación tendrá como objetivo definir el perfil de cliente que mejor se adapta a la propuesta de negocio planteada.

Es importante mencionar que posteriormente se establecerá el perfil de talleres independientes y proveedores de repuestos, previo al inicio de su fase productiva, que de acuerdo a la administración se estima en 11 meses a partir de la creación de la empresa.

3.3. Explorando el Problema con Expertos del Sector

Como parte de nuestra Investigación, se ha considerado una evaluación de expertos en la Industria Automotriz, en el cual se efectuó una entrevista personalizada.

En lo que respecta a la entrevista, la primera parte se encuentra desarrollada en tres secciones principales, (1) delimitar los procesos típicos de servicio que existen en los Concesionarios y que se encuentran estandarizados a través del tiempo, (2) la percepción del entrevistado frente a sus competidores, así como el concepto personal creado a través de la experiencia en lo que respecta el significado de servicio al cliente, y (3) los principales problemas que se han detectados en los concesionario que lideran.

La segunda parte plantea la idea de negocio general a través de procesos, objetivos y resultados esperados con la implementación, y en la tercera parte se pide una opinión acerca de la idea presentada, con lo cual se trata de realizar una comparación entre el servicio ofrecido por el concesionario y la mejora que plantea la idea de negocio.

Los expertos que han sido entrevistados, como característica general son profesionales de larga experiencia y trayectoria como sigue:

1. **Ing. Francisco Madera:** Gerente de Post-Venta Guayaquil de Automotores y Anexos, tiene una experiencia en el cargo de 5 años dedicándose al manejo comercial del área de repuestos y de servicio. Su objetivo principal dentro de su Compañía es de aumentar la cobertura y capacidad de atención de vehículos en los talleres.
2. **Ing. Fernando Galarza.** Gerente de Post-Venta de Autolasa, posee una experiencia de 24 años en el área automotriz, y se dedica a la administración y manejo comercial de la Red de Concesionarios que lidera.
3. **Tecnólogo. Joel Arteaga.** Jefe de Servicio Sucursal Autolasa de Av. Las Américas, con 13 años de experiencia en la Marca Chevrolet, se dedica a la administración operativa y de servicio al cliente.
4. **Ing. Lauro López,** Gerente de Servicio Chevrolet, con 10 años de experiencia en el Servicio en la marca Chevrolet.

5. **José Fernández.** Jefe de Servicios Hyundai, con una larga trayectoria en el servicio automotriz de la Marca Hyundai.

De acuerdo al resultado de las entrevistas a los expertos del sector con respecto a la propuesta de Inversión RME, se observó que existe una respuesta positiva a la puesta en marcha del negocio de RME; no obstante, consideran que existen riesgos como (1) los costos de capacitación, (2) asimilación de la estandarización, (3) inversiones de propietarios de la red y (4) calidad de repuestos que se ofrecen (Ver Anexo 1).

3.4. Técnica de Muestreo y Exploración

Previo a la selección de la técnica de muestreo debe recordarse que la propuesta de negocio RME atiende seis áreas de investigación: (1) talleres, (2) clientes potenciales, (3) proveedores de repuestos, (4) tecnología, (5) capacitación y (6) mecánicos expertos, las cuales en conjunto responderán al problema de decisión gerencial.

3.4.1. Clientes Potenciales

En primera instancia, mediante encuestas, se abordará a los potenciales clientes que visitarán los talleres de Red de Mecánicos Expertos, por lo tanto los segmentos de clientes serán tomados usando la técnica de muestreo No Probabilística, mediante el método determinado por Cuotas, usando como información principal la captación de mercado que tienen en Guayaquil y Durán las marcas de vehículos de nuestro interés.

3.4.2. Talleres

En segundo lugar se tendrán entrevistas con Dueños de Talleres Independientes en la ciudad de Guayaquil y en el cantón Durán a través de las agremiaciones de artesanos que agrupan en alrededor de 200 dueños de talleres, RME determino las ubicaciones geográficas de interés para el desarrollo eficiente y sostenible del negocio según se observa en la Tabla 5, de los 50 talleres, inicialmente deberán aliarse entre 25 y 30 talleres, a más del taller matriz con sede en el cantón Durán, considerando que en este sector se podrían encontrar personas con diferentes niveles de preparación estudiantil y con el fin de recabar la mayor cantidad de información se aplicará la técnica de muestreo No Probabilística usando el método Bola de Nieve, ya que permitirá encontrar uno a la vez y mediante recomendaciones los talleres más idóneos para implementar el negocio.

Tabla 5: Ubicaciones de Talleres estratégicos en la ciudad de Guayaquil

Sector	Guayaquanes	Huancavilca	Bellavista	Brisas del Río	Vergeles	Urdenor	Alborada	Condor	Urdesa	Miraflores	Kennedy	Sauces	Garzota	Samanes	Urbanor	Colina de los Ceibos	Ferroviana	Total
Número de talleres	5	4	2	1	1	3	5	1	3	1	2	11	2	3	1	2	3	50

Elaborado: Los Autores **Fuente:** Segmentación de base de datos RME.

3.4.3. Proveedores de Repuestos

El área de interés que aportará a la solución del problema de decisión gerencial serán los Proveedores de Repuestos ya que inicialmente de estos dependerá la distribución de insumos y repuestos necesarios para realizar las diferentes operaciones mecánicas que solicitaran los clientes, la técnica que se considerara es la No Probabilística mediante el método de Bola de Nieve, considerando que se deberá ubicar únicamente a distribuidores de repuestos originales que comercialicen las marcas de nuestro interés.

3.4.4. Proveedores de Tecnología y Capacitación

Para este caso se utilizó una técnica de investigación exploratoria en donde se entrevistaron con proveedores representativos en el mercado para lograr el aporte del conocimiento en función de su conocimiento en el mercado automotriz.

3.4.5. Mecánicos Expertos

Para este grupo de interés se usó una técnica exploratoria a través de una entrevista ejemplificadora de un taller del sector automotriz con amplia experiencia que evoluciono con el pasar del tiempo y tiene el conocimiento suficiente para aportar en el conocimiento de este grupo de interés

3.5. Tamaño del Mercado

Considerando que RME atenderá las marcas de vehículos (Chevrolet, Hyundai, Nissan y Renault) que se encuentran fuera de la garantía de Concesionario, es importante determinar el mercado de

vehículos, que será target antes de efectuar la aplicación de los resultados de la Investigación de Mercado del Capítulo No. 4.

Para efectos de llegar a este resultado, se consideró lo siguiente:

- a) La totalidad del consumo aparente de vehículos en el Ecuador para el periodo del 2005 al 2012, los mismos que conforme a lo observado en la Tabla 1 corresponden a 801,855 unidades.
- b) A continuación se segmentó el porcentaje de vehículos a nivel nacional que serán parte de la red, y que corresponden a las marcas Chevrolet, Hyundai, Nissan y Renault, considerando los porcentajes establecidos en la Tabla 4 de acuerdo a CINA E.
- c) Asimismo se segmentó los tipos de vehículos que comercializan cada uno de estas marcas, considerando para el efecto únicamente los automóviles, camionetas y jeeps conforme a los porcentajes establecidos en la Tabla 3 de acuerdo a CINA E.
- d) Del total de estos vehículos, se descartó los del tipo Jeep en razón que se consideran automóviles que poseen una tecnología avanzada y no forman parte de nuestro target, ubicado en un precio de venta por debajo de los US\$ 23,000.
- e) Luego se procede a descartar los vehículos que poseen garantía actual en concesionario conforme al periodo de garantía establecido en las Figuras 1, Figura 2, Figura 3 y Figura 4 para cada una de las marcas.
- f) Adicionalmente se procede a determinar la participación de vehículos en la provincia del Guayas, es importante mencionar que esta información equivale al porcentaje de vehículos en la ciudad de Guayaquil, considerando que los 23 concesionarios de las distintas marcas se encuentran en dicha ciudad.

De esta manera se obtiene el número de vehículos resultante que corresponderían a las marcas sujetas a investigación y del cual se efectuará el análisis conforme se expone en el Capítulo 4. El total de vehículos asciende a 54,963 unidades, y su determinación se puede observar en la Tabla 7.

Tabla 6: Determinación del Mercado

AÑO	CONSUMO DOMESTICO NACIONAL	MARCA	% PARTICIPACIÓN MARCA	TOTAL VEHÍCULOS POR MARCA	TIPO VEHÍCULO	% TIPO VEHÍCULO	TOTAL VEHÍCULOS POR TIPO	DESCARTE DE JEEPS	DESCARTE DE VEHÍCULOS CON GARAN	TOTAL VEHÍCULOS	% VEHÍCULOS PROVINCIA	TOTAL VEHÍCULOS
[A]	[B]	[A*B] = [C]	[D]	[C*D] = [E]	[F]	[G]	[E] - [F] - [G] = [H]	[I]	[H]*[I] = [J]			
2005	85.222	Chevrolet	42,64%	36.337	Automovil	43,44%	15.786			15.786		4.180
			Camioneta	20,19%	7.337			7.337		1.943		
			Jeep	23,85%	8.665		(8.665)	-	-			
		Hyundai	11,31%	9.638	Automovil	43,44%	4.187		4.187		1.109	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,85%	2.298		(2.298)	-	-	
		Nissan	6,75%	5.755	Automovil	43,44%	2.500		2.500		662	
					Camioneta	20,19%	1.162		1.162		308	
					Jeep	23,85%	1.372		(1.372)	-	-	
		Renault	3,37%	2.874	Automovil	43,44%	1.249		1.249		331	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,85%	685		(685)	-	-	
2006	88.956	Chevrolet	42,64%	37.929	Automovil	43,44%	16.478			16.478		4.363
			Camioneta	20,19%	7.659			7.659		2.028		
			Jeep	23,85%	9.045		(9.045)	-	-			
		Hyundai	11,31%	10.060	Automovil	43,44%	4.371		4.371		1.157	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,85%	2.399		(2.399)	-	-	
		Nissan	6,75%	6.007	Automovil	43,44%	2.610		2.610		691	
					Camioneta	20,19%	1.213		1.213		321	
					Jeep	23,85%	1.432		(1.432)	-	-	
		Renault	3,37%	3.000	Automovil	43,44%	1.303		1.303		345	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,85%	715		(715)	-	-	
2007	87.478	Chevrolet	42,64%	37.299	Automovil	43,44%	38.003			38.003		10.062
			Camioneta	20,19%	17.662			17.662		4.676		
			Jeep	23,85%	20.860		(20.860)	-	-			
		Hyundai	11,31%	9.893	Automovil	43,44%	4.298		4.298		1.138	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,85%	2.359		(2.359)	-	-	
		Nissan	6,75%	5.907	Automovil	43,44%	2.566		2.566		679	
					Camioneta	20,19%	1.193		1.193		316	
					Jeep	23,85%	1.409		(1.409)	-	-	
		Renault	3,37%	2.950	Automovil	43,44%	1.282		1.282		339	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,85%	703		(703)	-	-	
2008	118.758	Chevrolet	42,64%	50.636	Automovil	43,44%	21.998			21.998		5.824
			Camioneta	20,19%	10.224			10.224		-		
			Jeep	23,85%	12.075		(12.075)	-	-			
		Hyundai	11,31%	13.431	Automovil	43,44%	5.835		5.835		1.545	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,85%	3.203		(3.203)	-	-	
		Nissan	6,75%	8.020	Automovil	43,44%	3.484		3.484		922	
					Camioneta	20,19%	1.619		1.619		429	
					Jeep	23,85%	1.912		(1.912)	-	-	
		Renault	3,37%	4.005	Automovil	43,44%	1.740		1.740		461	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,85%	955		(955)	-	-	
2009	82.366	Chevrolet	42,64%	35.120	Automovil	43,44%	15.257			15.257		4.040
			Camioneta	20,19%	7.091			7.091		-		
			Jeep	23,85%	8.375		(8.375)	-	-			
		Hyundai	11,31%	9.315	Automovil	43,44%	4.047		4.047		-	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,85%	2.221		(2.221)	-	-	
		Nissan	6,75%	5.562	Automovil	43,44%	2.416		2.416		-	
					Camioneta	20,19%	1.123		1.123		-	
					Jeep	23,85%	1.326		(1.326)	-	-	
		Renault	3,37%	2.778	Automovil	43,44%	1.207		1.207		319	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,85%	662		(662)	-	-	
2010	125.610	Chevrolet	40,79%	51.232	Automovil	43,15%	22.106			22.106		5.664
			Camioneta	21,25%	10.889			10.889		-		
			Jeep	24,83%	12.721		(12.721)	-	-			
		Hyundai	13,16%	16.532	Automovil	43,15%	7.133		7.133		-	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	24,83%	4.105		(4.105)	-	-	
		Nissan	7,18%	9.020	Automovil	43,15%	3.892		3.892		-	
					Camioneta	21,25%	1.917		1.917		-	
					Jeep	24,83%	2.240		(2.240)	-	-	
		Renault	3,91%	4.916	Automovil	43,15%	2.121		2.121		544	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	24,83%	1.221		(1.221)	-	-	
2011	115.098	Chevrolet	45,18%	52.005	Automovil	44,54%	23.161			23.161		-
			Camioneta	19,70%	10.248			10.248		-		
			Jeep	23,02%	11.973		(11.973)	-	-			
		Hyundai	11,36%	13.073	Automovil	44,54%	5.822		5.822		-	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,02%	3.010		(3.010)	-	-	
		Nissan	7,69%	8.857	Automovil	44,54%	3.944		3.944		-	
					Camioneta	19,70%	1.745		1.745		-	
					Jeep	23,02%	2.039		(2.039)	-	-	
		Renault	4,15%	4.781	Automovil	44,54%	2.129		2.129		569	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,02%	1.101		(1.101)	-	-	
2012	98.367	Chevrolet	41,95%	41.260	Automovil	42,64%	17.595			17.595		-
			Camioneta	19,62%	8.094			8.094		-		
			Jeep	23,68%	9.772		(9.772)	-	-			
		Hyundai	9,41%	9.255	Automovil	42,64%	3.947		3.947		-	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,68%	2.192		(2.192)	-	-	
		Nissan	5,38%	5.295	Automovil	42,64%	2.258		2.258		-	
					Camioneta	19,62%	1.039		1.039		-	
					Jeep	23,68%	1.254		(1.254)	-	-	
		Renault	2,05%	2.016	Automovil	42,64%	860		860		-	
					Camioneta	0,00%	-		-	-		
					Jeep	23,68%	478		(478)	-	-	
	801.855			514.759			470.576	(134.778)	(127.446)	208.353		54.963

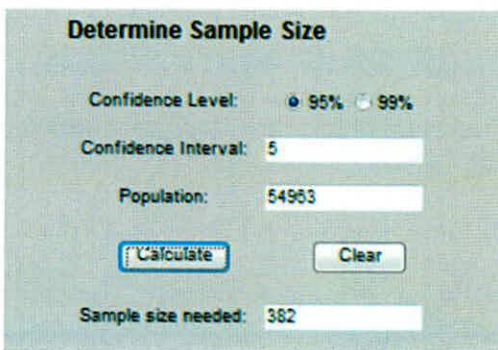
Elaboración: Los Autores

3.6. Determinación de la Muestra

Una vez que se ha desagregado la demanda hasta determinar el espacio muestral de la investigación RME para Clientes, se utilizará la herramienta SAMPLE CALCULATOR para determinar el tamaño adecuado y obtener una muestra representativa de las tendencias de nuestro cliente final. Como se observa en la Figura 7 el espacio muestral óptimo con un nivel de confianza del 95% es de 382 clientes encuestados.

Es importante mencionar que esta muestra se relaciona con la totalidad de clientes que actualmente se encuentran fuera de la garantía de concesionario.

Figura 7: Determinación de la muestra



Fuente: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

Con el fin de obtener datos representativos se hará la toma de muestras de una forma estratificada según las marcas del interés de RME, en función a los porcentajes de participación de mercado. Los resultados del número de encuestas por marca según se observa en la Tabla No. 6 son como siguen:

Tabla 7: Estratificación de muestreo para encuestas clientes

Marca	Participación de Mercado	Ponderación	Número de muestras por marca
Chevrolet	45.39%	71.35%	273
Hyundai	10.18%	16%	61
Nissan	5.83%	9.16%	35
Renault	2.22%	3.49%	13
Total	63.62%	100.00%	382

Elaboración: Los Autores Fuente: Segmentación de base de datos RME.

El Diseño de la Encuesta de Clientes la podemos encontrar en el Anexo 2.

3.7. Resultados de la Investigación de Clientes

3.7.1. Objetivos Generales de la Investigación

- Determinar la demanda de usuarios de vehículos en la ciudad de Guayaquil, respecto a la necesidad de solicitar servicios automotrices de mantenimiento preventivo o correctivo de características y calidad similar a lo ofrecido por Concesionarios, sin que esta calidad signifique un precio superior en la prestación del servicio.
- Conocer las preferencias de potenciales clientes respecto a la prestación del servicio de cada uno de los talleres que conforman la red, respecto a la ubicación, horarios, costos y procedimientos.

3.7.2. Objetivos Específicos

- **Tipo de vehículo.**-Determinar el tipo de vehículo (Automóvil, Camioneta, Jeep) que posee el cliente potencial de RME con el fin de enfocar la investigación.
- **Decisión de compra.**-Determinar quien posee la decisión de compra, cuando se refiere al mantenimiento del vehículo.
- **Lugar de servicios actuales.**-Identificar la tendencia actual de los clientes potenciales en relación al lugar donde realizan los mantenimientos (Concesionarios, Lubricadoras, mecánicos particulares).
- **Ubicación geográfica.**-Identificar el sector de la ciudad de Guayaquil (Norte, centro, sur) y Durán en donde se encuentran los clientes y determinar la cercanía con sus puntos de servicio actual.
- **Frecuencia de mantenimiento.**-Determinar si dentro de los clientes potenciales existe el concepto de mantenimiento periódico, es decir el realizado cada 5.000 km.
- **Variables de decisión.**-Identificar si la variable PRECIO es la más importante al momento de tomar la decisión de compra de mantenimientos.
- **Atributos valorados por los clientes.**-Determinar las principales características que los clientes potenciales de RME asocian con un servicio de mantenimientos de calidad.

- **Tiempo de espera mantenimiento actual.**- Establecer el tiempo promedio que un cliente potencial invierte actualmente en su servicio de mantenimiento.
- **Disponibilidad de pago.**-Determinar cuál es el monto promedio actual que un cliente de servicios automotrices destina al mantenimiento preventivo o correctivo de su vehículo. Además determinar cuál es el grado de aceptación en cuanto a los precios planteados por RME.
- **Identificar la demanda de productos similares.**-Determinar cuál fue el tiempo aproximado que el cliente potencial de RME realizó los mantenimientos de su vehículo en el concesionario.
- **Preferencias de repuestos.**-Identificar cual es la preferencia de los potenciales clientes RME en función de la adquisición de repuestos originales o alternos.
- **Seguimiento posventa.**-Determinar qué porcentaje de los potenciales clientes considera conveniente las llamadas de seguimiento y cuáles son los medios de contacto preferidos.
- **Preferencias de pago.**-Identificar las formas de pago adecuadas con las que el cliente potencial desea cancelar sus servicios de mantenimiento.
- **Servicios adicionales.**- Determinar si existen otras líneas de productos que los encuestados consideren como necesarios en un servicio automotriz.
- **Determinar la demanda.**-Identificar el porcentaje de mercado que estaría dispuesto a cambiar su servicio actual de mantenimiento por uno nuevo y determinar el número de vehículos que se esperarían atender durante el primer año de funcionamiento.

Para lograr identificar a los potenciales clientes y sus características, se definirá un perfil en base al cuestionario presentado en el Anexo 2.

3.7.3. Tipos de Vehículo

A partir de la pregunta dos del cuestionario de clientes según consta en el Anexo 2 se elabora la Tabla 8 en donde existe una preferencia tanto de mujeres como de hombres por adquirir vehículos tipo automóvil, con la particularidad que el género masculino como segunda opción más importante adquiere camionetas.

Además la tendencia de poseer vehículos tipo jeep es el segundo segmento más importante para mujeres, pero finalmente predominan los hombres como principales adquirientes.

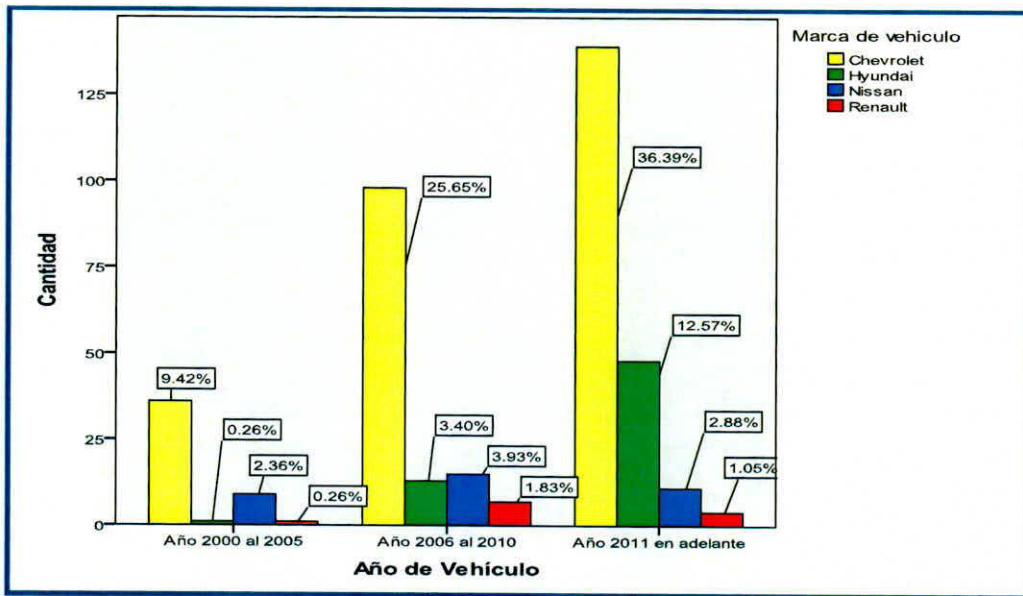
Tabla 8: Género del encuestado * Tipo de vehículo

		Tipo de vehículo			Total
		Automóvil	Camioneta	Jeep	
Género del Encuestado	Masculino	76.3%	13.9%	9.9%	100.0%
	Femenino	73.1%	11.1%	15.7%	100.0%
Total		75.4%	13.1%	11.5%	100.0%

Elaboración: Los Autores

En relación al año de fabricación del vehículo se aprecia que, de acuerdo a la pregunta tres del cuestionario que consta en el Anexo 2, las personas encuestadas tienen vehículos cuyos años de fabricación están entre 2006 y 2011 (Ver gráfico 5) lo que indica que existen encuestados que ya no llevan su vehículo al concesionario (considerando garantía promedio de 3 años) y han optado por tomar otras alternativas en el mercado. Adicionalmente considerando que la encuesta fue desplegada principalmente en el norte de la ciudad de Guayaquil, se podría inferir que la mayoría del parque automotor en este sector de la ciudad pertenece a modelos desde el año 2006 en adelante.

Gráfico 4: Año de fabricación vehículos por marca



Elaboración: Los Autores

3.7.4. Decisión de Compra

Al realizar la comparación de la pregunta uno del cuestionario que consta en el Anexo 2 con el género del encuestado como se observa en la Tabla 9, considerando que Chevrolet es la marca que ocupa el 42% de la participación de mercado en el país, se evidencia que los hombres tienden a comprar más vehículos de la marca Chevrolet y Hyundai, por otro lado se observa que frente a la decisión de adquirir un vehículo las mujeres son propietarias de vehículos en un 50% menos que los hombres, lo que a primera vista nos indica que la decisión de compra al momento de adquirir un vehículo la toma el género masculino y como consecuencia esta tendencia influye en la decisión de compra de mantenimientos.

Tabla 9: Género del encuestado * Marca de vehículo

		Marca de vehículo			
		Chevrolet	Hyundai	Nissan	Renault
Género del Encuestado	Masculino	70.7%	74.2%	68.6%	91.7%
	Femenino	29.3%	25.8%	31.4%	8.3%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Elaboración: Los Autores

3.7.5. Lugar de Servicios Actuales

Dentro de la ciudad de Guayaquil se han identificado servicios similares a los descritos por el servicio RME por lo que se consideró que los potenciales competidores serían Concesionarios, Lubricadoras y mecánicos particulares, se tomó la primera opción ya que es el lugar en donde se compran inicialmente los vehículos y en la actualidad están tratando de incursionar en esta línea de negocio, principalmente Chevrolet con su servicio Chevy Express, exclusivo para clientes de la marca con costos reducidos y tiempo de espera menores. Por otro lado las opciones que tiene el cliente una vez que abandona el concesionario, por las razones que expondremos posteriormente, se ven reducidas a dos; asistir a una Lubricadora o buscar la recomendación de un mecánico particular.

Tomando como referencia la pregunta cuatro del cuestionario que consta en el Anexo 2, representado en la Tabla 10, se puede inferir que existe una decisión equilibrada de los hombres entre llevar su vehículo al concesionario o a un mecánico particular. Por otro lado las mujeres prefieren llevar sus vehículos al concesionario.

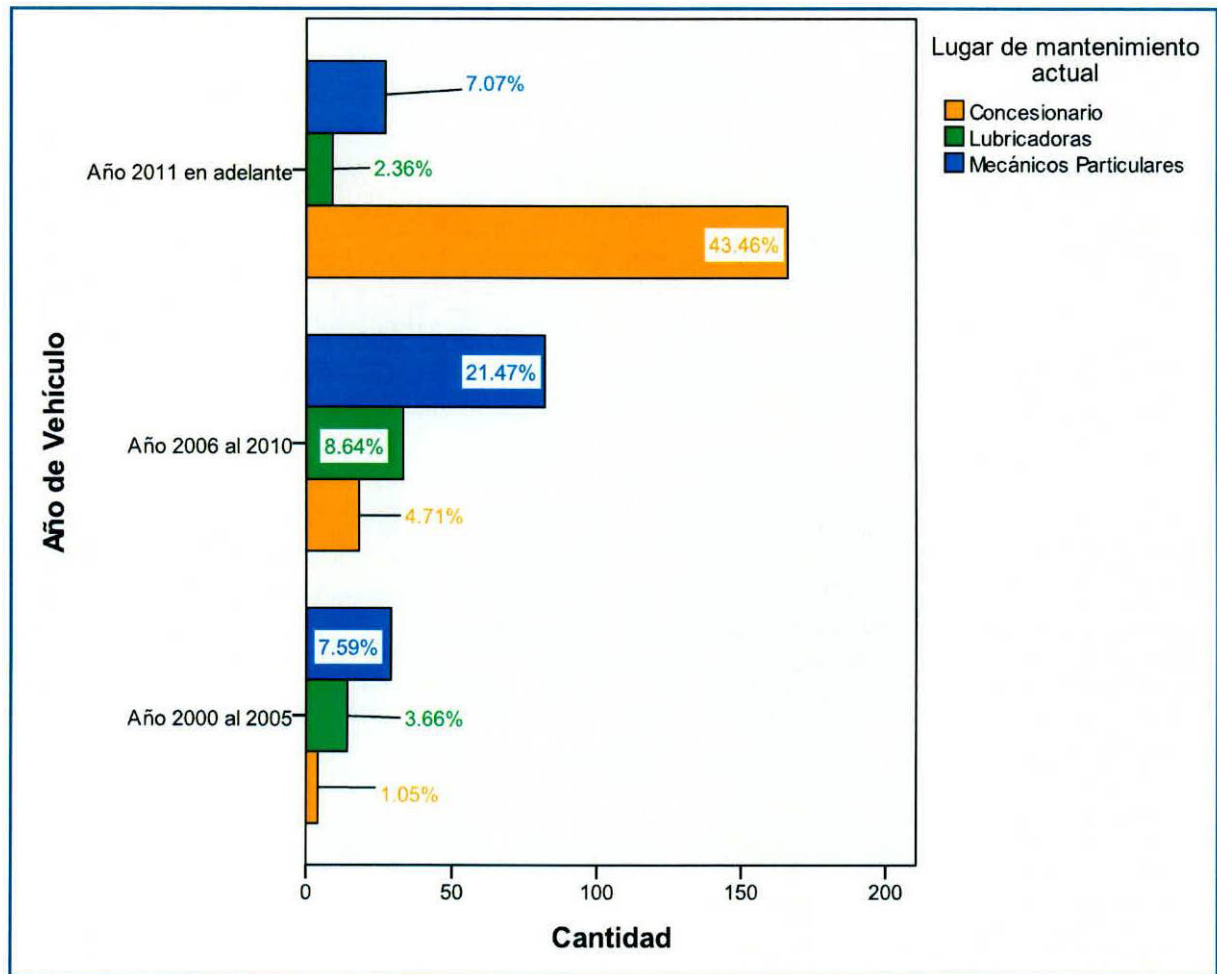
Tabla 10: Genero del encuestado * Lugar de mantenimiento actual

		Lugar de mantenimiento actual			Total
		Concesionario	Lubricadoras	Mecánicos Particulares	
Género del Encuestado	Masculino	42.3%	16.8%	40.9%	100.0%
	Femenino	66.7%	9.3%	24.1%	100.0%
Total		49.2%	14.7%	36.1%	100.0%

Elaboración: Los Autores

En este punto de la investigación se podría preguntar cuál es la tendencia del consumidor en función de mantenerse fiel al servicio que le brinda el concesionario donde compro su vehículo, al analizar de manera conjunta la pregunta tres y cuatro del cuestionario que consta en el Anexo 2, y conforme se explica en el Gráfico 6 existe una tendencia de abandonar el servicio de concesionario conforme el vehículo tiene más años de uso, es así que la decisión de compra de servicios en vehículos de años entre 2006-2010 se ve reducida en un 22.44% y asimismo aumenta la demanda en utilizar servicios de mecánicos particulares o recomendados en un 13.3%. Por otro lado la participación de las lubricadoras se mantiene más o menos estable sin importar el año del vehículo.

Gráfico 5: Año del vehículo vs Lugar de mantenimiento



Elaboración: Los Autores

3.7.6. Ubicación Geográfica

Observando las Tablas 11 y 12, construidas a partir de las preguntas cinco y seis del cuestionario que consta en el Anexo 2, podemos inferir que nuestros encuestados se atienden normalmente en concesionarios, lubricadoras y mecánicos particulares ubicados en el Norte de la ciudad y que asimismo indicaron que estos puntos de servicio se encuentran cerca de sus domicilios en su mayoría, pero cabe indicar que existió alrededor de un 15.23% de encuestados que indicaron que los puntos de servicios no se encuentran cerca de sus trabajos ni domicilios.

Tabla 11: Ubicación actual por marca

		Sector Actual			Total
		Norte	Centro	Sur	
Marca de vehículo	Renault	81.8%	18.2%	-	100.0%
	Nissan	60.0%	17.1%	22.9%	100.0%
	Hyundai	67.7%	6.5%	25.8%	100.0%
	Chevrolet	64.1%	13.9%	22.0%	100.0%
Total		64.8%	13.1%	22.0%	100.0%

Elaboración: Los Autores

Tabla 12: Cercanía actual por marca

		Cercanía Actual			Total
		Domicilio	Trabajo	Ninguno	
Marca de vehículo	Renault	41.7%	25.0%	33.3%	100.0%
	Nissan	34.3%	37.1%	28.6%	100.0%
	Hyundai	72.6%	27.4%		100.0%
	Chevrolet	53.1%	31.1%	15.8%	100.0%
Total		54.2%	30.9%	14.9%	100.0%

Elaboración: Los Autores

3.7.7. Frecuencia de Mantenimientos

Al analizar la pregunta nueve del cuestionario en el Anexo 2, el tipo de servicio que se deberá ofrecer debe mantener el formato de mantenimiento periódico cada 5.000 Km, ya que el 77.7% de los encuestados indican que su mantenimiento es realizado bajo este periodo sin importar si son clientes concesionarios, lubricadoras o talleres particulares. Es decir el cliente promedio tiene una cultura de mantenimiento para su vehículo. (Ver Tabla 13)

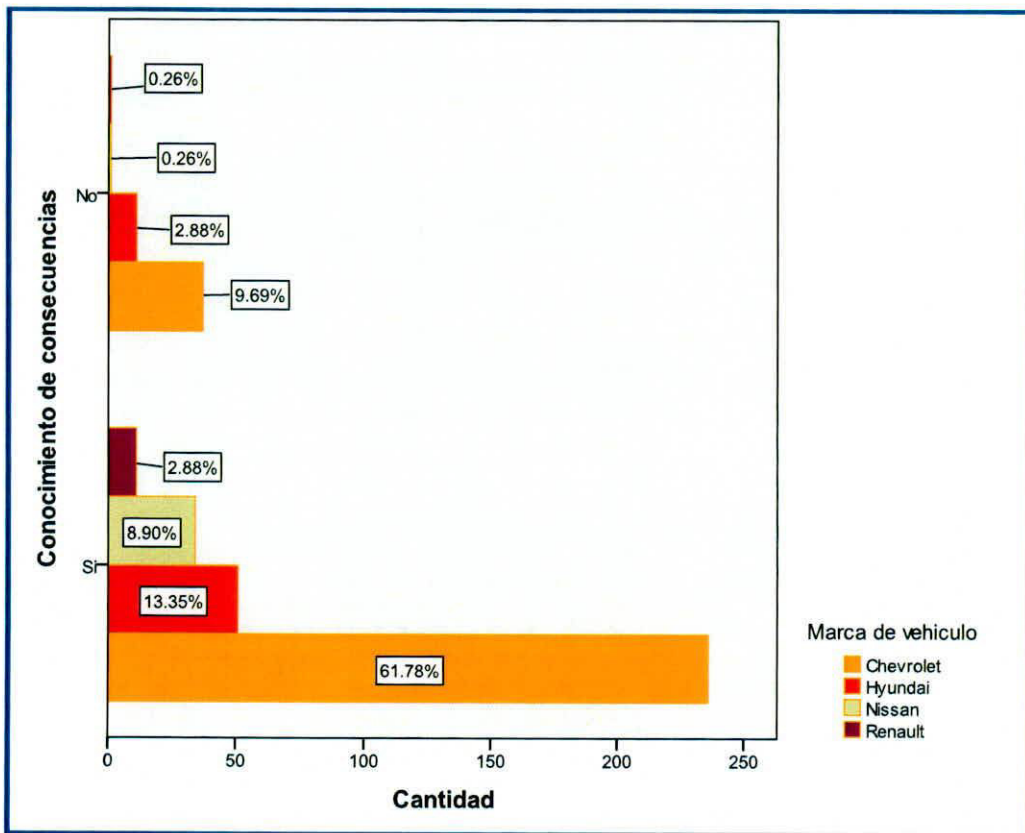
Con relación a lo mencionado en el párrafo anterior se incluyó como pregunta diez del cuestionario que consta en el Anexo 2, una declaración que revelaría si en general los individuos encuestados tienen algún conocimiento sobre problemas presentados si no se realizan mantenimientos preventivos, lo cual es ampliamente conocido por los participantes en las marcas analizadas en la investigación. (Ver gráfico 7)

Tabla 13: Frecuencia mantenimiento

		Frecuencia	Porcentaje valido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Frecuencia con que se realiza mantenimiento	5.000 KM	<i>297</i>	<i>77.7</i>	<i>77.7</i>
	10.000 KM	<i>47</i>	<i>12.3</i>	<i>90.1</i>
	20.000 KM	<i>9</i>	<i>2.4</i>	<i>92.4</i>
	Cuando se acuerda	<i>20</i>	<i>5.2</i>	<i>97.6</i>
	Cuando se daña el vehículo	<i>9</i>	<i>2.4</i>	<i>100.0</i>
	Total	<i>382</i>	<i>100.0</i>	

Elaboración: Los Autores

Gráfico 6: Marca de vehículo*Conocimiento concepto mantenimiento



Elaboración: Los Autores

3.7.8. Variables de Decisión

Para determinar cuáles son las principales variables de decisión que el cliente valora al momento de acceder a un servicio de mantenimiento, a través de la pregunta once del cuestionario que consta en el Anexo 2, se busca establecer cuál de los atributos mencionados es el que los clientes indican deben mejorar en sus respectivos puntos de servicio. En general el 57.1% de los individuos indicó que el precio es el factor que se debe mejorar, seguido por la Honestidad (17.3%) y el tiempo de espera (11.3%). Ver Tabla 14.

Tabla 14: Deficiencia general de servicios

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Deficiencia de los servicios	Honestidad	66	17.3%	17.3%
	Tiempo de espera	43	11.3%	11.3%
	Precio	218	57.1%	57.1%
	Orden y limpieza	20	5.2%	5.2%
	Información de lo realizado	14	3.7%	3.7%
	Servicio al cliente	21	5.5%	5.5%
Total		382	100.0%	100.0%

Elaboración: Los Autores

De manera particular se analizará a continuación a través de la pregunta dieciséis del cuestionario que consta en el Anexo 2 cuáles son los factores que inciden para que el taller concesionario tenga baja retención de clientes, por lo que se realizó esta pregunta con atributos normales que ofrecen los diferentes puntos de servicio y el encuestado calificó del 1 al 5, siendo 1 el más importante y cinco el menos importante (Ver Tabla 15).

Tabla 15: Deficiencias del Concesionario

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Deficiencias del concesionario	Honestidad	18	9.3%	9.3%
	Tiempo de espera	10	5.2%	5.2%
	Precio	160	82.9%	82.9%
	Orden y limpieza	2	1.0%	1.0%
	Información	1	.5%	.5%
	Servicio al cliente	2	1.0%	1.0%
Total		193	100.0%	100.0%

Elaboración: Los Autores

Basado en lo expuesto, podemos precisar que las principales deficiencias o puntos de mejora que el concesionario debería cambiar para obtener una mayor aceptación por parte del cliente serían de manera ordenada las siguientes:

- 1.-Precio
- 3.-Honestidad en los trabajos realizados
- 2.-Tiempo de espera en mantenimiento de vehículos
- 5.-Orden y limpieza
- 6.-Servicio al cliente (calidad de servicio)
- 4.-Informacion acerca de lo realizado en el vehículo

3.7.9. Variable Precio

Esta variable fue considerada por los clientes como el mayor problema al momento de llevar su vehículo al servicio mecánico y la razón por la que en algunas ocasiones cambiaban su preferencia de proveedor.

En la Tabla 16 se presenta un análisis más detallado de la principal variable en donde los clientes indicaron en su mayoría que están muy de acuerdo en que el precio era la principal deficiencia del concesionario.

Tabla 16: Marca de vehículo * Precio

		Precio						Total
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Definitivamente en desacuerdo	
Marca de vehículo	Renault	33.30%	33.30%	8.30%	8.30%	16.70%	0.00%	100.00%
	Nissan	62.90%	8.60%	8.60%	14.30%	2.90%	2.90%	100.00%
	Hyundai	56.50%	3.20%	38.70%	1.60%	0.00%	0.00%	100.00%
	Chevrolet	57.50%	14.70%	11.40%	8.10%	3.30%	5.10%	100.00%
Total		57.10%	12.80%	15.40%	7.60%	3.10%	3.90%	100.00%

Elaboración: Los Autores

A través de información exploratoria recogida en la Tabla 17 se presentan los principales costos de mantenimiento preventivo que surgen en el concesionario y como se puede observar los principales precios hasta los 50.000 km están en un rango de US\$ 80 a US\$ 100 dólares.

Tabla 17: Mantenimientos Chevrolet hasta 50.000 km

	Spark	Aveo Activo	Aveo Family	Optra
Total de 5 mil km	27.67	32.21	27.64	31.21
Total de 10 mil km	88.65	93.39	88.82	93.42
Total de 15 mil km	96.46	98.06	93.49	114.38
Total de 20 mil km	106.89	112.41	107.84	110.63
Total de 25 mil km	27.67	32.19	27.62	31.21
Total de 30 mil km	168.68	171.14	166.57	193.73
Total de 35 mil km	32.77	46.57	42	45.59
Total de 40 mil km	106.89	112.41	107.84	110.63
Total de 45 mil km	96.46	98.04	93.47	120.63
Total de 50 mil km	120.7	134.03	109.79	113.38
Total General	872.84	930.45	865.08	964.81

Promedio de Mantenimiento hasta 50000 km	87.28	93.05	86.51	96.48
---	-------	-------	-------	-------

Elaboración: Los Autores

3.7.10. Atributos Valorados por los Clientes

Una vez analizadas las características principales de los servicios de mantenimiento donde son llevados los vehículos de los encuestados a través de la pregunta veinte del cuestionario en el Anexo 2, se procedió a realizar la pregunta acerca de cuáles eran esos atributos que valoraban más, aquellos que necesitaría un servicio de mantenimiento vehicular como Red de Mecánicos Expertos para obtener la aprobación inmediata de los clientes.

La disposición de los atributos será de la siguiente manera de acuerdo a lo observado en la Tabla 18:

- 1.-Garantía en mano de obra y repuestos
- 2.-Precio
- 3.-Personal capacitado
- 4.-Orden y limpieza
- 5.-Honestidad
- 6.-Servicio al cliente
- 7.-Cumplimiento en tiempo de entrega

Tabla 18: Atributos más valorados

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Atributos más valorados	Orden y limpieza	15	3.9%	3.9%
	Precio	142	37.2%	37.2%
	Honestidad	10	2.6%	2.6%
	Personal capacitado	39	10.2%	10.2%
	Cumplimiento tiempo de entrega	4	1.0%	1.0%
	Servicio al cliente	7	1.8%	1.8%
	Garantía MO y Repuestos	165	43.2%	43.2%
Total		382	100.0%	100.0%

Elaboración: Los Autores

El atributo considerado como más importante es la garantía, es decir el cliente promedio del servicio cree que es más importante tener un respaldo en el caso de algún factor externo y sentirse cubiertos por este beneficio (Ver Tabla 19).

Tabla 19: Garantía en mano de obra y repuestos

		Garantía de Mano de Obra y Repuestos							Total
		Muy de Acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Definitivamente en desacuerdo	
Marca de vehículo	Renault	33.30%	25.00%	16.70%	8.30%	16.70%	0.00%	0.00%	100.00%
	Nissan	31.40%	5.70%	11.40%	11.40%	17.10%	17.10%	5.70%	99.80%
	Hyundai	33.90%	62.90%	0.00%	1.60%	0.00%	0.00%	1.60%	100.00%
	Chevrolet	47.30%	16.10%	9.50%	13.20%	7.00%	5.10%	1.80%	100.00%
Total		43.20%	23.00%	8.40%	11.00%	7.10%	5.20%	2.10%	100.00%

Elaboración: Los Autores

En segundo lugar encontramos que el precio es también valorado por los clientes, los usuarios de la marca Chevrolet y Hyundai son los más sensibles al precio al compararlos con los clientes Renault y Nissan (Ver Tabla 20).

Tabla 20: Valoración variable Precio

		Precio							Total
		Muy de Acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Definitivamente en desacuerdo	
Marca de vehículo	Renault	25.00%	16.70%	0.00%	8.30%	8.30%	25.00%	16.70%	100.00%
	Nissan	28.60%	11.40%	14.30%	11.40%	14.30%	11.40%	8.60%	100.00%
	Hyundai	64.50%	25.80%	8.10%	1.60%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Chevrolet	32.60%	32.60%	8.80%	7.30%	4.40%	7.00%	7.30%	100.00%
Total		37.20%	29.10%	8.90%	6.80%	4.70%	6.80%	6.50%	100.00%

Elaboración: Los Autores

Por otro lado el personal capacitado es el atributo más importante después del precio, así observamos en la Tabla 21 que el 26.6% de los encuestados estuvo de acuerdo en que este atributo era importante al momento de valorar un servicio de mantenimiento.

Tabla 21: Existencia de personal capacitado

		Personal Capacitado							Total
		Muy de Acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Definitivamente en desacuerdo	
Marca de vehículo	Renault	16.70%	16.70%	33.30%	8.30%	16.70%	0.00%	8.30%	100.00%
	Nissan	20.00%	22.90%	20.00%	17.10%	5.70%	8.60%	5.70%	100.00%
	Hyundai	1.60%	3.20%	6.50%	58.10%	27.40%	1.60%	1.60%	100.00%
	Chevrolet	10.60%	17.60%	20.50%	28.90%	15.80%	5.50%	1.10%	100.00%
Total		10.20%	15.70%	18.60%	31.90%	16.80%	5.00%	1.80%	100.00%

Elaboración: Los Autores

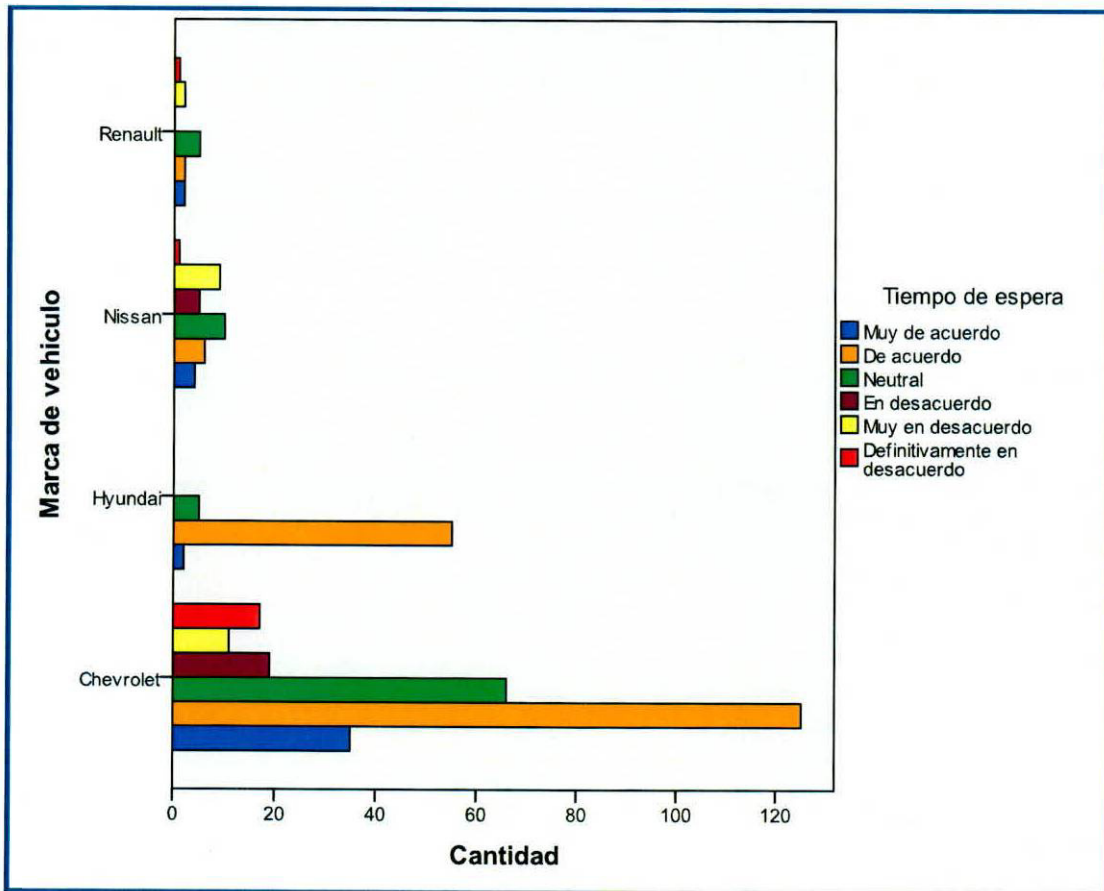
Como consecuencia durante el análisis de la variable Precio para los potenciales clientes de Red de Mecánicos Expertos, esta no es la variable que determine la decisión de compra de un servicio de mantenimiento. En general los vehículos fuera del concesionario confiarían en un servicio que mantenga un discurso claro en cuanto a políticas de garantía en mano de obra y repuestos.

3.7.11. Tiempo de Espera en Mantenimiento de Vehículo

Los encuestados concluyeron que el tiempo de espera por cada mantenimiento, sumado a las promesas de entrega incumplidas y todos los tiempos de trámite es el segundo problema en el que se encontraban muy de acuerdo y de acuerdo que esta variable era una deficiencia. Es así como observamos en la marca Chevrolet 40.16 % de individuos indicó que debe mejorarse,

asimismo en la marca Hyundai 15.79 % indicó que este tema debería solucionarse, para las otras 2 marcas se entregaron respuestas neutrales en relación a esta variable. (Ver Gráfico 8)

Gráfico 7: Tiempo de espera de mantenimiento de vehículo



Elaboración: Los Autores

Pero ¿Cuál es el tiempo que los clientes no están dispuestos a esperar?, se consideró una pequeña muestra de vehículos en un taller concesionario de la ciudad de Guayaquil en donde las promesas más frecuentes de entrega eran las siguientes:

- 1.-Entre 1 y 4 horas (medio día)
- 2.-Entre 5 y 8 horas (1 día)
- 3.- Más de 8 horas (más de 1 día)

Con la información recogida en la pregunta doce del cuestionario en el Anexo 2 los clientes indicaron que el 69.25% de las ocasiones el mantenimiento preventivo más sencillo les tomaba alrededor de medio día (1-4horas) y en segundo lugar 26.03 % de las ocasiones un día completo (entre 5 y 8 horas) (Ver Tabla 22).

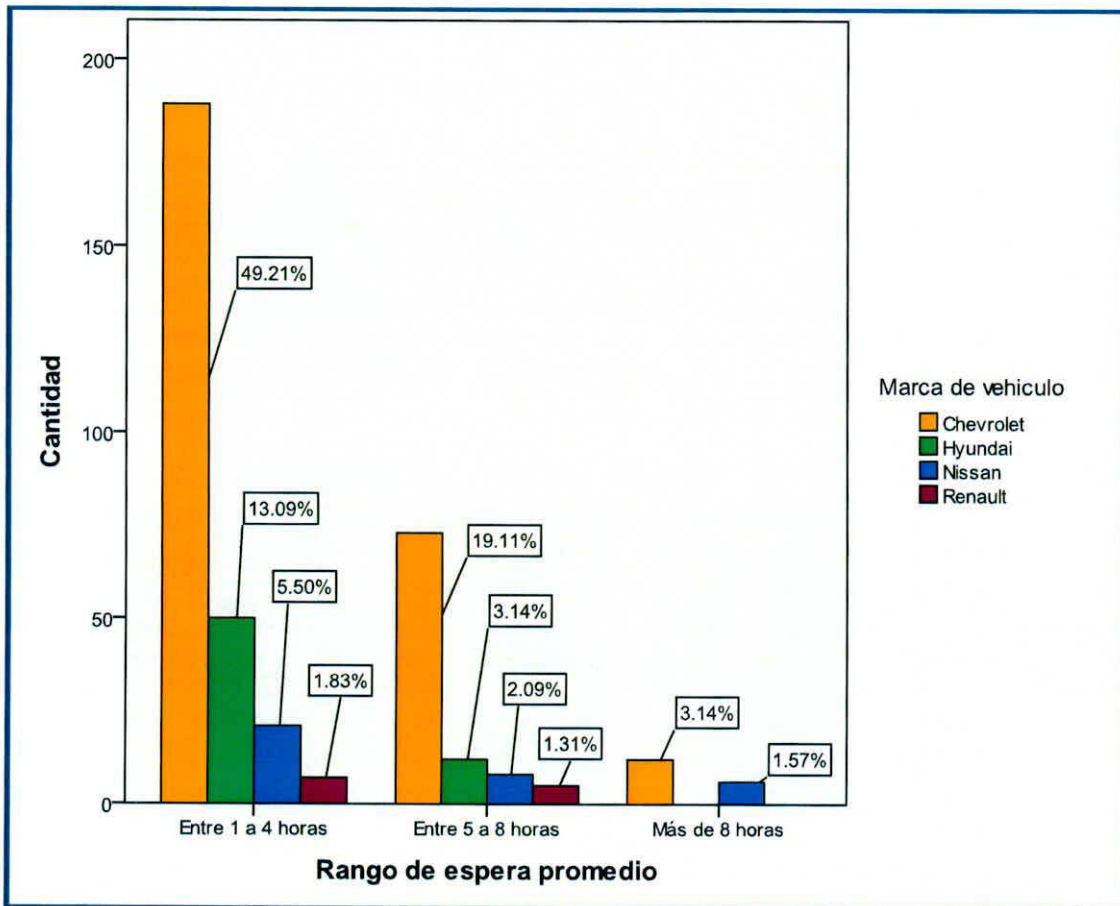
Tabla 22: Tiempo promedio de espera por un mantenimiento

		Rango de espera promedio			Total
		Entre 1 a 4 horas	Entre 5 a 8 horas	Más de 8 horas	
Lugar de mantenimiento actual	Mecánicos Particulares	73.9%	16.7%	9.4%	100.0%
	Lubricadoras	66.1%	28.6%	5.4%	100.0%
	Concesionario	67.6%	31.4%	1.1%	100.0%
Total		69.6%	25.7%	4.7%	100.0%

Elaboración: Los Autores

En relación a la espera excesiva que los clientes deben realizar al acceder a los servicios en el concesionario, se revisará el Gráfico 9 para verificar en que marca se encuentra el principal problema. En general en las marcas Chevrolet y Nissan un mantenimiento preventivo puede llegar a tomar entre medio día y un día, lo que complica a estos clientes con sus actividades diarias e incurrir en gastos de movilización para suplir la necesidad de realizar todas las tareas diarias. Ante esto RME deberá conseguir estandarizar sus procesos hasta el punto que los mantenimientos preventivos se encuentren en un tiempo máximo de duración de 3 horas y convertirlo en parte de los procesos estratégicos de la empresa.

Gráfico 8: Tiempo de espera de mantenimiento por marca

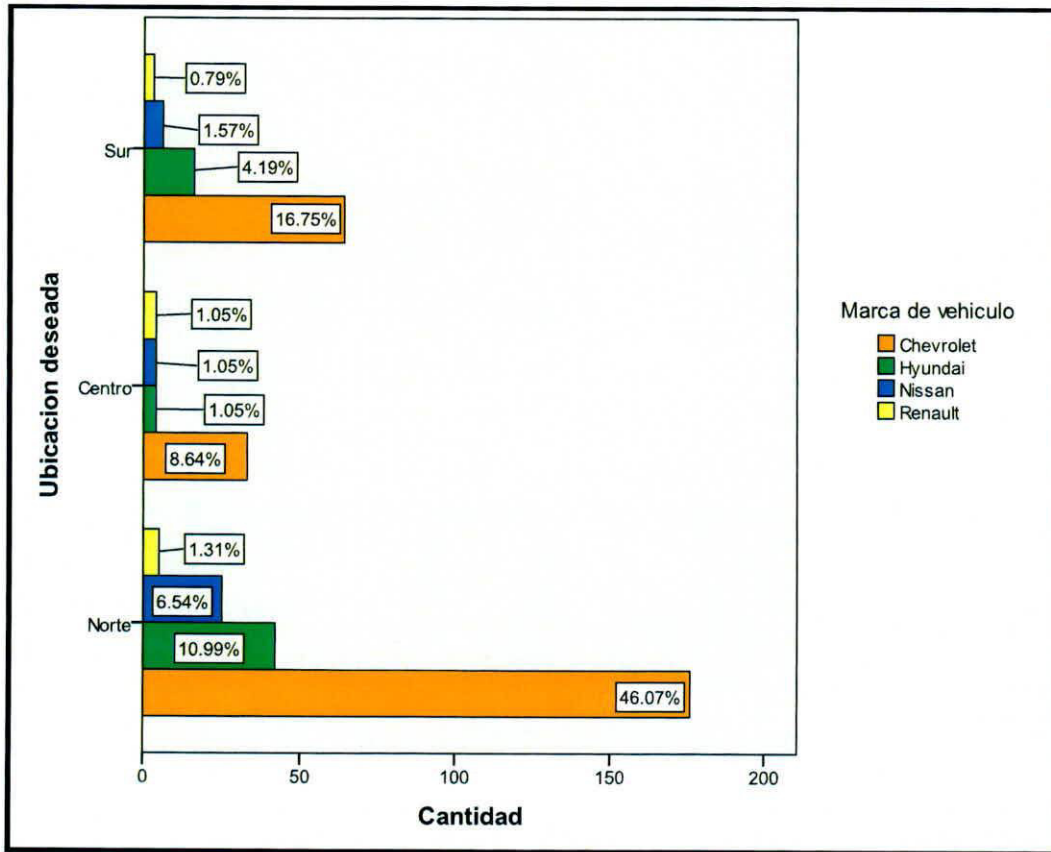


Elaboración: Los Autores

Como se había mencionado anteriormente RME deberá enmarcar su promesa de mantenimientos rápidos en un tiempo comprendido entre 1 y 3 horas para los mantenimientos preventivos y una reducción de al menos un 40% en tiempo de respuesta en mantenimientos correctivos.

Con el fin de ubicar la mejor zona para el lanzamiento de talleres y buscar reducir el tiempo de traslado de los clientes y repuestos hacia los talleres, la mejor ubicación para RME será la zona norte de la ciudad de Guayaquil y Durán, buscando lugares estratégicos en las zonas residenciales de este sector para acercar el taller al cliente (Ver Gráfico 10).

Gráfico 9: Marca de vehículo*Ubicación deseada

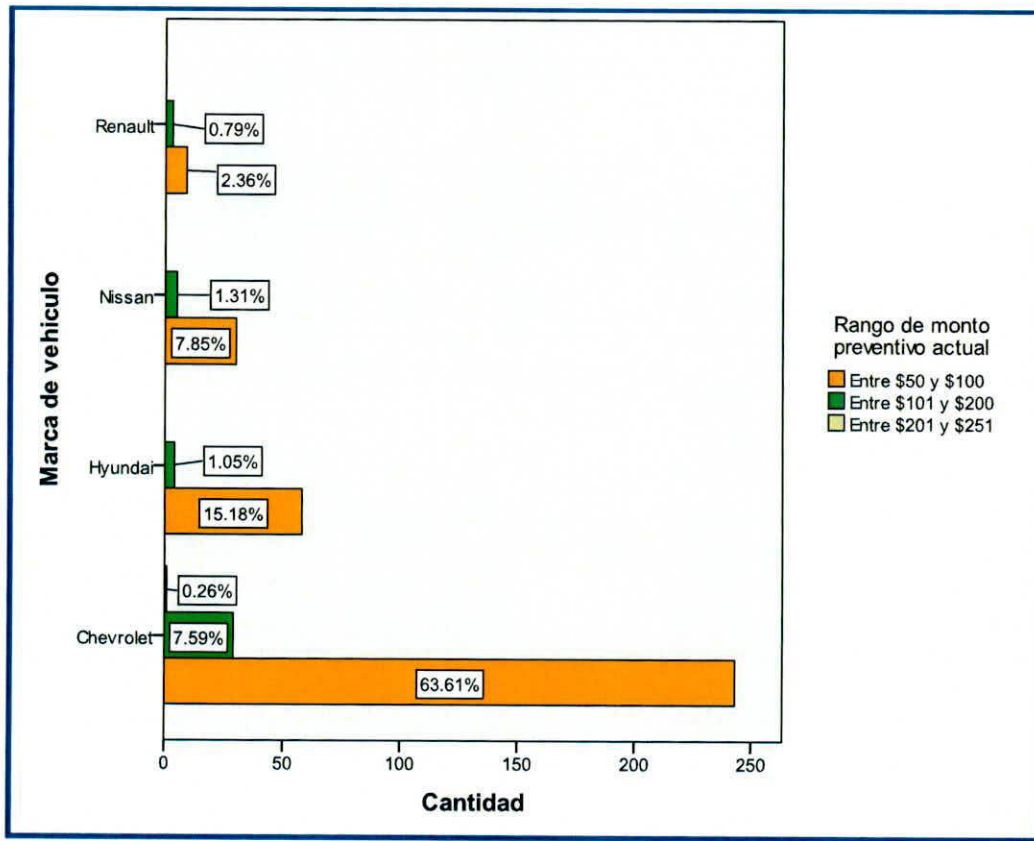


Elaboración: Los Autores

3.7.12. Disponibilidad de Pago

En este caso se diferenciaron dos tipos de servicios que debían ser brindados por RME, estos son (1) los mantenimientos de tipo preventivo y (2) correctivo, sobre los cuales se realizó una escala que comprende los valores que actualmente se cancelan a nivel de los concesionarios y por otro lado los precios descontados en un 30%, que serían los precios sugeridos de lanzamiento para los productos y servicios RME.

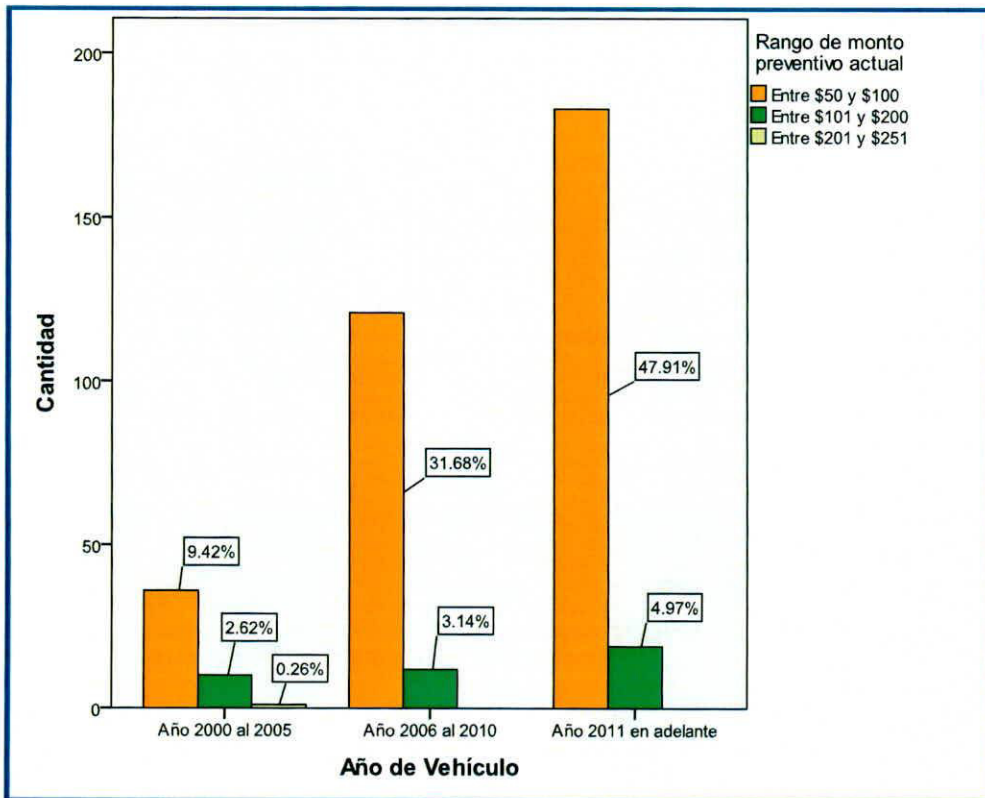
Gráfico 10: Marca*Monto preventivo



Elaboración: Los Autores

Es así que mediante la pregunta trece del cuestionario del Anexo 2 y observando el Gráfico 12, los vehículos hasta el momento encuestados, que aún realizan su servicio en el concesionario han pagado por mantenimientos preventivos un monto entre 50 y 200 dólares, pero esta tendencia se explicará considerando el Gráfico 12 en donde observamos que la mayoría de las respuestas se dieron en vehículos del año 2011 en donde probablemente tienen 20.000 Km de recorrido.

Gráfico 11: Año*Monto preventivo



Elaboración: Los Autores

En lo que respecta a los mantenimientos correctivos estos son aquellos que demandan el cambio de componentes de mayor valor y por lo tanto los rangos fueron extraídos de costos reales de los planes de mantenimiento de las marcas sometidas a estudio. Es así que como observamos en la Tabla 23, construida a partir de la pregunta catorce del cuestionario en el Anexo 2, los usuarios de vehículos han pagado un monto entre los 252 y 500 dólares, considerando que esto representa el 98.8% de los clientes, Asimismo se analiza en la Tabla 24 que estos vehículos en un 53.3% pertenecen al año de fabricación después del 2011 y en un 34.44% a los fabricados entre el 2006 y 2010.

Con este antecedente se puede inferir que los clientes encuestados han cancelado los montos promedios de mantenimientos tanto preventivos como correctivos, lo que podría influir en su decisión de pago para el servicio de RME.

Tabla 23: Marca*Pago actual correctivo

		Rango de correctivo actual			Total
		Entre \$252 y \$300	Entre \$301 y \$500	Mayor a \$501	
Marca de vehículo	Renault	75.0%	25.0%		100.0%
	Nissan	77.1%	20.0%	2.9%	100.0%
	Hyundai	98.4%	1.6%		100.0%
	Chevrolet	80.9%	18.0%	1.1%	100.0%
Total		83.2%	15.7%	1.0%	100.0%

Elaboración: Los Autores

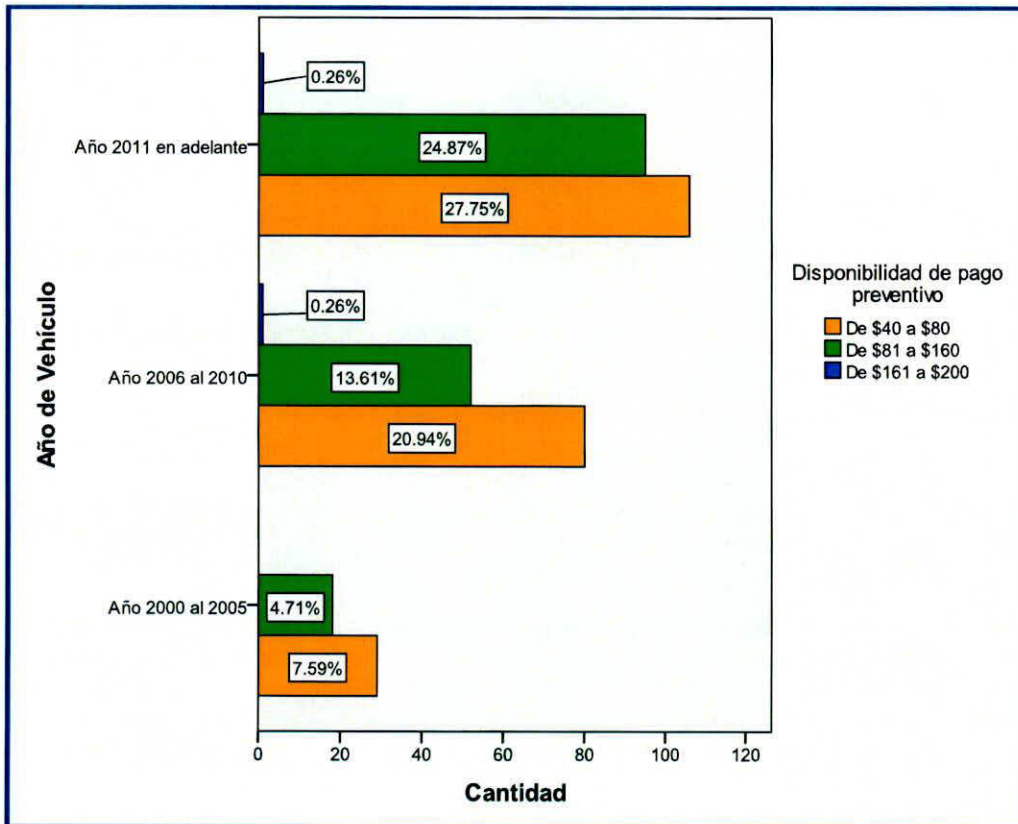
Tabla 24: Año*Pago actual correctivo

		Rango de correctivo actual			Total
		Entre \$252 y \$300	Entre \$301 y \$500	Mayor a \$501	
Año de Vehículo	Año 2011 en adelante	88.6%	11.4%		100.0%
	Año 2006 al 2010	81.1%	17.4%	1.5%	100.0%
	Año 2000 al 2005	66.0%	29.8%	4.3%	100.0%
Total		83.2%	15.7%	1.0%	100.0%

Elaboración: Los Autores

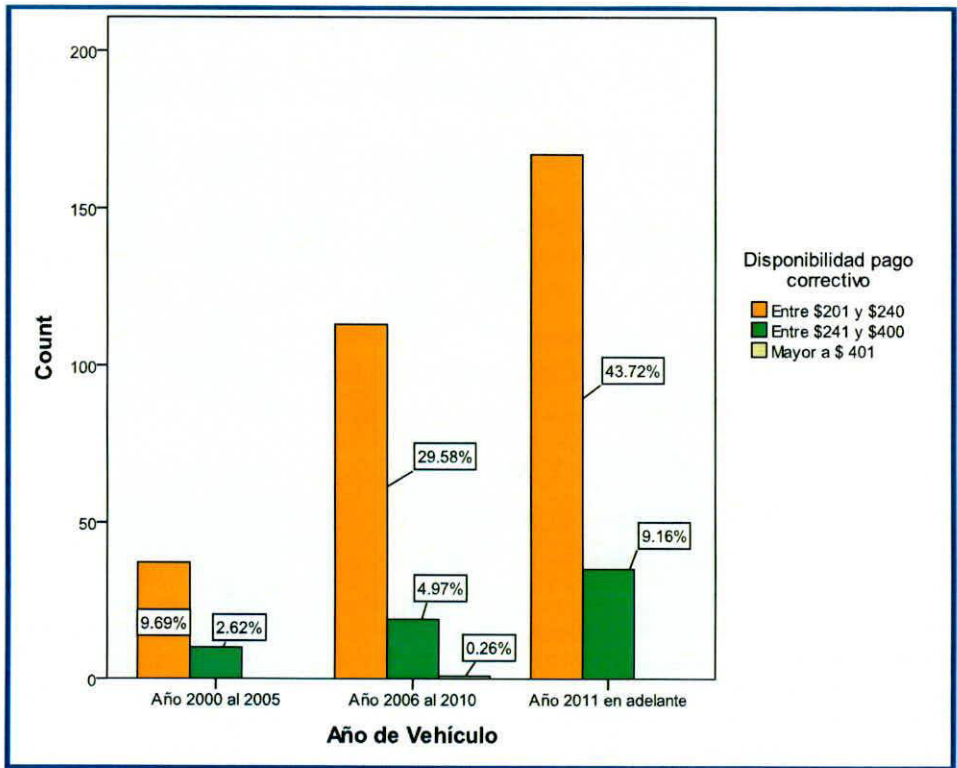
Una vez que se ha revisado los precios que los clientes pagan en la actualidad por el servicio preventivo y correctivo de sus vehículos, se incluyó en el cuestionario la pregunta acerca de cuál era el valor que estaban dispuestos a pagar por estos mismos servicios en RME. Cabe indicar que los costos presentados como referencia tienen una reducción del 30% en relación a los costos que ofrece el concesionario. Tomando como referencia la pregunta dieciocho y diecinueve del cuestionario en el Anexo 2, el cliente tiende a tomar su decisión de pago por el precio más bajo, lo que ha creado un sesgo en las respuestas, pero como ya conocemos al momento de evaluar un servicio nuevo el cliente promedio valorara la garantía en mano de obra y repuestos antes que la variable precio (Ver Gráfico 13 y 14).

Gráfico 12: Año*Monto preventivo deseado



Elaboración: Los Autores

Gráfico 13: Año*Monto correctivo deseado



Elaboración: Los Autores

3.7.13. Identificar la Demanda de Productos Similares (Concesionarios)

Se analizó específicamente a las personas que no llevan su vehículo al concesionario, que de acuerdo a la muestra tomada son un total de 194. Observando la frecuencia, descubrimos que el servicio del concesionario antes del primer año pierde el 16.5% de sus clientes, es decir vehículos nuevos que jamás utilizaran sus servicios. Antes del primer año se mantiene la tendencia y pierde 48.5% al cabo de doce meses posterior a la compra y hasta el tercer año perdió un 29.9 % más de clientes, lo que nos indica que hasta el tercer año tiempo en el que paralelamente finaliza la garantía el concesionario solo logra retener por su calidad de servicio al 21.6% de sus clientes (Ver Tabla 25).

Tabla 25: Tiempo que uso servicios del concesionario

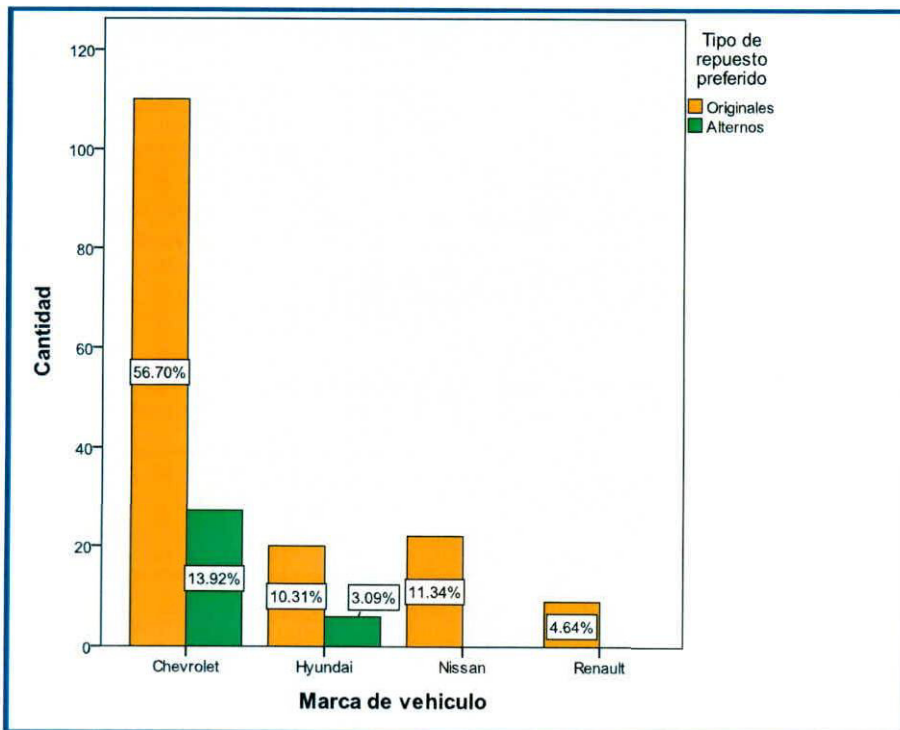
		Frecuencia	Porcentaje valido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Tiempo que visito el concesionario	Nunca	32	16.5	16.5
	Menor a 1 año	94	48.5	64.9
	Más de 1 año y menor de 3 años	58	29.9	94.8
	Más de 3 años	10	5.2	100.0
	Total	194	100.0	

Elaboración: Los Autores

3.7.14. Preferencia de Repuestos

A través del análisis de la pregunta diecisiete del cuestionario en el Anexo 2, se determinó que los clientes de las marcas Nissan y Renault prefieren que sus reparaciones se realicen con repuestos originales, mientras que los clientes Chevrolet y Hyundai presentan una cierta tolerancia al uso de repuestos alternos siempre y cuando estén respaldados por algún tipo de garantía (Ver Gráfico 15).

Gráfico 14: Marca de vehículo*Tipo de repuestos



Elaboración: Los Autores

3.7.15. Seguimiento Posventa

Usando como referencia la pregunta veintitrés del cuestionario en el Anexo 2, se determina que los encuestados de todas las marcas se encuentran de acuerdo con el seguimiento periódico posterior a la culminación del servicio de mantenimiento, por lo que la estrategia del call center RME deberá enfocarse en el seguimiento al cliente, con respecto a los mantenimientos venideros y cualquier soporte técnico que se requiera (Ver Tabla 26).

Tabla 26: Disponibilidad a llamadas periódicas

		Llamadas periódicas		Total
		Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Marca de vehículo	Chevrolet	86.8%	13.2%	100.0%
	Hyundai	88.7%	11.3%	100.0%
	Nissan	85.3%	14.7%	100.0%
	Renault	83.3%	16.7%	100.0%
Total		86.9%	13.1%	100.0%

Elaboración: Los Autores

Como se observa en la Tabla 27 los principales medios de contacto que prefieren los clientes son los siguientes:

- 1.- Contacto por celular
- 2.-Contacto por número convencional
- 3.-Contacto por número laboral
- 4.-Contacto por correo electrónico
- 5.-Contacto por redes sociales

Tabla 27: Preferencias de contacto

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Cantidad	Porcentaje	
Medios de Contacto	Número convencional	32	8.4%	8.4%
	Número laboral	15	3.9%	3.9%
	Celular	313	81.9%	81.9%
	Correo electrónico	14	3.7%	3.7%
	Redes sociales	8	2.1%	2.1%
Total		382	100.0%	100.0%

Elaboración: Los Autores

Es así que observamos que para las marcas Chevrolet y Hyundai, los clientes prefieren ser contactados a través de sus números celulares (Ver Tabla 28). Por lo que se plantea que el número de RME sea identificado en los teléfonos celulares de los clientes para lograr una comunicación ágil y eficiente. Se tomó como referencia la pregunta veinticinco del cuestionario en el Anexo 2.

Tabla 28: Marca de vehículo*Contacto por celular

		Celular					Total
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
Marca de vehículo	Renault	66.7%	33.3%	0	0	0	100.0%
	Nissan	71.4%	14.3%	11.4%	0	2.9%	100.0%
	Hyundai	95.2%	3.2%	1.6%	0	0	100.0%
	Chevrolet	81.0%	11.7%	5.5%	1.1%	.7%	100.0%
Total		81.9%	11.3%	5.2%	.8%	.8%	100.0%

Elaboración: Los Autores

3.7.16. Preferencias de Pago

En cuanto a determinar la forma de pago de los servicios prestados, se observa la siguiente tendencia de acuerdo a la Tabla 29.

1.-Efectivo

2.-Tarjeta de crédito

3.-Cheque

4.-Transferencia bancaria

Tabla 29: Preferencias de pago

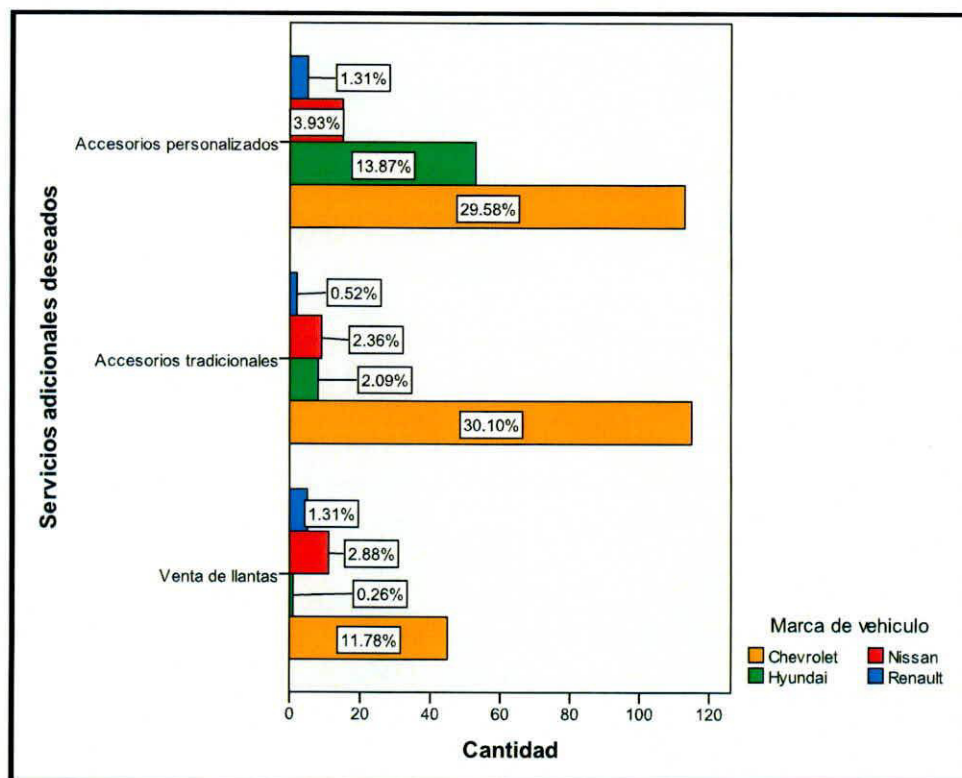
		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Formas de pago^a	Efectivo	179	46.9%	46.9%
	Tarjeta de crédito	167	43.7%	43.7%
	Cheque	23	6.0%	6.0%
	Transferencia bancaria	13	3.4%	3.4%
Total		382	100.0%	100.0%

Elaboración: Los Autores

3.7.17. Servicios Adicionales Deseados

A través de la pregunta veintidós del cuestionario en el Anexo 2, se indagó dentro de la línea de servicios de accesorios personalizados, tradicionales y llantas, la preferencia de los encuestados. La respuesta nos indica que los potenciales clientes de RME les gustaría contar con una línea de repuestos personalizados a la venta en los diferentes talleres (Ver Gráfico 16).

Gráfico 15 : Marca de vehículo*servicio adicional



Elaboración: Los Autores

3.7.18. Tendencia de la Demanda

En función de la Tabla 7 del Capítulo 3, se sabe que de acuerdo a la participación de mercado por marca existen 54.963 unidades disponibles, las cuales se analizaron de acuerdo a la marca y su periodo de garantía. Como se mencionó en la Tabla 25, el 48.5% de los clientes dejaba de asistir al concesionario durante el primer año y 29.9% hasta el tercer año, para el cual procederemos a adicionar esta cantidad de vehículos que se encuentran libres durante sus primeros años. Posteriormente en función de la pregunta veintiuno del cuestionario clientes del Anexo 2 se procede a determinar la intención de compra de este grupo potencial de mercado RME de la siguiente manera.

En este caso tomaremos como referencia el cuestionario de donde identificaremos si los clientes frente a la posibilidad de tener una mejor opción en ese momento estarían dispuestos a cambiar su lugar actual de mantenimiento por la oferta planteado de Red de mecánicos expertos.

Tabla 30: Intención de compra según género

		Disponibilidad al cambio		Total
		Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Género del Encuestado	Femenino	82.4%	17.6%	100.0%
	Masculino	83.9%	16.1%	100.0%
Total		83.5%	16.5%	100.0%

Elaboración: Los Autores

Para este caso se tomara la respuesta en donde solo existen dos escenarios para la decisión de cambio de servicio. Se centrara el interés sobre los clientes que están totalmente de acuerdo en cambiar de servicio en este momento lo que arroja una intención de compra de 82.82% de aceptación. (Ver Tabla 30).

Otro dato importante sería tratar de analizar la intención de compra en función a la marca del vehículo que maneja el encuestado, es decir se podría inferir que las personas que están dispuestas al cambio son aquellas que por diferentes razones no se encuentran totalmente satisfechas con el servicio de su marca en particular.

Los clientes que se encuentran dispuestos a cambiar de servicio son los clientes de Chevrolet en un 59,42%, asimismo esta tendencia se ve reflejada en las marcas Renault y Nissan (Ver Gráfico 17). Con esto podríamos inferir que los clientes por alguna razón no se encuentran satisfechos con los servicios automotrices brindados en el mercado. Los cálculos finales basados en esta Investigación de Mercado los podremos resumir en la Tabla 31, cuyo resultado de la demanda objetivo para RME resulta en 55,036 vehículos.

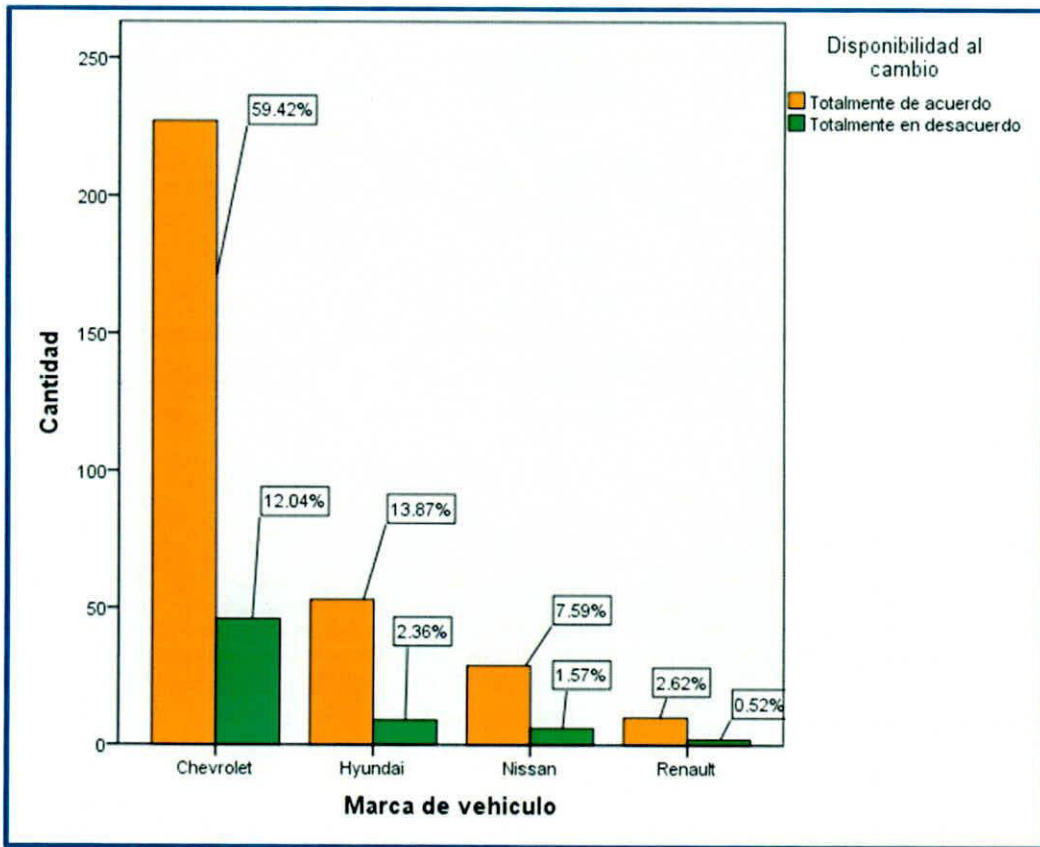
Tabla 31: Resultado de la Demanda RME¹³

Marca	Autos	Camionetas	Total
Chevrolet	31,861	9,921	41,782
Hyundai	5,813	-	5,813
Nissan	3,362	1,563	4,925
Renault	2,516	-	2,516
Total	43,552	11,484	55,036

Elaboración: Los Autores

¹³ Refiérase a los resultados de cada uno de las marcas por tipo de vehículos según Tabla 31.

Gráfico 16: Disponibilidad al cambio



Elaboración: Los Autores

Pero cuanto representa esta demanda estimada para el servicio RME, considerando 36.960 horas vendidas anualmente y que cada vehículo deberá representar una venta de al menos una hora se entenderá que serían necesarios 36.960 vehículos para cumplir los objetivos de producción propuestos. Pero conociendo que un vehículo regresa al taller al menos 4 veces en el año se necesitaría fidelizar 9.240 clientes en el primer año lo que representa el 16.79% del total del mercado.

3.7.19. Conclusiones del Análisis de la Investigación

Basado en lo descrito anteriormente, se llegan a las siguientes conclusiones:

- El cliente promedio de RME será de género masculino dueño de un tipo de vehículo automóvil cuyo domicilio estará ubicado en el norte de la ciudad de Guayaquil y tendrá un ingreso promedio entre 500 y 1.500 dólares
- Una vez que el cliente de concesionario abandona este proveedor de servicio tiende a buscar mecánicos particulares recomendados por personas que han tenido experiencias positivas.

- La tasa de retención de clientes por parte del concesionario es aproximadamente del 5,4% hasta el tercer año de uso del vehículo, posterior a este tiempo el concesionario sigue perdiendo clientes a una razón de 5.4% anual.
- El 16.8% de los vehículos vendidos en el mismo año de fabricación del automotor jamás usaran los servicios del taller concesionario.
- En el primer año RME dispondrá de un mercado potencial estimado de 46.368 vehículos nuevos que necesitaran al menos 185.472 atenciones en el primer año.
- El cliente promedio de los concesionarios pierde de utilizar su vehículo en un promedio de 5 horas para realizar un mantenimiento de tipo preventivo.
- Los costos de los mantenimientos preventivos y correctivos van desde 50 a 300 dólares en vehículos que aún se encuentran dentro del primer año de uso o en sus primeros 20.000 km.
- En la actualidad, alrededor del 30 % de los puntos de servicio se encuentran alejados tanto de los lugares de residencia como de trabajo de los clientes, lo que dificulta el traslado y aumenta el tiempo de espera para acceder a este tipo de servicios
- RME es un potencial negocio, en donde al menos el 60% de Talleres asociados deben estar ubicados en el Norte de la ciudad de Guayaquil, brindando a sus clientes (1) garantía tanto en repuestos como en mano de obra, (2) precio competitivo y (3) mantener personal capacitado a través de su red de servicios.

3.7.20. Situaciones a Considerar del Análisis de Investigación de Clientes

Entre las principales situaciones a considerar por parte de RME en el análisis de investigación, se tienen las siguientes:

- RME deberá crear una fuerte estructura de procesos para mantener las promesas de reducción de tiempo y costos por lo que se recomienda incluir dentro de sus procesos estratégicos los siguientes puntos (1) Organización, (2) Planificación operativa, (3) Mejora continua, (4) Capacitación y (5) Estandarización.
- Frente a la demanda estimada para el primer año RME deberá revisar la cantidad de talleres necesarios para evitar el congestionamiento en alguno de ellos, considerando que son pequeñas unidades de negocio de apenas 3 personas.
- Al llegar a los niveles estimados de retorno de inversión se recomienda, en una segunda fase, implementar el modelo de Franquicia, sustituyendo el modelo de asociación de talleres y en lo posible implementar talleres propios en la ciudad de Guayaquil.

- En lo que respecta a los precios, no sobrepasar los niveles que los clientes, de acuerdo al estudio, están dispuestos a pagar.

3.8. Resultados de la Investigación a Dueños de Talleres

3.8.1. Objetivo General

- Determinar factores predominantes en las características psicológicas, técnicas y personales en el grupo de dueños de talleres

3.8.2. Objetivos Específicos

- Establecer a través del análisis de la prueba psicológica si existe algún factor negativo predominante en las matrices de características de los dueños de talleres.
- Validar la evaluación técnica de los dueños de talleres para determinar en qué áreas se necesitan establecer contramedidas en cuanto a la capacitación técnica
- Estructurar a través de las entrevistas personales una matriz de conceptos propios que aporten al manejo de este grupo humano una vez establecida la propuesta de negocios.

3.8.3. Análisis de Resultados

Los talleres asociados formaran parte de la cadena logística de atención al cliente siendo ellos los que proveen el servicio a través del procedimiento de asignación que realiza red de mecánicos. El número de talleres asociados será de veintiséis y se escogerán en función de los lineamientos básicos presentados en esta sección.

Para la revisión de este grupo de interés se plantea el análisis en 3 aspectos principales que revelaran al final las principales motivaciones de este grupo:

- 1.- Perfiles psicológicos
- 2.- Evaluación técnica
- 3.- Entrevista personal

3.8.4. Resultados de Perfiles Psicológicos

Su levantamiento se realiza con el fin de conocer el estado general psicológico de las personalidades de los dueños de talleres y lograr trabajar en sus principales fortalezas para aumentarlas y asimismo atenuar sus debilidades.

Dentro de los posibles perfiles encontramos los siguientes con sus fortalezas y debilidades en el trabajo. Para observar la descripción del perfil completo revisar Anexo 5.

Sanguíneo

Trabajo

- **Fortalezas:** Ofrecido / Planea / Creativo / Tiene Energía, Entusiasmo / Causa buena impresión / Inspira / Convince
- **Debilidades:** Prefiere hablar / Olvida sus obligaciones / No persiste / Su confianza se desvanece rápidamente / Indisciplinado / Sus prioridades están fuera de orden / Apresura decisiones / Se distrae / Malgasta tiempo charlando

Colérico

Trabajo

- **Fortalezas:** Se propone metas / Organiza bien / Busca soluciones prácticas / Actúa con rapidez / Delega el trabajo / Exige productividad / Cumple lo propuesto / Estimula actividad / Le interesa poco la oposición
- **Debilidades:** Intolerante ante los errores / No analiza los detalles / Las trivialidades le aburren / Puede tomar decisiones temerarias / Puede ser rudo y sin tacto / Manipula a las personas / El fin justifica los medios / El trabajo puede ser su Dios / Demanda lealtad de parte de sus subordinados.

Melancólico

Trabajo

- **Fortalezas:** Prefiere seguir un horario / Perfeccionista / Detallista / Persistente y Conciencioso / Ordenado / Económico / Anticipa problemas potenciales / Descubre soluciones creativas / Necesita terminar lo que empieza / Le encantan las gráficas, mapas, listas, etc...
- **Debilidades:** No se orienta hacia las personas / Se deprime ante las imperfecciones / Escoge trabajos difíciles / Vacila al empezar proyectos nuevos / Emplea demasiado tiempo planeando / Prefiere analizar antes que trabajar / Se auto - desaprueba / Difícil de complacer / Estándares demasiados altos / Siente una gran necesidad de aprobación

Flemático

Trabajo

- **Fortalezas:** Competente y Estable / Apacible y simpático / Capacidad Administrativa / Mediador / Evita conflictos / Trabaja bien bajo presión / Busca el camino fácil
- **Debilidades:** Sin metas / Falto de auto motivación / Le es difícil mantenerse en acción / Le disgusta que lo acosen / Perezosos y sin cuidado / Desanima a otros / Prefiere observar antes que actuar

Una vez determinado algunas características de los perfiles se observara en la Tabla 32 los resultados obtenidos a través del levantamiento de información.

En donde los dueños de talleres se han ubicado en un grupo principalmente de personalidades FLEMATICAS, para los cuales se realizará una tabla cruzada en donde se presentaran las principales fortalezas y debilidades de los dueños de talleres y se recomendará una acción que garantice que a nivel psicológico estas personas logren tener un funcionamiento estable y alineado con los intereses de la organización.

Tabla 32: Matriz Promedio de Resultados Psicológicos

Pregunta	Sanguíneo	Colérico	Melancólico	Flemático
Fortaleza (1-19)	2	4	8	6
Debilidad (20-40)	5	3	4	8
Total	7	7	12	14
Porcentaje (%)	17.5	17.5	30	35

Elaboración: Los Autores

Tabla 33: Interpretación de Matriz Promedio de Resultados Psicológicos en Talleres

Característica Psicológica	Fortalezas	Debilidades	Acciones
Flemático	Competente y estable / Apacible y simpático / Capacidad administrativa/ Mediador/ Evita conflictos / Trabaja bien bajo presión/ Busca el camino fácil	Sin metas / Falta de automotivación/Le es difícil mantenerse en acción / Le disgusta que lo acosen / Perezosos y sin cuidado / Desanima a otros / Prefiere observa antes de actuar	Principalmente este tipo de personalidad se maneja en función de la firma de contrato de responsabilidad y mantener los canales de información abiertos para mantener el enfoque

Elaboración: Los Autores

Como se observa en la Tabla 33 la matriz nos entrega las principales fortalezas y debilidades en los perfiles psicológicos resultante es así que de manera preliminar en el caso que los dueños de talleres caigan principalmente en este segmento la estrategia principal es mantener la relación clara desde un principio a través de la firma del contrato del franquiciado, adicionalmente para mantener el enfoque este tipo de personalidad será informada de la evolución del negocio de manera periódica con el fin de evita las especulaciones y el desánimo del que podía ser blanco fácil.

Para concluir este análisis psicológico se establece que bajo los resultados preliminares encontrados, los dueños de talleres se encuentran aptos para formar parte de RME, siempre y cuando las acciones planteadas en la Tabla 33 se cumplan y mitiguen las debilidades encontradas en este análisis.

3.8.5. Evaluación Técnica

Para este caso los dueños de talleres se encuentran divididos en tres grandes grupos:

- a.- Mecánicos empíricos dueños de talleres.
- b.- Mecánicos técnicos dueños de talleres.
- c.- Administradores dueños de talleres.

En este caso el grupo A se considerara a las personas que aprendieron la profesión de mecánico a través de la experiencia, encontrando su perfeccionamiento en el método ensayo error, lo que en la actualidad les permite tener un conocimiento aceptable pero cuya mayor limitante es el inmenso cambio tecnológico en la tecnología automotriz en donde los márgenes para el error se ven considerablemente reducidos.

El grupo B está enmarcado en técnicos que se formaron principalmente en las concesionarias de vehículos, cuya experiencia fue extraída a través de los distintos seminarios a los que son enviados periódicamente y luego puestos en práctica en el taller, su conocimiento es superior ya que pueden mantenerse a la par de los cambios tecnológicos.

El grupo C por su parte son principalmente administradores de talleres que en la mayoría de los casos son la segunda generación del grupo A, su enfoque es netamente el desarrollo del concepto de servicio a través de la réplica de las estrategias de las concesionarias, su nivel técnico es relativamente bajo pero apalancan su conocimiento en algún técnico tipo A o B que trabaje en sus negocios.

Tabla 34: Resultados de autoevaluación técnica

Área de Conocimiento/Experto	Preguntas en examen	Porcentaje por área	Resultados	Porcentaje cumplimiento
Sistemas de motor	9	16%	5	56%
Transmisión automática	4	7%	0	0%
Transmisión mecánica	6	11%	2	33%
Suspensión y dirección	13	24%	5	38%
Frenos	11	20%	5	45%
Sistema eléctrico	8	15%	1	13%
Ventilación, Calefacción y aire acondicionado	4	7%	1	25%
Resultado individual	55	100%	19	35%

Elaboración: Los Autores

Como se puede inferir en la Tabla 34 relacionada con los resultados preliminares de los dueños de talleres, éstos poseen un conocimiento general de 4/10 puntos, lo cual se encuentra en un rango relativamente bajo por lo que hasta el momento este grupo de interés se encontraría principalmente compuesto por dueños de talleres tipo C o administradores lo cual para este caso en específico nos indicaría que estas pruebas deberían ser tomadas a la persona de mayor experiencia técnica en el taller asociado para validar el nivel técnico del taller como tal.

Para concluir con el análisis de evaluación técnica se determina que hasta el momento los dueños de talleres se encuentran principalmente en el grupo de Administradores que poseen un nivel técnico bajo, pero se debería plantear por segunda ocasión esta prueba al mecánico principal de taller para evaluar las fortalezas técnicas del taller asociado.

3.8.6. Entrevista Personal

Se levanta información a través del cuestionario realizado, el cual puede ser consultado en el Anexo 3, determinando en algunos casos motivaciones más profundas que interesan a

nuestros dueños de talleres y que pueden servir como pautas para generar bienestar y una relación laboral duradera en el largo plazo.

Se identificó áreas principales sobre las que se consultó, detalladas a continuación:

- a.- Infraestructura actual del taller
- b.- Experiencia
- c.- Situación actual (tiempos y costos representativos)
- d.- Evaluación de la propuesta de negocio
- e.- Motivaciones para trabajar con RME

Como inicio de esta entrevista se inspecciono por la infraestructura que cada taller posee actualmente con el fin de proyectar cuan intensiva será la inversión de capital en los puntos de servicio. Es así que de acuerdo a la Tabla 35 los talleres actualmente administrados por los dueños de talleres tipo C manejan un concepto más avanzado de servicio y comodidad para los asistentes al taller. En este sentido podríamos inferir que el concepto “Red de Mecánicos” sería más fácilmente aplicable en la medida que la infraestructura del taller se encuentre en un nivel aceptable, pero al mismo tiempo en base a la entrevista la negociación e instaurar una metodología ganar-ganar se puede tornar más complicada.

Tabla 35: Matriz de evaluación infraestructura

Componente	Ponderación (%)	Resultados (%)
Servicios básicos	10	10
Servicios complementarios	10	10
Instalaciones	30	24
Equipamiento	20	20
Imagen de taller	30	20
Total	100	84

Elaboración: Los Autores

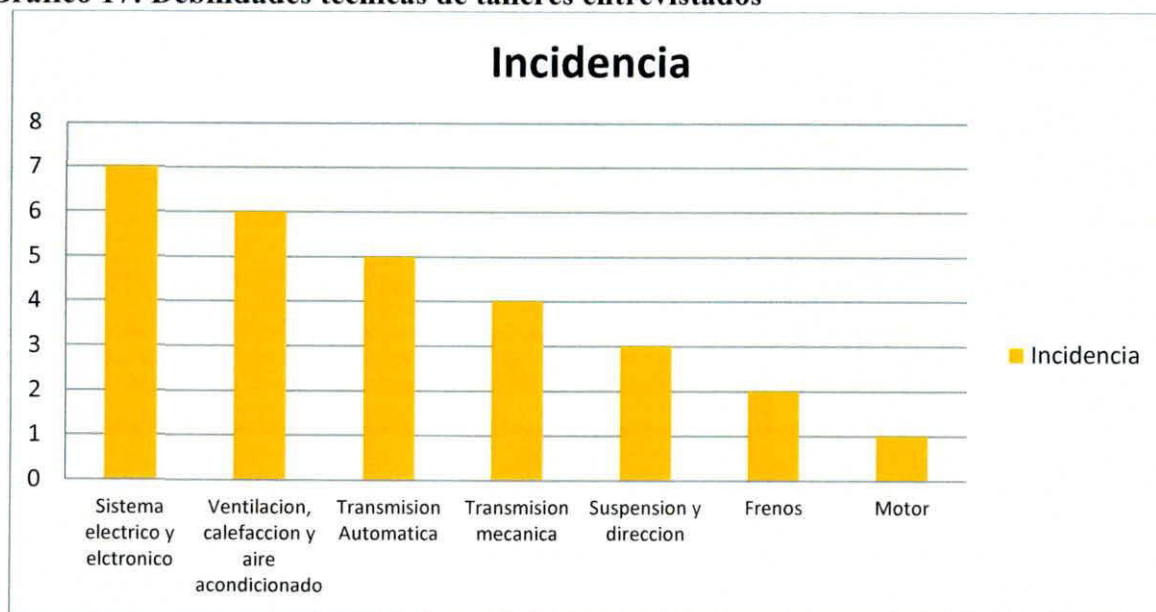
En base a la investigación preliminar a los Talleres Mecánicos encontramos que los talleres son especialistas principalmente en las marcas: (1) Ford, (2) Chevrolet, (3) Hyundai y (4) Toyota, en donde se encuentran dos de las marcas de nuestro interés, pero además se estableció que los talleres no tendrían inconvenientes en especializarse además en Nissan y Renault, con los cual estarían todas las marcas que atendería RME, esta inferencia es basada en las preguntas 1 y 2 del Anexo 3.

Asimismo, estos los potenciales talleres asociados cuentan en promedio con herramientas básicas y medias, con lo cual necesitarían de la adquisición de equipo avanzado.

En lo que respecta a la posibilidad del prestigio de formar parte de una cadena de centros de servicio planteado en la pregunta 4, los talleres opinaron que más que el nombre reconocido, se podría sacar provecho principalmente a que alguien les maneje la logística, lo cual representaría una ventaja significativa para la operación.

En promedio los dueños de talleres consideran que su principal debilidad técnica es el área de sistema eléctrico y electrónica seguido por el área de aire acondicionado, pero asimismo se consideran con un conocimiento adecuado en los temas concernientes a motor. Referencia a la pregunta 5 en el cuestionario de la entrevista en el Anexo 3.

Gráfico 17: Debilidades técnicas de talleres entrevistados



Elaboración: Los Autores

De acuerdo a la pregunta 6 de la entrevista a dueños de talleres en el Anexo 3, actualmente existen trabajos externos que se subcontratan y que retrasan el flujo del taller ya que en su mayoría implican movilizaciones y tiempos de espera, entre los mencionados encontramos:

- a.- Reparaciones de radiadores
- b.- Rectificaciones de motores
- c.- Reparaciones de sistemas de aire acondicionado
- d.- Reparación de cajas automáticas

Haciendo referencia a lo consultado en la pregunta 7, existe cierta desconfianza en el uso de medios electrónicos, para efectos de los pagos por medio de transferencias bancarias, aunque existe predisposición al uso de los mismos, siempre y cuando se den las seguridades necesarias, tanto en seguridades físicas y electrónicas como en el tiempo de acreditación.

Con respecto a los uniformes, existe un consenso en cuanto a la asociación del uniforme con la venta de una imagen corporativa y publicitaria, aunque en ciertos casos no lo ven como algo necesario, pero para el planteamiento de red de mecánicos expertos lo ven como necesarios. En este punto los dueños de talleres se encuentran dispuestos a tener la imagen de RME, pero sin perder su identidad como taller, es decir que dentro de la imagen se encuentre el nombre de su taller actual, esto es basados en las preguntas 8 y 9 pertenecientes a la entrevista en el Anexo 3.

Adicional a esto encontramos en la pregunta 10 que los talleres actuales atienden entre 4 y 5 vehículos diarios, de los cuales, al menos 2 corresponden a mantenimientos correctivos, el resto a mantenimientos preventivos y estarían dispuestos a recibir de 4 a 6 vehículos diarios de RME, además de que su forma de obtener clientes está dado principalmente por redes sociales y recomendaciones.

Como punto relevante en la pregunta 14 el dueño de taller mencionó que ocasionalmente realiza trabajos mecánicos en el taller principalmente utiliza el Scanner automotriz y la máquina de ultrasonidos para limpieza de inyectores.

Como criterios establecidos para el cobro del servicio prestado utilizan en algunos casos temporarios establecidos, y en otros casos un costo de mano de obra pre establecido, el cual

puede aumentar si el cliente solicita que el taller les consiga los repuestos necesarios, lo cual al final sería un incremento del precio del repuesto o se mantiene el valor si los repuestos son proporcionados por los clientes. Refiérase a la pregunta 15 de la entrevista en el Anexo 3.

De acuerdo al análisis de la pregunta 16, podemos inferir que actualmente el dueño de taller utiliza un método de cobro desordenado, como se observa en la Tabla 36 no existe un costo unificado de la hora de trabajo lo que ocasionaría que en ciertos trabajos obtenga ganancias y en otros pérdidas, convirtiendo el momento de facturar en lograr un equilibrio entre lo que se cobra y lo que no. Adicionalmente el tiempo estimado para concluir los trabajos es bastante extenso por lo que como parte de la estrategia se deberá establecer una estandarización en tiempos y costos promedio.

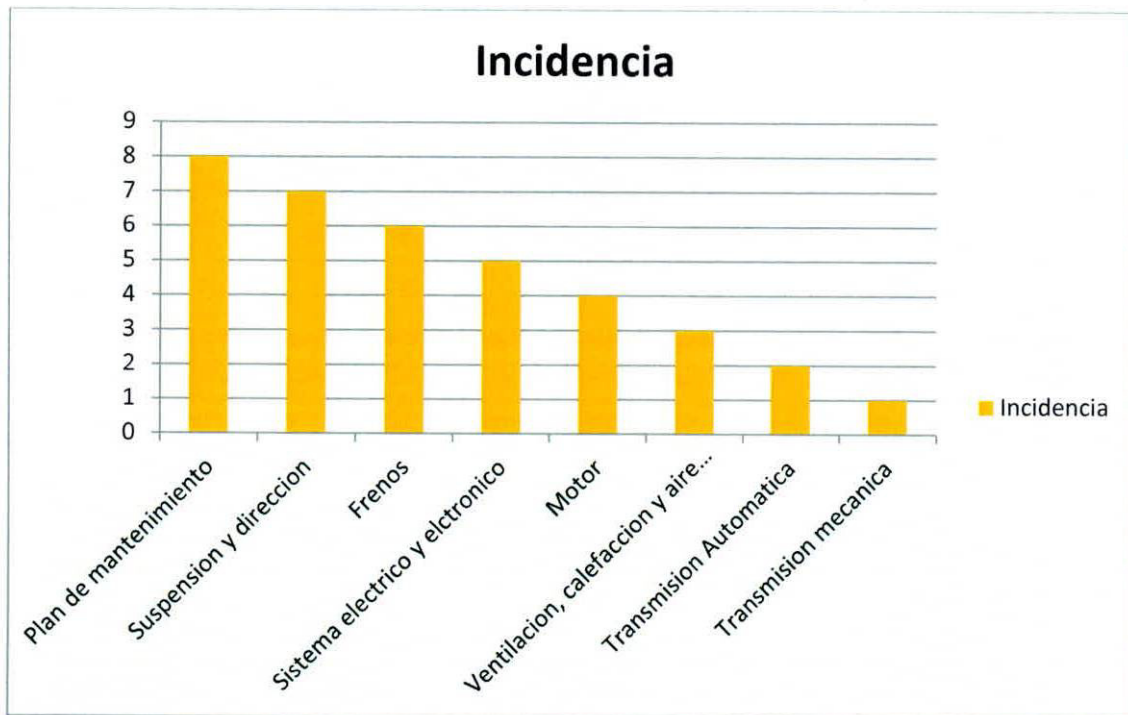
Tabla 36: Matriz de costos y tiempo actual en taller

Rutina Chevrolet	Tiempo Estimado (h)	Costo Mano de Obra (\$)	Costo por hora(\$/h)
Mantenimiento 20.000 km	4	60	15
ABC Motor	2	45	22.5
Limpieza de frenos	3	20	6.66
Cambio de todos los aceites	0.75	7	9.33

Elaboración: Los Autores

En relación al tipo de trabajo que realizan los talleres actualmente principalmente atienden clientes que realizan mantenimientos de acuerdo al plan estipulado por el fabricante, luego encontramos que realizar suspensión, dirección y frenos son los trabajos más frecuentes. En el otro extremo lo que menos se realiza en los talleres son reparaciones de cajas manuales o automáticas. (Ver Gráfico 19)

Gráfico 18: Frecuencia de trabajo realizado en talleres



Elaboración: Los Autores

Al momento de consultar si cederían a un cliente nuevo a RME indicaron que dependía de la magnitud de los arreglos a realizar, ya que esto se daría principalmente en mantenimientos correctivos, manteniendo una comisión del 30% al taller mecánico por cada vehículo cedido.

Al consultar si están de acuerdo que los clientes tengan acceso todo el tiempo a ver su vehículo mientras se realiza el mantenimiento, planteado en la pregunta 19, indicaron que no habría inconvenientes siempre y cuando exista un orden, considerando que las personas necesitan sus respectivos espacios de trabajo tranquilos, sin interrupciones para cumplir adecuadamente con su labor.

Al mencionar el hecho de que clientes actuales de RME le propongan al taller asociado el ser atendidos directamente por ellos y no por medio de la Red, los talleres contestaron en su mayoría que lo harían, no sin antes comunicarle al cliente lo que perdería, cosas tales como la garantía y el seguimiento del call center, además de que su prioridad son los vehículos RME, y si se diera el caso que el cliente acepte, lo comunicaría a RME.

Con respecto a los porcentajes establecidos para los talleres asociados por los trabajos realizados, solo existió diferencia de opiniones en el porcentaje de repuestos, ya que ciertos

casos se encuentran de acuerdo con el 3% y otros casos requieren de un porcentaje mayor, equivalente al 5%, pero que los mismos son manejables.

Al mencionar las garantía que ofrece RME, de acuerdo a la pregunta 22, indicaron que si se trata de una mala instalación de un repuestos, el taller asociado tiene que asumir la reparación, siempre y cuando esto se compruebe, pero si el repuesto fue el defectuoso, quien asume los gastos de reparación es RME.

Estos talleres actualmente cobran entre US\$15 y US\$18 la hora de mano de obra, dependiendo del trabajo a realizar, pero que se encuentran de acuerdo con la propuesta de que los talleres cobren un valor estándar de US\$18, y ajustar, inclusive los servicios prestados a clientes propios por el mismo valor.

Existe cierto recelo al mantener una pequeña bodega en el taller asociado, propiedad de RME, más que todo con el control y con posibles pérdidas, pero si existe un control periódico por parte de RME, y solo determinadas personas tendrán llaves para acceder, no existiría problema alguno.

Además se planteó en la pregunta 25, la inversión en el negocio por parte del taller, para incremento de competitividad, en donde aclararon que si existe certificación para el taller, se podría considerar la propuesta de asumir el 50% del costo de la capacitación, además que en promedio estarían dispuestos a invertir US\$ 15.000 entre herramientas, instalaciones e imagen del taller, siempre y cuando esto se dé bajo el financiamiento de un tercero, ya que con recursos propios sería bastante complicado.

Para lo que sería el cierre de la negociación para la asociación, se planteó la firma de contratos, para formalizar la misma, en donde se incluiría aspectos como estándares, precios, fidelidad, entre otros, en donde indicaron que sería lo mejor, para así mismo proteger sus intereses y los de RME, pero además de acuerdo a la pregunta 29, establecieron sus principales temores de pertenecer a RME, pese a que indican pueden adaptarse, entre los cuales tenemos:

a.- Capacitación

b.- Consignación de bodega,

c.- Tiempo de respuesta a solicitudes de repuestos

d.- La independencia del taller.

3.8.7. Conclusiones

Dentro del análisis psicológico se determina que los dueños de talleres con personalidades flemáticas serían un grupo de franquiciados con los cuales se deben establecer ciertos cuidados en relación a la firma de contratos y cláusulas implícitas, si sumado a esto son dueños de talleres tipo C (administradores) las negociaciones en aspectos económicos se pueden tornar bastantes conflictivas, por lo cual red de mecánicos debe mantener una estrategia de ganar-ganar para lograr convencer a los diferentes grupos dueños de talleres.

Con base al análisis técnico se establece que los dueños de taller tipo C (administradores) podrían incurrir en mayores costos de mano de obra ya que necesitan mantener un técnico especializado que supla sus vacíos en la parte técnica. En este caso red de mecánicos debe lanzar las pruebas de conocimiento técnico para los técnicos del taller y así determinar el nivel real de conocimiento técnico del asociado.

En relación a la matriz expuesta en la Tabla 37 la factibilidad de lograr la asociación de talleres en función de la evidencia encontrada es de 70% de éxito, considerando un margen del 30% para aquellos talleres que tienen un acuerdo medio en relación a los planteamientos expuestos por RME.

Tabla 37: Matriz de resultados de afiliación de talleres

No	Enunciados	Nivel de acuerdo		
		Alto	Medio	Bajo
1	Infraestructura actual	X		
2	Facilidad de especializarse en marcas de interés	X		
3	Manejar herramientas de diagnóstico	X		
4	Asociación con la publicidad, logo y colores RME	X		
5	Cancelar el 70% de la capacitación requerida para formar parte de RME		X	
6	Uso de medios electrónicos para el pago		X	
7	Flujo de atención para RME (4-6 vehículos)	X		
8	Estandarización de costos de mano de obra (18 \$/h)	X		
9	Proceso de fidelización clientes RME		X	
10	Comisión propuesta para RME por cobros de mano de obra (30%)	X		
11	Incentivo por la venta de repuestos en talleres asociados (3%)		X	
12	Políticas de garantía	X		
13	Mantener bodega de alta rotación en talleres asociados		X	
14	Certificar talleres asociados (TAEET, ASE)	X		
15	Inversión de hasta \$ 15.000 a través de financiamiento	X		
16	Formalización a través de contratos	X		

Elaboración: Los Autores

3.9. Resultados de la Investigación de Mecánicos Expertos RME

3.9.1. Objetivo General

Determinar factores predominantes en las características psicológicas, técnicas y personales en el grupo de mecánicos expertos entrevistados.

3.9.2. Objetivos Específicos

- Establecer a través del análisis de la prueba psicológica si existe algún factor negativo predominante en las matrices de características de los expertos entrevistados.
- Validar la autoevaluación técnica de los expertos para determinar en qué áreas se necesitan establecer contramedidas en cuanto a la capacitación técnica
- Estructurar a través de las entrevistas personales una matriz de conceptos propios que aporten al manejo de este grupo humano, una vez establecida la propuesta de negocios.

3.9.3. Resultados del Análisis Psicológico, Técnico y de Expertos

Los expertos se encontraran a cargo de vigilar (1) la producción, (2) nivel de aprendizaje, (3) calidad de servicio, (4) reclamos y (5) mantención de imagen en los talleres. El número de talleres que tendrán a su cargo sería entre siete y diez puntos de servicio con alrededor de 25 a 30 técnicos ubicados en una zona geográfica, en particular para garantizar los tiempos de respuesta en caso de inconvenientes.

Para la revisión de este grupo de interés se plantea el análisis en 3 aspectos principales que revelaran las principales motivaciones de este grupo:

- 1.- Perfiles psicológicos
- 2.- Autoevaluación técnica
- 3.- Entrevista personal

3.9.3.1. Perfiles Psicológicos

Su levantamiento se realiza con el fin de conocer el estado general psicológico de las personalidades de los expertos y lograr trabajar en sus principales debilidades aumentando sus fortalezas. Dentro de los posibles perfiles encontramos los siguientes con sus fortalezas y debilidades en el trabajo. Para observar la descripción del perfil completo revisar Anexo 5.

Gráfico 19 : Perfiles Psicológicos a evaluar

Sanguíneo

Trabajo

- **Fortalezas:** Ofrecido / Planea / Creativo / Tiene Energía, Entusiasmo / Causa buena impresión / Inspira / Convence
- **Debilidades:** Prefiere hablar / Olvida sus obligaciones / No persiste / Su confianza se desvanece rápidamente / Indisciplinado / Sus prioridades están fuera de orden / Apresura decisiones / Se distrae / Malgasta tiempo charlando

Colérico

Trabajo

- **Fortalezas:** Se propone metas / Organiza bien / Busca soluciones prácticas / Actúa con rapidez / Delega el trabajo / Exige productividad / Cumple lo propuesto / Estimula actividad / Le interesa poca la oposición
- **Debilidades:** Intolerante ante los errores / No analiza los detalles / Las trivialidades le aburren / Puede tomar decisiones temerarias / Puede ser rudo y sin tacto / Manipula a las personas / El fin justifica los medios / El trabajo puede ser su Dios / Demanda lealtad de parte de sus subordinados.

Melancólico

Trabajo

- **Fortalezas:** Prefiere seguir un horario / Perfeccionista / Detallista / Persistente y Conciencioso / Ordenado / Económico / Anticipa problemas potenciales / Descubre soluciones creativas / Necesita terminar lo que empieza / Le encantan las gráficas, mapas, listas, etc...
- **Debilidades:** No se orienta hacia las personas / Se deprime ante las imperfecciones / Escoge trabajos difíciles / Vacila al empezar proyectos nuevos / Emplea demasiado tiempo planeando / Prefiere analizar antes que trabajar / Se auto - desaprueba / Difícil de complacer / Estándares demasiados altos / Siente una gran necesidad de aprobación

Flemático



Trabajo

- **Fortalezas:** Competente y Estable / Apacible y simpático / Capacidad Administrativa / Mediador / Evita conflictos / Trabaja bien bajo presión / Busca el camino fácil
- **Debilidades:** Sin metas / Falto de auto motivación / Le es difícil mantenerse en acción / Le disgusta que lo acosen / Perezosos y sin cuidado / Desanima a otros / Prefiere observar antes que actuar

Elaboración: Los Autores **Fuente:** Test de Temperamento de CESVI México

Una vez determinadas algunas características de los perfiles se observará los resultados obtenidos a través del levantamiento de información. En donde los expertos se han ubicado en tres grupos distintos de rangos de personalidad (i) sanguíneo, (ii) colérico y (iii) melancólico, para los cuales se realizará una tabla cruzada en donde se presentarán las principales fortalezas y debilidades de los expertos y se recomendará una acción que garantice que a nivel psicológico estas personas logren tener un funcionamiento estable y alineado con los intereses de la organización. (Ver tabla 38)

Tabla 38: Matriz de Resultados Psicológicos

Experto	Pregunta	Sanguineo	Colerico	Melancolico	Flematico
Joel Arteaga 	Fortaleza (1-19)	6	3	4	6
	Debilidad (20-40)	7	7	5	2
	Total	13	10	9	8
	Porcentaje (%)	32.5	25	22.5	20
Washington Vera 	Fortaleza (1-19)	4	5	3	7
	Debilidad (20-40)	7	9	2	3
	Total	11	14	5	10
	Porcentaje (%)	27.5	35	12.5	25
Fausto Correa 	Fortaleza (1-19)	6	1	10	2
	Debilidad (20-40)	3	9	5	4
	Total	9	10	15	6
	Porcentaje (%)	22.5	25	37.5	15

Elaboración: Los Autores

Tabla 39: Características acorde a resultados en el ámbito psicológico

Experto	Característica Psicológica	Fortalezas	Debilidades	Acciones
Joel Arteaga	Sanguineo	Ofrecido / Planea / Creativo / Tiene Energía, Entusiasmo / Causa buena impresión / Inspira / Convence	Prefiere hablar / Olvida sus obligaciones / No persiste / Su confianza se desvanece rápidamente / Indisciplinado / Sus prioridades están fuera de orden / Apresura decisiones / Se distrae / Malgasta tiempo charlando	Mantener planificaciones, reportes y estándares para las labores del experto a fin de controlar su avance según la planificación
Washington Vera	Colerico	Se propone metas / Organiza bien / Busca soluciones prácticas / Actúa con rapidez / Delega el trabajo / Exige productividad / Cumple lo propuesto / Estimula actividad / Le interesa poco la oposición	Intolerante ante los errores / No analiza los detalles / Las trivialidades le aburren / Puede tomar decisiones temerarias / Puede ser rudo y sin tacto / Manipula a las personas / El fin justifica los medios / El trabajo puede ser su Dios / Demanda lealtad de parte de sus subordinados.	Recibirá capacitación adicional en función del tema de liderazgo y manejo de personal
Fausto Correa	Melancólico	Prefiere seguir un horario / Perfeccionista / Detallista / Persistente y Conciencioso / Ordenado / Económico / Anticipa problemas potenciales / Descubre soluciones creativas / Necesita terminar lo que empieza / Le encantan las gráficas, mapas, listas, etc...	No se orienta hacia las personas / Se deprime ante las imperfecciones / Escoge trabajos difíciles / Vacila al empezar proyectos nuevos / Emplea demasiado tiempo planeando / Prefiere analizar antes que trabajar / Se auto - desaprueba / Difícil de complacer / Estándares demasiados altos / Siente una gran necesidad de aprobación	Recibirá capacitación adicional en función del tema de liderazgo y manejo de personal

Elaboración: Los Autores

La matriz nos entrega las principales fortalezas y debilidades en los perfiles psicológicos, es así que frente a la evaluación se toman dos acciones en concreto: (1) Mantener planificaciones, reportes y estándares para las labores del experto a fin de controlar su avance según la planificación y (2) Recibirán capacitación adicional bajo la temática liderazgo y manejo de personal. Ver Tabla 39

Para concluir este análisis psicológico se establece que bajo los resultados encontrados: Joel Arteaga, Washington Vera y Fausto Correa se encuentran aptos para formar parte de Red de mecánicos expertos, siempre y cuando, las acciones planteadas en la Tabla 39 se cumplan y mitiguen las debilidades encontradas en este análisis.

3.9.3.2. Autoevaluación técnica

Los expertos escogidos poseen amplia experiencia en las marcas de nuestro interés, garantizada por cursos realizados a través de los años de experiencia, por lo que en este caso se realizó en el marco del estándar obtenido para calificar a los talleres asociados su autoevaluación en los aspectos que pertenecen a la normativa.

Tabla 40: Resultados de autoevaluación técnica

Área de Conocimiento/Experto	Joel Arteaga	Washington Vera	Fausto Correa	Conocimiento general
Sistemas de motor	10	10	10	10.00
Transmisión automática	7	5	7	6.33
Transmisión mecánica	10	10	8	9.33
Suspensión y dirección	10	10	10	10.00
Frenos	10	10	10	10.00
Sistema eléctrico	10	8	8	8.67
Ventilación, Calefacción y aire acondicionado	9	5	8	7.33
Resultado individual	9.4	8.3	8.7	8.8

Elaboración: Los Autores

Así tenemos que los expertos poseen un conocimiento general de 8.8/10 lo cual se encuentra en un rango satisfactorio, y es el resultado de la inversión que el concesionario ha realizado para capacitar y actualizar a estas personas. Si observamos la tabla encontraremos que existen dos áreas técnicas específicas (1) Transmisión automática, (2) (Ventilación, calefacción y A/C) sobre las cuales se deberá implementar un plan de acción concreto en cuanto a las capacitaciones necesarias. Otra observación importante es que nuestro puntaje más alto lo obtuvo Joel Arteaga con 9.4 y el más bajo 8.7 obtenido por Fausto Correa como se puede inferir en la Tabla 40.

Para concluir con el análisis de la autoevaluación técnica se determina que Joel Arteaga, Washington Vera y Fausto Correa poseen un nivel satisfactorio de entrenamiento técnico lo que garantizará el soporte técnico que necesita la organización para sustentar la promesa de garantía en mano de obra realizada.

3.9.3.3. Entrevista personal

Se levanta información a través del cuestionario realizado, el cual puede ser consultado en el Anexo 10 junto con la transcripción de esta entrevista en el Anexo 9, determinando en algunos casos motivaciones más profundas que interesan a nuestros expertos y que pueden servir como pautas para generar bienestar y una relación laboral duradera en el largo plazo. Se identificó áreas principales sobre las que se consultó, detalladas a continuación:

a.- Experiencia

- b.- Situación actual
- c.- Movilidad del lugar de trabajo
- d.- Evaluación de la propuesta de negocio
- e.- Motivaciones para trabajar en RME

Los técnicos entrevistados son expertos en Chevrolet y Hyundai, que corresponden a marcas que manejan tecnología americana y japonesa. Su experiencia promedio es de 9 años, con un conocimiento amplio en todos los sistemas de automóvil y un tiempo de capacitación promedio de 109 horas. Actualmente se encuentran liderando equipos técnicos en concesionarios Chevrolet y Hyundai. (Ver Tabla 41)

Tabla 41: Evaluación de Experiencia

Experiencia					
Experto	Marcas con las que trabaja	Tiempo	Áreas	Capacitación durante el último año	Cargo que desempeñan actualmente
Washington Vera	Chevrolet, Hyundai, Volkswagen	8	Mecánica, electrónica, dirección de taller	112	Jefe de taller
Joel Arteaga	Chevrolet, Hyundai	12	Mecánica, electrónica, dirección de taller	144	Técnico Master
Fausto Correa	Hyundai, Chevrolet, Volvo, Nissan	8	Mecánica, electrónica	72	Técnico Master

Elaboración: Los Autores

En cuanto a su situación actual, sus objetivos son conseguir: estabilidad tanto familiar como en lo personal, en cuanto a sus estudios pese a que reconocen tener falta de educación formal no se observa como una meta prioritaria para sus vidas, sus deseos de superación giran principalmente alrededor de dos temas de capacitación continua y obtener un negocio propio.

Tabla 42: Evaluación de situación actual

Situación actual					
Experto	Familia	Estudios	Trabajo actual	Negocio propio	Otros
Washington Vera	Vehículo y casa propia	Considera retomar estudios	Si existe posibilidad de ascenso	Desea un negocio propio	Especializarse a nivel internacional
Joel Arteaga	Seguir supliendo necesidades de la familia	Ingresar a cursos de capacitación	Aumentar su experiencia	Desea un negocio propio	No
Fausto Correa	Servir de ejemplo para sus hijos	No considera mejorarlo	Aumentar su experiencia	Desea un negocio propio	No

Elaboración: Los Autores

Como punto a considerarse, los expertos se encuentran laborando en distintas empresas en relación de dependencia, por lo que se ubicaron los principales motivadores que encuentran en sus trabajos actuales y así identificar puntos que permitirían su movilidad del lugar actual de trabajo. En general, los expertos no se encuentran satisfechos con sus ingresos actuales encontrándose en un 30% a 40% por debajo de sus aspiraciones, pese a esto encontramos que un buen ambiente de trabajo sumado a capacitación continua en la empresa retienen a estos talentos, convirtiéndose en personal experto que estaría dispuesto a cambiar de trabajo al presentarle una propuesta de acuerdo a sus expectativas o si encontraran la posibilidad de montar sus negocios propios. Ver **Tabla 43**.

Tabla 43: Movilidad del lugar de trabajo

Movilidad del lugar de trabajo					
EXPERTO	Abandonar trabajo actual	Factores que te retienen actualmente	Lugar ideal para trabajar	Satisfacción con el nivel de ingresos	Nivel de ingresos deseados (US\$)
Washington Vera	Aspecto económico, negocio propio	Capacitación continua	Buen trato personal y comunicación	No	1500-1800
Joel Arteaga	Aspecto económico	Ambiente de trabajo	Taller bien equipado	No	1000-1300
Fausto Correa	Negocio propio	Capacitación continua	Repuestos disponibles	No	1500

Elaboración: Los Autores

Como parte del proceso de entrevista se pidió realizar una evaluación en diferentes aspectos de la propuesta de negocio, en tal sentido se indicó que garantizar el flujo de ingreso de vehículos debería ser un asunto prioritario, junto con garantizar la buena comunicación entre **RME** y los talleres asociados a través de herramientas de tecnología como SKYPE o FACEBOOK para garantizar la respuesta inmediata a consultas que surgieren en los talleres. Como aspecto positivo se refirió que la creación de una red colaborativa de talleres externos es una idea innovadora que bajo el criterio de los entrevistados fomentaría un crecimiento personal y grupal. (Ver **Tabla 44**)

Tabla 44: Evaluación de la propuesta de negocio

Evaluación de la propuesta de negocio					
EXPERTO	Concepto general de la idea	Control en talleres	Productividad	Resolver problemas técnicos	Aspectos positivos
Washington Vera	Garantizar el ingreso de clientes	Inconveniente	Personal capacitado	Personal capacitado	Crecimiento personal
Joel Arteaga	Comunicación deficiente entre el taller y RME	Se podrían usar herramientas tecnológicas	Personal capacitado	Asistencia remota con uso de tecnología	Crear el concepto de asociación
Fausto Correa	Inequidad en la distribución de trabajos	Sin problemas	Personal capacitado	Personal capacitado	Interacción con técnicos

Elaboración: Los Autores

Así tenemos que el grupo de EXPERTOS estaría de acuerdo a integrarse a esta empresa siempre y cuando exista la posibilidad de contar con un taller propio y una percepción de ingresos promedio de US\$1,500 dólares mensuales. Esta propuesta se la considera aceptable considerando que los talleres serán montados por un crédito bancario o través de la CFN en una operación de endeudamiento directo con el asociado de RME y el papel de la organización es entregar planes de negocios individuales que garanticen la viabilidad de montar esta propuesta de negocio. (Ver Tabla 45)

Tabla 45: Motivaciones para trabajar en RME

Motivaciones para trabajar en RME				
EXPERTO	Motivación	Ingresos (US\$)	Crecimiento	Integrarse a RME
Washington Vera	Taller propio, crecimiento personal	1500	Taller propio	Si
Joel Arteaga	Llevar adelante la propuesta	1300-1500	Taller propio	Si
Fausto Correa	Conocer nuevas personas	1500	Taller propio	Si

Elaboración: Los Autores

Para concluir con el análisis de la entrevista encontramos que es factible tomar como referencia la propuesta detectada a través de esta entrevista para integrar a los mecánicos expertos Washington Vera, Joel Arteaga y Fausto Correa en función de sus expectativas económicas y de crecimiento personal, lo que traerá como consecuencia un alineamiento en el concepto de la propuesta RME, garantizando una relación de largo plazo con este grupo de interés.

3.10. Resultados de la Investigación de Proveedores de Tecnología

3.10.1. Objetivo Generales

- Evaluar el concepto de la propuesta de negocio frente a especialistas de una de las marcas de distribución de tecnología, repuestos y capacitación más grandes del país.
- Determinar si existe la factibilidad de generar una alianza estratégica que impacte significativamente en la estructura de costos de la propuesta de negocios.

3.10.2. Objetivos Específicos

- En el marco de la experiencia de los entrevistados, determinar cuáles son los posibles escenarios para la división de distribución de Repuestos para Red de mecánicos expertos.
- Establecer políticas de crédito, días de pago.
- Indagar acerca de los márgenes de ganancia en las líneas de venta de repuestos que se manejan en el mercado mayorista.
- Consultar si existe la posibilidad de generar contratos de exclusividad por el uso de herramientas BOSCH.
- Conocer la oferta de cursos disponibles si RME se convierte en sub-distribuidor de BOSCH.
- Analizar las posibles alianzas que se podrían concretar en el marco de la publicidad con la marca BOSCH

Esta entrevista fue realizada en las instalaciones de la empresa BOSCH a los principales ejecutivos comerciales gracias a la gestión realizada por el Ing. Juan Fernando Moreno, Jefe de producto Bujías, confort y baterías de motos, en donde se realizó el acercamiento con la propuesta de negocio la cual fue evaluada puntualmente por:

- 1.-Ing Leonardo Castillo - Gerente comercial división automotriz.
- 2.-Ing. Ángel Camchong - Gerente de servicio técnico.
- 3.-Ing Gabriel Suarez - Subgerente de ventas.

3.10.3. Conceptualización de la Propuesta de Negocio RME para Bosch

En la experiencia del *Ing. Leonardo Castillo* nos indica que se deben separar los conceptos de RME y los de distribución, ya que al manejar inventarios de líneas como las de sistemas de inyección gasolina fácilmente se pueden manejar hasta 3.000 ítems y si se aumenta la propuesta a la línea diésel este número puede aumentar hasta 8.000 ítems en inventario, lo que al hablar de atención de vehículos multimarca tal vez no se llegue a cubrir ni el 30% de la demanda de mercado. Por otro lado, como concepto de servicio la idea le parece interesante ya que reúne el concepto de lo que el cliente busca cuando requiere un servicio de mantenimiento.

Desde el punto de vista técnico, el *Ing. Ángel Camchong* piensa que una de las barreras importantes es la garantía de los repuestos ya que en su experiencia al momento de realizarse reclamaciones de productos defectuosos, normalmente se encuentra que el 80% se dio por mala manipulación o instalación y el 20% fue realmente causado por una falla de fábrica. Adicionalmente, BOSCH en la actualidad plantea un tipo de negocio similar por lo tanto considera que en este escenario entraríamos al mercado como una especie de competencia al desarrollo del concepto de BOSCH CAR SERVICE.

El *Ing. Gabriel Suarez* indica que en el tema de repuesto de distribución, normalmente se envía un capital de trabajo local el cual se devuelve entre 40, 60 o 90 días con una rentabilidad bruta del 20% considerando que se debe pagar vendedores y trabajar con un capital en el almacén, adicionalmente, si el repuesto es importado, el capital de trabajo estará siempre viajando, por lo que para desarrollar un proyecto de comercialización se podría estimar que si el capital de trabajo es de cien dólares se debería tener trecientos dólares para poder sustentar un modelo de distribución para este proyecto.

3.10.4. Incidencia de la Logística en la Distribución de Repuestos, Montos de Compra Mensual, y Rentabilidad para Bosch.

En este sentido, el *Ing. Leonardo Castillo* indica que RME como distribuidor de la marca BOSCH no le representa un mayor valor, considerando que por ejemplo, el distribuidor SILVICORP tiene varios años trabajando con BOSCH y al ingresar un nuevo distribuidor lo único que causaría sería una reducción en la participación de los distribuidores actuales, pero si RME presentara como concepto flotas de vehículos, el concepto cambiaría ya que para este caso tiene un número determinado a quien distribuir y no afecta a las estructuras de los distribuidores actuales BOSCH.

En relación a los márgenes que se manejan en el sector, el *Ing. Gabriel Suarez* indica que un margen normal de distribución de un distribuidor de una fuerza de ventas que le compra a las fábricas y que le vende a almacenes o talleres estaría entre el 11% al 32%. Más allá de eso nos indicó que por ejemplo sus distribuidores más representativos les compran alrededor de US\$ 125.000 mensuales.

3.10.5. Respecto a las Políticas de Crédito y Días de Pago para Bosch

En cuanto a las políticas de crédito, el *Ing. Gabriel Suarez* indica que sus distribuidores tienen un tiempo de crédito entre 30 y 45 días pero aclara que sus relaciones comerciales siempre han estado orientadas en el largo plazo y al existir distribuidores de varios años no están dispuestos a atentar contra los ingresos de estos, pero asimismo da una valiosa referencia que BOSCH apenas tiene línea de productos que manejan el 8% de partes necesarias para un vehículo y nos recomienda enfocarnos en ciertas líneas y mantener el resto bajo el esquema de sub- distribución.

3.10.6. Manejo de Herramientas y Condiciones de Exclusividad Bosch

En este ámbito, BOSCH maneja dos perfiles de taller: (i) inyección gasolina, y (ii) inyección diésel; dependiendo de la tecnología los productos o equipos de taller pueden ser: (i) elevadores sencillos, (ii) balanceadoras, (iii) elevadores de dos columnas, (iv) elevadores de tanque, (v) alineadoras, (vi) balanceadoras. En este sentido el *Ing. Ángel Camchong* indica que no existen inconvenientes en equipar los talleres de RME bajo una política de pago a crédito que nos otorgue la compañía.

3.10.7. Respecto a la Capacitación (Tipos de Curso que Ofrecería BOSCH en RME)

Desde el punto de vista técnico, el *Ing. Ángel Camchong* indica que llegarían explícitamente a apoyarnos en una charla de batería o bujías. Para ellos es importante que los técnicos de esa asociación se encuentren en un nivel aceptable antes de llegar a las charlas.

Adicionalmente, la Compañía BOSCH es selecto en dar capacitaciones ya que tiene desde la más trivial que son de bujías y su aplicación, hasta el tema de tecnología, que son personas que tienen una trayectoria en Bosch que se han capacitado en Brasil en diferentes temas, por lo que su red (BOSCH CAR SERVICE) que invierte en equipos, en tecnología Bosch tiene derecho a este tipo de capacitación.

3.10.8. Posibilidad de Incorporar la Marca BOSCH en Talleres RME

De acuerdo a los diferentes criterios de los entrevistados al ser BOSCH una marca registrada, el manejo es exclusivo para sus centros de servicios o distribuidores de repuestos a los cuales ellos autoricen su uso.

3.10.9. Conclusiones y Recomendaciones

- En función de las observaciones de los entrevistados, al incluir RME un modelo de distribución de repuestos debe realizar una correcta segmentación de los mercados a los cuales desea llegar y especializarse en ciertas líneas de productos para evitar los altos costos de inventarios.
- El segmento de mercado de acuerdo a los entrevistados al que debería enfocarse RME serían las flotas de vehículos y los clientes que recientemente dejan de asistir al concesionario ya que consideraron que mientras más tiempo un cliente este fuera del concesionario más difícil será captarlo en el concepto RME.
- En relación al tipo de mecánicos que deben pertenecer a RME en base a su experiencia con BOSCH CAR SERVICE, estos deben tener la necesidad de crecimiento o estar incursionando recientemente en el sector de servicios automotrices.
- Las políticas de crédito que se proponen a RME son básicamente las mismas que se le propondrían a cualquier nuevo distribuidor, pero en varias partes aclaran que no están interesados en potenciar un nuevo distribuidor.

- En cuanto al margen de ganancia es variable en el sector y está más enfocado a la línea de productos que se maneje, es así que los repuestos de mayor rotación generan mayores márgenes cuando son enfocados por volúmenes de ventas. En este sentido se podría recomendar que RME maneje líneas básicas como filtros o aceites que son el denominador común de la mayoría de mantenimientos que se realizan en un centro de servicio.
- En relación a la exclusividad por el uso de herramientas o equipos de taller, BOSCH enmarca esta relación como normal en el marco de que RME debería solicitar un crédito para realizar la compra y poder equipar los talleres.
- En cuanto a la capacitación, principalmente se ofrece en las líneas de repuestos y equipos que se les compre y en cuanto a la capacitación en nuevas tecnologías la mantienen reservada para su centros de servicios BOSCH CAR SERVICE.
- En relación a las alianzas publicitarias dejan las puertas abiertas para RME siempre y cuando, se pueda agregar valor a la marca BOSCH en Ecuador.

3.11. Resultados de Entrevistas a Proveedores de Repuestos

3.11.1. Objetivos Generales

- Determinar la factibilidad de abastecimiento de repuestos por parte de uno de los Importadores que proveen de los mismos a uno de los sectores más visitados en la ciudad de Guayaquil.
- Determinar un trato diferenciado en lo que respecta a la disponibilidad inmediata de los repuestos requeridos.

3.11.2. Objetivos Específicos

- Políticas de crédito, días de pago.
- Establecimiento de precios y descuentos por volúmenes de compra.
- Entrega de Repuestos en los Talleres que conforman RME.
- Garantía de los Repuestos adquiridos.

- De ser necesaria la importación de repuestos específicos, la factibilidad de que esto se pueda realizar.

La entrevista fue realizada en las Instalaciones de Deporpas S.A. ubicadas en Mapasingue Oeste y Av. Primera Mz.75 S. 9, en donde fuimos atendidos por el Jefe Comercial, Sr. Alberto Torres, quien tiene 2 años en el cargo.

3.11.3. Abastecimiento de Repuestos

El Sr. **Alberto Torres** indica que aunque la actividad de Deporpas es la venta al por mayor de repuestos automotrices, además de que tienen sus clientes fijos, no habría inconvenientes en incluirnos como sus clientes, pese a que no vamos a vender repuestos como distribuidor.

Ellos importan repuestos cuyos países de origen son Taiwan, Korea, Japón y Brasil, cuyos ítems de mayor rotación son (i) alternadores, (ii) amortiguadores, (iii) pastillas de freno, (iv) discos de embrague, (v) filtros de aceite, (vi) bujías, (vii) empaques, entre otros.

El proceso de venta consiste en la visita de los vendedores a los locales, de acuerdo a solicitudes de los clientes, quienes realizan la proforma respectiva y realizan el pedido en línea a la matriz, y cuyo despacho, si es dentro de la ciudad estaría en el lugar de destino en 24 horas, y si es fuera de la ciudad en 48 horas o menos, luego de revisado su cupo de crédito.

3.11.4. Trato Diferenciado en Entrega de Repuestos

El tiempo de entrega es de 24 horas por los trámites de aprobación internos, pero existe la posibilidad de disminuir el tiempo efectivizando los trámites de aprobación, además considera que los pedidos se realicen preferentemente en horas de la mañana o antes del final del día laboral, en donde en el primer caso podrían ser entregados en horas de la tarde y en el segundo caso en horas de la mañana.

De acuerdo a lo expresado por el Sr. Alberto Torres, para efectos de la entrega de repuestos cuentan con 3 camiones, 4 camionetas, y 3 motos (para entregas urgentes y mensajería), por lo cual cuentan con vehículos suficientes para las entregas solicitadas.

De acuerdo a su experiencia, debe existir una planificación de lo que necesitarían para el día siguiente o la semana, ya que como casos esporádicos podrían proveernos inmediatamente de unos determinados repuestos, pero si estos casos se dan siempre podrían colapsar el servicio,

además aumentaría el costo del repuesto, ya que tendrían que cobrar un valor adicional por el servicio de entrega urgente.

3.11.5. Políticas de Crédito

Las Políticas de crédito de Deporpas señalan un crédito máximo de hasta 3 meses, que si se mantiene un cumplimiento en los pagos y montos de compra, se puede extender hasta 4 meses, con pagos parciales durante cada mes, o pagos al final del periodo de crédito, dependiendo del monto adquirido.

3.11.6. Precios y Descuentos por Volúmenes de Compra

Existe una lista de precios la cual es emitida cada mes, la cual generalmente no presenta variaciones, y en donde nos señalan que son generalmente emitidas por algún tipo de promoción de determinados productos.

Los descuentos a clientes que realizan gran cantidad de pedidos asciende hasta el 15%, y con volúmenes menores es de aproximadamente el 5%, considerando que RME maneja un monto mayor a los US\$40.000 mensuales, se podría obtener hasta el 15% de descuento.

3.11.7. Entrega de Repuestos en los Talleres que Conforman RME.

De acuerdo a lo señalado, esta empresa da el servicio de entregar los repuestos en el local que los adquiere, sin cargos adicionales dentro de la ciudad de Guayaquil, salvo el caso de entregas a provincia, en donde el costo por el envío es cargado al cliente.

Tal como se señaló anteriormente, DEPORPAS cuenta con la logística suficientes para la entrega sin inconvenientes, siempre y cuando sean requeridos en tiempos prudenciales, y de darse el caso de repuestos urgentes podría aumentar el costo.

3.11.8. Garantía de los Repuestos Adquiridos.

No poseen una política de garantía pre-establecida, pero el Sr Alberto. Torres indica que los únicos casos que se han dado son los de alternadores defectuosos, los cuales han sido cambiados sin inconvenientes, pero de darse el caso que los demás repuestos sean encontrados con imperfecciones, no existiría inconveniente en la reposición de los mismos siempre y cuando el reclamo se realice en un tiempo prudencial.

3.11.9. Importación de Repuestos Específicos

Esta compañía cuenta con proveedores específicos en el exterior, que de darse el caso de necesitar repuestos que ninguno de los mencionados proveedores posean, existe la posibilidad de gestionar la compra a otros proveedores con riesgo en la reducción de días de crédito.

3.11.10. Conclusiones y Recomendaciones

- ❖ En función a la presente entrevista se encontró que de acuerdo a lo expresado, RME no tendría inconvenientes en la solicitud y entrega de repuestos a tiempo.
- ❖ RME debería contar con algún medio de transporte de distribución propio, ante una eventual falla en la logística de distribución.
- ❖ De acuerdo a la observación de realizar pedidos con anticipación, sea para el día siguiente o para la presente semana, esto sería de suma importancia ya que debería existir por parte de RME una adecuada sincronización y comunicación con el call center, ya que ellos son los que realizan el agendamiento de las citas y el tipo de mantenimiento a realizar, con lo cual tendríamos la certeza de los materiales y de repuestos a utilizar, lo cual ayuda a una debida planificación para el pedido de repuestos.
- ❖ Las políticas de crédito son muy alentadoras, debido a que generalmente los créditos van desde 30 a 45 días, y en esta compañía van hasta 90 días, considerando que se va a llevar a cabo un pago puntual de las obligaciones.

3.12. Resultados de Entrevistas de Proveedores de Capacitación

3.12.1. Objetivos Generales

- Evaluar el concepto de la propuesta de negocio frente a un especialista en el área de capacitación en tecnología automotriz.
- Determinar si existe la factibilidad de generar una alianza estratégica que impacte significativamente en la estructura de costos de la propuesta de negocio.

3.12.2. Objetivos Específicos

- Establecer el tipo de entrenamiento brindado por TAEET y la propuesta de capacitación para RME
- Establecer políticas de crédito, días de pago.
- Determinar qué tipos de certificaciones podrían conseguirse a través del centro de capacitación.
- Establecer si existe la posibilidad de conseguir una certificación ASE (National Institute for automotive excellence) para RME.
- Conocer las posibles alianzas que se podrían concretar en el marco de publicidad de la marca TAEET con RME.
- Conocer si existe alguna otra forma de alianza posible con el centro de capacitación.

Esta entrevista fue realizada en las instalaciones de la empresa TAEET, la cual posee seis años en el mercado ofreciendo capacitación en tecnología automotriz, equipamiento con herramientas electrónicas y de taller, a cargo de este centro de entrenamiento se encuentra su fundador y director el Ing. Iván Chávez el cual concedió esta entrevista.

3.12.3. Concepto Propuesta de Negocio

Para el Ing. Iván Chávez, la propuesta le parece atractiva ya que actualmente en el mercado de servicios automotrices no existe una forma de estandarización, en su experiencia señala que actualmente los mecánicos tienen sus talleres particulares y estos han comprendido que para seguir compitiendo deben prepararse en las nuevas tendencias tecnológicas que presentan hoy los vehículos, otro aspecto que resalta es la estructura de capacitación que pensamos establecer para unificar el conocimiento técnico de los talleres, asimismo considera que sería un gran reto crear el concepto como asociación pero resalta que al compartirse esta capacitación con los posibles asociados o franquiciados se propiciara un verdadera relación ganar-ganar.

Por otro lado piensa que fomentar la especialización sería de alguna forma crear una profesionalización en el sector y que ese se podría constituir en el principal diferenciador de la propuesta de negocios RME.

3.12.4. Entrenamiento (Tipos de Cursos que se Ofrecen, Horas Promedio)

En este sentido el Ing. Iván Chávez realizó dos tipos de propuestas para la capacitación de los probables técnicos, por un lado una certificación como Técnico Master en electrónica automotriz o una cartera de cursos que podrían ser programado con al menos 20 asistentes y sobre el cual se podría manejar el cronograma de acuerdo a las necesidades de RME.

La certificación como Técnico Master en electrónica tiene una duración de 144 horas divididas en sesiones presenciales y virtuales, en el caso de las sesiones presenciales éstas son dictadas en el centro de entrenamiento de Guayaquil en 3 días consecutivos con instructores procedentes de Argentina, Colombia o EEUU, para las sesiones virtuales a través de video conferencia el instructor provee las charlas de acuerdo a los temas pactados en el mismo centro de entrenamiento. El valor individual de la inversión sería de US\$1.900 dólares que pueden ser diferidos con cualquier tarjeta de crédito. (Ver Tabla 46)

Tabla 46: Cronograma de capacitación Técnico master en Electrónica Automotriz

<i>Modulo</i>	<i>Horas</i>	<i>Tipo de curso</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Nombre del curso</i>
1	4	Virtual	Guayaquil	Repaso de conocimientos en electricidad y electrónica
	4	Virtual		Repaso en electrónica automotriz
	24	Presencial		Equipo, instrumental y técnicas de diagnostico
	4	Virtual		Revisión de evaluaciones
2	4	Virtual	Guayaquil	Repaso de conocimiento en gestión electrónica de motor
	4	Virtual		Repaso en sistemas de diagnostico
	24	Presencial		Gestión electrónica de motor gasolina avanzado
	4	Virtual		Revisión de evaluaciones
3	4	Virtual	Guayaquil	Repaso de sistemas de redes
	4	Virtual		Repaso de inmovilizadores
	4	Virtual		Repaso en baterías de vehículos híbridos
	24	Presencial		Electrónica en carrocería y chasis: Redes multiplexadas, Inmovilizadores y Direcciones electrónicas
	4	Virtual		Revisión de evaluaciones
4	4	Virtual	Guayaquil	Repaso en sistemas diésel
	24	Presencial		Gestión electrónica del motor diésel sistema COMMON RAIL
	4	Virtual		Revisión de evaluaciones
Total				144 Horas

Como segunda opción se plantea que RME escoja los cursos que desea iniciar con un mínimo de 20 participantes a un costo individual por participante de US\$200 dólares, como podemos observar en la **Tabla 47**.

Tabla 47: Cronograma de capacitación Técnico master en Electrónica Automotriz

Modulo	Horas	Tipo de curso	Nombre del curso
1	120	Inyección electrónica en gasolina	Inyección electrónica nivel inicial
			Inyección electrónica nivel avanzado OBD 2 - EOBD 2
			Diagnóstico PCM, SENSORES y ACTUADORES
			Diagnóstico de problemas de inyección electrónica en marcas Americanas, Europeas y Asiáticas
			Estrategias de diagnóstico avanzado en OBD 2
2	48	Inyección electrónica diésel	Sistema de inyección electrónica diésel COMMON RAIL
			Sistemas de inyección electrónica diésel camiones International y Ford
3	24	Sistemas híbridos vehículos electrónicos	Introducción a los sistemas híbridos, funcionamiento y diagnóstico
4	24	Transmisión automática	Control electrónico en transmisiones automáticas
5	96	Electricidad y electrónica instrumental	Electricidad y electrónica automotriz
			Curso de diagnóstico con instrumentos
			Técnicas avanzadas de diagnóstico con instrumental
			Actualización en diagnóstico: Nuevos dispositivos
6	144	Redes y programaciones PCM	Diagnóstico y reparación de redes multiplexadas
			Curso redes multiplexadas y programación de módulos
			Sistemas inmovilizadores y anti arranques de marcas FORD, GM, VW y RENAULT
			Potenciación electrónica, programación de chips
			Curso de reparación y diagnóstico de fallas en computadoras automotrices
			Curso de reparación de ECUS avanzadas-para especialistas
7	72	Sistemas de confort y seguridad	Diagnóstico y reparación de frenos ABS
			Diagnóstico y reparación de sistemas de seguridad AIRBAG
			Aire acondicionado y climatizadores electrónicos
Total			528 Horas

Elaboración: Los Autores

3.12.5. Políticas de Crédito, Días de Pago

En este sentido el beneficio que se podría otorgar de acuerdo al Ing. Iván Chávez sería un crédito de hasta 30 días para el pago de cada uno de los módulos impartidos a los técnicos de RME.

3.12.6. Posibilidad de Certificación Técnicos (TAEET, ASE)

En este punto, el Ing. Iván Chávez indica que con la culminación del programa de Técnico Master en electrónica automotriz se extiende una certificación por las horas de capacitación, pero para obtener una certificación ASE se deben realizar pruebas en los centros de exámenes en EEUU, pero indica que existen estudiantes de sus cursos que han aplicado a esta certificación y la han aprobado sin ningún problema, en este sentido señala que una barrera para obtener dicha certificación sería que únicamente se dicte en idioma inglés.

3.12.7. Incorporar la Marca TAEET en Talleres RME.

En cuanto a la publicidad en los locales de RME considera que podría ser una idea posible siempre y cuando los técnicos de RME se capaciten en su centro de entrenamiento, al menos **en 4 cursos.**

3.12.8. Incorporar la Marca ASE en Talleres RME

En este sentido, indica que ASE otorga permisos para colocar publicidad en locales que tienen técnicos certificados pero esto estrictamente sería una autorización que ASE debería otorgar a RME, en todo caso en la página de internet nos indica direcciones de contacto para realizar consultas en línea.

3.12.9. Conclusiones y Recomendaciones

- En función de la oferta planteada por TAEET, el Ing. Iván Chávez recomienda el siguiente cronograma con la limitante que sean al menos 15 participantes por modulo a un costo de US 200 dólares cada módulo.

Tabla 48: Propuesta de capacitación técnica

<i>Modulo</i>	<i>Horas</i>	<i>Tipo de curso</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Nombre del curso</i>
1	48	Inyección electrónica en gasolina	Guayaquil	Inyección electrónica nivel inicial
				Inyección electrónica nivel avanzado OBD 2 - EOBD 2
2	24	Inyección electrónica diesel		Sistema de inyección electrónica diésel COMMON RAIL
5	48	Electricidad y electrónica instrumental		Electricidad y electrónica automotriz
				Curso de diagnóstico con instrumentos
Total			120	Horas

Elaboración: Los Autores

- Considerando la importancia que genera el conocimiento de la tecnología automotriz, RME debería plantear este cronograma de capacitación para el primer año de funcionamiento, pero una vez consolidada la empresa deberá invertir en una capacitación para la obtención de los certificados de TAEET en el 100% de sus talleres y un 30% en centros de servicio certificados ASE para el mismo año.
- Dentro de la propuesta de asociación, RME propondrá una absorción del costo de capacitación de un 30% por cada uno de los quince primeros integrantes de la red.
- En cuanto a la publicidad que se propone con TAEET se deberá evaluar durante el segundo año considerando que podría existir un potencial éxito económico en la propuesta de negocio y renegociar en función de las metas de capacitación antes descritas.

4. PLAN DE MARKETING

Para lograr identificar a los potenciales clientes se definirá un perfil en base a los cuestionarios efectuados, analizando, desde las variables más sencillas hasta las más complejas, para al final determinar los potenciales consumidores que serían usuarios del servicio y sus principales características.

Para el análisis acerca de la factibilidad de la creación de RME y conforme al propósito de esta Investigación, la misma que se refiere a la identificación de Potenciales Clientes, hemos considerado que para llegar a los objetivos trazados por la Administración, identificamos las siguientes características que se analizarán en este segmento, como sigue:

- a) Clientes del servicio
- b) Segmentación
- c) Identificar potenciales clientes

4.1. Posicionamiento

Con los antecedentes presentados, Red de Mecánicos Expertos busca posicionarse en la mente de los consumidores como un servicio automotriz eficiente, ordenado, garantizado y a precio moderado orientado a satisfacer las necesidades de mantenimiento del vehículo.

Dentro de cada segmento se realizará énfasis en diferente orden según sea el tipo de vehículo:

- Segmento de automóviles con precios de servicio moderado atendido por un personal en capacitación continua.
- Segmento jeeps con servicio garantizado y procesos ordenados para cuidar el vehículo.
- Segmento camionetas con el menor tiempo de respuesta y calidad superior.

Es así que como eslogan general se presentan diferencias versus similitudes en la frase “Calidad de concesionario a precio Moderado”, tomando como referente que los clientes no asocian en primera instancia a los concesionarios con mal servicio sino con precios altos y como dos de los

segmentos no tienen una intención de compra definida se utiliza la similitud de calidad del Concesionario para que se sientan seguros de llevar sus vehículos al servicio RME.

Es así que se pone a consideración el logo de nuestra marca.

Figura 8: Logo de Red de Mecánicos Expertos (RME)



Elaboración: Los Autores

4.1.1. Estrategia de Diferenciación

La empresa Red de Mecánicos Expertos tiene aspectos de diferenciación que frente al consumidor se convertirán en estrategias de diferenciación.

- **Diferenciación por medio de personal:** Al desarrollarse con un modelo inclusivo RME busca la estandarización de su personal tanto en imagen como en conocimiento y procedimiento, RME una vez concluida la fase de capacitación e implementación creará una diferencia relevante frente a los talleres particulares y lubricadoras que no trabajan bajo estándares o procedimientos que priorizan el desarrollo de las ventas y atención al cliente, frente a los concesionarios creará una similitud al tener lugares de trabajo ordenados y procedimientos de atención similares pero a precios moderados.
- **Diferenciación por medio de la imagen.-** En este caso RME al buscar estándares que deben seguirse por los talleres asociados buscará la implementación de normas como 5 “S” para que los talleres sean reconocidos como lugares ordenados, seguros y confiables para mantener el vehículo.

4.2. Estrategias de Marketing

4.2.1. Estrategia de Producto

El mercado automotriz en el Ecuador ha experimentado un gran crecimiento a través de los años, el número de carros vendidos ha aumentado y es necesario que los propietarios de estos vehículos realicen chequeos preventivos y correctivos a sus vehículos para poder mantenerlos.

Los concesionarios tienen sus propios talleres que ofrecen estos servicios pero se han detectado una serie de problemas que enfrenta el consumidor al momento de acceder como usuarios, (1) en muchas ocasiones los usuarios tienen que desplazarse a lugares lejanos a sus domicilios o lugares de trabajo para poder obtener el servicio en los concesionarios. (2) Esto implica que el cliente debe invertir varias horas para poder realizar este procedimiento e incluso debe desplazarse desde el concesionario a su domicilio o trabajo de otra forma sin poder utilizar su propio vehículo. (3) Debido a la garantía y a la calidad ofrecida, los concesionarios imponen tarifas altas a estos servicios de prevención o corrección.

Analizando al segmento objetivo se detectó que para los clientes es de mucha importancia el tiempo que pierden al desplazarse hasta el lugar donde está ubicado su concesionario, la garantía que le ofrece el concesionario es una razón por la cual ellos prefieren seguir utilizando este servicio, y el precio establecido en los concesionarios lo relacionan con la calidad y experiencia en el servicio.

RME será un negocio que aplica el modelo de inclusividad, afiliación y capacitación de un número determinado de talleres pequeños y proveedores de repuestos para vehículos que ofrecerán un servicio estandarizado y de calidad a sus clientes.

Los talleres automotrices afiliados estarán ubicados en puntos estratégicos en la ciudad de Guayaquil y Duran para que los clientes puedan encontrar un taller afiliado que se encuentre cerca de su domicilio o trabajo; de esta forma el tiempo que tarden en llegar al concesionario se verá reducido, lo que beneficiará a los clientes.

El tiempo de los procesos tanto preventivos como correctivos tendrá una reducción de aproximadamente el 50% en comparación al tiempo que demoran estos procesos en los concesionarios. Los clientes tendrán que dejar su vehículo para chequeo y reparación pero el mismo será entregado en un menor tiempo al cliente.

El precio establecido en RME tendrá una reducción del 30% con respecto a los precios en los concesionarios, ofreciendo a los clientes una garantía en mano de obra y repuestos que creará lealtad hacia el servicio ofrecido.

El personal que atenderán en los talleres estará capacitado antes de iniciar la operación oficial de RME, por lo tanto se ofrecerá un servicio estandarizado a nivel de la red, los procesos serán los mismos en cualquiera de los talleres y la atención será personalizada priorizando la calidad. Por tanto, la propuesta estratégica será:

- ✓ Implementación de nuevos talleres de manera ordenada e infraestructura nueva, cambio de imagen, creando una asociación de imagen, colores, procesos para crear en los clientes confianza y seguridad.
- ✓ Ubicación de talleres en lugares cercanos a la dirección del domicilio del cliente, de forma que no pierdan tiempo al desplazarse hasta un concesionario más cercano.
- ✓ Red de mecánicos expertos capacitará a todo el personal de manera permanente, tanto en atención al cliente, como en la especialización de las cuatro marcas objetivos.

Existen tres segmentos de mercado que serán cubiertos con el servicio ofrecido por RME, dentro de las marcas en las cuales se especializa la atención del servicio existen diferentes tipos de vehículos utilizados por diferentes tipos de usuarios: (1) automóviles, (2) camionetas y (2) jeeps, cada uno de estos tipos de vehículos es utilizado por diferentes clientes que reúnen características específicas.

Los usuarios de automóviles se dividen entre mujeres y hombres, siendo los hombres el mayor porcentaje que utiliza automóviles, un 62% con respecto al total de usuarios. También existe un porcentaje considerable de mujeres que lo utilizan, correspondiente al 38% del total de usuarios

de estas marcas de vehículos. Las camionetas son utilizadas por hombres en un 100%. Los jeeps se dividen entre hombres y mujeres, con un 67% y 33% respectivamente.

4.2.2. Estrategia de Canal de Distribución - Consumidores

El segmento objetivo de RME son hombres entre 25 y 60 años que vivan en la zona norte de la ciudad de Guayaquil o Duran de nivel socioeconómico medio y medio-alto que busquen un servicio automotriz de buena calidad a un precio que se ajuste a sus necesidades.

En la ciudad de Guayaquil se encuentran 206.124 personas que son propietarias de vehículos de las marcas Chevrolet, Hyundai, Nissan y Renault. El 40% de esta población total se encuentran ubicadas en la zona Norte de la ciudad, 9% en la zona centro, 12% en el sur de la ciudad, 4% en el sur-oeste y 35% en Duran.

RME se enfocará en ofrecer el servicio en Guayaquil y Durán, en esta zona de la ciudad se encuentran ubicados clientes potenciales, lo que representa el 40% de la población total con vehículos de las diferentes marcas a las cuales se les ofrecerá el servicio. La zona de cobertura de RME es de 38,44 km². Se estima que cada uno de los potenciales clientes regresará a requerir del servicio 4 veces al año. Lo cual indica que la zona Norte de la ciudad requerirá atenciones. Esta demanda será cubierta por 25 a 50 talleres afiliados ubicados en diferentes puntos estratégicos de esta zona de la ciudad.

4.2.3. Estrategia de Canal de Distribuidores – Competencia

Se encuentran ubicados 19 talleres competidores en la zona Norte de Guayaquil, con una capacidad de atención de 1000 vehículos al mes, 23.000 vehículos al año, la demanda no cubierta por ellos corresponde a 183.124 vehículos. Actualmente los diferentes talleres en la zona Norte no se encuentran dispersos geográficamente, no están ubicados estratégicamente para que su ubicación beneficie a sus clientes. Se encuentran diferentes talleres competidores en zonas como: Bellavista, Urdenor, Kennedy, Garzota, Samanes y Atarazana.

4.2.4. Estrategia de Canal de Distribución – Recursos

Existen proveedores de repuestos ubicados en diferentes puntos de la zona Norte de Guayaquil: Bellavista, Urdenor, Garzota, Samanes, Mapasingue, esto facilitará la reposición de repuestos de una forma más rápida y con un menor costo logístico.

4.2.5. Estrategia de Canal de Distribución - RME

- **Longitud** - Nivel 0.- No existen intermediarios en el servicio ofrecido por RME, el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo es realizado por los mismos técnicos en el taller afiliado.
- **Anchura-Selectivo.**- De todas las zonas geográficas en Guayaquil, RME se enfocara en atender a los propietarios de vehículos de las marcas Chevrolet, Hyundai, Nissan y Renault. Esta zona tiene la mayor concentración de mercado poblacional propietario de las marcas de los vehículos que se van a atender en los talleres afiliados.

Existen proveedores de repuestos ubicados estratégicamente en zonas cercanas a los talleres, por lo que al final se resumen las estrategias de distribución como sigue:

- ✓ En base a los resultados obtenidos por RME para definir la ubicación de los talleres estratégicamente, hemos decidido concentrarnos principalmente en la zona norte de la ciudad de Guayaquil que comprende las ciudadelas: Guayacanes, Huancavilca, Bellavista, Brisas del rio, Vergeles, Urdenor, Alborada, Cóndor, Urdesa, Miraflores, Kennedy, Sauces, Garzota, Samanes, Urbanor, Colina de los ceibos, Alcance y ferroviaria
- ✓ Cabe mencionar que los talleres fueron ubicados estratégicamente de acuerdo a factores como la competencia y proveedores de repuestos de nuestras marcas objetivos.

4.2.6. Estrategia de Precio

En relación a esta estrategia RME ha planteado una costo de mano de obra de 18 dólares la hora con el fin de mantener márgenes operativos con flujos positivos, pero en este punto y en función de los análisis anteriores será necesario indicar que el posicionamiento de precio en el servicio

RME es adecuado frente a las tendencias de mercado para lo cual se realizará un mapa de posicionamiento Costo hora/ hombre Vs Calidad de servicio.

Es así que los concesionarios con un precio de mano de obra promedio de 27 dólares son asociados por los clientes como alta calidad, es decir el cliente tiene altas expectativas. Por otro lado como se expuso anteriormente luego que el cliente abandona el concesionario busca un taller particular el cual asocia con calidad moderada a precio moderado, estando dispuesto a pagar entre 10 y 15 dólares, finalmente la lubricadora es asociada como puntos eventuales donde se lleva el vehículo por cambios de aceite mas no por mantenimientos, ubicándose en baja calidad-bajo precio.

Basado en lo expuesto, podemos inferir que en materia de precios RME debe consolidarse en el sector alta calidad, precio moderado usando un nicho de mercado no explotado por ninguno de los actores del sector.

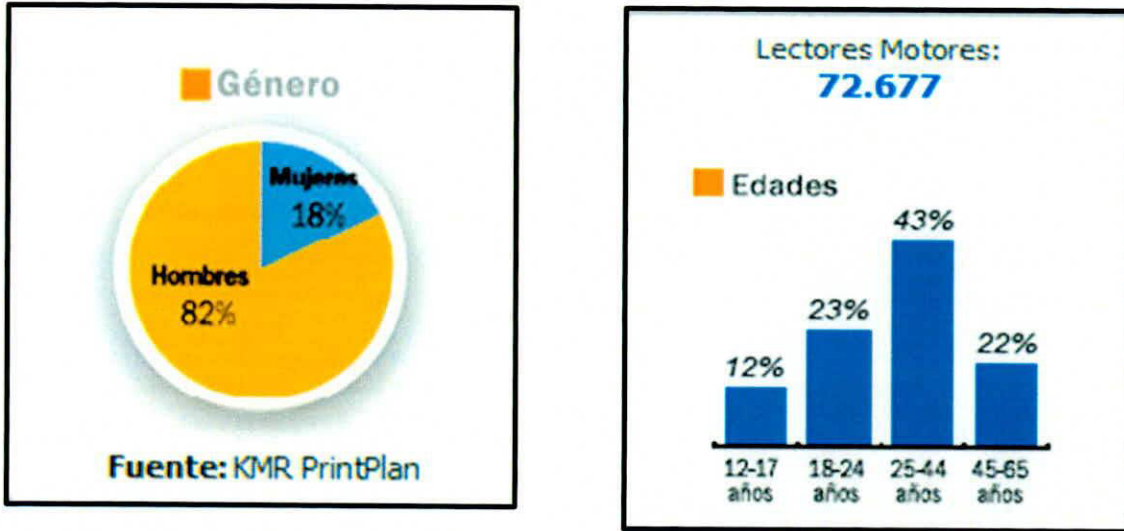
Este atributo junto a las estrategias de distribución, producto y publicidad actuarían de manera sinérgica obteniendo la rápida respuesta de los consumidores, logrando el rápido posicionamiento en el mercado.

4.2.7. Estrategia de Publicidad – Plan de Medios

Analizando el segmento objetivo de RME, hombres entre 25 y 65 años de nivel socioeconómico medio, medio-alto que vivan en la ciudad de Guayaquil que sean propietarios de vehículos de las marcas Chevrolet, Hyundai, Nissan y Renault, y el segmento alterno que son mujeres con estas mismas características; se evaluaron diferentes estrategias de publicidad que puedan ayudar a penetrar estos segmentos objetivos.

Se buscaron datos específicos de los diferentes diarios publicados en la ciudad de Guayaquil, escogiéndose a los dos principales diarios: El Universo y La Extra. En el diario EL Universo se realiza una publicación el segundo sábado de cada mes de una revista especializada en el sector automotriz, Revista “Motores”. (Ver Figura 9):

Figura 9: Estadísticas de lectura de la Revista “Motores” al 2012

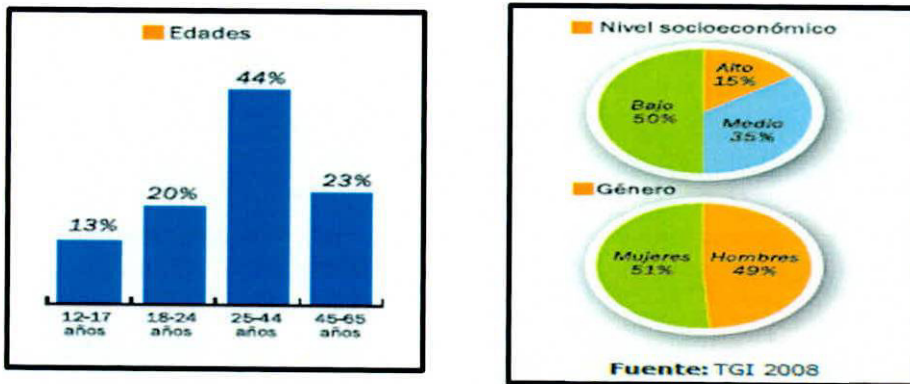


Elaboración: Los Autores **Fuente:** Revista Motores

La revista “Motores” cuenta con un total de 72.677 lectores, el 82% de ellos corresponde al género masculino y el 18% al género femenino, del total de lectores el 65% corresponde a personas entre 25 y 65 años, la campaña publicitaria en esta revista ayudará a captar el segmento objetivo de RME, que corresponde a las características descritas por las personas que son lectoras de esta revista.

Asimismo se realizarán publicaciones todos los lunes durante los 6 meses de campaña publicitaria en la sección Deportes de diario El Universo, de los lectores de esta sección 51% son hombres y 49% son mujeres, el 50% del total de lectores corresponde al nivel socioeconómico medio, medio-alto; y el 67% de los mismos son personas entre las edades 25 y 65. (Ver Figura 10).

Figura 10: Rangos de edad, género y nivel socioeconómico lectores Sección DxT



Fuente: Diario El Universo

Se escogió otro diario de suma importancia en la ciudad de Guayaquil, Diario Extra, con un total de lectores en la provincia del Guayas de 406.320 siendo el diario con más ranking en lectoría del país. Del total de lectores 56% corresponden al género masculino y el 44% al género femenino. El 70% de los lectores están entre las edades de 25 a 44 en adelante. El 35% es de nivel socioeconómico medio, medio-alto.

En este diario se realizarán publicaciones todos los lunes en la sección Deportes, siendo este el día con más lectores de acuerdo al segmento objetivo de RME debido a que se realiza un resumen de las noticias más importantes a nivel deportivo que acontecieron en el fin de semana. (Ver Figura 11 y Figura 12 siguientes)

Figura 11: Ranking de Lectoría de prensa en la ciudad de Guayaquil



Fuente: Diario Extra

Figura 12: Perfil del Lector de Diario Extra en la ciudad de Guayaquil



Fuente: Diario Extra

Se aplicará una publicidad agresiva por seis meses en medios no tradicionales, específicamente en la Red Social Facebook. En Ecuador se encuentran registrados aproximadamente 3.5 millones de usuarios de los cuales el 33,17% se encuentran en la ciudad de Guayaquil, se lanzará una publicación que aparecerá en los perfiles del segmento objetivo, llegando a 8.000 usuarios mensuales que por medio de la publicidad podrán conocer del servicio ofrecido por RME. (Ver Figura 13)

Figura 13: Costo de Publicidad en Facebook

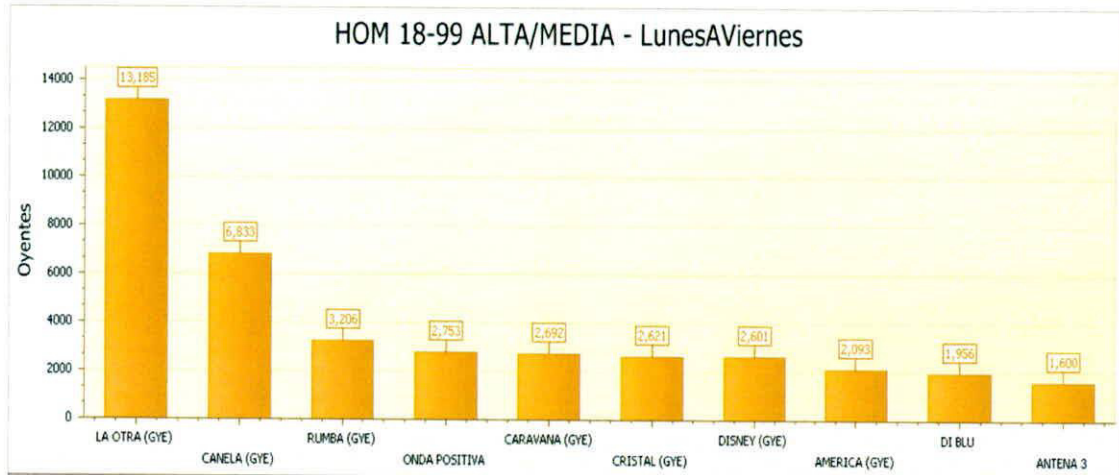
Plan	Costo (USD)	Características
Plan Prueba 1 semana	32 USD	-Segmentación por Perfiles -Segmentación Geográfica -Diseño Gráfico -Ejecutivo de Cuentas
500 visitas mes	125 USD	-Segmentación por Perfiles -Segmentación Geográfica -Diseño Gráfico -Ejecutivo de Cuentas
1000 visitas mes	229 USD	-Segmentación por Perfiles -Segmentación Geográfica -Diseño Gráfico -Ejecutivo de Cuentas
2000 visitas mes	438 USD	-Segmentación por Perfiles -Segmentación Geográfica -Diseño Gráfico -Ejecutivo de Cuentas
4000 visitas mes	833 USD	-Segmentación por Perfiles -Segmentación Geográfica -Diseño Gráfico -Ejecutivo de Cuentas
8000 visitas mes	1.583 USD	-Segmentación por Perfiles -Segmentación Geográfica -Diseño Gráfico -Ejecutivo de Cuentas

Convierta los precios en dólares (USD) a la moneda de su país (pesos mexicanos, pesos chilenos, euros, pesos colombianos, etc)

1 U.S. Dollar (USD) a Mexican Peso (MXN) Convertir

Fuente: Facebook

En cuanto a la publicidad en Radio, se realizara una cuña publicitaria con una duración de 30 segundos; esta aparecerá en los diferentes programas radiales de las 5 emisoras con más Ranking en la ciudad de Guayaquil. La cuña aparecerá 625 veces al mes la cual se proyecta tenga presencia 22 días del mes con una frecuencia de 10 veces diarias, principalmente en tres franjas horarias de 6:30-8:00AM, 11:45AM -13:30PM y 17:30-19:30PM. (Ver Gráfico 21)

Gráfico 20: Ranking de Audiencia en radio

Fuente: Alta Media

Se realizará una campaña agresiva durante 6 meses (Abril-Septiembre 2014) que incluirá publicidad impresa en los diarios de mayor importancia y con más lectores en la ciudad de Guayaquil, se realizará una publicación en Facebook para que los usuarios que reúnan las características del segmento objetivo de RME puedan conocer del servicio ofrecido, y se realizarán cuñas publicitarias en las principales emisoras AM-FM de la ciudad.

Un mes antes de salir al mercado con el servicio, se realizará una campaña que logre llamar la atención de los futuros clientes, esta creará expectativa para que ellos sientan curiosidad y estén pendientes por saber de este nuevo servicio que saldrá al mercado.

Luego se procederá a realizar la campaña agresiva durante 5 meses consecutivos en los diferentes medios antes mencionados. Con esto se pretende captar 25% del mercado de la zona Norte de la ciudad de Guayaquil, aplicándose también diferentes estrategias de fidelización para ganar lealtad entre los clientes de RME.

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1 Análisis del Servicio

La forma de contacto propuesto se inicia a través de la solicitud del tipo de servicio por medio de la página web **www.redmecanicos.com** o el “1-800 EXPERTO” que será diseñada para este propósito, mediante el cual el cliente solicitará el tipo de servicio que se propone, sea éste con fines preventivos o correctivos. Adicionalmente, en dicha página encontrará el listado de talleres participantes afiliados a la Red en donde será enviado el vehículo para el mantenimiento y/o reparación solicitado.

Si la reparación y/o mantenimiento requiere de un repuesto, éste será solicitado a nuestros proveedores previamente calificados, los mismos que entregarían a la RED el producto alternativo u original, de conformidad a lo dispuesto por parte de nuestro cliente. Para mantener una base de datos de los clientes y la logística en la propuesta del servicio, la RED procederá a la adquisición de un Software denominado CRM “Customer Relationship Management” el cual permitirá a la RME efectuar las siguientes operaciones y/o transacciones:

Tabla 49: Características de un software CRM

<i>Características CRM</i>
Módulo de control de citas y calendario de actividades
Historial de vehículos. gestión por cliente, matrícula, chasis, marca, modelo, kms, etc.
Aviso de revisiones a vehículos según kilometraje y/o fecha límite.
Flexibilidad para la asignación de trabajos de mano de obra a talleres
Base de datos de trabajos de mano de obra totalmente editables.
Control de repuestos de inventario con posibilidad de manejar hasta 4 tipos de precios fotografía del ítem, número de seriales, e impuestos
Actualización para aceptar códigos de barra de hasta 14 caracteres.
Opción de impresión de facturas a través de facturación electrónica

Elaboración: Los Autores

La innovación del servicio propuesto se genera mediante el seguimiento continuo al cliente, la elaboración de una base de datos de los clientes de la RED que funcionaría como un expediente

que soportaría la secuencia de servicios proporcionados, y en consecuencia otorgaría valiosa información para mantenimientos futuros.

RME se manejará bajo el sistema de franquicias, en donde el taller aliado, deberá mantener un estatus de presentación y servicio en sus talleres, respetar los procedimientos a establecerse, además se somete a la supervisión y control de los trabajos realizados, otorgando el 30% de las ventas en Mano de Obra.

Lo anteriormente expuesto se fundamenta principalmente en un documento que se describe en la página web: <http://www.crecenegocios.com>; el mismo que define a las franquicias como sigue:

Una franquicia es una licencia, derecho o concesión que otorga una persona (o empresa) a otra, para que pueda explotar un producto, servicio o marca comercial que posee, a cambio del pago de una suma de dinero. Bajo este concepto una franquicia estaría compuesta de 2 actores principalmente franquiciante y franquiciado cuyas principales características son las siguientes:

Tabla 50: Modelo de franquicia

Compromiso del franquiciante
Ceder la licencia de la explotación de un producto, servicio o marca comercial
Brindar conocimiento productivo y comercial propio del negocio
Brindar capacitación y asistencia técnica
Compromiso del franquiciado
Pagar un monto inicial
Pagar periódicamente un porcentaje de las ventas
Respetar los manuales (procedimientos y sistemas) establecidos por la empresa que otorga la franquicia.
Respetar los diseños y logotipos
Comprar los equipos, maquinarias y suministros a la empresa concesionaria o a quien ésta señale.
Preservar la buena reputación o imagen de la marca.
Someterse al control permanente de la empresa concesionaria.
Ejercer la franquicia sólo en una determina región
No ceder o vender la franquicia a un tercero

Elaboración: Los Autores

5.2 Especificaciones del Servicio

La utilidad del negocio que pretende obtener la Compañía se basa principalmente en el servicio de intermediación a través de la subcontratación de servicio de mano de obra proporcionada por los talleres afiliados y calificados por la RED¹⁴ y, por la compra y/o adquisición para la posterior reventa de repuestos a distribuidores calificados, principalmente de calidad alterna como original, de conformidad con las necesidades y requerimientos del cliente, siendo la distribución de repuestos exclusivamente de la RED.

Con una estructura estimada de 26 talleres asociados en la ciudad de Guayaquil y una asignación inicial de 5 horas para mantenimientos por taller, da un total de 2.860 horas mensuales a ser facturadas a US\$18 la hora, da un ingreso mensual por Mano de Obra de US\$55.440, de lo cual el 30% es el Margen de Utilidad del Red de Talleres y el 70% corresponde al Taller asociado.

En lo que respecta a la venta de repuestos, se estima que cada taller atenderá inicialmente 5 vehículos diarios de la Red, lo cual da un total de 2.860 vehículos, que con un promedio de USD\$ 37,22 por vehículo en insumos y repuestos, da un total a ser cobrado al cliente de US\$ 114.646 en donde el margen de Utilidad de Repuestos es del 30%, y adicionalmente de lo facturado en insumos y repuestos se le otorgará al taller asociado el 3% de comisión en venta de insumos y repuestos.

Los Costos representan el 73% de los Ingresos, y los Gastos Administrativos representan el 24% de los mismos, siendo el margen final de utilidad del 3% durante el primer año principalmente debido a los gastos de publicidad para el lanzamiento del negocio.

5.3 Diagrama Básico del Flujo de Procesos

El procedimiento del servicio planteado tiene cuatro actores principales:

Clientes.- Son aquellos que solicitan un servicio de mantenimiento en función de el kilometraje de su vehículo o por fallas presentes durante la operación del mismo, dentro de la segmentación planteada serán clientes con vehículos cuyo costo sea menor a los **US\$23.000** en las marcas

¹⁴ Entiéndase la Compañía propietaria que se dedica a la explotación del servicio propuesto (ubicación y subcontratación de red de talleres estandarizados).

Chevrolet, Hyundai, Nissan o Renault y que se encuentren fuera de la garantía del concesionario o en la búsqueda de un servicio de menor costo pero con garantía.

Red de mecánicos.- Se refiere como tal a la empresa y a todo el personal involucrado en realizar las coordinaciones necesarias para lograr brindar los servicios de mantenimiento

Talleres.- Conformado por técnicos con talleres en las especificaciones de infraestructura, herramientas y personal requeridas para garantizar los estándares de calidad que maneja la red de talleres.

Proveedores de repuestos.- Son los aliados de la compañía que manejan tanto repuestos alternos como originales y que hacen las veces de distribuidores para todos los requerimientos en materia de repuestos e insumos que se susciten en el transcurso de los servicios ofrecidos por la RED.

En la primera etapa del proceso el cliente contacta a RME a través del CALL CENTER o la página de internet para requerir algún servicio de tipo preventivo o correctivo, la recepcionista telefónica deberá identificar claramente la solicitud y cualquier requerimiento adicional que tenga el cliente, es fundamental en este punto realizar una revisión obligatoria del historial de reparaciones previas para poder concretar la venta al indicarle al cliente un costo aproximado por el servicio que solicita. Si la venta es concretada el recepcionista pasara a generar una orden de trabajo que servirá como respaldo de la apertura de un requerimiento de servicio.

En el caso de que la solicitud del cliente sea por un mantenimiento correctivo se debe utilizar un formato de diagnóstico que recoja la mayor cantidad de información acerca del problema reportado y garantice que la información será lo más exacta posible para la solución del problema.

Una vez aperturada la orden el sistema asignará el vehículo en función de la cercanía de la ubicación del cliente y generará una solicitud de repuestos al proveedor más cercano. El sistema notifica a través de un mensaje de texto al dueño del taller asociado la asistencia del vehículo al menos con 24 horas de anticipación para que el dueño del taller logre liberar espacios para atender adecuadamente al cliente.

Paralelamente al generarse el pedido de repuestos el almacén recibe una notificación del requerimiento confirmando su disponibilidad de repuestos e insumos. En el caso de no contar con alguna parte inmediatamente se notifica la novedad para generar la búsqueda en otros proveedores calificados por la RED.

Considerando que el proveedor fue asignado en función de la cercanía con el taller este deberá enviar los repuestos solicitados al taller asignado para el servicio en un máximo de 2 horas después de concretada la venta, esto en el caso de mantenimientos programados en las próximas 24 horas.

Una vez que el repuesto se encuentra en el taller asociado y el dueño del mismo se encuentra debidamente notificado el sistema recibirá una confirmación y generará un mensaje de texto indicando al cliente la referencia del taller, la dirección y la persona por la cual será atendida.

El día en que está pactada la cita el Call Center generará una llamada una hora antes para confirmar la realización de la cita por parte del cliente y realizará la confirmación al taller asociado para realizar el mantenimiento con puntualidad.

Una vez que el cliente llega al taller es recibido de manera cordial por la persona designada del taller el cual realizara una inspección o recepción con la orden de trabajo generada desde el CALL CENTER en un tiempo promedio de 10 minutos para verificar aspectos como inventario, golpes o novedades que se puedan apreciar de manera visual. Posteriormente el vehículo será ingresado y empezará el proceso de reparación.

Previo a la finalización del trabajo el técnico asignado en el taller llenará un formato de revisión que servirá para notificar novedades encontradas en el servicio y su meta principal será realizar las respectivas recomendaciones para generar ventas a futuro.

Tanto la orden de trabajo como el formato de revisión son los documentos básicos que garantizan el normal funcionamiento del proceso de servicio y serán sometidos a revisiones mensuales por parte del personal Auditor y de control de calidad de la red de mecánicos.

En este punto el encargado o dueño del taller generará el detalle de los cargos que serán cobrados y enviará la notificación al Call Center el cual generará la factura vía electrónica para ser entregada al cliente.

Una vez concluido el servicio al final de la tarde todos los documentos generados son enviados a la matriz de la red de mecánicos para su respectiva revisión y alimentación de datos de facturación y de novedades reportadas para visitas futuras.

El Call Center realizará una llamada de seguimiento al tercer día de concluido el servicio para levantar información acerca de la satisfacción del cliente con el servicio en general, estos reportes serán evaluados de manera quincenal y se deberán mantener dentro de los estándares exigidos por la red de mecánicos.

El Call Center al ingresar en el sistema los trabajos que el mecánico sugiere para el próximo mantenimiento será notificado periódicamente en función del estimado de recorrido por el cliente para generar alertas acerca de los próximos servicios que necesitará el vehículo y los costos aproximados. Para visualizar el proceso gráfico por favor dirigirse al Anexo 8.

5.4 Aplicación de la Factura Electrónica en RME

Figura 14: Modalidad de emisión de documentos a través de Facturación Electrónica



Fuente: SRI

La Resolución del SRI No. NAC-DGERCGC12-00105 publicada en el R.O. 666 del 21 de marzo 2012, aprobó el nuevo esquema de emisión de comprobantes mediante mensaje de datos, denominados como comprobantes electrónicos, en el cual se autoriza la emisión bajo dicha modalidad a las facturas, comprobantes de retención, guías de remisión, notas de crédito y notas de débito.

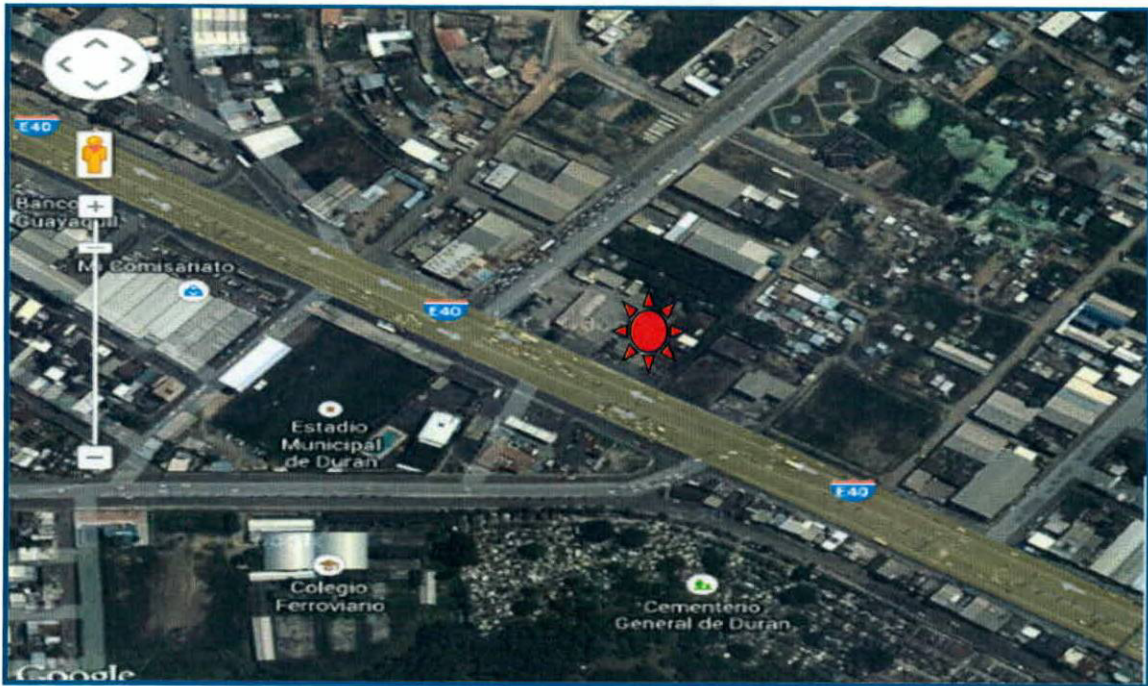
Basado a lo expuesto, RME solicitará a la Autoridad Tributaria la autorización para la emisión de facturas y comprobantes de retención bajo esta modalidad, lo cual le permitirá entregar referidos documentos a través de medios electrónicos, como lo es mediante el uso del correo electrónico.

Bajo este escenario, RME procedería a la entrega vía correo electrónico de la factura al cliente, considerando una copia del mismo comprobante a la persona autorizada por el taller en la recaudación de los valores por concepto de servicio, el cual procederá al cobro y posterior depósito en la cuenta corriente de RME asignada para el efecto.

5.5 Localización de la Empresa

En este caso red de mecánicos está constituido por dos tipo de ubicaciones la primera corresponde a los Talleres asociados que se encontrarán ubicados en el norte de la ciudad de Guayaquil y la segunda el taller matriz que se encontrará en el km 1.5 vía Durán – Tambo.

Figura 15: Localización de Taller Matriz mediante Google Maps



Elaboración: Los Autores

5.6 Facilidades del Servicio

Desde hace varios años, gran parte de la ciudad de Durán cuenta con todos las facilidades de servicios básicos, especialmente por su crecimiento industrial, y más que todo en sus vías principales, en donde además el edificio contará con todas las instalaciones eléctricas y sanitarias requeridas.

En lo que respecta a talleres asociados, los mismos contarán con un mínimo de 2 elevadores, 4 espacios para reparación de vehículos y un espacio para el lavado. Asimismo se tendrá un área de recepción de vehículos y una sala de espera para clientes, se plantea un espacio funcional, versátil en donde prima la organización, limpieza, buen servicio y armonía con el medio ambiente.

Figura 16: Vista frontal del taller asociado



Elaboración: Los Autores

Los colores representativos de RME son el negro, rojo y amarillo, estos colores identificarán tanto a los puntos de servicio como a los empleados que trabajan en ellos, adicionalmente en cada uno de los talleres estará plasmada en un lugar visible la siguiente leyenda: “En caso de inconformidad comuníquese con Red de Mecánicos Expertos al 1800-EXPERTOS o al celular 0988776655”, con letras de color rojo, para tratar de garantizar que nuestro cliente siempre respaldado por la garantía que le ofrece Red de Mecánicos Expertos.

Figura 17: Fachada y Colores de RME



Elaboración: Los Autores

5.7 Posición Relativa a Proveedores y Clientes

Existirá un área específica para los proveedores, quienes serán atendidos en recepción y enviados al área de Bodega de Repuestos, mientras que los clientes serán atendidos en el área de recepción de vehículos, y posteriormente, cuando deseen esperar su vehículo, se los trasladará a la sala de espera.

5.8 Área Requerida

El área requerida para la construcción del taller matriz es de 40 metros de frente y 30 metros de fondo, lo que constituye 1.200 m²

5.9 Tipo de Construcción

El tipo de construcción es de hormigón armado, de planta baja y planta alta, con techo de losa en ambas plantas, y cerámica en los pisos, así como enlucido y pintado en todas sus paredes.

5.10 Servicios Especiales

Como servicios especiales, tenemos inicialmente la instalación de Aires acondicionados Split múltiple 24000 BTU, esperando luego contar con la instalación de sistemas de aire acondicionado para todo el edificio.

Además contaremos con 1 Bomba FW de 1/2 HP y 1 tanque de presión de 30gl., así como 12 Puntos de agua fría y 12 distribuciones de agua fría.

5.11 Ventilación, Iluminación

Para efectos de la iluminación y ventilación el edificio contará con 40 m² de ventanas con vidrio corredizo, además de 7 m² con ventanas de vidrio fijas.

5.12 Vías de Acceso

El Taller Matriz tiene una vía de acceso que da a la calle principal de aproximadamente 7.5 metros, lo cual permite la entrada a la Sala de Espera y a las diferentes áreas de uso exclusivo del personal de RME.

5.13 Posibilidades de Expansión

Existen posibilidades de expansión, debido a que en la parte posterior del Taller Matriz existe un terreno de 29 metros de frente y 29 metros de fondo lo que significa 841 metros cuadrados disponibles para la expansión.

5.14 Servicios Higiénicos

Las instalaciones contarán con 4 servicios higiénicos en la planta baja, 2 para caballeros y 2 para damas, así mismo en la planta alta contaremos con un baño para damas y un baño para caballeros, en los mismos existirán 2 inodoros en cada uno.

5.15 Distribución de Espacios de Departamentos o Zonas de Servicio

Los Departamentos se encuentran divididos en:

Planta Baja:

- Recepción
- Recepción de Vehículos
- Departamento de Facturación
- Departamento de Control de Calidad
- Bodega
- Áreas de Reparaciones

Planta Alta:

- Gerencia General
- Gerencia Administrativa
- Contabilidad
- Área de Call Center
- Jefatura de Taller
- Jefatura de Repuestos
- Sala de Capacitación

5.16 Limitaciones y Exigencias de Cercanía

Como limitaciones de ubicación tenemos que la matriz no estaría ubicada dentro de la ciudad de Guayaquil, aunque en los últimos años la vía Durán Tambo se encuentra cercana a muchas de las urbanizaciones a las que han migrado los habitantes de Guayaquil, siendo Durán un punto cercano.

5.17 Área por Departamento

Tabla 51: Distribución por Metro Cuadrado por Área

Departamento	m2
Recepción de Vehículos	12
Departamento de Facturación	9
Departamento de Control de Calidad	26
Bodega	36
Áreas de Reparaciones	54
Gerencia General	27
Gerencia Administrativa	26
Contabilidad	35
Área de Call Center	42.5
Jefatura de Taller	18
Jefatura de Repuestos	18
Sala de Capacitación	41.25

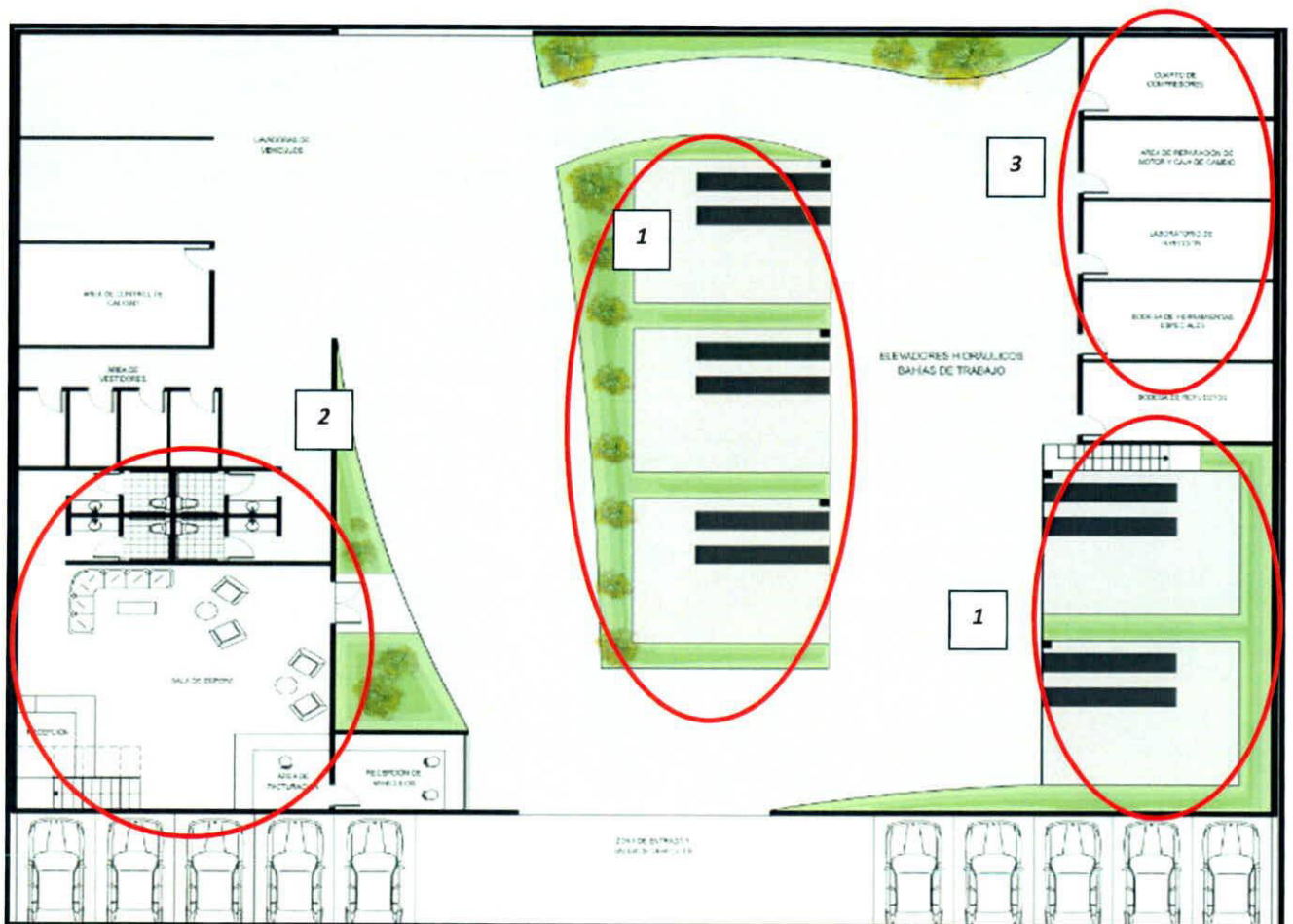
Elaboración: Los Autores

5.18 Plano de Distribución

Planta Baja

- 1.- Áreas o bahías de trabajo
- 2.- Área de espera para clientes
- 3.- Área de bodega

Figura 18: Plano Taller Matriz Planta BAJA

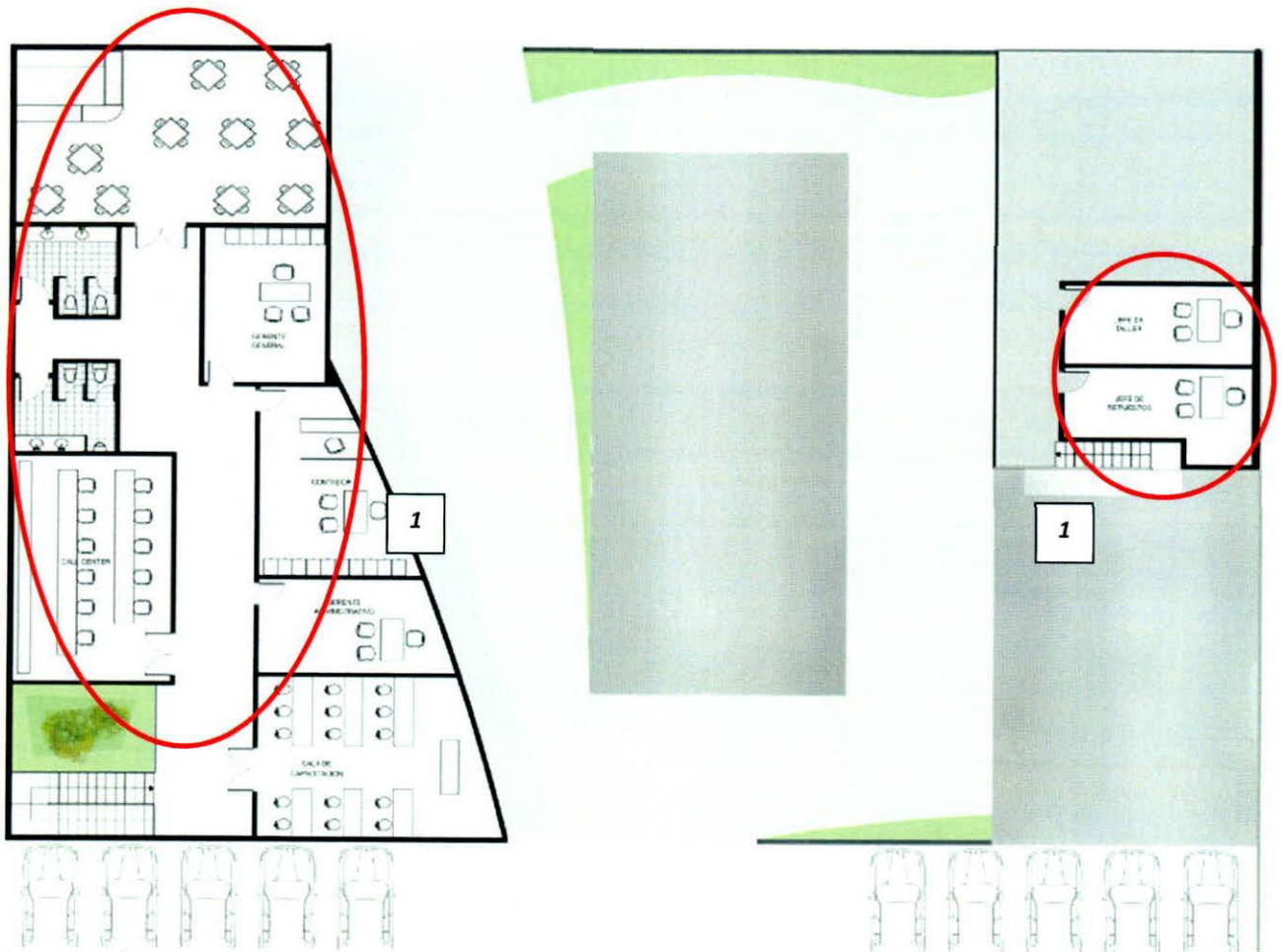


Elaboración: Los Autores

Planta Alta

1.- Áreas administrativas

Figura 19: Plano Taller Matriz Planta ALTA



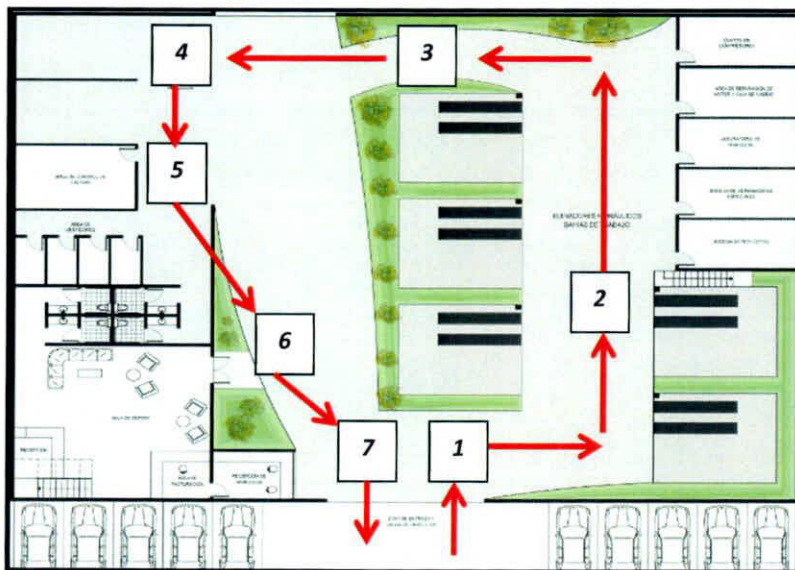
Elaboración: Los Autores

5.19 Flujo de Producción

En este caso se escogió un flujo de producción de tipo circular en donde los espacios de trabajo se encuentran cerca de las áreas de reparación y despacho de repuestos. El flujo de los clientes de acuerdo al proceso del taller sería de la siguiente manera:

- 1.- Recepción del vehículo
- 2.- Asignación en bahía de trabajo
- 3.- Evacuación de la zona de taller
- 4.- Trabajos de lavada
- 5.- Control de calidad
- 6.- Facturación de trabajos
- 7.- Salida de vehículos

Figura 20: Flujo de Proceso en el Taller



Elaboración: Los Autores

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1 Misión

“Crear confianza, lealtad y seguridad a sus clientes, ofreciendo servicios automotrices de excelencia, asegurando la especialización continua del personal, con el uso de equipos y repuestos de alta tecnología que garanticen el correcto funcionamiento de nuestras marcas a un precio competitivo, consolidando una relación de largo plazo basada en la ética profesional, creando armonía con nuestro entorno contribuyendo con el desarrollo sostenido de la sociedad”

6.2 Visión

“Posicionarnos como la Red de Talleres en Servicios Automotrices más grande de la Ciudad de Guayaquil y Durán, orientado a la satisfacción del cliente basado en la calidad de servicio y seguimiento postventa, como base para el éxito del negocio”

6.3 Valores Compartidos

Los valores compartidos de RME que se agregan a la característica de nuestro servicio son como sigue:

1) Honestidad e integridad:

- RME será honesto en sus relaciones profesionales y en el negocio, ofreciendo una mano de obra especializada y la distribución de repuestos originales con garantía.

2) Comportamiento profesional:

- RME evitará cualquier situación que pueda comprometer el prestigio de la empresa.
- RME se esforzará por cumplir no sólo con lo que es legal, sino con lo que es correcto.

3) Competencia

- RME entenderá que sus clientes esperan que el trabajo esté a la altura de los requerimientos de calidad que se prometen.

- RME asegurará cubrir cada una de las expectativas de sus clientes, con una atención adecuada en su taller matriz, así como cada uno de los talleres independientes que conforman la red y la intervención de los expertos más adecuados en conocimiento mecánico – automotriz.

4) Responsabilidad con la Sociedad:

- RME a través de su esfuerzo, contribuirá con el desarrollo de un sector que no sigue procesos, a través de una estandarización de procedimientos de servicios y precios.

5) Prácticas de negocio justas:

- RME propondrá honorarios que reflejen el valor de los servicios automotrices que presta, así como tendrá responsabilidad en los trabajos que efectúe de ser el caso.
- RME respetará a sus competidores, con quienes no competirá en el mercado de manera desleal.

6.4 Objetivos Específicos

Considerando que los principales aliados en la conformación de este negocio, se concentran en talleres, clientes y proveedores de repuestos, los objetos específicos identificados en forma integral son como sigue:

6.4.1 Talleres

- 1) Buscar el aprendizaje, innovación y mejora personal en cada uno de nuestros asociados para garantizar la continuidad del modelo de negocio.
- 2) Potencializar las ventas de mano de obra y repuestos en cada uno de los talleres asociados
- 3) Generar el valor económico esperado por nuestros asociados a través de la venta de servicio y mano de obra.

6.4.2 Clientes

- 1) Lograr captar los clientes de vehículos nuevos en las marcas de nuestro interés que jamás llevan su automotor a realizar mantenimientos en los concesionarios, así como también aquellos usuarios de vehículos que se encuentran fuera de garantía de concesionario.
- 2) Posicionar la marca RME en la mente de los consumidores, alineando las estrategias de la empresa con las necesidades del cliente
- 3) Lograr la asociación en la mente del consumidor de Garantía, Precio y Personal Capacitado con el nombre de la marca RME.

6.4.3 Proveedores de Repuestos

Crear conocimiento en el manejo de logística eficiente de distribución de nuestros proveedores, logrando la reducción de los tiempos de espera y entrega.

6.5 Grupo Empresarial

RME será una empresa que no pertenecerá a empresa matriz alguna y no tendrá participación o acciones en las empresas asociadas o aliadas que comprenderá en su fase inicial la alianza con 26 talleres multimarca que conforman la red y las empresas de comercialización de repuestos de automóviles, por tanto RME será una compañía independiente; es decir, no tendrá matriz ni subsidiarias.

6.6 Condiciones Salariales

RME será una empresa que en apego a su misión y visión, tendrá un fiel cumplimiento del marco normativo laboral ecuatoriano, por lo que cada una de las personas que se encuentren capacitadas para ingresar a la empresa, se les efectuará un contrato de trabajo bajo relación de dependencia del tipo tácito y expreso por escrito, o a prueba con una duración de 90 días, o en su efecto eventual, ocasional o de temporada según sea el caso.¹⁵

El empleado contratado gozará de una remuneración acorde al mercado, en el que será reconocido cada uno de los beneficios sociales conforme a la ley, como lo son la décimo tercera remuneración o bono navideño, la decimocuarta remuneración o bono escolar, el fondo de

¹⁵ De conformidad a lo establecido en el Art. 11, 12, 15 y 17 del Código de Trabajo vigente.

reserva y bono de buen desempeño; el mismo que se acreditará de acuerdo a una política de cumplimiento de objetivos en talento humano desarrollado por los administradores.

De acuerdo al presupuesto de nómina efectuado por RME, la empresa ha considerado las siguientes clasificaciones de sueldo, conforme al cargo, responsabilidad y tipo de trabajo efectuado, como sigue en el numeral 6.7 descrito a continuación.

6.7 Política de Distribución de Utilidades

RME reconocerá en beneficio de sus trabajadores el 15% de la utilidad contable del ejercicio, cuyo porcentaje se distribuirá de la siguiente manera:

- El 10% se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado al trabajador.
- El 5% restante será entregado directamente a los trabajadores de RME, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

En el evento que los porcentajes o valores que RME destine por disposición legal, estatutaria, o por voluntad de los socios a la formación o incremento de reservas legales, estatutarias o facultativas, se aplicarán luego de deducido el quince por ciento correspondiente a participación de utilidades de los trabajadores.

6.8 Personal Ejecutivo

RME contará con personería jurídica, patrimonio y autonomía administrativa propia. Un detalle de las funciones y responsabilidades que desempeñan los principales ejecutivos dentro de RME, es como sigue:

1. Gerencia General.- Es quien tomará las decisiones más importantes, la cual posee un ámbito de aplicación en todos los distintos procesos de RME. Se encargará de administrar los negocios relacionados con el objeto social de RME, y realizará el seguimiento y control de los mismos.

2. Directivo Comercial.- Se encargará de la gestión para la comercialización de los distintos servicios que maneja RME, con el fin de obtener los niveles de rentabilidad presupuestados. Además, es el encargado del control de los distintos servicios en cada uno de los talleres y distribuidores de repuestos asociados a nivel de la ciudad de Guayaquil y Durán, así como de los expertos a cargo en cada taller asociado y por el cual fueren previamente asignados.
3. Contador General.- Dirigirá las actividades de carácter financiero y contable de RME, definiendo los diferentes procedimientos tanto financieros como contables de RME; en lo que corresponde a la contabilidad, manejo de impuestos y el control de recaudaciones diarias o semanales que efectúen cada uno de los talleres asociados a nuestra cuenta bancaria.
4. Expertos Automotrices.- Corresponde a aquel personal capacitado y entrenado en mecánica automotriz, que serán las personas responsables de capacitar a los mecánicos de cada uno de los talleres automotrices aliados que conforman la red en temas de conocimiento técnico, asimismo su labor está orientada en dar soporte técnico para los problemas cotidianos de diagnóstico que se puedan presentar, manteniendo los estándares de calidad, producción y satisfacción de clientes de los talleres que tendrán a su cargo.

6.9 Accionistas de RME

Al 31 de Diciembre del 2012, los accionistas de RME son Genaro Chávez 50%, Pedro Samaniego 25% y Carlos Correa 25%.

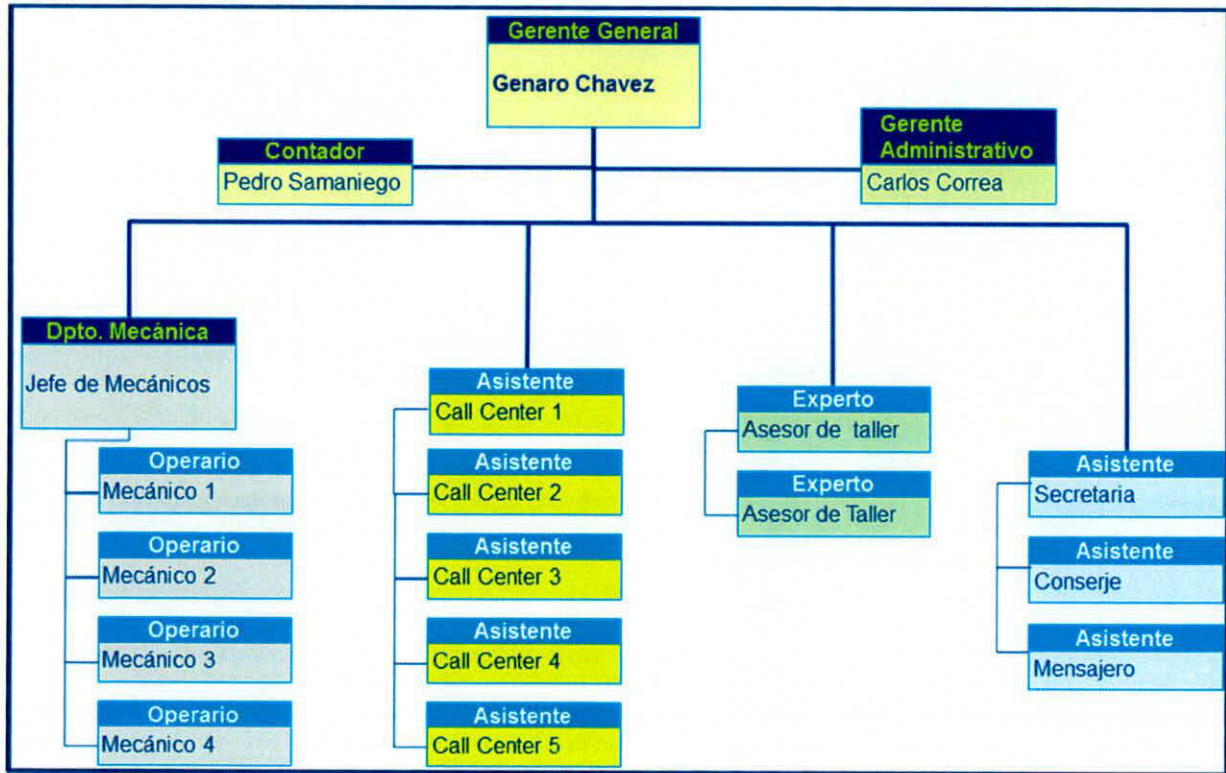
Tabla 52: Accionistas de RME

Nombre del Accionista	Participación Accionaria	Ubicación (País)
Genaro Chávez	50 %	Ecuador
Pedro Samaniego	25 %	Ecuador
Carlos Correa	25 %	Ecuador
Total	100.00%	

Elaboración: Los Autor

6.10 Estructura Organizacional

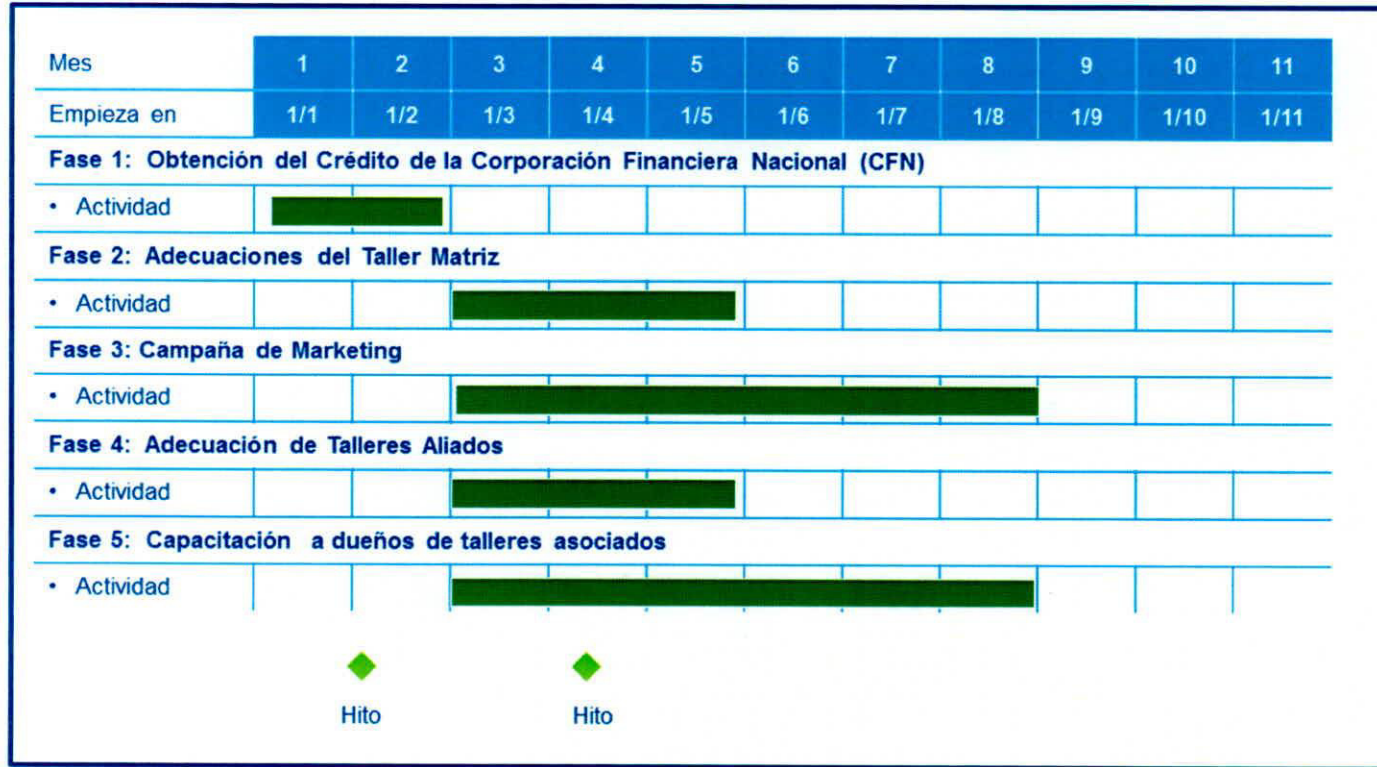
Figura 21: Estructura Organizacional de RME



Elaboración: Los Autores

6.11 Cronograma de Implementación del Negocio

Figura 22: Cronograma de Implementación para RME



Elaboración: Los Autores

7. ANÁLISIS LEGAL

7.1 Tipo de Sociedad

RME será una Sociedad Anónima domiciliada para efectos legales en la ciudad de Durán. Al ser una Sociedad Anónima, su capital se encuentra dividido en acciones que pueden ser negociables y se encontrará conformado por la aportación de los accionistas que responderán únicamente por el monto de sus acciones.

7.2 Procedimiento para la Conformación de la Sociedad

La compañía anónima es la forma de sociedad más usada en el Ecuador y los procedimientos para su conformación como empresa, la apertura del RUC (SRI), relaciones laborales (IESS), obligaciones municipales, y otros organismos como bomberos y Hospital Universitario, son como sigue:

7.2.1 Requisitos para la Formación de una Compañía Anónima

Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

De acuerdo a lo establecido por la Ley de Compañías, la Superintendencia de Compañías señala que para constituir una empresa se requiere que sea mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La escritura de fundación deberá contener los siguientes requisitos:

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;

5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, para el caso de **RME**, la misma se encontrará conformada por 3 accionistas.

7.2.2 Requisitos para la Apertura de Registro único de Contribuyente (RUC)

Para que el Servicio de Rentas Internas (SRI) le emita un número RUC a una empresa se requiere:

1. Presentar los formularios RUC01-A y RUC01-B (debidamente firmados por el representante legal o apoderado).
2. Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil, a excepción de los Fideicomisos Mercantiles y Fondos de Inversión.

3. Original y copia de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías (Datos generales, Actos jurídicos y Accionistas).
4. Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
5. Ecuatorianos: Original y copia a color de la cédula vigente y original del certificado de votación (exigible hasta un año posterior a los comicios electorales). Se aceptan los certificados emitidos en el exterior. En caso de ausencia del país se presentará el Certificado de no presentación emitido por la Consejo Nacional Electoral o Provincial.
6. Extranjeros Residentes: Original y copia a color de la cédula vigente .
7. Extranjeros no Residentes: Original y copia a color del pasaporte y tipo de visa vigente. Se acepta cualquier tipo de visa vigente, excepto la que corresponda a transeúntes (12-X).
8. Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono). Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. En caso de que las planillas sean emitidas de manera acumulada y la última emitida no se encuentra vigente a la fecha, se adjuntará también un comprobante de pago de los últimos tres meses.
9. Ubicación de la matriz y establecimientos, se presentará cualquiera de los siguientes: Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono). Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. En caso de que las planillas sean emitidas de manera acumulada y la última emitida no se encuentra vigente a la fecha, se adjuntará también un comprobante de pago de los últimos tres meses.
10. Original y copia del estado de cuenta bancario, de servicio de televisión pagada, de telefonía celular, de tarjeta de crédito. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.

11. Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y corresponder al del año en que se realiza la inscripción o del inmediatamente anterior. Original y copia del contrato de arrendamiento y comprobante de venta válido emitido por el arrendador. El contrato de arriendo debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y puede estar o no vigente a la fecha de inscripción. El comprobante de venta debe corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. El emisor del comprobante deberá tener registrado en el RUC la actividad de arriendo de inmuebles.
12. Original y copia de la Escritura de Propiedad o de Compra venta del inmueble, debidamente inscrito en el Registro de la Propiedad; o certificado emitido por el registrador de la propiedad el mismo que tendrá vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.
13. Original y copia de la Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar del domicilio, únicamente para aquellos casos en que el predio no se encuentre catastrado. La certificación deberá encontrarse emitida a favor de la sociedad, representante legal o accionistas.
14. Se presentará como requisito adicional una Carta de cesión de uso gratuito del inmueble cuando los documentos detallados anteriormente no se encuentren a nombre de la sociedad, representante legal, accionistas o de algún familiar cercano como padres, hermanos e hijos. Se deberá adjuntar copia de la cédula del cedente. Este requisito no aplica para estados de cuenta bancario y de tarjeta de crédito.

7.2.3 Requisitos para la Apertura del Número Patronal en el IESS

Para la emisión del número patronal se requiere utilizar el sistema de historia laboral que contiene el Registro Patronal que se realiza a través de la página web del IESS en línea en la opción Empleadores, en el cual podrá efectuar lo siguiente:

1. Actualización de Datos del Registro Patronal,
2. Escoger el sector al que pertenece (Privado, Público y Doméstico),
3. Digitar el número del RUC y

4. Seleccionar el tipo de empleador.

Además deberá acercarse a las oficinas de Historia Laboral, la solicitud de entrega de clave firmada con los siguientes documentos:

1. Solicitud de Entrega de Clave (Registro)
2. Copia del RUC (excepto para el empleador doméstico).
3. Copias de las cédulas de identidad del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave.
4. 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.
5. Copia de pago de teléfono, o luz
6. Calificación artesanal si es artesano calificado

7.2.4 Requisitos para la Obtención de la Patente Municipal

Toda persona natural o jurídica que realice actividad comercial, industrial, financiera y de servicio, que opere habitualmente en el cantón Durán, así como las que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

1. Original y copia de Certificado de Seguridad emitido por el Cuerpo de Bomberos.
2. RUC actualizado.
3. Llenar formulario de Patente de comerciante de persona natural o jurídica
4. Copia cédula y certificado de votación del dueño del local.
5. Nombramiento del representante legal y copias de escritura de constitución, si es compañía. Anual, hasta 31 de diciembre de cada año.

7.3 Implicaciones Tributarias, Comerciales y Laborales

En materia impositiva, la sociedad anónima (persona jurídica) está en la obligación de presentar y declarar sus impuestos, según las fechas señaladas por la entidad tributaria y son:

- Impuesto a la renta Sociedades 101 Anual
- Retenciones en la fuente 103 mensual conforme el noveno dígito del ruc
- IVA 104 mensual. conforme el noveno dígito del ruc
- Anticipo del impuesto a la Renta

El Impuesto a la Junta de Beneficencia de Guayaquil, es un impuesto anual sobre el capital de operación que grava a toda persona natural o jurídica que ejerza actividades productivas en la provincia del Guayas y esté afiliado a una de las cámaras de la producción y afecta a las personas que operen con un capital que no supere los cinco mil dólares de los Estados Unidos de América, pagarán la cantidad de cien dólares; las que lo hagan con un capital superior a cinco mil dólares de los Estados Unidos de América y no superen los siete mil quinientos dólares, pagarán la cantidad de ciento cincuenta dólares; y, quienes operen con montos superiores a los siete mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América, pagarán la cantidad de doscientos dólares y será pagado anualmente en forma directa en la tesorería de la H. Junta de Beneficencia de Guayaquil dentro de los tres primeros meses de cada año. Para el efecto, RME al contar con un Capital superior a los US\$7,500 cancelaría la cantidad de US\$200 anuales.

Las compañías sujetas al control de la Superintendencia de Compañías deben pagar a ésta, el valor correspondiente al uno por mil de sus activos reales. El pago deberá realizarse hasta el 30 de septiembre del presente año, en la cuenta corriente rotativa de ingresos No. 6252753, denominada "Superintendencia de Compañías", en la casa matriz o en las sucursales o agencias del Banco de Guayaquil. Las compañías tienen activos reales iguales o inferiores veintitrés mil

Quinientos dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 23,500.00) para el presente año, tendrán una contribución con tarifa cero dólares de los Estados Unidos de América.

8. ANÁLISIS AMBIENTAL

8.1 Emisiones, Efluentes y Residuos de la Empresa

RME al ser una empresa responsable con el cuidado del medio ambiente, establecerá en su reglamento interno lineamientos relacionados con el manejo responsable de los desechos sólidos que ésta genere en el taller matriz, asimismo, establecerá dentro de las capacitaciones efectuadas a los talleres afiliados a la red, la importancia del cuidado del medio ambiente.

Al respecto, y conforme a lo establecido en el Reglamento para el manejo de los desechos sólidos publicado según decreto 978 del R.O. 311 del 8-IV-2008, el manejo de desechos sólidos de RME tendrá los siguientes procesos: almacenamiento, recolección, transporte (en los casos que amerite), tratamiento (en los casos que amerite), barrido y limpieza de áreas públicas y aceras, y educación del tipo ambiental para sus empleados.

Asimismo, RME tendrá los drenajes del piso con la protección adecuada y se encuentran diseñadas de forma tal que permita su limpieza, y donde sea requerido, RME tendrá instalados los correspondientes sellos hidráulicos, trampas de grasa y sólidos, con fácil acceso para su limpieza.

8.2 Mecanismos de Seguridad Industrial

Los trabajadores bajo relación de dependencia de RME se encontrarían expuestos a eventuales riesgos de carácter laboral, sin embargo, con el propósito de mitigarlos, se procederá a la educación de los mismos en temas de seguridad industrial, así como también, se exigirá el cumplimiento de equipos de seguridad al momento de brindar los servicios automotrices, sin ninguna excepción, tales como el uso adecuado de mandil, guantes, botas, gafas, mascarillas y tapones auditivos.

9. IMPACTO SOCIAL

9.1 Efectos Positivos y Negativos de la Empresa

Entre los efectos positivos que tendría la creación de RME en el conglomerado social, se tendrían las siguientes: (i) generación de empleo, (ii) obligaciones tributarias y municipales para el Servicio de Rentas Internas (SRI) y Municipios, y (iii) desarrollo del sector de servicios automotriz.

RME al ser una empresa nueva en el sector de servicios automotrices en la ciudad de Guayaquil y Durán, crearía alrededor de 16 nuevas plazas de trabajo que serían ocupadas por personas con conocimiento en mecánica automotriz, asistentes administrativos y personal de call – center, mediante el cual se les reconocerá una remuneración competitiva de acuerdo al mercado, percibirá los beneficios sociales conforme a la ley y, adicionalmente obtendrá la capacitación en temas técnicos que permitirá su desarrollo profesional.

RME al ser una empresa nueva cuya actividad operacional no corresponde a un sector económico considerado como prioritario con el Estado, se encuentra en la obligación como sujeto pasivo de impuesto a la renta de cancelar el correspondiente impuesto a la renta generado sobre la utilidad gravable al término de su ejercicio económico. Debido que sus ingresos se encuentran gravados con impuesto al valor agregado (IVA), RME se convierte en agente de percepción de referido impuesto y en consecuencia deberá percibir el correspondiente impuesto al momento de su facturación y proceder a su declaración mensual.

Finalmente, consideramos que RME promoverá al desarrollo de un sector de la economía en el país que no se encuentra debidamente organizada, esto es, que promoverá a la estandarización de procedimientos y precios en un sector donde cada taller maneja sus precios y propios procedimientos de manera rutinaria.

9.2 Posibilidades de Rechazo o Apoyo a la Comunidad

Consideramos que el negocio de RME en la ciudad de Guayaquil tendría apoyo de la comunidad en razón que el mismo ha sido creado con la finalidad de satisfacer la demanda de un servicio de mantenimiento preventivo y/o correctivo de calidad que en la actualidad no satisface las exigencias del consumidor, principalmente ocasionados por los altos costos de servicios

proporcionados por los concesionarios, la disponibilidad inmediata de talleres, la entrega de vehículos en las fechas propuestas y la desconfianza asociada al taller común.

9.3 Servicios Adicionales que la Empresa trae a la Comunidad

En lo que respecta a los servicios adicionales que **RME** trae a la comunidad para con sus clientes, se encuentra el seguimiento postventa para cada vehículo que solicite servicios a la red, el mismo que se efectuará a través de historiales que se encontrarán disponibles en las aplicaciones del CRM y que en consecuencia permitirán darle una asesoría y atención personalizada para cada caso.

9.4 Servicios Adicionales que la Empresa Demanda de la Comunidad

RME al ser una empresa que suscribirá un contrato con cada uno de los talleres multimarca asociados a la RED, así como proveedores de repuestos, de tecnología y de capacitación, demandará de sus proveedores por cada uno de los vehículos atendidos, los correspondientes repuestos alternos y/u originales según el caso, así como la mano de obra calificada proveniente de los talleres multimarca.

10. ANÁLISIS ECONÓMICO

10.1 Márgenes Brutos y Operativos

RME al ser una empresa que se dedicará al mantenimiento preventivo y correctivo de las cuatro marcas de mayor representación en la ciudad de Guayaquil (Chevrolet, Hyundai, Nissan y Renault); y dada a la naturaleza de su negocio, la estructura de sus costos son fijos y variables.

Así tenemos que sus costos fijos se encontrarán representados por los gastos administrativos y de ventas representados en los sueldos y salarios del personal administrativo, del personal de call center, que atenderá en forma directa las llamadas de los clientes que requerirán nuestro servicio a través de la modalidad de una llamada telefónica a nuestro PBX, del personal asesor de servicio y mecánicos que pertenecerán a nuestra oficina matriz y que constituirán los expertos que capacitarán a los mecánicos pertenecientes de la red.

Como otro costo representativo de la red se tendrá la construcción de un Taller Matriz, el cual tendrá un costo aproximado de \$ 223.023 y cuya ubicación estratégica será la ciudad de Durán.

Sus costos variables se encontrarán representados por los equipos y herramientas mínimos necesarios de la red; y principalmente, los costos de la mano de obra y repuestos que se facturarán a cada uno de los talleres mecánicos, los cuales serán variable en razón de (1) la cantidad de vehículos atendidos por tipo de servicio específico y (2) por la cantidad de repuestos demandados.

El margen bruto será el resultado entre la diferencia del total de ventas y el costo de venta que estará conformado por (1) los costos variables de mano de obra y (2) repuestos señalados precedentemente. El margen operacional estará dado por la diferencia entre el total de ventas, costo de ventas y sus gastos generales (administración y ventas)

10.2 Ingresos

Los ingresos de RME provendrán de las ventas resultantes de la facturación a cada uno de los talleres que conformarán la red en la demanda de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, cuyos precios se encontrarán en forma estandarizada a través de temparios

debidamente acordados por tipo específico de servicio, así como los vehículos atendidos por el taller Matriz.

Se ha estimado de acuerdo a las proyecciones, que se necesitan al menos 26 talleres afiliados a la red, que destinen 5 horas de trabajo a usuarios de vehículos que provengan de nuestro agendamiento y por 22 días laborables al mes, resultando en 2.860 horas facturables a razón de un promedio de US\$ 18 hora por servicio de mantenimiento. (Ver Tabla 53 y 54)

Para efectos de los Ingresos por Venta de Repuestos se utilizó la tabla de temparios de mantenimientos de 5.000 a 50.000 Km, en donde se consideraron 8 modelos de vehículos, que realizan el mantenimiento preventivo cada 5.000 Kilómetros, lo cual da un total de 80 vehículos, trasladados a los 2.860 vehículos a ser atendidos por los 26 talleres asociados, y los 220 vehículos atendidos por el taller Matriz, da un total de ingresos aproximado de \$ 114.646 mensuales por repuestos, con un margen aproximado del 30%.

Cabe recalcar que se ha utilizado la tabla de 5.000 a 50.000 Km, que es hasta donde existen variaciones considerables en cada mantenimiento por repuestos utilizados y que de los 55.000 en adelante los repuestos utilizados son muy similares.

Tabla 53: Horas mensuales proyectadas para RME

Talleres Asociados	Horas por día	Días laborables	Total
26	5	22	2860

Tabla 54: Ingresos mensuales proyectados de RME (Asociados)

Red de Mecánicos Expertos	
Detalle de Ingresos y Egresos Talleres Asociados	
Mensual	
Costo hora de Mano de Obra	18.00
Vehículos atendidos mensualmente	2,860.00
Horas Mensuales a ser facturadas	2,860.00
Margen Mano de Obra	30%
Margen Repuestos	30%
Ingresos Mensuales	
Mano de Obra	51,480.00
Repuestos	106,457.40
Total Ingresos	157,937.40
Egresos mensuales	
Costos de Venta	
Mano de Obra	36,036.00
Repuestos	81,890.31
Comisión Vta. Reptos (3%)	3,193.72
Total Costos	121,120.03

Elaboración: Los Autores

Asimismo se establece que el Taller Matriz tendrá la capacidad para atender 10 vehículos diarios que destinen 5 horas de trabajo a usuarios de vehículos que provengan del agendamiento y por 22 días laborables al mes, resultando en 220 horas facturables a razón de un promedio de US\$ 18 hora por servicio de mantenimiento.

De acuerdo a lo antes mencionado, se tendrá la capacidad de cubrir el 16.79% del total del mercado.

10.3 Inversión Inicial

RME contará con una Inversión Inicial cuyo monto asciende a \$ 384.000,00, en donde dicho monto incluye la construcción de una edificación, en donde funcionará el taller modelo, así como las oficinas principales en donde funcionará el Call Center encargado del agendamiento de los vehículos.

Tabla 55: Inversión Inicial en RME

Inversiones Depreciables - Equipos Call Center

Detalle	Valor	Período de acción tributaria	Monto depreciación mensual
T1200M - Diadema Telefónica (6)	417.00	3 años de vida útil	11.58
AP2200 - Amplificador Telefónico (6)	556.80	3 años de vida útil	15.47
Teléfono Panasonic Kxt-7730, Programador (6)	534.00	3 años de vida útil	14.83
Central Panasonic KXTDA 100, (8 Líneas- 24 Extensiones)	1,200.00	3 años de vida útil	33.33
Servidor (Computación)	1,489.00	3 años de vida útil	41.36
Módulo de las computadoras (8)	1,200.00	10 años de vida útil	10.00
Equipos de Computación (8)	4,000.00	3 años de vida útil	111.11
	<u>9,396.80</u>		<u>237.69</u>

Inversiones Depreciables - Edificio, Muebles de Oficina y Computación

Detalle	Valor	Período de acción tributaria	Monto de depreciación mensual
Edificio	223,022.75	20 años de vida útil	929.26
Escritorio 2,00x2,00m (2)	500.00	10 años de vida útil	4.17
Sillas con brazos (8)	800.00	10 años de vida útil	6.67
Aire acondicionado Split multiple 24000 BTU (3)	1,950.00	10 años de vida útil	16.25
	<u>226,272.75</u>		<u>27.08</u>

Inversiones Depreciables - Equipos de Taller

Detalle	Valor	Período de acción tributaria	Monto de depreciación mensual
KIT de equipo de herramientas generales de taller	1,366.65	10 años de vida útil	11.39
Elevadores (3)	6,000.00	10 años de vida útil	50.00
	<u>7,366.65</u>		<u>61.39</u>

Total Inversión en Activos Fijos	243,036.20
---	-------------------

Inversión Inicial	
Inversión Fija	243,036.20
Capital de Trabajo	139,163.80
Gastos Pre Operacionales	1,800.00
Total	384,000.00

Elaboración: Los Autores

La inversión inicial se puede clasificar en tres grandes grupos: (i) la inversión en activos fijos que contempla la construcción de un edificio (Taller Matriz), así como la inversión en la infraestructura tecnológica para la adecuación del Call Center, (ii) en lo que corresponde a los gastos de constitución o diferidos serán aquellos gastos de gestión relacionados con la apertura del local, y (iii) el capital de trabajo que detallaremos más adelante. Ver Tabla 55

10.4 Inversión en Capital de Trabajo

RME establece una inversión en capital de trabajo, por aproximadamente \$ 139.000,00, lo cual estará principalmente contemplado en:

- Publicidad:
 - ✓ Radio
 - ✓ Prensa Escrita
 - ✓ Redes Sociales
- Contrataciones
- Suministros
- Seguridad

Los activos corrientes se encuentran conformados principalmente por las cuentas por cobrar que se estima al 31 de diciembre del 2013 asciendan a \$ 28.653,00, ya que todas las ventas son prácticamente al contado y los pasivos corrientes ascienden a US\$ 12,243, esto es durante el

primer año de funcionamiento, esto es debido a la facturación de los últimos días de diciembre y a los proveedores que se les cancelaría en el mes de enero del año siguiente.

10.5 Presupuesto de Ingresos

RME establece atención mínima de 5 vehículos en 26 talleres asociados y 10 vehículos en un Taller Matriz teniendo una duración de 1 hora cada mantenimiento (atención de vehículo), durante el promedio de 22 días laborables, con un precio de mano de obra de US\$20 la hora, el inicio de las operaciones está proyectado para el mes de mayo del 2013. Se estima una facturación de US\$18 en insumos y repuestos por vehículo, de acuerdo a la atención de 5 vehículos por taller asociado.

En base a lo expresado, se espera generar ingresos mensuales de US\$170.08 durante el primer año, distribuidos de la siguiente manera:

- Ingresos por Mantenimiento (M.O.) US\$55.440
- Ingresos por Repuestos US\$114.646

10.6 Presupuesto de Servicios y Repuestos / Insumos

En lo que respecta a la mano de obra, se proyecta el cancelar el valor de \$ 14,00 por hora en atención a cada vehículo que ingrese al taller, con lo cual tenemos presupuestado el valor de \$ 36.036,00 mensual para este rubro, estableciendo la atención 5 vehículos diarios en 26 talleres.

Así mismo se tiene el presupuesto para repuestos, en el cual manejando un margen del 30% por repuesto vendido, se establece un presupuesto de \$ 81.890,00 mensuales, adicionando el 3% de comisión al Taller por la venta de cada repuesto instalado en el vehículo, lo cual representaría \$ 3,193.00 mensuales, dando un presupuesto total de \$ 85.083,00 para lo que respecta a la compra de Insumos y Repuestos.

10.7 Presupuesto de Personal

El presupuesto para el pago de personal está dividido en 3 etapas:

- Inicial
- Adecuaciones – Pre Operación
- Funcionamiento

En la etapa Inicial se tiene un presupuesto de \$ 2.350 para el pago del personal, los cuales serán distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 56: Gastos de Sueldo – Etapa Inicial

Cargo	Sueldo	Comisiones	Horas Extras	Décimo cuarto	Décimo tercero	Fondos de Reserva
Gerente General	800.00	0.00	0.00	26.50	66.67	66.64
Gerente Administrativo	700.00	0.00	0.00	26.50	58.33	58.31
Contador	500.00	0.00	0.00	26.50	41.67	41.65
Mensajero	350.00	0.00	0.00	26.50	29.17	29.16
	2,350.00	0.00	0.00	106.00	195.83	195.76

Elaboración: Los Autores

Todo el personal será debidamente contratado y afiliado al IESS, con lo cual se tiene un costo adicional por Aportes Patronales, que en este primer mes asciende a \$ 285,53.

Así se tiene un presupuesto total para la etapa inicial, que tendrá una duración de un mes, de US\$ 3.133, mes en el cual aún no funcionan los talleres.

En la etapa de Adecuaciones – Pre Operación, el presupuesto para pago de personal es de US\$12.650 los cuales serán distribuidos como se observa en la Tabla 57

Tabla 57: Gastos de Sueldo – Etapa Pre - Operación

Cargo	Sueldo	Comisiones	Horas Extras	Décimo cuarto	Décimo tercero	Fondos de Reserva
Gerente General	2,000.00	0.00	0.00	26.50	166.67	166.60
Gerente Administrativo	1,800.00	0.00	0.00	26.50	150.00	149.94
Contador	500.00	0.00	0.00	26.50	41.67	41.65
Secretaria/Contable	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Mensajero/ Traslado	350.00	0.00	0.00	26.50	29.17	29.16
Call Center 1	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Call Center 2	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Call Center 3	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Call Center 4	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Call Center 5	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Call Center 6	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Conserje	300.00	0.00	0.00	26.50	25.00	24.99
Asesor de Taller 1	1,500.00	0.00	0.00	26.50	125.00	124.95
Asesor de Taller 2	1,500.00	0.00	0.00	26.50	125.00	124.95
Mecánico 1	700.00	0.00	0.00	26.50	58.33	58.31
Mecánico 2	300.00	0.00	0.00	26.50	25.00	24.99
Mecánico 3	300.00	0.00	0.00	26.50	25.00	24.99
Mecánico 4	300.00	0.00	0.00	26.50	25.00	24.99
Mecánico 5	300.00	0.00	0.00	26.50	25.00	24.99
	12,650.00	0.00	0.00	503.50	1,054.17	1,053.75

Elaboración: Los Autores

Adicional a esto se tienen los aportes patronales que ascienden a **US\$1,537**. Estos valores se mantendrán durante el 2do mes, de adecuaciones y Pre operación.

Para la etapa de Funcionamiento, que será a partir de 3er mes, el presupuesto para el pago del personal será el siguiente:

Tabla 58: Gastos de Sueldo – Etapa Funcionamiento y/u Operacional

Cargo	Sueldo	Comisiones	Horas Extras	Décimo cuarto	Décimo tercero	Fondos de Reserva
Gerente General	2,000.00	0.00	0.00	26.50	166.67	166.60
Gerente Administrativo	1,800.00	0.00	0.00	26.50	150.00	149.94
Contador	500.00	0.00	0.00	26.50	41.67	41.65
Secretaria/Contable	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Mensajero/ Traslado	350.00	0.00	0.00	26.50	29.17	29.16
Call Center 1	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Call Center 2	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Call Center 3	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Call Center 4	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Call Center 5	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Call Center 6	400.00	0.00	0.00	26.50	33.33	33.32
Conserje	300.00	0.00	0.00	26.50	25.00	24.99
Asesor de Taller 1	1,500.00	0.00	0.00	26.50	125.00	124.95
Asesor de Taller 2	1,500.00	0.00	0.00	26.50	125.00	124.95
Mecánico 1	700.00	200.00	0.00	26.50	75.00	74.97
Mecánico 2	300.00	200.00	0.00	26.50	41.67	41.65
Mecánico 3	300.00	200.00	0.00	26.50	41.67	41.65
Mecánico 4	300.00	200.00	0.00	26.50	41.67	41.65
Mecánico 5	300.00	200.00	0.00	26.50	41.67	41.65
	12,650.00	1,000.00	0.00	503.50	1,137.50	1,137.05

Elaboración: Los Autores

Los Aportes Patronales ascienden a US\$1.658, en donde se estima que esta será la base de personal, al menos hasta que se consiga el retorno de la inversión y el debido crecimiento.

10.8 Presupuesto de Otros Gastos

En este presupuesto, tenemos la campaña de Marketing, cuyo valor asciende a **US\$90,068** para el primer ejercicio económico, valor que será dividido de la siguiente manera:

Tabla 59: Presupuesto de Otros Gastos

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
Campaña de Marketing							
Radio	10,000	-	10,000	10,000	-	10,000	40,000
5 Emisoras con Mayor Ranking	-	-	-	-	-	-	-
30 segundos (625 veces al mes)	10,000	-	10,000	10,000	-	10,000	40,000
	-	-	-	-	-	-	-
Prensa Escrita	16,812	5,726	1,550	5,220	10,824	6,770	46,902
El Universo	-	-	-	-	-	-	-
Seccion DxT Deportes (Lunes) cuarto de página horizontal	5,220	4,176	-	5,220	-	5,220	19,836
	-	-	-	-	-	-	-
El Universo	-	-	-	-	-	-	-
Revista Motores (2do Sábado del Mes) Media página horizontal	-	1,550	1,550	-	1,550	1,550	6,200
	-	-	-	-	-	-	-
Diario Extra	-	-	-	-	-	-	-
Sección Deportes (Lunes) cuarto de página	11,592	-	-	-	9,274	-	20,866
	-	-	-	-	-	-	-
Redes Sociales	-	1,583	-	-	1,583	-	3,166
Facebook 8000 visitas al mes	-	1,583	-	-	1,583	-	3,166
	-	-	-	-	-	-	-
Totales	26,812	7,309	11,550	15,220	12,407	16,770	90,068

Elaboración: Los Autores

También existen otros gastos que mensualmente, en el presupuesto, se dividen de la siguiente manera:

Tabla 60: Presupuesto de Otros Gastos

Rubro	
Capacitación	4,500.00
Suministros de Oficina	120.00
Suministros de Limpieza	100.00
Movilización	100.00
Agua	60.00
Luz	840.00
Teléfono	860.00
Celulares	90.00
Mantenimiento oficina	300.00
Seguridad Electrónica	50.00

Elaboración: Los Autores

Además tenemos el alquiler anual de 27 equipos Datafast, cuyo costo anual con conexión telefónica es de **US\$197** cada equipo.

10.9 Análisis de Costos

RME establece los siguientes costos, los cuales son el resultado de un Costo de 70% en Mano de Obra y de un 70% en Repuestos (Sobre valor cobrado al Cliente), adicional a esto un 3% de comisión para el taller por Repuesto vendido.

Tal como se mencionó en los ingresos, el cálculo del costo de los Repuestos proviene de una tabla de temparios de mantenimientos de 5.000 a 50.000 Km.

Tabla 61: Análisis de Costos

Costos de Venta	
Mano de Obra	36,036.00
Repuestos	88,189.56
Comisión Vta. Reptos (3%)	3,193.72
Total Costos	127,419.29

Elaboración: Los Autores

11. ANÁLISIS FINANCIERO

Continuando con el análisis financiero RME se ha procedido con la proyección del Flujo de Caja a 5 años, con el fin de medir el rendimiento del proyecto por medio del WACC, VAN, TIR.

11.1 Flujo de Caja, VAN, TIR y WACC

Como resultado del cálculo, del flujo de efectivo con financiamiento, se obtiene un VAN de US\$479,411 utilizando una tasa de descuento (WACC) del 10,86% considerando el valor del dinero obtenemos una TIR de 41.05%, y un tiempo de recuperación de inversión Inicial de 2 años 4 meses.

De acuerdo a las ventas establecidas se establece un flujo de ingresos que refleja el cobro al contado de las facturas tanto por mano de obra (mantenimientos), como venta de repuestos.

El financiamiento necesario para el inicio de las operaciones de RME, es de US\$384.000 manteniendo un flujo mínimo promedio de US\$26.000 mensuales, el cual será obtenido en un 20% (US\$76.800) mediante aporte de sus accionistas y el 80% restante (US\$ 307.200) mediante préstamo a la CFN por crédito Empresarial cuyos créditos son hasta 1 millón de dólares y con una tasa de interés hasta el 10% anual, cuyo amortización del capital e intereses se paga en un periodo de 24 meses. El tiempo del financiamiento y planificación es de 2 meses, por documentación y trámites.

Los desembolsos por gastos operativos serán de acuerdo a los gastos proyectados.

El pago del préstamo será efectuado de forma mensual, con cuotas de US\$14.176.

Como desembolso por implementación tenemos la Campaña de Marketing, en donde los pagos por estos rubros se realizan al contado, ascendiendo a US\$ 90.068

Tabla 62: Flujo de Caja

Red de Mecánicos Expertos		1era Opción de Financiamiento				
<u>Flujo de Caja Proyectado</u>		Inversión Mixta				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	(243,036)					
UAI		12,683	226,125	262,474	291,996	319,756
Pago Part. Trab.		-	(1,902)	(33,919)	(39,371)	(43,799)
Pago de IR		-	(2,372)	(42,285)	(49,083)	(54,603)
EFFECTIVO NETO		12,683	221,850	186,270	203,542	221,353
(+) Deprec. Activos Fijos		15,065	15,065	15,065	12,333	12,333
(-) Ventas NO Cobradas		(11,339)	(11,717)	(12,303)	(12,918)	(13,564)
(+) Cobros de Créditos		-	11,339	11,717	12,303	12,918
(+) Ahorro x Pagos NO realizados		12,243	12,243	12,243	12,243	12,243
(-) Pagos de Proveedores		-	(12,243)	(12,243)	(12,243)	(12,243)
(+) Aporte Accionistas	76,800					
(+) Pago de Capital	307,200	(120,611)	(158,588)	(28,001)	-	-
FLUJO NETO DEL PERIODO	140,964	(91,960)	77,950	172,749	215,259	233,040
(+) Saldo Inicial	-	140,964	49,004	126,954	299,703	514,962
(=) FLUJO ACUMULADO	140,964	49,004	126,954	299,703	514,962	748,002
Aserción: Sin política pago de dividendos						
Elaborado por: Los Autores						

Para medir la rentabilidad del proyecto se procedió a determinar el VAN, TIR y WACC, en función al flujo de caja proyectado a cinco años.

Tabla 63: VAN, TIR y Determinación del WACC

WACC	10.86%
VAN	US\$ 479.411
TIR	41.05%

CALCULO DEL WACC	
DEUDA:	
Porción de la deuda financiada	80.00%
Interés del Prestamo (Banco)	10%
Impuestos (IR - Trabajadores) (T)	33.70%
Costo de la Deuda (Kd)	5.30%
CAPITAL:	
Porción de la deuda Capital Propio	20.00%
Rf (Tasa libre de riesgo)	4.12%
B (Índice Beta de la industria)	4.054
Prima de Riesgo (Rm-rf)	4.25%
Riesgo país	6.45%
CAPM	27.80%
Costo del Capital	5.56%
WACC	10.86%

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Automotive	12	1.73	103.42%	16.24%	0.93	16.84%	1.11

Datos:	
Deuda	80.00%
Capital	20.00%
Tasa Impositiva (2012) (22% + participacion trabajadores)	33.70%
% Apalancamiento del Mercado	400.00%
Beta del sector desempalacada	1.11
Beta Apalancada	4.05372

Elaborado: Los Autores

Como podemos observar en el cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) según se muestra en la Tabla No. 63 precedentemente, la misma se calcula considerando recursos de terceros y recursos propios, así tenemos que la deuda proviene de un financiamiento con una Institución Financiera Pública, esto es, a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) en un monto equivalente al 80% de la Inversión, y con recursos propios el 20% restante a través de aportes de los accionistas.

Así tenemos que el Costo de la Deuda (K_d) resultó en un 5,30% y el Costo de los Recursos Propios (K_e) resultó en un 5,56%. Para efectos del cálculo del Costo de Capital se consideró una beta apalancada del sector automotriz equivalente a 4,05372; la misma que proviene de una beta desapalancada equivalente a 1,11 de acuerdo a las betas del sector automotriz¹⁶ establecidas por Damodarán.

11.2 Estado de Resultados

Tabla 64: Estado de Resultados

Red de Mecánicos Expertos		1era Opción de Financiamiento				
Estados de Resultados Proyectados		Inversión Mixta				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1,360,691	2,109,072	2,214,525	2,325,252	2,441,514
(-) Costo de Venta		(1,019,354)	(1,605,483)	(1,685,757)	(1,770,045)	(1,858,547)
(=) Utilidad Bruta		341,337	503,589	528,768	555,207	582,967
(-) Gastos Administrativos		(215,841)	(265,943)	(265,943)	(263,211)	(263,211)
(-) Gastos de Ventas		(91,668)	-	-	-	-
(=) UAI		33,829	237,645	262,825	291,996	319,756
(-) Gastos Financieros		(21,146)	(11,521)	(350)	-	-
(=) UAI		12,683	226,125	262,474	291,996	319,756
(-) Participación Trabajadore	15%	(1,902)	(33,919)	(39,371)	(43,799)	(47,963)
(-) Impuesto a la Renta	22%	(2,372)	(42,285)	(49,083)	(54,603)	(59,794)
UTILIDAD NETA		8,409	149,921	174,021	193,593	211,998

Elaborado por: Los Autores

RME durante su primer año de funcionamiento, estima una utilidad de US\$8,409, en donde los mayores gastos se encuentran destinados a la campaña de Marketing.

¹⁶ La beta unlevered del sector automotriz fue tomada de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

11.3 Estado de Situación

Tabla 65: Estado de Situación Financiera

Red de Mecánicos Expertos Estados de Situación Financiera Proyectados	1era Opción de Financiamiento Inversión Mixta					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	140,964	49,004	126,954	299,703	514,962	748,002
Cuentas por Cobrar	-	11,339	11,717	12,303	12,918	13,564
Total Activo Corriente	140,964	60,343	138,671	312,006	527,880	761,566
ACTIVOS FIJOS						
Edificio	223,023	223,023	223,023	223,023	223,023	223,023
Escritorio 2.00x2.00m (2)	500	500	500	500	500	500
Sillas con brazos (8)	800	800	800	800	800	800
Aire acondicionado Split multiple 24000 BTU (3)	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950
T1200M - Diadema Telefónica (6)	417	417	417	417	417	417
AP2200 - Amplificador Telefónico (6)	557	557	557	557	557	557
Telefono Panasonic Kxt-7730, Programador (6)	534	534	534	534	534	534
Central Panasonic KXTDA 100, (8 Líneas- 24 Extensiones)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Servidor (Computación)	1,489	1,489	1,489	1,489	1,489	1,489
Modulo de las computadoras (8)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Equipos de Computación (8)	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
KIT de equipo de herramientas generales de taller	1,367	1,367	1,367	1,367	1,367	1,367
Elevadores (3)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
(-) Deprec. Acum. Área Prod.	-	(15,065)	(30,130)	(45,195)	(57,528)	(69,861)
Total Activos Fijos	243,036	227,971	212,906	197,841	185,508	173,175
TOTAL ACTIVOS	384,000	288,314	351,577	509,847	713,388	934,742
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por Pagar	-	12,243	12,243	12,243	12,243	12,243
Porción Corriente de la Deuda	120,611	158,588	28,001	-	-	-
Particip. De Trab. Por Pagar	-	1,902	33,919	39,371	43,799	47,963
Imp. A la Renta por Pagar	-	2,372	42,285	49,083	54,603	59,794
Total Pasivo Corriente	120,611	175,105	116,448	100,697	110,646	120,001
PASIVO NO CORRIENTE						
Deuda a Largo Plazo	186,589	28,001	-	-	-	-
Total Pasivo NO Corriente	186,589	28,001	-	-	-	-
Total PASIVO	307,200	203,106	116,448	100,697	110,646	120,001
PATRIMONIO						
Capital	76,800	76,800	76,800	76,800	76,800	76,800
Utilidad Retenidas	-	8,409	158,329	332,350	525,943	737,941
Total PATRIMONIO	76,800	85,209	235,129	409,150	602,743	814,741
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	384,000	288,314	351,577	509,847	713,388	934,742

Elaborado: Los Autores

La principal afectación del Balance está dada por la deuda a largo plazo adquirida al inicio de las operaciones por US\$307.200 tiempo en el cual aún no se posee ningún tipo de ingresos, el cual se cancela en el transcurso de 2 años, bajando considerablemente el nivel de endeudamiento, y contando con una cantidad de dinero aceptable en cuentas bancarias (considerando que el negocio es nuevo y se está cancelando su mayor deuda), adicional a se posee un edificio valorado en \$ 223.023,00.

12. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

12.1 Riesgos de Mercado

Los repuestos y partes en el sector automotriz se encuentran íntimamente ligados con los posibles incrementos en los precios de los aranceles, del cual el 100% de los mismos son importados. Un riesgo de mercado está determinado por el comportamiento creciente de los aranceles y en consecuencia, un incremento en el costo de importación de los inventarios que pueden imponer un incremento en los precios de los repuestos comercializados por RME.

En lo que respecta a los servicios para automóviles con fines preventivos y correctivos, existe una fuerte competencia en la oferta de dichos servicios en la ciudad de Guayaquil, no obstante, el elemento diferenciador en la oferta de los servicios se encontrará dado por la calidad, el seguimiento postventa, la mano de obra calificada y la atención rápida, que será el valor agregado que RME ofrecerá con la finalidad de crear fidelidad con sus clientes. Esto se logrará con el manejo adecuado de una estandarización de imagen y precios; y con fechas de entrega acordadas.

Finalmente, como parte de los incentivos que plantea el Gobierno Ecuatoriano para fomentar la producción, el comercio y las inversiones en el país, el COPCI establece incentivos para la creación de nuevas empresas domiciliadas fuera de las jurisdicciones de la ciudad de Quito y Guayaquil, y cuya actividad se encuentre relacionada con la metalmecánica, esto es, empresas que busquen el desarrollo de tecnología y procesos de manufactura y transformación de las materias primas básicas de este sector, tales como el acero y el hierro fundido, en sus diversas formas y calidades. Para lo cual, la actividad de fabricación de vehículos automotores, remolques, semirremolques, sus partes y piezas, y otros tipos de equipo de transporte se encuentran dentro de los sectores económicos prioritarios del estado por las cuales el sector automotriz se encontraría beneficiado ante nuevas inversiones, y en consecuencia el incremento en la demanda de servicios de tipo automotriz.

12.2 Riesgos de Propiedad, Planta y Equipo

RME no dispone de una póliza que cubre riesgos de la propiedad de activos fijos para evitar riesgos significativos y daños eventuales de los mismos en razón que los riesgos asociados a los mismos podrían ser eventualmente mínimos.

En lo que respecta a posibles riesgos ante daños asociados a la prestación de nuestros servicios en los activos de propiedad de nuestros clientes, RME solo garantizará la reposición de eventuales daños en automotores que hayan sido ocasionados previa evaluación por repuestos adquiridos en nuestra empresa. En lo que respecta, a los daños ocasionados por la mano de obra, ésta será asumida por el taller que efectuó la reparación del automotor previa evaluación. Es importante mencionar, que referidas políticas se encuentran establecidas en el Contrato de Prestación de Servicios que elaborarán asesores legales previos a la suscripción y firma de cada uno de los talleres calificados que participarán en la red.

12.3 Riesgos de Investigación y Desarrollo

Por la naturaleza de las operaciones de **RME**, no se encuentra expuesta a este tipo de riesgos.

12.4 Riesgos Financieros

A continuación se detallan los principales indicadores financieros de **RME** al 31 de Diciembre del 2013. (Ver Tabla 66)

Tabla 66: Principales Indicadores Financieros de RME en su primer año de operación

Detalle	Indicador	Nivel Esperado	RME
Liquidez	(Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente	> 1	4.39
Solvencia	Activo Corriente / Pasivo Corriente	> 1.5	4.39
Endeudamiento total	Total Pasivo / Patrimonio	< 1	2.15

Elaboración: Los Autores

RME mantendrá un nivel de liquidez por encima del ratio esperado, por tanto se interpreta que la Compañía tendría los recursos necesarios para afrontar los pagos de sus deudas a corto plazo, dado que posee una adecuada capacidad financiera para cumplir sus obligaciones.

Asimismo, la solvencia de RME se encontrará en un nivel aceptable en vista de que al 31 de Diciembre de 2013, la Compañía tendría un saldo de activos corrientes que le permitirá financiar sus obligaciones a corto plazo. Esto se verifica en razón que RME no tendrá inventarios bajo su responsabilidad, lo que conllevaría a riesgos en la rotación y obsolescencia de los mismos.

Con respecto al nivel de endeudamiento, RME en el año 2013 mantendrá un nivel elevado de cuentas por pagar a sus proveedores. Esta situación representa un crecimiento a futuro de la Compañía utilizando recursos de terceros.

12.5 Riesgos Cambiarios

RME no enfrenta riesgos importantes por variaciones en el tipo de cambio, en vista de que sus transacciones son realizadas principalmente en dólares de los Estados Unidos de América.

Es importante indicar que en los países de origen de los principales proveedores de repuestos (Corea, Taiwán y Brasil), la economía no ha sufrido variaciones drásticas que puedan afectar a la empresa directamente.

12.6 Riesgos de Tasas de Interés

RME no se encontraría expuesta a posibles riesgos por variaciones en las tasas de interés ya que el préstamo contratado con la Corporación Financiera Nacional (CFN) considera una tasa de interés estable que se alinea al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país.

12.7 Riesgos de Crédito

RME no enfrentaría riesgos crediticios futuros debido a que la cartera comercial por la prestación de nuestros servicios es contra entrega en la reparación y/o prestación del servicio del vehículo del cliente, esto es, que se facturará al contado.

12.8 Riesgos de Inventario

RME no presentaría riesgos importantes relacionados con la escasez de repuestos en razón que los mismos corresponden a las marcas de vehículos con mayor demanda en la ciudad de Guayaquil, y en consecuencia, la disponibilidad de los mismos a través de nuestra red de proveedores.

Como lo mencionamos anteriormente, RME asumiría riesgos por pérdidas o daños en los vehículos ocasionados por repuestos adquiridos, lo cual implicaría una pérdida normal de operación originada básicamente por estos conceptos.

Asimismo, RME no asumiría pérdidas por obsolescencia de inventarios en razón que la Compañía no tendría referidos bienes bajo su riesgo en almacenes.

12.9 Riesgos Climáticos

RME está indirectamente expuesta a las condiciones climáticas que pudieren afectar al sector automotriz, que constituyen el mercado principal de RME. Así tenemos el fenómeno de El Niño. Estas situaciones tendrían una incidencia directa reflejada en un aumento significativo en la demanda de repuestos o servicios de mantenimiento de vehículos proporcionados por RME.

13. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

Como estrategia tenemos el endeudamiento con terceros, que permitan el inicio del funcionamiento de RME, a una tasa considerable, y con cierta facilidad de acceso al crédito, aunque arriesgando el patrimonio de los dueños del Proyecto.

Como se señaló anteriormente, se considera un préstamo de \$ 307.200,00, con una tasa anual del 10%, el cual nos sería acreditado en el mes de febrero del 2013, y cancelado en su totalidad, incluido intereses, en 24 meses).

13.1. EVALUACIÓN DE CONTADO Y CON FINANCIAMIENTO

Si establecemos el iniciar el proyecto, sin solicitar financiamiento, existiría un ahorro de US\$ 33.017 correspondiente a los intereses por un préstamo de \$ 307.000 a 24 meses plazo, con una tasa del 10% anual, el cual es la tasa de interés establecida por la Corporación Financiera Nacional (CFN) para el Sector Empresarial.

Si bien es cierto, el financiamiento genera un desembolso, también es cierto que esto genera un escudo fiscal para efectos de la liquidación del Impuesto a la Renta en el Ecuador.

13.2. PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO

De acuerdo al Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado, se establece el siguiente Punto de Equilibrio, establecido en unidades monetarias y en número de unidades como sigue:

Tabla 67 : Punto de Equilibrio de RME

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Costo de Venta	\$ (1,019,354)	\$ (1,605,483)	\$ (1,685,757)	\$ (1,770,045)	\$ (1,858,547)
(-) Gastos Administrativos	\$ (215,841)	\$ (265,943)	\$ (265,943)	\$ (263,211)	\$ (263,211)
(-) Gastos de Ventas	\$ (91,668)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos Financieros	\$ (21,146)	\$ (11,521)	\$ (350)	\$ -	\$ -
Punto de Equilibrio (Ventas)	1,343,969.89	1,848,692.37	1,916,174.66	1,995,984.00	2,083,121.21
Punto de Equilibrio (Vehículos)	24,337.20	33,476.94	34,698.93	36,144.16	37,722.08
$PE_{Ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$					

Elaboración: Los Autores

13.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es una técnica que, aplicada a la valoración de inversiones, permite el estudio de la posible variación de los elementos que determinan una inversión de forma que, en función de algunos criterios de valoración, se cumpla que la inversión es procedente o es preferible a otra.

En base a lo expuesto, hemos considerado que uno de los criterios de valoración de nuestra propuesta de negocio serán las ventas, considerando para el efecto un escenario optimista con un incremento del porcentaje de la comisión cobrada a dueños de talleres y venta de repuestos, que originaría un incremento del 5% en ventas totales, sin variación alguna a nivel de costos de mano de obra y de repuestos, así como gastos variables y fijos. Asimismo, hemos considerado un escenario pesimista considerando un decremento del porcentaje de comisión cobrada a dueños de talleres y venta de repuestos, que originaría un decremento del 5% en ventas totales, sin variación alguna a nivel de costos de mano de obra y de repuestos, así como gastos variables y fijos. Un resumen de los escenarios propuestos, es como sigue:

Tabla 68 : Análisis de Sensibilidad

	Escenario Óptimo	Escenario Medio	Escenario Pésimo
Tasa de crecimiento de ventas	5%	0%	-5%
TIR	60.07%	38.65%	15.57%
Inversión	-384,000	-384,000	-384,000
Año 1	96,686	28,652	-39,383
Año 2	341,991	236,538	131,084
Año 3	311,476	200,750	90,023
Año 4	331,522	215,259	98,997
Año 5	669,065	546,989	424,914

Elaboración: Los Autores

Una variación positiva del 5% en el nivel de ventas produce una variación de 21,42 % en la Tasa Interna de Retorno (TIR) y de la misma manera una variación negativa del 5% produce una variación negativa de 23,08% en la Tasa Interna de Retorno. Por tanto se concluye que el proyecto de inversión posee un riesgo directamente proporcional a la tasa

de crecimiento de ventas y que la variación de escenarios no afecta demasiado a la rentabilidad de nuestro proyecto.

Anexo 1: Entrevistas de Especialistas del Sector Automotriz

Nombre: Ing. Francisco Madera

Cargo: Jefe de Postventa Automotores y Anexos
Sucursal Guayaquil



1. ¿Cuál ha sido su experiencia profesional en el Concesionario para el cual trabaja?

El Ing. Francisco Madera lleva 5 años de trabajo en Automotores y Anexos como Gerente de Postventa de Automotores y Anexos de la Sucursal en la ciudad de Guayaquil. El departamento de Postventa a su cargo tiene una relación directa con la administración de la compañía y el manejo comercial del área de repuestos y del área de accesorios.

Su formación académica se basa principalmente en un masterado en Administración de Empresas, así como programas gerenciales en Finanzas y Seguros, y cursos de especialización técnica.

Uno de sus objetivos principales al ingresar al Concesionario fue la de aumentar la cobertura y la capacidad en la recepción de vehículos de la marca para la cual trabaja.

2. ¿Cómo es un día típico de servicio al cliente en el Concesionario?

Los clientes ingresan al taller a partir de las 07h30 y se procura que todos ingresen a través de un sistema de citas para poder otorgar el servicio de manera puntual, de esta manera se ahorra tiempo, tanto para el cliente como para el personal del taller.

Los clientes ingresan al taller al área que se ha señalado y son atendidos por un asesor del servicio el cual posee una agenda programada en la que confirma cada uno de los datos y los requerimientos de servicio señalados previamente por el cliente en forma telefónica.

El proceso de recepción del vehículo dura entre unos 15 a 20 minutos, concluido el proceso de recepción, el asesor de servicio acompaña al cliente a la recepción, en el cual se le otorga un vale de taxi para que pueda dirigirse a su domicilio o al trabajo según corresponda.

3. ¿Cuál es el tiempo máximo que espera un cliente desde que llega y el asesor de servicio lo atiende?

En el proceso de recepción se ha establecido un promedio entre 15 a 20 minutos, y en ese lapso de tiempo debe recibirse el vehículo.

En el evento que los clientes no llegasen con una cita programada por que no conocían del sistema o por que no tuvieron tiempo para realizar una cita o por que tuvieron un daño eventual o emergente por la cual no haya sido posible programar; éstos clientes deberán esperar en promedio unos 25 a 35 minutos en la recepción, hasta que puedan ser atendidos por un asesor de servicio.

4. En relación al proceso de citas ¿Cuál es el tiempo máximo que se demora un cliente que llama en separar una cita y concretarla en el taller?

El tiempo máximo que demora un cliente que llama en separar una cita y concretarla en el taller es de aproximadamente 72 horas.

5. ¿Cómo usted cree que está relacionado el proceso de citas con la disponibilidad de técnicos y repuestos?

El proceso de citas ayuda a tener una idea amplia respecto a la necesidad y la capacidad que se requiere en el taller para soportar la carga diaria de trabajo, y de acuerdo a los requerimientos de servicio solicitados por el cliente en su agendamiento vía telefónica, se puede prever el tipo de repuestos que se necesitan para dar el correspondiente servicio de mantenimiento.

6. Para el caso del cliente con cita (agendamiento) que posee una disponibilidad de técnicos y una planificación previa de disponibilidad de repuestos. ¿Cómo se maneja para estos clientes con cita (agendamiento) los imprevistos? Por ejemplo, trabajos con terceros que haya que realizar o alguna demora al momento de diagnosticar el vehículo.

Cuando el cliente lleva su vehículo al taller. Durante el proceso de recepción confirmamos las razones por las cuales el cliente ingresa al mantenimiento, por ejemplo si es un

mantenimiento de 15,000 km se tiene un conocimiento adecuado del tiempo y repuestos que llevará a cabo dicho mantenimiento conforme la agenda.

En el evento que en el proceso de recepción se determine un requerimiento adicional, se manejan tiempos estándares para cada tipo de reparación y/o mantenimiento solicitado, o para el caso de trabajos adicionales se comunica primero al cliente para su confirmación y previa autorización, se lleva a cabo el trabajo.

7. En relación a la fuerte competencia en el mercado automotriz en la ciudad de Guayaquil. ¿Cómo se ve usted en representación de Nissan & Renault frente a sus competidores?

Automotores & Anexos posee una fortaleza, ya que es el único representante de la marca Nissan & Renault de manera directa en la ciudad de Guayaquil, asimismo, y como resultado de los estándares de encuestas que se han llevado a cabo, se ha obtenido cerca de un 70% de clientes satisfechos en Nissan y de un 68% en Renault; resultados que en comparación con la red de concesionarios, se encuentra dentro de los promedios esperados de satisfacción al cliente y de recomendación.

En lo que respecta a la competencia, Automotores & Anexos posee un elemento destacado que ha sido el sistema de gestión de calidad el cual ha ayudado a organizar el trabajo, el cual comprende principalmente en un sistema de agendamiento de citas totalmente operativo, el mismo que de acuerdo a resultados obtenidos en encuestas se ha obtenido en promedio un indicador cerca al 67% de clientes que ingresan al taller han sido previamente agendados, lo cual ha resultado bastante bueno respecto de aquellos talleres que no cuentan con un sistema como el que maneja la compañía.

8. Frente a sus competidores. En función de precios y costos ¿Cuál es su posición?

Automotores & Anexos cuenta con un estudio de mercado donde se obtuvo que la compañía se encuentra dentro del rango promedio de precios que el mercado ha fijado en lo que respecta a los costos por hora de mano de obra y costos de repuestos, los mismos que se mantienen de acuerdo a un standard conforme al tipo o marca de vehículo.

9. Frente a sus competidores, ¿Cómo usted ve la innovación de servicio respecto a otras marcas?

No se han hecho mayores innovaciones respecto al servicio que ofrecen marcas similares en el sector.

Respecto a los competidores del sector automotriz, entre las innovaciones que se han efectuado se encuentran los siguientes:

- ✓ Ofrecer Combos de mantenimiento que van desde los 5,000 km hasta los 100,000 km para todos los clientes, bajo esta modalidad se ha obtenido una comprensión por parte del cliente de los trabajos que se van a hacer, así obtiene un conocimiento de lo que se carga a una factura, cabe recalcar que no todas las marcas poseen este ofrecimiento de combos.
- ✓ Obtener un sistema de agendamiento de citas.
- ✓ Contar con uno de los talleres con gran capacidad de atención en la ciudad de Guayaquil, y;
- ✓ Ofrecer una gama completa en lo que corresponde a accesorios de vehículos.

10. Solicitamos nos ayude con un concepto, el cual suponemos lo ha creado antes, pero que lo ha fortalecido en los 5 años que lleva en Nissan & Renault. Para Francisco Madera, ¿Cuál es el concepto de servicio al cliente?

“Servicio al cliente” contempla llevar a cabo un trabajo, ser parte del interés del cliente al solicitar un servicio, es cumplir con las expectativas del cliente y sobrepasarlo dando un servicio adicional o un complementario. También significa proporcionar toda la ayuda y toda la atención que el cliente requiere cuando tiene una necesidad o demanda un servicio.

11. ¿Cree usted que existe algún punto clave para este concepto de servicio al cliente?

El punto clave para todas las personas que estamos en servicio al cliente es tener actitud, ya que todo parte de la actitud de la persona que tiene la oportunidad de estar frente al cliente, y de esta manera se verá reflejado en la aceptación de los procesos subsiguientes o la atención que continúa.

12. A su concepto, ¿Cómo esta creando clientes para toda la vida en el concesionario que usted lidera?

Automotores & Anexos trabaja a través de un servicio de calidad que cumpla con las expectativas del cliente, garantizando el servicio proporcionado con un precio justo, el cual

de una u otra forma transparente al cliente cada uno de los trabajos que se han efectuado al vehículo.

13. En relación a su experiencia en el Concesionario, usted estaría en la capacidad de decirnos ¿Cuáles son los problemas que se deben solucionar para mejorar el servicio al cliente?

Uno de los problemas que se debe solucionar para obtener un mejor servicio al cliente es no contar con un cálculo exacto de la dimensión de la demanda actual versus el tamaño del concesionario y el número de personas disponibles para otorgar el servicio, en razón que el cliente requiere un servicio personalizado y esto conlleva a tener el número de personas lo más exacto posible a la cantidad demandada. Basado en lo expuesto, es uno de los principales problemas que actualmente posee el taller y que se debe trabajar detenidamente.

14. ¿Tiene algún otro problema principal en lo que respecta al mejoramiento del Servicio al Cliente?

Otro problema principal sería la de mejorar la formación del personal, involucrarlo más a la calidad de servicio al cliente, esto en cuanto a la hospitalidad al momento de tener contacto con el cliente como asesor de servicio.

15. ¿Qué tipo de inversiones cree que se deben realizar para solucionar estos problemas?

Establecer talleres más pequeños que den mayor capacidad de atención a los clientes, mayor cobertura geográfica para evitar que los clientes tengan desplazamientos lejanos desde su domicilio o lugar de trabajo hacia un taller mecánico, y cuente con el personal suficiente como para atender éstas pequeñas instalaciones.

16. Cree usted que al solucionar estos problemas que mencionó anteriormente ¿Cuál sería el impacto en la percepción que el cliente tiene a su servicio?

Para el cliente sería ideal tener un taller lo más cercano a su trabajo, para el cliente sería bastante diferenciador que tenga su taller a la mano o a la vuelta de la esquina, de esa manera se estaría dando una mayor cobertura y la atención que requiere.

MATRIZ RESÚMEN DE ENTREVISTA A EXPERTOS

Comentarios relevantes en las entrevistas con Expertos					
TEMA	Expertos				
	Francisco Madera Gerente-Posventa Nissan-Renault	Fernando Galarza Gerente-Posventa Chevrolet	Joel Arteaga Jefe de servicio Chevrolet	Lauro Lopez Gerente de Servicio Chevrolet	Jose Fernandez Jefe de Servicio Hyundai
Proceso de Citas	Citas programadas	Citas programadas	Citas programadas hace 3 meses.	Citas programadas desde la empresa o por parte de GM	Citas programadas desde el Call Center para el servicio FAST
Tiempo de Espera	Máximo 72 horas	Dentro del mismo día hasta 11 de la mañana, y pasada las 11, hasta 24 horas siguientes.	Máximo 24 horas.	Se da prioridad y cliente escoge el horario en que va a ser atendido.	(i)La cita puede ser inmediata dependiendo del tipo de servicio, (ii)Máximo 24 horas
Relación citas vs. técnicos y repuestos	Se trata de programar de acuerdo a disponibilidad de técnicos y capacidad del taller.	Se trata de programar de acuerdo a disponibilidad de técnicos y capacidad del taller, el cliente sabe el valor que va a cancelar	Se trata de programar de acuerdo a disponibilidad de técnicos y capacidad del taller.	Gracias a la cantidad de talleres el cliente no espera por la recepción de la cita.	Se planifica entre AST, call center y repuestos a partir de la 17:00 para lograr planificación.
Posición frente a sus competidores	70% en Nissan y 78% en Renault, en Satisfacción de Servicio.	43% frente a otras marcas	Número 2 en la Zona 2 Chevrolet	Mejores servicios que las otras marcas por ser la más grande del país. Se maneja bajo un mismo precio en toda la red.	Se encuentran en segundo lugar con respecto a Chevrolet, precios accesibles
Innovación en el Servicio	Falta innovación.	Innovación reconocida por la marca	Innovación diferenciada con los competidores	Mejora continua en el servicio express, se lanzará un nuevo formato de CHEVY EXPRESS para un tipo de cliente PREMIUM.	Dos bahías de atención en el taller donde se demoran menos de 40 minutos mientras el cliente espera.
Concepto Personal de Servicio a Cliente	Cumplir con las expectativas del cliente y sobrepasarlas.	Responsabilidad, seriedad, principios, honradez, compromiso y confianza.	Solucionar todas las necesidades del cliente y ayudarlas en todo sentido	Satisfacer las necesidades del cliente con calidad. Espera entregar todo lo aprendido a través de los años.	El cliente es siempre primero, ser parte de la familia del cliente.
Clave para fidelizar clientes	Servicio de calidad y precio justo.	No abusar de los clientes	Ayudar al cliente.	Experiencia en saber lo que el cliente quiere.	Buen trato excelente trabajo y disponibilidad para todo lo que el cliente pida.
Principales problemas en el Concesionario	Formación de personal en atención al cliente y amabilidad.	Capacitación de personal en Relaciones Humanas y Ventas	Espacio para atención, largas colas de espera.	Mejorar instalaciones, personalizar más el servicio, agrandar espacio para atención.	Capacitación a nivel nacional.


1 DE 2

MATRIZ RESÚMEN DE ENTREVISTA A EXPERTOS

Comentarios relevantes en las entrevistas con Expertos						
TEMA	Expertos					
	Francisco Madera Gerente-Posventa Nissan-Renault	Fernando Galarza Gerente-Posventa Chevrolet	Joel Arteaga Jefe de servicio Chevrolet	Lauro Lopez Gerente de Servicio Chevrolet	Jose Fernandez Jefe de Servicio Hyundai	
PARTE II: Idea de Negocio	Respuesta ante Planteamiento de Idea de Negocio	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva
Parte III: Recomendaciones	Costos	Altos Costos por Seguros de Movilización y Licencias.	Altos Costos en la Capacitación del Personal.	El Costo debe ser moderado en un 20% menos que el Concesionario.	Depende de la clase de servicio que se quiere dar.	Capacitar, proveerlos de herramientas técnicas.
	Riesgos	Desorganización de los talleres pequeños y medianos.	No hay riesgo, el único riesgo es para el Concesionario por la disminución de clientes.	(i) Cambiar la mentalidad de trabajo tradicional a estandarización (ii) si el técnico está capacitado al 100% no hay riesgo.	Conseguir un banco de datos de clientes, potenciales costos , Calidad de servicio, Mano de Obra.	Técnicos de baja capacidad intelectual y profesional, pero la capacitación sería lo atractivo, No hay control de calidad
	Mercado a desarrollar	Todos (Medio y Alto)	Todos (Medio y Alto)	Todos (Medio y Alto)	Media, media alta, Cooperativas	Media, media alta
	Segmento	Todo el mercado.	Dirigido a cooperativas.	Todo el mercado, además de empresas y flotas.	Taxi, Empresas	Vehículos de menor precio ya que son difíciles de retener en el concesionario
	Canales a utilizar	Revistas y periódicos especializados	Extra, Radio Canela, Radio La Otra	Publicidad (Radio, prensa y volantes)	Volantes, radio, periódicos	Volantes, radio, periodicos
	Creación de redes de talleres	Joint Venture con Compañías de Seguros y Tarjetas de Crédito	Estandarización en concepto de servicio.	Al entregarse clientes, trabajo y capacitación sería ganancia para el dueño de taller.	Los dueños de talleres ya están acostumbrados a trabajar solos, es decir, ser sus propios jefes. Incluir inversión, capacitación.	Tratar de unir a los talleres
	Redes de distribuidores de repuestos	Si es red de distribuidores, la calidad del servicio puede verse comprometida dependiendo del tipo de repuesto.	Evaluar la calidad de repuestos alternos ya que existe varios tipos en el mercado.	(i) La calidad de repuesto es crucial, si es de calidad puede (ii) Si el repuesto genera una falla, no dirá que es el repuesto, sino el taller.	Debido a la gran cantidad de oferta, no sería difícil agrupar, pero trabajar con distribuidores sería mejor, estos negocios ya están acostumbrados a este tipo de trabajo.	Hay gran oferta de repuestos pero debería poderse almacenar una cantidad de repuestos y posteriormente manejar una bodega propia que aumente el margen de ganancia.

Anexo 2: Modelo de Encuestas a Clientes Potenciales de RME

Encuesta preferencias y comportamientos clientes de vehículos

La presente encuesta es realizada a clientes seleccionados de la marca  el propósito de conocer la percepción del servicio brindado por el taller mecánico, con el interés en determinar sus gastos promedios por mantenimiento, tiempo que se invierte y ubicación de los centros de servicio. La información recogida en esta encuesta nos permitirá mejorar nuestro servicio, cobrar valores de acuerdo a los ingresos del cliente y determinar la mejor ubicación para la creación de nuevos puntos de servicio que reduzcan el tiempo que el cliente invierte en el taller mecánico. Por lo que le solicitamos nos ayude respondiendo con sinceridad las siguientes preguntas:

Encuesta No _____

*Genero del encuestado

___ Masculino ___ Femenino

1.- ¿Qué marca de vehículo usted utiliza actualmente?

___ Chevrolet

___ Hyundai

___ Nissan

___ Renault

2.- ¿Qué tipo de vehículo posee?

___ Automóvil

___ Camioneta

___ Jeep (Vehículos todoterreno de 5 puertas ejemplo SZ, Tucson, Grand Vitara)

___ Otro (Modelo) _____

3.- ¿De qué año es su vehículo?

Año 2000 a Año 2005

Año 2006 a Año 2010

Año 2011 en adelante

Otro año _____

Nota: Si vehículo menor al año 2000 terminar encuesta

4.- ¿En dónde realiza actualmente el mantenimiento de su vehículo?

Concesionario

Lubricadoras

Mecánicos particulares

Otro _____

5.- ¿En qué sector de la ciudad está ubicado su concesionario/lubricadora/taller particular actual?

Norte

Centro

Sur

6.- Su concesionario/lubricadora/taller particular se encuentra cerca de:

Domicilio

Trabajo

Ninguno

7.- ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil le gustaría tener el taller de su concesionario/lubricadora/taller particular actual

Norte

Centro

Sur

8.- Le gustaría que su concesionario/lubricadora/taller particular se encuentre cerca de:

Domicilio

trabajo

9.- ¿Con qué frecuencia lleva su vehículo a mantenimiento?

Cada 5,000 Km

Cada 10,000 Km

Cada 20,000 Km

Cuando se acuerda

Cuando se daña el vehículo

10.- ¿Qué le gustaría que mejore su taller concesionario/Lubricadora/mecánico particular? Numerar del 1 al 5 de acuerdo a nivel de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

Agendamiento de citas para mantenimiento

Tiempo de espera en mantenimiento del vehículo

Precio

Información acerca de lo realizado a su vehículo

Servicio al cliente (Amabilidad en el trato personal)

Otros _____

11. ¿Cuál es el tiempo promedio que usted destina al mantenimiento preventivo en cada visita a Concesionario/Lubricadora/mecánico particular? Considere tiempo de espera.

Entre 1 y 4 horas (medio día)

Entre 5 y 8 horas (1 día)

Más de 8 horas (más de 1 día)

12. ¿Cuál es el monto promedio en dólares que usted destina al mantenimiento preventivo (mantenimiento periódico normalmente cada 5000 km) en cada visita al Concesionario/lubricadora/mecánico particular?

Entre US\$50 y US\$100 dólares

Entre US\$101 y US\$200 dólares

Entre US\$201 y US\$251

13. ¿Cuál es el monto promedio en dólares que usted destina a mantenimiento correctivo en cada visita al Concesionario/lubricadora/mecánico particular? (Correctivo es definido como daños que se suscitaron por no seguir plan de mantenimiento y generaron que el vehículo quede inmovilizado)

Entre US\$252 y US\$300 dólares

Entre US\$301 y US\$500 dólares

Mayor a US\$501

Nota: Si la pregunta 10 a la 13 fue dirigido a USUSARIOS de concesionarios seguir con la pregunta 16.

**Si la pregunta 10 a la 13 fue dirigida a Lubricadoras/mecánico particular continuar con la pregunta 14 y 15*

PREGUNTAS ESPECIFICAS PARA LUBRICADORAS Y MECANICOS

PARTICULARES

14.- Después de adquirido su vehículo, ¿Cuánto tiempo lo llevó al concesionario para mantenimiento?

- Nunca
- Menor a un 1 año
- Más de 1 año y menor a 3 años
- Más de 3 años

15. ¿Qué tipo de repuestos prefiere utilizar para las reparaciones en su vehículo?

- Originales
- Alternos

A partir de esta pregunta (16), todas son para los 3 tipos de talleres (concesionario, lubricadoras, mecánico particular)

PREGUNTAS FINALES PARA TODOS LOS ENCUESTADOS

1. ¿Qué valor estaría dispuesto a pagar por un mantenimiento preventivo, realizado en el menor tiempo posible, garantizado y con mano de obra certificada

- De US\$40 a US\$80
- De US\$81 a US\$160
- De US\$161 a US\$200

17.- ¿Qué valor estaría dispuesto a pagar por un mantenimiento correctivo, realizado en el menor tiempo posible, garantizado y con mano de obra certificada?

- Entre US\$201 y US\$240 dólares
- Entre US\$241 y US\$400 dólares
- Mayor a US\$401

18.- ¿Qué característica considera debe poseer un taller mecánico para que obtenga su aprobación? Enumere del 1 al 6 donde 1 es el más importante y 6 es el menos importante.

- Orden y limpieza
- Precio
- Personal capacitado
- Cumplimiento en tiempo de entrega
- Amabilidad en el trato personal
- Garantía en mano de obra y repuestos
- Otras _____

19.-¿Estaría dispuesto a cambiar su taller de servicio actual sea este concesionario/lubricadora/mecánico particular por el de una Red de Mecánicos Expertos?

- Si
- No

20.- ¿Está de acuerdo con llamadas periódicas para seguimiento acerca del funcionamiento y atención prestado a su vehículo?

- Si
- No

21. ¿Qué medio de contacto prefiere? Enumere del 1 al 5 según la importancia donde 1 es el más importante y 5 es el menos importante

- Numero convencional
- Numero laboral
- Celular
- Correo electrónico
- Redes sociales (Facebook/Twitter)
- Otros _____

22.- ¿Que forma de pago prefiere? Enumere del 1 al 4 según su preferencia donde 1 es el de su mayor preferencia y 4 el de menor preferencia.

___ Efectivo

___ Tarjeta de Crédito

___ Cheque

___ Transferencia bancaria

___ Otros _____

23.-Finalmente con el propósito de ajustar nuestros precios a su realidad económica le pedimos nos indique ¿En qué intervalo se encuentra su nivel de ingreso promedio mensual?

___ De US\$500 a US\$1.500

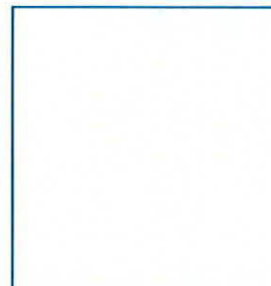
___ De US\$1,501 a US\$2,500

___ De US\$2,501 a US\$3,500

___ Más de US\$3,501

Anexo 3: Modelo de Entrevista a Dueños de Talleres Multimarca

Hoja de información personal



Nombres _____

Apellidos _____

CC _____

Nombre del taller _____

Ubicación del taller _____

Dimensión estimada del taller en metros cuadrados _____ frente _____ fondo _____

Referencia para ubicar el taller (pequeño croquis)

Teléfono del taller: _____

Infraestructura actual del taller

A continuación se presentaran diferentes puntos que el ENCUESTADOR deberá preguntar u observar al llegar al taller del MECANICO.

Servicios básicos (10%)			Equipamiento (20%)		
Agua	OK	F	Máquina de inyectores	OK	F
Luz	OK	F	Scanner	OK	F
Teléfono	OK	F	Herramientas manuales	OK	F
Permisos Municipales	OK	F	Elevador de poste	OK	F
Servicios complementarios (10%)			Imagen de taller (30%)		
Internet	OK	F	Exterior	OK	F
Tv Cable	OK	F	Interior	OK	F
			Presentación de mecánicos	OK	F
Instalaciones (30%)					
Baños	OK	F			
Oficina	OK	F			
Sala de espera	OK	F			
Comedor	OK	F			
Cambiador	OK	F			

Lineamientos básicos ENCUESTADOR

- 1.- Esta es una entrevista que debe ser grabada como evidencia de su realización.
- 2.-Se busca establecer una charla que forme una sinergia entre el ENCUESTADOR y el ENTREVISTADO.
- 3.- Considerando que la entrevista se debe dar en el TALLER del ENTREVISTADO, se debe asegurar capturar al menos 5 fotos en diferentes ángulos para evidenciar la forma actual y proponer una mejora.

Preguntas

1. ¿Con qué marcas de vehículo se siente más cómodo para trabajar, ¿Es especialista en alguna marca en particular?
2. ¿Cree usted que podría especializarse en una de las siguientes marcas? (Pregunte por qué se escoge las opciones)

___ Chevrolet

___ Hyundai

___ Nissan

___ Renault

3. ¿Qué tipo de herramientas maneja en su taller?

___ Básica (herramientas de mano en general)

___ Media (calibradores, medidores de diámetro, torquímetros)

___ Equipo de diagnóstico avanzado (scanner de diagnóstico)

4. ¿Qué opina de la posibilidad de formar parte de una Red de Talleres con prestigio? (**Explicar concepto RME con diapositivas**), es decir tener un nombre reconocido, como por ejemplo las Farmacias Cruz Azul, Sana Sana, Swett and Coffe (**Exponer el caso de las cafeterías**)
5. ¿Le agrada la idea de ser capacitado, en alguna de las marcas mencionadas, en qué áreas necesita capacitación?

Motor

Transmisión automática

Transmisión mecánica

Suspensión y dirección

Frenos

Sistema eléctrico y electrónico

Ventilación, calefacción y aire acondicionado

6. En relación a la pregunta anterior. ¿Existe algún servicio que subcontrate con algún otro taller mecánico. (por ejemplo: Limpieza de inyectores, rectificar motores, rectificar frenos etc...). **Obtener la mayor información acerca de los servicios que subcontrata.**

7. Se siente cómodo con el uso del Internet, cree que podría confiar en hacer transferencias bancarias, **RED DE MECANICOS EXPERTOS** cobraría por medio de transferencias, ¿Qué te parece la forma de cobro? **(Indague sobre que otra forma le parece adecuada)**

Bueno

Malo

Podría adaptarme

8. ¿Qué pensaría si en una empresa reconocida usted ve a alguien sin uniforme, o sin el logo de la empresa? **(Buscar concepto entre uniforme-empresa)**

9. ¿Está dispuesto a seguir ciertas reglas y parámetros con la finalidad de ser un taller reconocido por muchos mejorando sus ganancias? Como es el caso de Farmacias Cruz Azul, las cafeterías en donde todos tienen uniforme y colores que los identifican. **(Puntualizar en Vestimenta y Atención al cliente)**

10. ¿Cuál es la capacidad diaria que actualmente atiende su taller? **(número de vehículos)**

11. ¿Cuántas personas laboran en su taller? **(Especifique la cantidad)**

___ Maestros

___ Ayudantes

___ Personal administrativo

12. ¿Cuántos vehículos diarios usted cree que la RED DE MECANICOS EXPERTOS pueda llevar hasta su taller para que los pueda atender?

___ De 1 a 3

___ De 4 a 6

___ De 7 a 10

13. ¿Qué forma utiliza para conseguir clientes para su taller? **(Investigar sobre las formas de publicidad)**

14. En su posición de dueño del taller usted:

___ Realiza trabajos mecánicos siempre

___ Realiza trabajos mecánicos ocasionalmente

___ Únicamente administra

15. ¿Qué criterios utilizas para dar el valor de algún servicio mecánico a un cliente?

16. ¿Está usted de acuerdo con atender 4 vehículos diarios que le proporcione la RED DE MAECANICOS EXPERTOS de acuerdo a lo siguientes trabajos realizados. **Indique en que tiempo en horas se tomaría por cada trabajo y cuanto cobraría por cada servicio en mano de obra**

- a) Mantenimiento de 20.000 km automóvil CHEVROLET (cambio de aceite y filtro de motor, limpieza de frenos, limpieza de inyectores, limpieza del cuerpo de aceleración, cambio de aceite caja y corona) TIEMPO ESTIMADO _____ COSTO ESTIMADO _____
- b) ABC motor CHEVROLET (Limpieza del cuerpo de aceleración, limpieza correctiva de inyectores, cambio de filtro de combustible) TIEMPO ESTIMADO _____ COSTO ESTIMADO _____
- c) Limpieza de frenos automóvil CHEVROLET (limpieza de frenos, cambio de líquido de freno, rectificar tambores y discos, cambiar pastillas, revestir zapatas) TIEMPO ESTIMADO _____ COSTO ESTIMADO _____
- d) Cambio de aceites vehículo CHEVROLET (motor, caja, diferencial, hidráulico) TIEMPO ESTIMADO _____ COSTO ESTIMADO _____

17. ¿Qué tipo de trabajos realiza en su taller con mayor frecuencia? Enumere del 1 al 8 en donde 1 es el trabajo que realice con mayor frecuencia y 8 es el que realiza con menor frecuencia

___ Motor

___ Transmisión automática

___ Transmisión mecánica

___ Suspensión y dirección

___ Frenos

___ Sistema eléctrico y electrónico

___ Ventilación, calefacción y aire acondicionado

___ Mantenimientos de acuerdo al plan del fabricante

18. Si te llega un cliente por reparación de motor, ¿Me lo entregarías como RED DE MECANICOS EXPERTOS para que lo atienda personalmente y como compensación obtendrías una comisión del 30% de mano de obra por haber conseguido al cliente? **(Explicar el concepto de flujo en el taller de servicio)**

19. ¿Está de acuerdo con que el cliente tenga acceso todo el tiempo al trabajo que se está realizando en su vehículo?

___ Si

___ No (Porque?)

20. Considerando que **RED DE MECANICOS EXPERTOS** busca crear fidelidad en sus clientes a través de un manejo honesto de los servicios, precios, recambios realizados y sujetos a una garantía que se otorga únicamente si el cliente es manejado a través de nuestro CALL CENTER. ¿Cuál sería su proceder si un cliente le solicita ser atendido fuera de los parámetros que le hemos comentado?

21. ¿Cuál es su opinión si le proponemos que RED DE MECANICOS EXPERTOS le consigue los clientes, los maneje a través de un CALL CENTER que agenda citas, maneja historiales, realiza el seguimiento posterior a la visita a su taller, invierte en publicidad, capacitación y responde por la garantía de los trabajos realizados (siempre y cuando usted cumpla con los parámetros y reglas mencionadas anteriormente). La propuesta es que usted gane el 70% de lo cobrado y la Red solo el 30% en MANO DE OBRA. En repuestos RED DE MECANICOS EXPERTOS te entregaría los repuestos e insumos y ganarías una comisión del 3% por los repuestos vendidos. **(Motivar al encuestado para entregar una repuesta completa)**

22. Te pongo el siguiente escenario. Un vehículo regresa a tu taller reclamando GARANTIA, durante la revisión detectas que una polea de accesorios no estaba correctamente instalada, esto generó que la banda no esté correctamente guiada y como consecuencia la banda se dañó. Tomando en cuenta que RED DE MECANICOS EXPERTOS ofrece garantía a sus clientes. ¿Cómo deberías proceder en ese caso? **En**

tu taller se encontraría ubicado un cartel en un lugar visible que indica el número de contacto para quejas por malos servicios o inconformidades generados en los talleres asociados. Guiar la pregunta para encontrar:

- a) ¿Quién asume el tiempo perdido?
- b) ¿Quién asume los costos de repuestos?
- c) ¿Quién debe darle la solución al cliente?

23. ¿Estás de acuerdo con cobrar por hora de Mano de Obra \$ 18,00?, tú llevas \$ 12,60 y RME \$ 5,40. Además asumiendo que un trabajo promedio dura 1 hora, pero tú lo hiciste en media hora, ¿Se pagaría lo mismo?.

___ Si

___ No (¿Por que?)

24. ¿Estaría dispuesto a mantener un pequeño stock de repuestos en su taller, pertenecientes a RME?

___ Si

___ No (Por que?)

25. ¿Está dispuesto a invertir en su negocio, con la Asesoría de la Red, para que el mismo sea competitivo y formar parte de RED DE MECANICOS EXPERTOS?

___ Si

___ No (Por que?)

26. ¿Qué monto estaría dispuesto a invertir en la mejora de las siguientes áreas de su negocio?:

Herramientas _____

Instalaciones _____

Imagen de taller _____

27. Le voy a presentar esta foto y quisiera que me digas ¿Cuánto estas dispuesto a invertir para que tu taller mejore de esta forma? (**Presentar imagen de taller repotenciado frente a la foto inicial, para los efectos usar diapositivas de apoyo**)

28. ¿Su inversión la podría conseguir por su cuenta o cree que necesitaría del Financiamiento de un tercero?

29. Todo buen Negocio se encuentra formalizado en base a Contratos, ¿Estaría dispuesto a formar parte del Contrato entre RED DE MECANICOS EXPERTOS y usted?, En donde lo principal sería mantener estándares de calidad, precios y fidelidad a RME. (¿Por qué si o por qué no?), todo esto en beneficio de todos ya que se mantendría el status y buen servicio de la RED.

30. ¿Qué temores o dudas tiene con respecto a formar parte de la Red de Mecánicos Expertos? **Guiar la pregunta para encontrar temores en:**

- Garantía
- ¿Quién garantiza que me traerás 4 clientes diarios?
- Capacitación
- Inversión (Estándar de herramientas)

31. Después de todos estas preguntas, ¿Estaría dispuesto a formar parte de la Red de Mecánicos Expertos?

___ Si

___ No (¿Por que?)

Anexo 4: Modelo de Encuesta de Conocimientos Técnicos**TEST RME 1**

Nombre: _____

Fecha: _____

Direcciones.-

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda de acuerdo a su experiencia y conocimiento
2. Todas las preguntas tienen una única respuesta.
3. En caso de cualquier consulta realizarla al entrevistador
4. En la tabla siguiente se presenta la forma de calificación de esta prueba

<i>Area de contenido</i>	<i>Preguntas en examen</i>	<i>Porcentaje del examen (%)</i>
Sistemas de motor	9	16
Transmisión automática	4	7
Transmisión mecánica	6	11
Suspensión y dirección	13	24
Frenos	11	20
Sistema eléctrico	8	15
Ventilación, Calefacción y aire acondicionado	4	7
Total	55	100

BUENA SUERTE!!

Sistemas de motor (9)

1. El técnico A dice que una prueba de presión de combustible puede comprobar el estado de la bomba. El técnico B dice que es posible tener una buena lectura de presión pero el flujo insuficiente. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

2. El técnico A dice que el primer paso para realizar un DIAGNOSTICO es ingresar a buscar el DTC (código de avería) en el SCANNER. El técnico B indica que el primer paso es revisar la queja del cliente. ¿Quién tiene la razón?

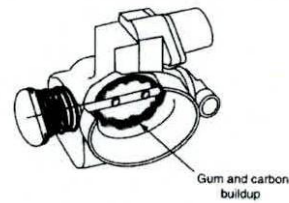
- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

3. El técnico A dice que en condiciones de alta contaminación por polvo, un filtro de aire dañado puede aumentar el desgaste en las paredes de los cilindros. El técnico B dice que un problema de filtro de aire no afecta el consumo de combustible. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

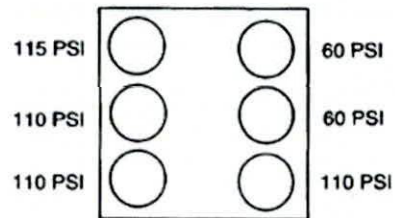
4. Mientras se discute acerca de los depósitos de CARBON en el cuerpo de aceleración, como se muestra en la figura. El técnico A dice que un spray limpiador en aerosol no limpia correctamente el cuerpo de aceleración, el componente debe ser removido para una limpieza correcta. El técnico B dice que depósitos de goma y carbón pueden causar una difícil operación en marchas mínimas. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B



5. El técnico A dice que durante una prueba de COMPRESION DE CILINDROS, lecturas bajas en cilindros adyacentes como se muestra en la figura, podría ser causa de un EMPAQUE defectuoso. El técnico B dice que una lectura baja en uno de los cilindros puede ser causa de un RIN DE PISTON o VALVULA defectuosa. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B



6. Un MOTOR tiene falta de POTENCIA y alto consumo de combustible. El técnico A dice que una banda de distribución rota no puede ser la causa. El técnico B dice que la banda de distribución se pudo haber saltado un diente. ¿Quién tiene la razón?

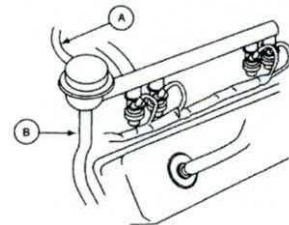
- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

7. Con un termómetro ajustado a la manguera superior del radiador, como se muestra en la figura, con el vehículo encendido en RALENTI durante 15 minutos. Este termómetro debería marcar:



- A) Menos que la temperatura del termostato
- B) Mas que la temperatura del termostato
- C) Cerca de la temperatura del termostato
- D) La mitad de la temperatura del termostato

8. El técnico A dice que al desconectar la línea de vacío del REGULADOR en la línea de INYECCION durante el RALENTI mostrado como la letra A en la figura, debe aumentar en unos 10 PSI la presión mostrada en el medidor de presión de combustible. El técnico B dice que si la presión de combustible aumenta después de la línea de RETORNO DE COMBUSTIBLE este restringida como lo muestra la figura B, con el switch abierto y motor apagado en la prueba de presión de combustible con el medidor, el REGULADOR DE PRESION DE COMBUSTIBLE no está manteniendo el cierre hermético. ¿Quién tiene la razón?



- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

9. El ajuste de VALVULAS está siendo discutido. El técnico A indica que el ajuste de válvulas siempre debe ser realizado con el motor FRIO. El técnico B indica que el pistón debe estar en PMS en la carrera de COMPRESION. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

Transmisión automática (4)

1. Durante un chequeo del aceite de la transmisión automática el técnico observa que el ATF se encuentra LECHOSO en su apariencia. Esto es causado por ¿Cuál de las siguientes razones?
 - A) Sobrecalentamiento
 - B) Banda que patina
 - C) Oxidación
 - D) Fuga de refrigerante

2. ¿Con qué frecuencia se debería cambiar el aceite de transmisión hidráulica?
 - A) Cada 50.000 km
 - B) Cada 100.000 km
 - C) Cada 20.000 km
 - D) Cuando el cliente reporta una falla de potencia

3. El técnico A dice que el sensor MAP (sensor de presión en el múltiple de admisión) es de utilidad para el motor pero no tiene uso en el control de cambios de la transmisión. El técnico B dice que el sensor MAF (sensor de flujo de la masa de aire) provee información acerca de la carga del motor al TCM (módulo de control de la transmisión). ¿Quién tiene la razón?
 - A) Solo A
 - B) Solo B
 - C) Ambos A y B
 - D) Ni A ni B

4. El técnico A dice que se debe realizar un TEST DE PRESION si se sospecha de una fuga interna. El técnico B dice que los puertos de prueba de presión se encuentran localizados en la carcasa de la caja de cambios

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

Transmisión mecánica (6)

1. Al momento de presionar el pedal de embrague se escucha un chillido. Los siguientes puntos pueden ser la causa EXCEPTO:

- A) Montaje del sincronizador
- B) Disco de embrague
- C) Rodamiento del eje de entrada
- D) Ruliman de embrague

2. Virutas de color dorado son encontradas en el aceite de transmisión después de drenar una caja de cinco velocidades. El técnico A dice que esto es una condición normal. El técnico B dice que esto podría ser de dientes de piñones astillados. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

3. Dos técnicos están discutiendo acerca de un plato de embrague. El técnico A dice que un plato de embrague debe ser reemplazado si éste se encuentra deformado. El técnico B dice que el plato de embrague puede ser fácilmente desmontado y reparado. ¿Quién tiene la razón?

A) Solo A

B) Solo B

C) Ambos A y B

D) Ni A ni B

4. Dos técnicos están discutiendo acerca del ensamblaje del conjunto de embrague. El técnico A dice que las fugas externas son debido al sello secundario. El técnico B dice que el líquido hidráulico es higroscópico y tiende a absorber humedad del ambiente. ¿Quién tiene la razón?

A) Solo A

B) Solo B

C) Ambos A y B

D) Ni A ni B

5. Dos técnicos están discutiendo acerca de PULIR EL VOLANTE DE MOTOR. El técnico A dice que al remover el VOLANTE se debe marcar tanto el volante como el cigüeñal antes del desmontaje. El técnico B dice que si mucha superficie es removida del VOLANTE podría ocurrir un daño en el rulimán de embrague. ¿Quién tiene la razón?

A) Solo A

B) Solo B

C) Ambos A y B

D) Ni A ni B

6. Las luces de RETRO de un vehículo no funcionan. El técnico A dice que el interruptor de la luz de retro pudo haberse quedado atorado en su posición de cerrado. El técnico B dice que puede haber una conexión a tierra suelta. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

Suspensión y dirección (13)

1. ¿Cuál de las siguientes partes NO corresponden a un sistema de SUSPENSIÓN?

- A) Rotulas
- B) Amortiguadores
- C) Diferencial
- D) Espirales

2.-¿Cuál de los siguientes ángulos no corresponden a los descritos en un reporte de ALINEACION

- A) CAMBER
- B) CASTER
- C) CONVERGENCIA / DIVERGENCIA
- D) Angulo de encendido

3.- Un vehículo tiene un jalón constante a la izquierda. Todo esto causara esta condición, excepto:

- A) El ángulo CASTER
- B) Baja presión de aire
- C) El ángulo CAMBER
- D) Un terminal de dirección

4.- ¿Cuál de los siguientes factores no es una cualidad de un sistema de DIRECCION?

- A) Seguridad activa
- B) Seguridad pasiva
- C) Precisión
- D) Rigidez

5.- El técnico A dice que una película ligera de grasa en la cámara inferior de un amortiguador es aceptable. El técnico B dice que una pequeña gota de aceite que proviene de esta cámara es aceptable. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

6.- Un vehículo tiene un sonido como GRUÑIDO que aumenta con la velocidad del vehículo. La causa más probable es:

- A) CASTER excesivo
- B) CAMBER excesivo
- C) Terminales desgastados
- D) Rodamientos de ruedas desgastados

7.- El técnico A dice que un vehículo jalara al costado con un CAMBER más positivo. El técnico B dice que el desgaste en el interior del neumático puede ser causado por CAMBER demasiado negativo. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

8.- El técnico A dice un vehículo con barra de torsión se puede ajustar para reparar la altura de manejo. El técnico B dice que en algunos vehículos las barras de torsión se usan en lugar de resortes helicoidales. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

9.- El Técnico A dice que dos neumáticos de diferente tamaño en la parte trasera de un vehículo tendrá un efecto adverso en el sistema de ABS. El técnico B dice que el 60 en la referencia de la llanta P225/60R16 89H indica el ancho de la sección del neumático. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

10.- Todas estas características del CAMBER son ciertas, excepto:

- A) Si el CAMBER es negativo, el neumático se desgaste en la banda de rodamiento interior.
- B) Si el CAMBER es diferente de un lado a otro causará un tirón.
- C) El vehículo tirara hacia un lado con la inclinación más positiva.
- D) CAMBER no está incluido en los ángulos que pueden causar afectación.

11.- Dos técnicos realizan una prueba de presión en la dirección asistida. El Técnico A dice que si la presión está por encima de la especificación puede haber una restricción en la línea de alta presión.

El técnico B dice que si la presión aumenta cuando la VALVULA DE CIERRE está cerrada puede haber un problema con la bomba de dirección asistida. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

12.- El técnico A dice que el ángulo de avance (CASTER) afecta a la capacidad de las ruedas para volver al centro después de un GIRO. El técnico B dice que una rótula de unión no tiene ningún efecto sobre el retorno del volante al centro. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

13.- Después de la instalación de un CAJETIN DE DIRECCION la luz de AIRBAG se ilumina. El técnico A dice que la ALINEACION del vehículo tiene que ser ajustado para reparar esta luz. El técnico B dice que si el volante no se mantuvo firme y se le permitió girar libremente, la cinta de AIRBAG puede haber sido dañado. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

Frenos (11)

1.- Un vehículo tiene un pedal de freno esponjoso y bajo. El técnico A dice que podría ser los rodamientos de las ruedas flojos. El técnico B dice que el pedal de freno bajo es más probable que sea causado por las pastillas de freno desgastadas. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

2.- El técnico A dice que dos neumáticos de diferente tamaño en la parte trasera de un vehículo no obstaculizará el funcionamiento del ABS. El técnico B dice que algunos sistemas ABS utilizan un acumulador que contiene el líquido de frenos a alta presión. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

3.- Un vehículo con frenos asistido por vacío (BOOSTER) tiene un pedal de freno duro y es difícil de detener. El técnico A dice que el vehículo puede tener los cilindros del CAPLIPER delantero trabado. El técnico B dice que puede haber un problema con el sistema BOOSTER de frenos. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

4.- Un vehículo tira hacia la izquierda solamente cuando se aplican los frenos. El técnico A dice que esto podría ser debido a una restricción en la línea izquierda del freno delantero. El técnico B dice que esto podría ser el cilindro del caliper derecho trabado. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

5.- Un vehículo tiene el pedal de freno bajo. El técnico A dice que un pedal de freno mal ajustado puede ser la causa. El técnico dice que el fluido del freno sobrecalentado podría causar esta condición. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

6.- ¿Cuál de estos no es parte integrante de una unidad ABS?

- A) Booster hidráulico
- B) Cilindro maestro
- C) Modulador hidráulico
- D) Booster de vacío

7.- El técnico A dice que si un tambor de freno tiene pequeñas grietas este debe ser reemplazado. El técnico B dice que si un tambor de freno tiene picaduras menores puede ser pulido. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

8.- El técnico A dice que los sistemas electrónicos de control de estabilidad requieren cuatro sensores de velocidad en las ruedas. El técnico B dice que la lámpara indicadora parpadeará cuando el sistema de CONTROL DE ESTABILIDAD se activa. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

9.- Un vehículo tiene un pedal duro con poco poder de frenado. El técnico A dice que esto podría ser el poder de vacío del servofreno. El técnico B dice que un BOOSTER necesita por lo menos 10 mm Hg de vacío para funcionar correctamente. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

10.- El técnico A dice que la unidad de control del sistema ABS está programado para ignorar la información de entrada del sensor de velocidad bajo el umbral de ciertas variaciones. El técnico B dice que un sistema ABS de un solo canal controla la presión hidráulica a los frenos traseros en ambos lados del vehículo al mismo tiempo. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

11.- El técnico A dice que los acumuladores se encuentran sólo en los sistemas NO INTEGRADOS DE ABS. El técnico B dice que los acumuladores integrales en el ABS pueden almacenar 2600 PSI de presión hidráulica. ¿Quién tiene razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

Sistema eléctrico (8)

1.-El técnico A dice que el nivel de electrolito no es importante en una batería LIBRE DE MANTENIMIENTO. El técnico B dice que el nivel de electrolito de una batería sellada puede ser revisado en algunas baterías a través de la parte transparente de la batería. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

2.-El técnico A dice que los sistemas COMPUTARIZADOS DE LOS VEHICULOS tienen la habilidad de comunicarse entre varias computadoras. El técnico B dice que la falla de una ENTRADA puede afectar varias computadoras. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

3.- El módulo de encendido usa una señal digital recibida desde el ECM (módulo de control) para:

- A) Señal de entrada para RPM
- B) Sincronización del efecto Hall
- C) Señal del cilindro #1
- D) Señal computarizada del tiempo del motor

4.- ¿Cuál de los siguientes NO es una forma adecuada de obtener DTC? (códigos de error):

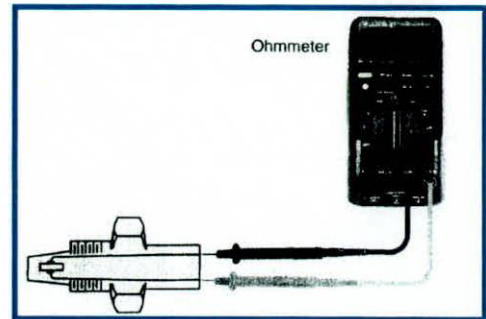
- A) Conectar cables de AUXILIO al cableado de ingreso de información del computador
- B) Observando el parpadeo de la luz CHECK ENGINE en el tablero
- C) Abriendo y cerrando el switch tres veces en cinco segundos
- D) Usando un computador de diagnostico

5.- Al discutir acerca de COMPUTADORAS y SENSORES que ingresan información. El técnico A dice que un sensor TPS (sensor de posición de mariposa) defectuoso puede causar inestabilidad en la aceleración. El técnico B dice que un TPS defectuoso siempre va a enviar un DTC (código de avería) y encender el CHECK ENGINE en el tablero. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

6.-En la figura, el sensor de temperatura de refrigerante (coeficiente negativo) es removido y puesto en un contenedor con agua y un VOLTIMETRO conectado a sus terminales. Técnico A dice que conforme la temperatura del agua aumenta, la resistencia en el sensor decrece. El técnico B dice que conforme la temperatura del agua aumenta la resistencia en el sensor aumenta. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

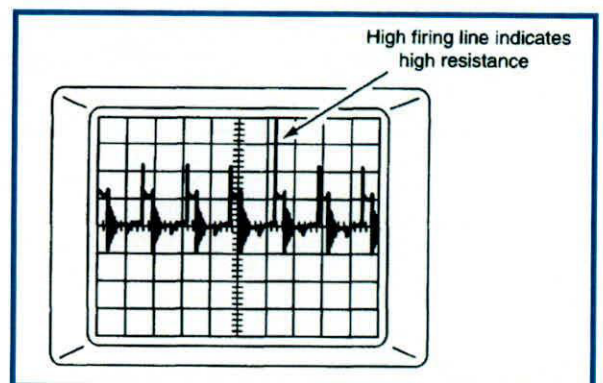


7.- El técnico A dice que una PRUEBA DE CAIDA DE VOLTAJE verifica la cantidad de resistencia entre los dos puntos de prueba. El técnico B dice que un registro mayor a 0.5V indica una alta resistencia a lo largo del cable positivo de la batería. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

8.- Mientras se monitorea la IGNICION con un osciloscopio, como se muestra en la figura, la CAUSA MENOS PROBABLE de alta resistencia en el CIRCUITO de IGNICION es:

- A) Cables de bujía dañados por CARBON
- B) Falta de componente DIELECTRICO en la superficie de montaje del módulo de ignición.
- C) Terminales de Bujías corroídos por el OXIDO
- D) Excesivo espacio en el ROTOR DEL DISTRIBUIDOR



Ventilación, Calefacción y Aire acondicionado (4)

1.-El A/C de un vehículo posee aire frío a velocidades normales, pero cuando se encuentra detenido en un semáforo solo sale aire caliente. ¿Cuál es la causa MENOS PROBABLE de esta condición?

- A) Motor recalentado
- B) Ventilador de motor débil eléctricamente
- C) Válvula de expansión congelada
- D) Suciedad en las aletas del condensador

2.- Un cliente acaba de recibir su sistema de AC reparado, quejándose que este no enfría correctamente en los días más calurosos. El técnico A dice que dejar la botella deshidratadora expuesta al ambiente por demasiado tiempo puede causar esta falla. El técnico B dice que puede haber mucha humedad en el ambiente. ¿Quién tiene la razón?

- A) Solo A
- B) Solo B
- C) Ambos A y B
- D) Ni A ni B

3.- Durante una prueba de rendimiento de A C, en el orificio de los tubos de A / C, el manómetro de presión indica que la presión del lado de alta es bajo, y en el lado de baja la presión es alta. Esto es causado por una:

- A) Válvula de expansión que se quedó abierta
- B) Válvula de expansión congelada
- C) Condensador con flujo restringido
- D) Compresor defectuoso

4.- El sistema de AC una válvula de expansión térmica. La línea de succión hacia el compresor esta fría al tacto. Esto indica:

- A) Válvula de expansión que se quedó abierta
- B) Baja carga de refrigerante
- C) Válvula de expansión que se quedó cerrada
- D) Esta es una condición normal

Anexo 5: Modelo de Encuesta Psicológica

Test del Temperamento para definición de mecánicos en RME¹⁷

Instrucciones: En cada una de las siguientes líneas de cuatro palabras, coloque una “X” delante de la palabra que más se aplica a usted marcando una sola opción de las cuatro por cada línea. Continúe hasta terminar las cuarenta líneas. Si no sabes el significado de alguna palabra, consulte un diccionario o pregunte antes de contestar.

Nota: Tendrás que ser muy sincero en las respuestas, además si deseas saber tu temperamento básico, tendrás que buscar en las emociones de tu mente y específicamente en momentos punta de tu comportamiento.

¹⁷ Tomado del Test de Temperamento de CESVI MEXICO – CENTRO DE EXPERIMENTACIÓN Y SEGURIDAD VIAL MÉXICO – PROGRAMAS DE CALIDAD

FORTALEZAS						
1	Animado		Aventurero		Analítico	Adaptable
2	Juguetón		Persuasivo		Persistente	Plácido
3	Sociable		Decidido		Abnegado	Sumiso
4	Convincente		Controlado		Competitivo	Considerado
5	Entusiasta		Inventivo		Respetuoso	Reservado
6	Enérgico		Autosuficiente		Sensible	Contento
7	Activista		Positivo		Planificador	Paciente
8	Espontáneo		Seguro		Puntual	Tímido
9	Optimista		Abierto		Ordenado	Atento
10	Humorístico		Dominante		Fiel	Amigable
11	Encantador		Osado		Detallista	Diplomático
12	Alegre		Constante		Culto	Confiado
13	Inspirador		Independiente		Idealista	Inofensivo
14	Cálido		Decisivo		Humor Seco	Introspectivo
15	Cordial		Instigador		Considerad	Conciliador
16	Platicador		Tenaz		Considerado	Tolerante
17	Vivaz		Líder		Leal	Escucha
18	Listo		Jefe		Organizado	Contento
19	Popular		Productivo		Perfeccionista	Permisivo
20	Jovial		Atrevido		Se comporta bien	Equilibrado

DEBILIDADES						
21	Estridente		Mandón		Apocado	Soso
22	Indisciplinado		Antipático		Sin entusiasmo	Implacable
23	Repetidor		Reticente		Resentido	Resistente
24	Olvidadizo		Franco		Exigente	Temeroso
25	Interrumpe		Impaciente		Inseguro	Indeciso
26	Imprevisible		Frío		No compromete	Impopular
27	Descuidado		Terco		Difícil contentar	Vacilante
28	Tolerante		Orgullosa		Pesimista	Insípido
29	Iracundo		Argumentador		Sin motivación	Taciturno
30	Ingenuo		Nervioso		Negativo	Desprendido
31	Egocéntrico		Adicto trabajo		Abstraído	Ansioso
32	Hablador		Indiscreto		Susceptible	Tímido
33	Desorganizado		Dominante		Deprimido	Dudoso
34	Inconsistente		Intolerante		Introvertido	Indiferente
35	Desordenado		Manipulador		Moroso	Quejumbroso
36	Ostentoso		Testarudo		Escéptico	Lento
37	Emocional		Prepotente		Solitario	Perezoso
38	Atolondrado		Malgeniado		Suspica	Sin ambición
39	Inquieto		Precipitado		Vengativo	Poca voluntad
40	Variable		Crítico		Comprometido	Astuto

R:	SANGUÍNEO	COLÉRICO	MELANCÓLICO	FLEMÁTICO
Respuestas: Para ver los resultados suma por columna ... Cada "x" vale 1 punto. Suma como se indica abajo				
1-19				
20-40				
Total				
Por cientos				

HOJA DE RESPUESTA PARA EVALUADOR

SANGUÍNEO

Vive en las nubes / Personalidad atractiva / Cuentista / El alma de la fiesta / Memoria para lo llamativo / No sueltan a su audiencia / Ingenuo e inocente / Voluntariosos / No comprometido / Creativo / Extrovertido / Platicador / Optimista / Impulsivo / Sin inhibiciones / Franco / Egoísta / Busca lo suyo / Jactancioso / Débil en carácter

Emociones

- **Fortalezas:** Personalidad atractiva / Conversador - Anecdota / El alma de la fiesta / Buen sentido del Humor / Ojo para los Colores / Toca a la gente cuando habla / Entusiasta y demostrativo / Alegre / Curiosos / Buen actor / Vive por el momento / Carácter variable / En el fondo es sincero / El eterno niño
- **Debilidades :** Hablador compulsivo / Exagerado / Se entretiene en Trivialidades / No recuerda nombres / Asusta a otros / Demasiado feliz para otros / Enérgico / Egoísta / Jactancioso y quejumbroso / Ingenuo se deja engañar / Se ríe y habla en voz alta / Controlado por las circunstancias / Se pone bravo fácilmente / Para algunos parece insincero / Nunca madura

Trabajo

- **Fortalezas:** Ofrecido / Planea / Creativo / Tiene Energía, Entusiasmo / Causa buena impresión / Inspira / Convence
- **Debilidades :** Prefiere hablar / Olvida sus obligaciones / No persiste / Su confianza se desvanece rápidamente / Indisciplinado / Sus prioridades están fuera de orden / Apresura decisiones / Se distrae / Malgasta tiempo charlando

Amistades

- **Fortalezas:** Hace amigos fácilmente / Es Gente / Le gustan los cumplidos / No guarda rencor / Asediado / Se disculpa rápidamente / Anima / Le gustan las actividades espontáneas.
- **Debilidades :** Odia estar solo / Necesita ser el centro / Quiere ser popular / Busca el crédito por sus decisiones / Domina la conversación / Interrumpe y no escucha / Contesta por otros / Olvidadizo / Siempre encuentra excusas / Repite sus historias.

No.	PROBLEMAS	SOLUCIONES
1	Hablan demasiado	Hablar la mitad de lo que se hablaba antes / Este atento para descubrir síntomas de aburrimiento / Condense sus comentarios / Deje de exagerar
2	Son egocéntricos	Sea sensible a los intereses de otras personas / Aprenda a escuchar
3	Memorias indisciplinadas	Ponga atención a los nombres de las personas / Anote / No olvide a los amigos o familiares dejándolos plantados.
4	Amigos veleidosos y olvidadizos	Amigos de los buenos tiempos/ Coloca las necesidades de otros primero
5	Interrumpen y contestan por otros	No piense que usted debe decir algo tan pronto se presente un silencio en la conversación
6	Desorganizado e inmaduro	Organice su vida

COLÉRICO

Líder / Dinámico / Cumplidor / Rápido / Confianza en sí mismo / Voluntad de hierro / Dominante / Determinado / Consigna / Mandón / Autoritario / Buena memoria / Jefe / Reorganiza / Decisivo / Sabe dirigir / Orientado a metas / Cruel / De voluntad recia / Hostil / Autosuficiente / Dinámico / Práctico / Polemista

Emociones

- **Fortalezas:** Líder nato / Dinámico y activo / Una necesidad compulsiva para el cambio / Actúa con rapidez / Quiere corregir las injusticias / Impasible / No se desanima fácilmente / Independiente y Autosuficiente / Confiado en sí mismo / Puede manejar cualquier proyecto.
- **Debilidades:** Mandón / Impaciente / Temperamental / Tenso / Demasiado impetuoso / Se deleita en la controversia / No se rinde a pesar de perder / Inflexible / Le disgustan las lágrimas y las emociones / No muestra simpatía hacia los demás.

Trabajo

- **Fortalezas:** Se propone metas / Organiza bien / Busca soluciones prácticas / Actúa con rapidez / Delega el trabajo / Exige productividad / Cumple lo propuesto / Estimula actividad / Le interesa poco la oposición
- **Debilidades:** Intolerante ante los errores / No analiza los detalles / Las trivialidades le aburren / Puede tomar decisiones temerarias / Puede ser rudo y sin tacto / Manipula a las personas / El fin justifica los medios / El trabajo puede ser su Dios / Demanda lealtad de parte de sus subordinados.

Amistades

- **Fortalezas:** Poco amigable / Organiza el trabajo en grupo / Dispuesto a liderar / Casi siempre tiene razón / Se destaca en emergencias.
- **Debilidades:** Tiende a usar a las personas / Domina a los demás / Decide por otros / Sabe todo / Todo lo puede hacer mejor / Demasiado independiente / Posesivo con los amigos y compañeros / No puede decir "Lo siento" / Puede estar en lo correcto y ser impopular.

El talento del colérico para dar liderazgo incisivo se necesita desesperadamente en cada área de la vida, sin embargo, llevado a un extremo, el colérico se vuelve mandón, autoritario y manipulativo.

No.	PROBLEMAS	SOLUCIONES
1	Trabajadores compulsivos	Aprenda a relajarse / Lea el libro "cuando descanso me siento culpable" / Deje de presionar a los demás / Planee actividades de esparcimiento
2	Necesidad de tener todo bajo control	Obedezca al liderazgo de otro / No desprecie a las personas que le parecen torpes / Deje de manipular
3	No saben cómo tratar a las demás personas	Paciencia y más paciencia / Guarde su consejo hasta que se lo pidan / Bájele el tono a medida que se acerca a los demás.
4	Tiene la razón pero son impopulares	Deje que otros también tengan la razón / Aprenda a disculparse / Admita que tiene algunas faltas

MELANCÓLICO

Introvertido / Pensador / Pesimista / Intenso / Serio / Intelectual / Organizado / Detallista / Perfeccionista / Idealista / Determinado / Detallista / Talentoso / Abnegado / Desestimado

Emociones

- **Fortalezas:** Profundo y Pensador / Analítico / Serio y Determinado / Propenso a ser un Genio / Talentoso y Creativo / Filósofo y Poeta / Aprecia todo lo bello / Sensible a otros / Abnegado / Meticulosos / Idealista.
- **Debilidades :** Recuerda lo negativo / Amanerado y deprimido / Le agrada que lo hieran / Falsa Humildad / Vive en otro mundo / Tiene mala imagen de si mismo / Escucha lo que le conviene / Se concentra en sí mismo / Demasiado introspectivo / Tiene sentimientos de culpabilidad / Sufre complejo de persecución / Tiende a ser hipocondríaco.

Trabajo

- **Fortalezas:** Prefiere seguir un horario / Perfeccionista / Detallista / Persistente y Conciencioso / Ordenado / Económico / Anticipa problemas potenciales / Descubre soluciones creativas / Necesita terminar lo que empieza / Le encantan las gráficas, mapas, listas, etc...
- **Debilidades :** No se orienta hacia las personas / Se deprime ante las imperfecciones / Escoge trabajos difíciles / Vacila al empezar proyectos nuevos / Emplea demasiado tiempo planeando / Prefiere analizar antes que trabajar / Se auto - desaprueba / Difícil de complacer / Estándares demasiados altos / Siente una gran necesidad de aprobación

Amistades

- **Fortalezas:** Escoge sus amigos cuidadosamente / Prefiere quedar entre bastidores / Evita llamar la atención a si mismo / Fiel y leal / Atento a las quejas / Soluciona problemas ajenos / Se interesa por los demás / Se conmueve fácilmente / Busca la pareja ideal.
- **Debilidades :** Vive a través de otros / Socialmente inseguro / Retraído y remoto / Critica a otros / Rechaza muestras de afecto / Le disgusta los que se le oponen / Sopecha de las personas / Antagonista y vengativo / No perdona / Lleno de contradicciones / Recibe los cumplidos con escepticismo

La manera analítica y profunda de pensar del melancólico, característica de un genio, es muy respetado por las personas de mentes menos profundas; sin embargo, llevada a un extremo, el melancólico se convierte en una persona deprimida

No.	PROBLEMAS	SOLUCIONES
1	Se deprime fácilmente	Debe darse cuenta que a nadie le gustan las personas melancólicas, es el quién controla a los demás con su carácter caprichoso / No busque problemas / No se sienta herido fácilmente / Busque el lado positivo de las situaciones / Lea el libro "Aleje las nubes negras"
2	Tienen una mala imagen de si mismos	Busque las fuentes de sus inseguridades / Esté alerta para descubrir la evidencia de una "falsa humildad"
3	Tienden a Aplazar	Escoja las cosas correctas antes de comenzar / No gaste mucho tiempo planeando
4	Demandan cosas poco realistas de los demás	Baje sus estándares / Esté agradecido que usted entienda su temperamento

FLEMÁTICO

Pacificador / Estable / Paciente / Escucha / Reconcilia / Compasivo / Habilidad / No se impresiona / Adaptable / Diplomáticos / Moderador / Despreocupado / Sereno / Tranquilo / Dueño de sí mismo / En paz con la Vida / Administrador / Administrador / Cauteloso / Pacífico / Confiable / Quieto / Temeroso / Conservador / Ingenioso / Indeciso

Emociones	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: Personalidad tranquila / Sereno y relajado / Imperturbable / Paciente y Equilibrado / Una vida consistente / Callado pero de buen humor / Amable y compasivo / No muestra sus emociones / Contento con su vida. • Debilidades: Apático / Temeroso y Preocupado / Indeciso / Evita tomar responsabilidades / Voluntad de hierro / Egoísta / Tímido y reticente / Se compromete demasiado / Santurrón
Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: Competente y Estable / Apacible y simpático / Capacidad Administrativa / Mediador / Evita conflictos / Trabaja bien bajo presión / Busca el camino fácil • Debilidades: Sin metas / Falto de auto motivación / le es difícil mantenerse en acción / Le disgusta que lo acosen / Perezosos y sin cuidado / Desanima a otros / Prefiere observar antes que actuar
Amistades	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: Es de buen talante / Discreto / Dispuesto a escuchar / Disfruta escuchando a la gente / Tiene muchos amigos / Es compasivo y comprensivo • Debilidades: Impide el entusiasmo / No se involucra / Impasible / Indiferente a los planes / Juzga a los demás / Sarcástico / Se resiste a los cambios

La manera de ser tranquila y calmada del flemático es una combinación admirable que lo hace el favorito en cualquier grupo de personas, sin embargo, llevada a un extremo, el flemático llega a ser perezoso, indiferente e indeciso.

No.	PROBLEMAS	SOLUCIONES
1	No se emocionan	Trate de entusiasmarse
2	Se resisten a cambiar	Ensaye algo nuevo
3	Parecen perezosos	Aprenda a aceptar responsabilidades para su vida / No deje para mañana lo que puede hacer hoy / Motívese usted mismo
4	Tranquila voluntad de hierro	Aprenda a comunicar sus sentimientos
5	Parecen indecisos	Practique tomando decisiones / Aprenda a decir no

Anexo 6: Entrevista a Proveedores de Tecnología

Guía general para el entrevistador: Este documento define las preguntas que se pretenden sean respondidas por algún representante comercial de la compañía TECNOVA BOSCH con el apoyo del entrevistador. El formato está diseñado para que sea llenado por el entrevistador a partir de la progresiva construcción de confianza. Las preguntas tienen un diseño abierto ya que pretenden descubrir aspectos que puedan enriquecer la definición de las relaciones comerciales en la modalidad colaborativa con este grupo de interés.

Nombre del contacto : Juan Fernando Moreno



Cargo : Jefe de producto bujías

Correo : juan.moreno@bosch.com.ec

Antecedente

1.- Realizar la Exposición de lámina Resumen Red de Mecánicos expertos.

Preguntas

1.- ¿Qué opinión le merece esta propuesta de negocio? (Tomar nota para asegurar que los temas nuevos sean recordados para análisis detallado en la siguiente preguntas)

2.- ¿Cuáles son las mejoras que pueden realizarse a la propuesta?

3.- De acuerdo a su página oficial Bosch actualmente posee 7 centros de servicio BOSCH CAR SERVICE en ciudades como Guayaquil, Portoviejo, Chone, Quito, Riobamba y Cuenca. La propuesta Red de Mecánicos Expertos se contraponen a BOSCH CAR SERVICE.

Si ___ ¿Por qué?

No ___ ¿Por qué?

4.- ¿Cuál es la factibilidad de realizar una alianza estratégica con ustedes? En intercambios relacionados con:

- Repuestos, montos de compra mensual
- Políticas de crédito, días de pago
- Margen de ganancia en repuestos
- Herramientas, uso exclusivo de equipo Bosch
- Capacitación (Horas promedio, tipos de curso)
- Tiempo promedio del contrato
- Incorporar la marca BOSCH en talleres RME
- Cláusulas de manejo de marca

Transcripción

Entrevista parte 1

“Me quedan algunas dudas, ¿Qué esperan de Bosch concretamente?, aquí tienen varios conceptos mezclados, un concepto de taller y otro concepto de distribución, que son dos negocios totalmente diferentes, por las cuales deben tener suficiente cuidado en manejarlos en razón que cuando hablamos de talleres multimarcas, hablamos de diferentes tipos de servicio, pues para abastecer un taller o diez talleres de éstos con un promedio de 34.000 servicios al año, y, para ser proveedor eficiente de estos talleres deberían tener un inventario astronómico de todas las diferentes piezas que se requiere en un vehículo porque no estamos segmentando una marca sino estamos abriendo el paquete de todas las marcas, y si hablamos de una de las líneas de sistemas de inyección pueden existir unos 3.000 ítems que se pueden manejar en diferente vehículos y si consideramos por ejemplo la inyección en diesel, pueden ser unos 8.000 ítem; por otro lado, si tenemos a la iluminación, hay que tener en cuenta todas las partes que se manejan, pues en lo personal, a mí me da “angustia” porque conozco la verdadera magnitud de lo que es atender un mercado con inventario que posiblemente pueda superar los dos o tres millones de dólares y no sea capaz de abastecer el 30% de la necesidad del mercado.”

Como concepto y como franquicia me parece muy interesante porque reúne los elementos que cualquier cliente espera. Pues el cliente espera llegar a un taller donde me den la suficiente confianza de dejar mi vehículo, saber que no me están robando y además que tenga un respaldo, tales elementos me parecen bien. Las observaciones que yo le veo a este proyecto es cuando mezclo los dos conceptos: uno de distribución y otro de franquicia, debo tener muy claro la magnitud de lo que significa entrar a distribución. En el segmento de distribución, yo puedo ser distribuidor de filtros. Un distribuidor de filtros es un negocio que tiene cuatro o cinco millones de dólares en inventarios solo para filtros, sumado a la cartera de clientes, porque analógicamente una empresa de este tipo llega a todo el mercado y atiende a todos los vehículos, y al segmentarme a que solo atendemos Chevrolet o solo atendemos Hyundai, me acorta un poco el tema. En lo personal, conozco la distribuidora de Chevrolet más grande en Colombia y tengo aparte la experiencia de la unión de todas las siete concesionarias más grandes de Colombia, el mercado Colombiano mas no del mercado Ecuatoriano, y el balance es de casi diez millones de dólares para abastecer el mercado del área sur y solo la zona, no digo en la concesionaria. Cuando hablamos de distribución, esto es más, ¿Cómo puede que yo ingrese como un inversionista?, y voy con una expectativa de un manejo determinado y me encuentro que esto es un gran monstruo, ahora entender cómo se mueven los talleres y quien los abastece, es un elemento fundamental, porque muchos talleres se manejan con la misma relación que tienen con los dueños de almacenes o por el tiempo que les dejan o por el servicio que les prestan, ahí es cuando tengo mis serias dudas de la viabilidad de este proyecto. Por otro lado, uno de los elementos que aprecio es que ustedes den la capacitación pero el cliente al final no va a percibir eso, si tienen o no la capacitación, ese es un elemento fundamental. Uno lo que valora es al técnico, el taller y otra es lo que valora el cliente, y, yo voy a mi taller tradicional, a mi taller de confianza, cambiarse ese "chip" no es tan fácil y el otro elemento que tienen que visualizar es la tecnología, ya que la tecnología es la que va a marcar la diferencia entre un taller que tiene acceso a tecnología e información que otro taller que no lo tiene, por tanto, eso es lo que considero de ustedes que tienen bien planteado con la capacitación con esta entidad y la certificación que están buscando pues la tecnología va cambiando de una manera importante. Yo solo les hago unas observaciones, sé que es un trabajo muy bien estudiado, muy bien definido y que me parece espectacular tener ese concepto, igual nosotros estamos teniendo y manejando un concepto de taller, es una competencia lo que estamos haciendo nosotros, ahora este concepto es Bosch donde tiene desarrollo de

tecnología y somos interlocutores de este proyecto donde tiene un portal técnico, herramientas claras y específicas a las fuentes de marketing comercial que son importantes en este momento para cualquiera.

¿Qué les puedo decir?, en este caso les doy mis observaciones y mis temores frente a lo que puede pasar frente a mi experiencia, ustedes corrijan o aporten a esto porque me parece muy valioso este proyecto.

¿Cómo entraríamos nosotros o que podrían esperar de parte nuestra? Nosotros damos capacitación a todos los mercados y damos apoyo tanto comercial como técnico, pero técnico en lo genérico, sin embargo, los trataríamos a ustedes como unos aliados estratégicos desde lo comercial pero que no les veo un valor adicional al que están haciendo nuestros distribuidores porque eso sería un tema de distribución, pues ya no vendería nuestro SIVILCORP sino que venden nuestros amigos, en este concepto de red de talleres y ahí yo no veo que esté cambiando nada.

Serian evaluados ustedes como un posible abastecedor de productos, en este momento no estamos buscando distribuidores, no estamos buscando entidades que lleguen a los talleres ahora si tienen unos clientes que lleguen y van a llegar porque tienen unos nexos como por ejemplo con la propiedad de una flota de vehículos o en su efecto, soy un proveedor directo de la flota, entonces ahí estaríamos hablando que va a ser para su flota o grupo de talleres o sus aliados comerciales o sus asociados, hasta ese momento podríamos pensar en que los podríamos apoyar en el punto de vista comercial.

Desde el punto de vista técnico nosotros llegaríamos explícitamente a apoyarlos en el mercado sobre lo que es una charla de batería, una charla de bujías, sin embargo lo que nos interesa es que sus técnicos y los técnicos de esa asociación estén entrenados como llegamos nosotros a los diferentes talleres o empresas del mercado.

Digamos que Bosch es selecto en dar capacitaciones en lo más trivial que manejamos, como por ejemplo la utilización de las bujías, hasta el tema de tecnología que son personas que tienen una trayectoria en Bosch que se han capacitado en Brasil y en diferentes temas, entonces si la red que invierte en equipos, en tecnología Bosch, tiene en consecuencia derecho a eso, por tal razón el concepto de red lo tenemos como en tres perfiles que nosotros manejamos de taller: inyección gasolina e inyección diésel, dependiendo de la tecnología que manejamos nuestro producto, éstos se encontrarán a

servicios de ustedes tales como: equipos de taller, elevadores sencillos, balanceadoras, elevadores de dos columnas, elevadores de tanque, alineadoras, balanceadoras; todo eso es bienvenido para equipar sus talleres.

Independientemente del volumen deberían fijarse como un comentario: hoy en día los mayoristas tienen sus proveedores fijos que son generalmente el almacén de la esquina, un amigo que le da el descuento, el que le da consignación, ahora al comprarme solo a mí y solo a mí, dicha parte está muy complicada en razón que al ser una franquicia tendría la exclusividad como concepto de asociación.

Tú vas a captar al cliente y lo vas a enviar al taller, ahora lo veo más complejo más complicado así como lo tienen ustedes conceptualizado, hoy en día cada quien tiene su taller de confianza y hay clientes que vienen y si tienen que ir al puerto, pues allá van”.

Entrevista parte 2

“Hay dos temas ahí, primero un margen normal de distribución de un distribuidor de una fuerza de ventas que le compra a las fábricas y que le vende a almacenes y talleres, estaría vendiendo en un 32% de manera global; algunas están más arriba del 25%, otras están en el 11 o 12% y, eso es una realidad que ustedes ingresan en un tema bastante alto de distribución. Hay otro tema ahí que es la garantía de un producto bueno los indicadores son muy bajos porque la gran mayoría de reclamos que se dan es por mala manipulaciones y tienen la responsabilidad diría yo me atrevería a lanzar una cifra de 80% de reclamos sería y un 20% de situaciones de producto y ese 80 ya no son ustedes porque es el técnico y el negocio como tal ya se puede hacer elemento como tal de peso en el proyecto. Revisen muy bien y aterricen esos elementos, son elementos reales porque nosotros vivimos a diario entre la queja del centavo entre veinte centavos de dólar, entre un distribuidor y otro en filtros por ejemplo.

En el tema de repuesto de distribución, un capital de trabajo local se devuelve ese dinero entre 40 a 60 o 90 días con una rentabilidad bruta de 20% y tienes que pagar vendedores, tienes que trabajar con un capital en tu almacén, si es importado un capital de trabajo viajando y tener el capital de trabajo ya dentro, para desarrollar un proyecto de comercialización, pues si el capital de trabajo es cien dólares, tener trecientos dólares para poder aparentar este proyecto, es la realidad respecto a esta parte.

Yo veo unos elementos muy atractivos siendo el dueño del taller porque si yo tengo un nombre en el mercado soy CASTILLO que llevo veinte años en el mercado yo no necesito que alguien me traiga clientes y si alguien me trae clientes debe ser algo atractivo y lo atractivo de un taller es cuando el compra sus repuestos con un margen de un 60 o 70% de repuesto más su mano de obra, entonces aquí lo que tu estas ingresando a un taller cinco clientes a los cuales les dices: yo les traigo a 5 clientes pero ni vas a tener la rentabilidad en los productos que normalmente tienes ni vas a tener la posibilidad de coger este cliente. Cuando yo tengo la libertad de manejar en dos escenarios: uno es el escenario de ustedes y el otro mi escenario tradicional, pues sencillamente si yo vivo aquí y estoy 20 años voy a querer mi escenario tradicional seguro que yo voy a negarme a este proyecto, ese es el tema se puede quedar en completo desinterés por eso cuando lanzamos algo, nosotros vivimos a diario en situaciones donde llevamos a gente en dos situaciones y siempre hay elementos en que debemos trabajar y seguramente si lleva veinte años con un formato seguramente no me interesa bueno si me interesa pero tengo que invertir tengo que adecuarme a ganar menos, y mi rentabilidad en producto porque los talleres están vendiendo sus productos en talleres como los que ustedes perfilan son talleres buenos que están cogiendo después de las concesionarias los talleres que están a nivel de un taller autorizado y eso lleva muy bien el tema y discúlpeme si les hablo muy duro pero es la realidad del mercado.

Por eso te digo un taller distribuidor vende ciento veinticinco mil al mes en sistema de inyección electrónica. La parte de crédito que es para todos esta entre 30 y 45 días, pero aquí tengo al dueño del mercado comercial pero si hay algo que atente contra nuestros distribuidores seguro no vamos a apoyar ya que si vamos a montar otro distribuidor para quitarle mercado a nuestros distribuidores que nos han comprado toda la vida ciento cincuenta mil, doscientos mil dólares y tengo una relación muy estrecha con ellos, entonces yo no le cierro las puertas a nadie pero cuando ya tengan la situación concreta aquí está el almacén el equipo de venta ya que nosotros aportamos un 8% de lo que normalmente utilizan en un vehículo con Bosch tenemos diferentes líneas de productos a mí lo que me angustia en la distribución de ustedes que va a hacer tan amplia inyectores, baterías, suspensión entonces les diría que deben definir este concepto

Lo del concepto del CALL CENTER que tienen ustedes es muy buena pero yo como dueño de este nombre debo ir a dejar eso de distribuir a “pepito” y a “juanito” que es la manera de distribuir y tener a tiempo y correctamente el paquete que necesita “pepito y Juanito” es un tema súper complejo y tener stock de tu mercadería de repuestos en un taller que no es tuyo existe el riesgo de que se te vayan a coger en cualquier momento porque salen carros que no son de tu red, de tu proyecto y esa parte como que yo veo súper gris. La idea es súper buena pero deben ir viendo un poco más y un poco más los pequeño pero grandes detalles que a la larga son los que te dan el éxito o el fracaso y la otra es saber vender el proyecto a los dueños porque una cosa es conversar con el dueño de un taller al rato que tú le digas mira las cosas son así este es el contrato hasta la misma imagen ya que ellos tienen su imagen y les gusta explotar su imagen, su nombre, sabes que aquí vamos a poner mi nombre en el taller y vienen ya esas etapas que la relación se vuelve bien complicada , súper complicada pero bueno como decíamos no le cerramos las puertas a nadie y cuando este más avanzado el proyecto, el concepto en términos de revisar precios, nosotros vendemos a un taller sencillo como a un concesionario. Como una redefinición a este proyecto, creo que conceptos como estos tienen que entrar vía franquicia, tienen más factor de éxitos vía franquicia que vía asociación y para ser franquicia tengo que tener un éxito previo.

Yo me atrevería a redefinir este proyecto en que busquemos unos aliados estratégicos, hablemos en un concepto en el que todos nos metemos a un proyecto de esas características y armamos dos o tres talleres esas condiciones por lo demás yo le quitaría el tema de distribución, el tema de distribución es bastante complejo y es más desagradecido, por ahí podríamos perder cualquier cantidad de dinero si se da en distribución una mala compra veinte mil dólares no es nada en repuesto, pero veinte mil dólares en un proyecto que está iniciando pueden ser vitales para quebrar su flujo de cajas, entonces, éstas son mis recomendaciones acorde a mi experiencia”

Entrevista parte 3

“Me parece una idea espectacular la idea pero tengan en cuenta estas sugerencias, esto es del diario vivir, nosotros nos enfrentamos con talleres porque estamos en un concepto y los invitamos a que visiten y escuchen una charla del 31 al 1 de julio, expertos en conceptos de taller, estamos abiertos absolutamente a su mercado ya que nosotros estamos buscando al igual que ustedes talleres que tengan y reúnan determinado perfil

que es un concepto de Bosch, son 15,000 talleres que tenemos alrededor de 54 países. Ustedes están como inversionistas, entonces yo me pongo en los zapatos suyos como los que están vendiendo un proyecto y en los zapatos de un inversionista que espero en 6 meses empiece a operar, por lo demás estamos aquí abiertos para seguirles apoyando me parece espectacular y nosotros estamos abiertos y somos una empresa comercial, siempre seremos amigos y colaboradores en este mercado.” Finaliza.

Anexo 7: Entrevista a Proveedores de Repuestos

Guía general para el entrevistador: Este documento define las preguntas que se pretenden sean respondidas por algún representante comercial de la compañía Deportpas S.A. con el apoyo del entrevistador. El formato está diseñado para que sea llenado por el entrevistador a partir de la progresiva construcción de confianza. Las preguntas tienen un diseño abierto ya que pretenden descubrir aspectos que puedan enriquecer la definición de las relaciones comerciales en la modalidad colaborativa con este grupo de interés.

Nombre del contacto: Alberto Torres

Cargo: Jefe Comercial

Correo: alberto.torres@deporpas.com



Procedimientos y Preguntas:

- 1.- Realizar la Exposición de lámina resumen Red de Mecánicos expertos.
- 2.- ¿Qué probabilidades existen, considerando que es un negocio nuevo, que podamos ser sus clientes y nos provean de repuestos?
- 3.- ¿Cuáles son sus principales líneas de Repuestos? ¿Tienen marcas específicas?
- 4.- ¿Cuál es su metodología de venta, hay que venir a comprar a Matriz? ¿Cómo podría adaptarse a RME?
- 5.- Con respecto al crédito, ¿Cuál sería el plazo máximo de crédito para RME?
- 6.- ¿Manejan políticas de descuento? ¿De acuerdo a montos comprados, RME tendría descuentos?

7.- ¿Los repuestos adquiridos tienen garantía?

8.- ¿Existe la posibilidad de que si RME solicita unos determinados repuestos que ustedes no posean en stock, sean importados?

Transcripción

“Deportas es una empresa que se dedica a la venta al por mayor de repuestos, si ustedes como empresa nos van a comprar al por mayor, no tenemos ningún inconveniente en venderles, además de que no causarían inconvenientes a nuestros clientes, ya que son empresas o personas que venden al por menor, y su negocio según veo no es la venta de almacén sino la utilización de repuestos en los talleres.

Nuestros repuestos son importados de Taiwán, Corea, Japón y Brasil, cuyos ítems de mayor rotación son alternadores, amortiguadores, pastillas de freno, discos de embrague, filtros de aceite, bujías, empaques, entre otros, y los importamos principalmente para las marcas Lada, Charole, Hyundai, Nissan y Toyota.

Aquí los vendedores visitan los locales, en donde cargan una lista de precios, en donde los clientes indican que repuestos necesitan, en ese instante se realiza el pedido en línea, ya que en sus tabletas cuentan con un sistema en donde el pedido llega a matriz, se realizan los trámites de aprobación, se factura y se despacha, cuando es dentro de la ciudad el repuesto es entregado en 24 horas y si es fuera de la ciudad, en aproximadamente 48 horas.

Como le mencioné el tiempo de entrega es de 24 horas, y esto es principalmente por los trámites internos que hay que realizar para la aprobación de pedidos y revisión de líneas de crédito, tiempo en el cual su repuesto solicitado estaría en su taller, pero se podría decir que existe la posibilidad de disminuir el tiempo, lo cual se puede manejar internamente, más que todo en el trámite de aprobación, o sea, es manejable, pero también necesitaríamos de su colaboración, porque no me van a hacer pedidos a las 3 de la tarde, para que les entregue a las 4, se necesitaría de una planificación, para que los repuestos sean entregados máximo al siguiente día, o proveerles de repuestos semanalmente, por ejemplo, podríamos acortar el tiempo de esta manera; si me realizan los pedidos a las 9 o 10 de la mañana, tranquilamente los repuestos máximo a las 2 de la tarde estarían en su taller, o si me realizan el pedido entre las 3 y 5 de la tarde, a las 9 o 10 de la mañana le entregamos los repuestos, de esa manera le podemos ayudar.

Ahora que si necesitan algo realmente urgente, en ese momento, contamos con la suficiente infraestructura y vehículos para hacerlo, tenemos 3 camiones, 4 camionetas, y 3 motos, por lo cual para nosotros no sería problema, pero eso si es que se dan en casos específicos o de emergencia, ya que recuerde que no cobramos valores adicionales por la entrega, pero si se da muy seguido tendríamos que hacer recargos a las facturas, ya que recuerde que hacer todas estas entregas tienen un costo.

Las Políticas de crédito de Deportas señalan un crédito máximo de hasta 3 meses, que si se mantiene un cumplimiento en los pagos y montos de compra se puede extender hasta 4 meses, con pagos parciales durante cada mes, o pagos al final del periodo de crédito, dependiendo del monto adquirido.

Nosotros tenemos una lista de precios, que se elabora mes a mes, en donde tenemos todos los repuestos disponibles, pero que generalmente no presenta variaciones, lo que si presentan es promociones en determinados productos, que creo yo, no les serviría tanto a ustedes, sino a empresas que mantienen stock.

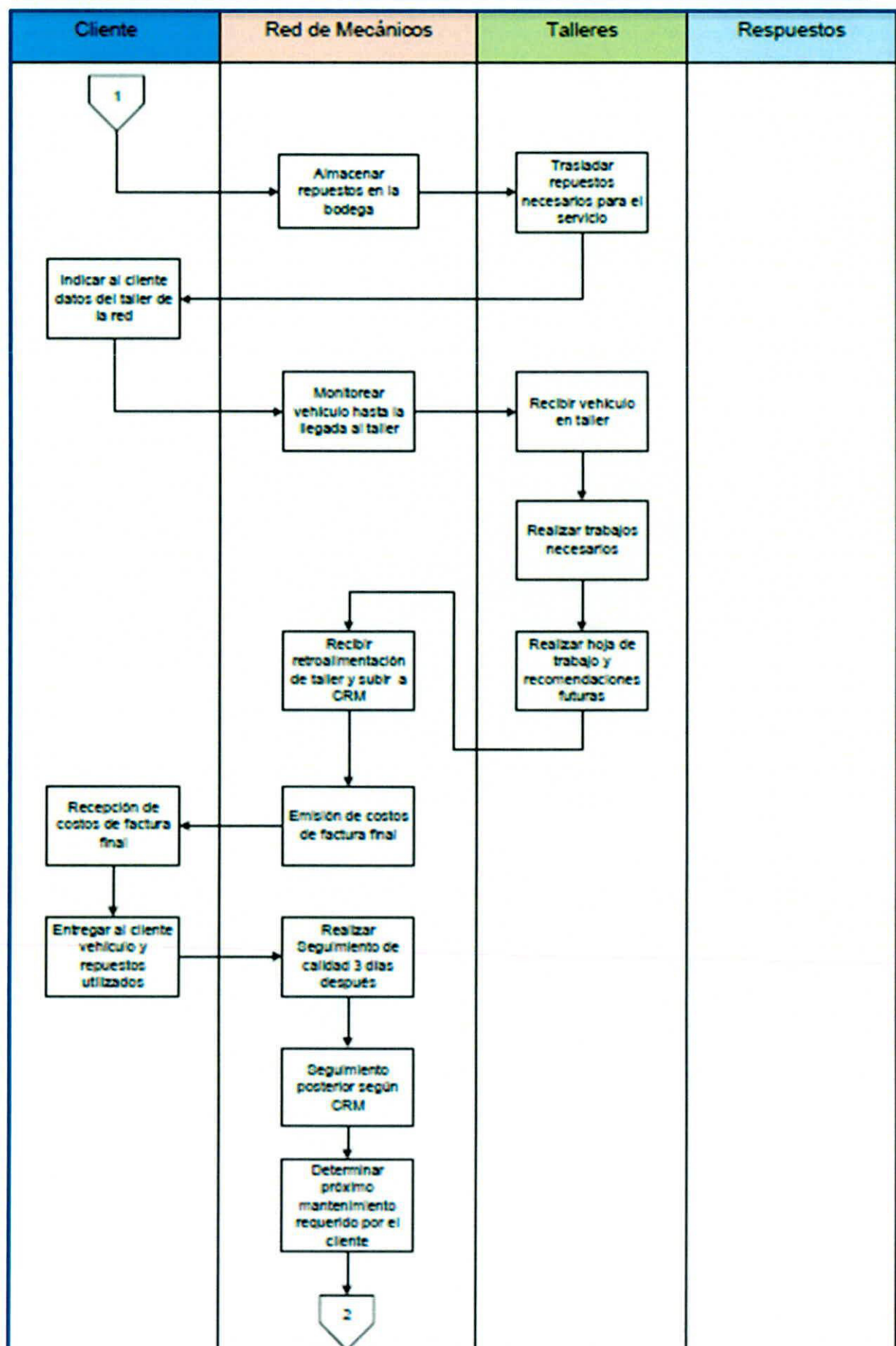
Claro que poseemos políticas de descuento, a nuestros principales clientes, es decir los que realizan mayores pedidos, les ofrecemos hasta un 15% de descuento, y a los clientes menos descuentos de hasta el 5% de descuento, y descuentos adicionales cuando realizan las compras de contado, lo cual no se da mucho, pero que se puede negociar, todo depende, como le mencioné, de la cantidad de repuestos que nos compren.

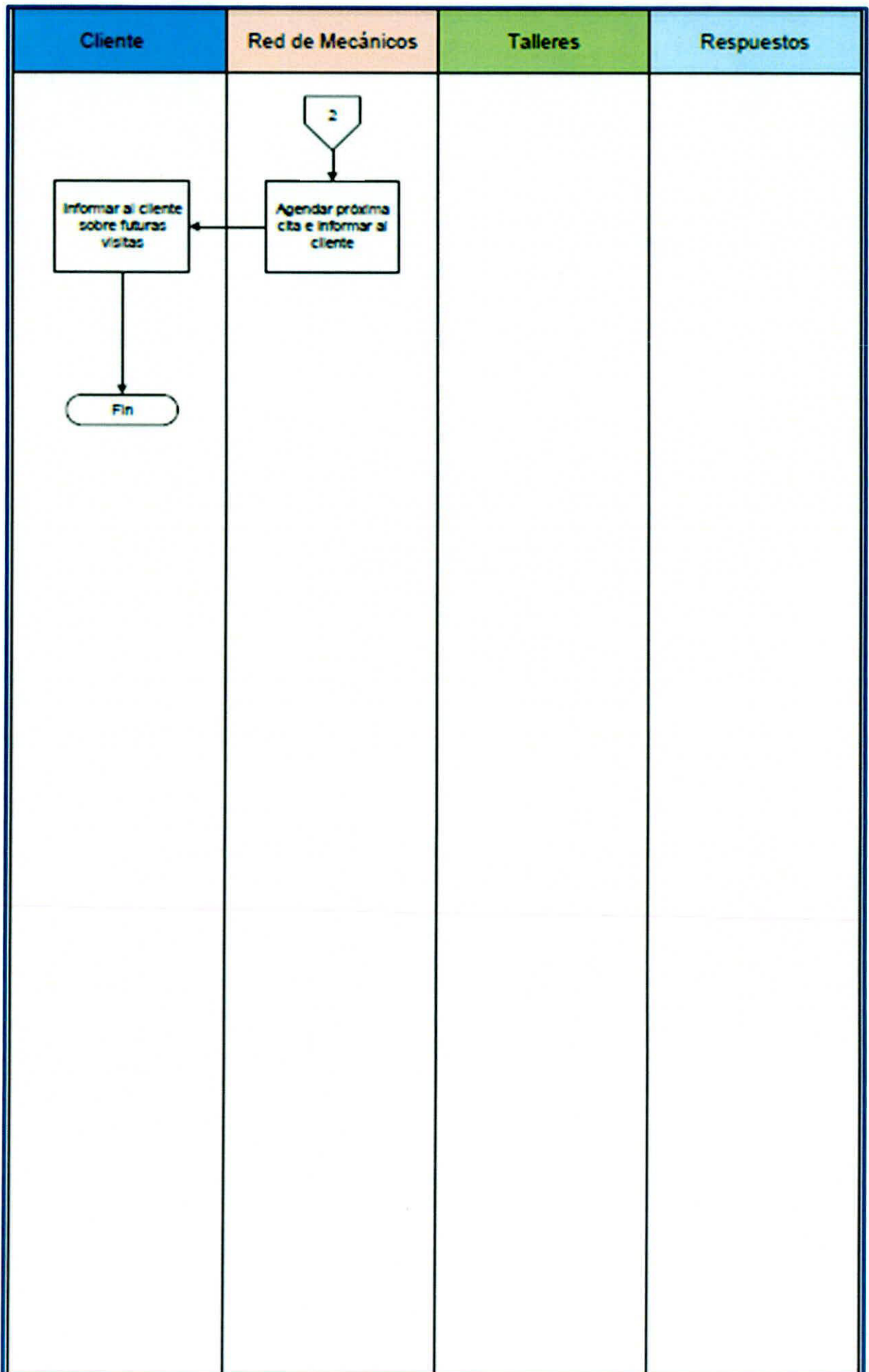
Si ustedes me dicen que necesitan una cantidad aproximada de repuestos que bordee los \$ 40.000 mensuales tranquilamente le podemos conceder el descuento del 15%.

No poseemos una política de garantía, pero si hemos realizado reclamos a nuestros proveedores dl exterior, los cuales han sido perfectamente atendidos, pero esto solo se ha dado en la línea de alternadores, en donde los hemos cambiado por unos nuevos, claro después de verificar que haya sido una falla de fábrica, pero si con ustedes se da el caso de que algún repuestos se ha entregado defectuoso, y todo comprobado, considero que no deberían existir inconvenientes al momento de algún reclamo, esto también con la finalidad, como ustedes saben de mantener buenas relaciones comerciales, pero como le

mencioné, todo comprobado y que el reclamo no se efectúe después de 2 o 3 meses, sino en un tiempo prudencial.

Todo es posible, nosotros tenemos nuestros proveedores de repuestos, a los cuales se les puede consultar si tienen lo que ustedes están solicitando, de esa manera no existiría inconvenientes, pero si ninguno de nuestros proveedores los tiene, nosotros veremos la forma de conseguirlos, pero probablemente esto afecte al crédito que ustedes tendrían, pero solo en estos repuestos, ya que probablemente le solicitemos anticipos sobre el pedido, o que la venta se realice prácticamente al contado, ya que proveedor nuevo generalmente no otorga crédito”





Anexo 9: Transcripción de Entrevista a Mecánicos Expertos

1.-Con qué marcas de vehículo se siente más cómodo para trabajar, ¿Es especialista en alguna marca en particular?

Washington Vera: Chevrolet, Hyundai y Volkswagen esta última con un mayor énfasis en la parte mecánica que en los principios electrónicos.

Joel Arteaga: Chevrolet, Hyundai considerando que los principios básicos son los mismos.

Fausto Correa: Hyundai, Chevrolet, Volvo y Nissan

2.- Coméntanos acerca de tu experiencia en esta marca

Historia de vida

Washington Vera: Comenzó como auxiliar de mecánica, paso a ser Jefe de taller en Supan y posteriormente ingreso a laborar en Autolasa en donde hace aproximadamente 3 años se convirtió en Jefe de servicio técnico hasta la actualidad.

En lo que respecta a manejo de herramientas de tecnología conoce muy bien el diagnóstico con herramientas como el TECH 2 y el DBA, herramientas modernas imprescindibles para un diagnóstico técnico.

Joel Arteaga: Experiencia de 12 años, comenzó su carrera en Autolasa como ayudante de mecánica, luego con el paso del tiempo adquirió mayor conocimiento logrando especializarse en motores, suspensión, electrónica, sistemas AIRBAG, ABS, accesorios lo único que no manejo fue transmisiones automáticas.

Fausto Correa: Comenzó como técnico ayudante y con el pasar del tiempo considera que la marca HYUNDAI es una marca novedosa que le ha permitido aprender las diferentes formas de configuración de motor, estética, parte eléctrica y funcionamiento en general de estos vehículos.

Tiempo de especialización

Washington Vera: 8 años

Joel Arteaga: 12 años

Fausto Correa: 8 años

Cursos realizados

Washington Vera: Actualmente la empresa donde labora está enfocada en capacitar a su personal tanto técnico como administrativo, es así que durante el último año en temas de actualización automotriz y tecnología recibió alrededor de 112 horas divididas en 4 cursos.

Joel Arteaga: Motores, reparación funcionamiento, dirección, suspensión, transmisión, sistemas eléctricos, sistemas de seguridad prácticamente todo lo que involucra el automóvil moderno su promedio de capacitación durante el último año fue de 144 horas distribuidas en un 50% parte administrativa y un 50% parte mecánica.

Fausto Correa: En general ha recibido la capacitación en todos los sistemas del vehículo durante el último año asistió a 72 horas de capacitación comprendidas en tres cursos principalmente de conceptos técnicos.

4.- En el punto en que te encuentras hoy en tu vida, ¿cuáles son tus expectativas para el futuro?

Familia

Washington Vera: Adquirir una casa, un vehículo dentro del próximo año

Joel Arteaga: Seguir trabajando para ellos para darles todo lo que necesiten.

Fausto Correa: Principalmente guiarlos a que sean profesionales para que sigan el ejemplo de sus padres

Estudios

Washington Vera: Considera continuar sus estudios ya que en varias propuestas que le han surgido uno de los requisitos ha sido tener un mayor grado de preparación formal, actualmente tiene únicamente un bachillerato técnico, lo cual a su criterio limita sus capacidades y oportunidades de crecimiento.

Joel Arteaga: Principalmente seguir aprendiendo a través de cursos de capacitación para conseguir mayor precisión en los diagnósticos que es uno de los mayores problemas al trabajar con un vehículo. Retomar los estudios de tecnología mecánica

Fausto Correa: Actualmente es Tecnólogo mecánico automotriz no considera algún estudio en el corto plazo.

Trabajo

Washington Vera: Actualmente dentro de su trabajo considera que si existe una posibilidad de ascender a un cargo de mayor responsabilidad que le permita manejar el área técnica de toda la sucursal Duran, inclusive tiene una propuesta realizada por la gerencia.

Joel Arteaga: Aportar para que el taller en el que actualmente labora siga creciendo en la parte técnica, brindando un buen servicio al cliente y así conseguir mayores ingresos para el taller.

Fausto Correa: Seguir capacitándose en la marca y aportar para la solución de los problemas técnicos que se presenten

Negocio propio

Washington Vera: En lo que respecta a un negocio propio es una de sus metas ya que considera que el lugar donde trabaja actualmente no es de él y entiende que si sale se quedaría sin nada, por lo cual considera importante tener un negocio propio para seguir progresando.

Joel Arteaga: Dentro del próximo año montar un negocio propio, de igual manera aun no tenerlo, le permite seguir acumulando experiencia tanto en el manejo de clientes ya que en su concepto un cliente que se atiende en un taller externo normalmente trae las necesidades de su vehículo y no espera que tú le digas que es lo que debe hacer.

Fausto Correa: Definitivamente desearía tener un negocio propio

Otros

Washington Vera: Viajar para concretar una especialización a nivel internacional

5.- ¿Cómo podrías definir al trabajo en el que te encuentras hoy en día?

Experiencias positiva

Washington Vera: La experiencia se enmarca en el aprendizaje ya que normalmente trata con clientes conflictivos.

Joel Arteaga: Es un reto por la diferencia en la forma del cliente, principalmente la forma en que tengo que ganarme la confianza para evitar que gaste demasiado y que se convierta en un cliente del taller.

Fausto Correa: Como principal experiencia positiva considera que trabajar en el concesionario es positivo ya que se aprende de manera diaria.

Experiencias negativas

Washington Vera: El inconveniente con los clientes se presenta principalmente por manejar el factor tiempo, lo difícil es lograr que el cliente entienda que todo trabajo mecánico que se realiza es respaldado por un proceso y que esto tiene un tiempo mínimo de espera, más allá de eso pese a tener el conocimiento técnico y al personal capacitado muchas veces las paralizaciones se dan por un tema de repuestos, inclusive lo considera como un foco rojo en su taller, ya que al tratar de entregar un vehículo de forma inmediata la falta de repuestos evita su consecución.

Joel Arteaga: Principalmente cuando un cliente llega con el diagnóstico de su vehículo y se rehúsa a escuchar la recomendación del técnico, este tipo de casos son más frecuentes en

los vehículos que se atienden en un taller externo y aumenta la problemática si el vehículo es más antiguo.

Fausto Correa: Principalmente considera que estas malas experiencias se forman cuando los vehículos son trabajados en otros talleres que no guardan un concepto técnico.

6.- *¿Qué es lo que haría que pienses en abandonar tu trabajo?*

Washington Vera: Factor económico es lo que resalta, pero mi principal motivo de salida sería mi negocio propio que me movería para abandonar lo que tengo, ya que este nuevo reto es por comenzar mi taller propio.

Joel Arteaga: Principalmente el aspecto económico

Fausto Correa: Tener mi negocio propio

7.- *En tu concepto ¿Qué factores te retienen actualmente en el lugar que laboras?*

Washington Vera: Principalmente la capacitación continua que se brinda, considera que en el medio es difícil conseguir que te capaciten para las diferentes marcas si no perteneces a un concesionario.

Joel Arteaga: Principalmente el ambiente de trabajo lo considera acogedor, tiene oportunidad de realizar experimentos con los vehículos y los jefes son personas que entienden la parte personal, profesional y técnica.

Fausto Correa: Principalmente por los cursos que se imparten a través de la empresa se debe permanecer un año en la empresa para que este no sea cobrado al técnico.

8.- *Describe como sería el lugar ideal para trabajar que características debería tener para que te sientas cómodo*

Washington Vera: Trato personal es fundamental, la comunicación con mis jefes, los compañeros y el personal que tienes a tu cargo es el eje de todo el taller ya que lo que nosotros hacemos es dar directrices. Le gusta sugerir, ser escuchado que se lo tome en cuenta en cuanto a las observaciones que realiza.

Joel Arteaga: En un taller que se encuentre correctamente equipado en lo que respecta a infraestructura, herramientas, equipo de diagnóstico e información técnica. Aparte de esto debes de tener acceso a internet para buscar información que no está en los manuales.

Fausto Correa: Tener un taller con buen espacio, herramienta, equipamientos y un buen líder que comparta sus conocimientos y los repuestos que siempre se encuentren disponibles.

9.- Dentro de las actividades que te encuentras realizando ¿Tu nivel de ingresos satisface tus expectativas?. ¿Cuanto te gustaría ganar?

Washington Vera: No. Su aspiración promedio es entre \$ 1.500 y \$ 1.800

Joel Arteaga: No. Su aspiración promedio es entre \$ 1.000 y \$1.300

Fausto Correa: No. Su aspiración promedio esta en \$ 1.500

10.- ¿Qué opina de la posibilidad de formar parte de una Red de Talleres con prestigio? (Explicar concepto RME con diapositivas), es decir tener un nombre reconocido, como por ejemplo las Farmacias Cruz Azul, Sana Sana, Swett and Coffe (Exponer el caso de las cafeterías). Tu función sería dar soporte técnico a un grupo de talleres, vigilar que la producción se encuentre en niveles deseados y garantizar que los clientes atendidos por los talleres tengan un alto grado de satisfacción.

Washington Vera: La propuesta le parece cómoda ya que dar soluciones y controlar es el trabajo que realiza actualmente en el taller, sobretodo garantizando que el cliente este 100% satisfecho.

Joel Arteaga: La base de esta propuesta me parece la comunicación, en donde exista un buen comunicador y un buen receptor. Actualmente con sus colegas utiliza herramientas como FACEBOOK, SKYPE para diagnosticar vehículos ya que a través de estos medio es como estar en el sitio de trabajo.

Fausto Correa: En el concepto general le parece que si todos buscamos avanzar en el mismo sentido la propuesta le parece adecuada.

11.- ¿Qué problemas encuentras en lo que te planteamos?

Concepto general de idea

Washington Vera: Ingreso de clientes a taller, considerando que la propuesta de negocio es nueva que tan rápido se crearía un nombre para que sea automáticamente reconocida y los clientes vengan por si solos.

Joel Arteaga: Que pese a que exista un buen comunicador si el receptor es deficiente se presentaría un grave problema en la resolución de problemas.

Fausto Correa: Que exista preferencias por la distribución de trabajos o hacia que taller se dirigen los problemas.

Controlar talleres en los cuales no estás presente al 100%

Washington Vera: El no estar presente en los talleres limita el tener el 100% de los trabajos bien realizados, pero si están bien capacitados esto reduciría esta probabilidad.

Joel Arteaga: No encuentra complicación en esta metodología ya que se asemeja al trabajo en el concesionario, siempre y cuando como lo menciono anteriormente exista un buen receptor.

Controlar que los trabajos se realicen

Washington Vera: Si sería un problema ya que debe existir alguna forma de control presencial para garantizar el cambio de todos los repuestos por los que el cliente está cancelando.

Joel Arteaga: Cree que este tema se podría manejar a través de las herramientas tecnológicas de comunicación que menciono anteriormente, propone inclusive revisar en tiempo real cierto tipo de trabajos en los cuales se debe garantizar que se encuentre correctamente realizado.

Vigilar por la productividad

Washington Vera: Todo esto va de la mano del personal si el personal está al 100% dirigido a trabajar más para ganar más.

Joel Arteaga: En este punto si se debe estar de una manera presencial para garantizar la facturación.

Resolver problemas técnicos

Washington Vera: Es un factor manejable ya que si bien es cierto nosotros somos la guía finalmente son ellos los que realizan el trabajo

Joel Arteaga.- Con el uso de la tecnología actual no existirían mayores problemas.

12.- ¿Qué aspectos positivos encuentras en la idea?

Washington Vera: Crecimiento personal, ya que lo más importante es poder crecer como persona más que lo económico.

Joel Arteaga: La oportunidad que en este caso se piensa otorgar a los talleres asociados, más allá de esto la propuesta es realizable siempre y cuando se cuiden a los clientes y a los diagnósticos que se realizan.

Fausto Correa: La posibilidad de interactuar con muchas personas que tienen conocimiento técnico, la capacitación que se brinde debe ser igual para todos.

13.- Una vez que te encuentras alineado con el concepto de Red de Mecánicos Expertos, ¿qué te motivaría a trabajar con nosotros?

Washington Vera: Tener un taller propio y dar el 100%, el crecimiento personal y percibir una remuneración por sus servicios de RME

Joel Arteaga: Principalmente se siente tentado por el reto de llevar esta propuesta adelante y hacerla realidad.

Fausto Correa: El reto de conocer nuevas personas, líderes, compañeros.

Expectativa de sueldos y comisiones

Washington Vera: \$1.500 y por tener la posibilidad de tener un taller propio

Joel Arteaga: \$1.300 - \$ 1.500

Fausto Correa: \$ 1.500

Expectativas de crecimiento

Washington Vera: Principalmente en que se realice capacitación y aprender en la mecánica ya que esta se innova constantemente.

Joel Arteaga: Dentro de un año tener la oportunidad de tener un taller propio

Fausto Correa: Tener un taller propio

Ambiente laboral

Joel Arteaga: Deben de existir personas que entiendan el trabajo y en cuanto al ambiente se considera una persona que se adapta rápidamente aunque cambie el entorno.

14.- Bajo el esquema explicado que idea podrías sugerir para garantizar la satisfacción del cliente

Washington Vera: El personal que se encuentre capacitado y motivado para generar trabajos de calidad.

Joel Arteaga: Hacer siempre un buen trabajo, buscando cumplir con lo que el cliente me ha solicitado.

Fausto Correa: Reuniones en las que se pueda compartir experiencias y criterios, ya que considera que todos los clientes son especiales y distintos.

15.-Considerando que RED DE MECANICOS EXPERTOS busca crear fidelidad en sus clientes a través de un manejo honesto de los servicios, precios, recambios realizados y sujetos a una garantía que se otorga únicamente si el cliente es manejado a través de

nuestro CALL CENTER. ¿Cuál sería su proceder si un cliente le solicita ser atendido fuera de los parámetros que le hemos comentado?

Washington Vera: Considerando que RME va a proporcionar un nombre, garantía eso mantendría al cliente fiel ya que en todo momento existe un respaldo

Joel Arteaga: No habría cabida definitivamente, más bien buscaría dar una orientación clara para que sea atendido a través de RME.

Fausto Correa: Definitivamente buscar la forma de brindarle el servicio dentro de la red, aunque esto implique movilizarlo a un taller más cercano que el mío. Al final se debe rescatar el principio de cooperación entre asociados.

16.-Te pongo el siguiente escenario. Un vehículo regresa a uno de los talleres en los que te encuentras a cargo reclamando GARANTIA, durante la revisión detectas que una polea de accesorios no estaba correctamente instalada, esto generó que la banda no esté correctamente guiada y como consecuencia la banda se dañó. Tomando en cuenta que RED DE MECANICOS EXPERTOS ofrece garantía a sus clientes. ¿Cómo deberías proceder en ese caso? En todos los talleres se encontraría ubicado un cartel en un lugar visible que indica TU número de contacto en caso de QUEJAS por malos servicios o inconformidades generados en los talleres asociados. Guiar la pregunta para encontrar:

a) ¿Quién asume el tiempo perdido?

Washington Vera: Definitivamente el taller

Joel Arteaga: El taller, siempre que haya existido un análisis

Fausto Correa: El taller, considerando que ha existido un análisis previo

b) ¿Quién asume los costos de repuestos?

Washington Vera: Lo asume el taller

Joel Arteaga: Técnico 50% y 50% el taller

Fausto Correa: RME pero en caso de reincidencia el técnico

c) ¿Quién debe darle la solución al cliente?

Washington Vera: En este caso la solución la tengo que dar yo para garantizar que el cliente se vaya satisfecho

Joel Arteaga: El taller

Fausto Correa: El taller

17.-Después de todos estas preguntas, ¿Estaría dispuesto a formar parte de la Red de Mecánicos Expertos?

Washington Vera: Si, me interesa la posibilidad de tener mi taller propio ya que observo que su propuesta no es el taller típico de la calle de la vereda, aparte la posibilidad de mantenerme capacitado considerando que esto se encuentre dentro de la propuesta.

Joel Arteaga: Si, porque lo considera un reto en su vida profesional y contienen todos elementos para ser considerada una buena propuesta

Fausto Correa: Si, siempre y cuando esta propuesta convierta el concepto de asociación en el de familia en donde todos estemos alineados hacia los mismos objetivos

Anexo 10: Guía de Entrevista para Mecánicos Expertos

Guía general para el entrevistador: Este documento define las preguntas que se pretenden sean respondidas por los *Mecánicos Expertos* con el apoyo del entrevistador. El formato está diseñado para que sea llenado por el entrevistador a partir de la progresiva construcción de confianza. Las preguntas tienen un diseño abierto ya que pretenden descubrir aspectos que puedan enriquecer la definición de las relaciones comerciales en la modalidad colaborativa con este grupo de interés.

Información personal

Nombres _____

Apellidos _____

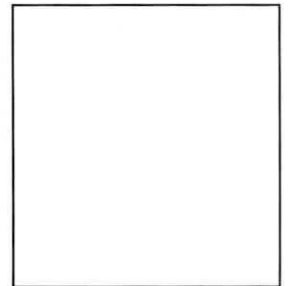
CC _____

Teléfono _____

Lugar de trabajo actual _____

Años de experiencia _____

Nivel de instrucción _____



Preguntas

1. Dentro del siguiente cuadro encontrará diferentes áreas de conocimiento en la mecánica, de manera sincera en una escala de uno a diez indique su grado de conocimiento en cada área.

Area de conocimiento	Puntaje sobre 10
Sistemas de motor	
Transmisión automática	
Transmisión mecánica	
Suspensión y dirección	
Frenos	
Sistema eléctrico	
Ventilación, Calefacción y aire acondicionado	
Total	

2.- Con qué marcas de vehículo se siente más cómodo para trabajar, ¿Es especialista en alguna marca en particular?

3.- Coméntanos acerca de tu experiencia en esta marca

- Historia de vida
- Tiempo de especialización
- Cursos realizados

4.- En el punto en que te encuentras hoy en tu vida, cuáles son tus expectativas para el futuro?

- Familia
- Estudios
- Trabajo
- Negocio propio
- Otros

5.- ¿Cómo podrías definir al trabajo en el que te encuentras hoy en día?

- Experiencias positivas
- Experiencias negativas

6.- ¿Qué es lo que haría que pienses en abandonar tu trabajo?

7.- En tu concepto ¿Qué factores te retienen actualmente en el lugar que laboras?

8.- Descríbeme como sería el lugar ideal para trabajar que características debería tener para que te sientas cómodo

9.- Dentro de las actividades que te encuentras realizando ¿Tu nivel de ingresos satisface tus expectativas. ¿Cuánto te gustaría ganar?

10.- ¿Qué opina de la posibilidad de formar parte de una Red de Talleres con prestigio? **(Explicar concepto RME con diapositivas)**, es decir tener un nombre reconocido, como

por ejemplo las Farmacias Cruz Azul, Sana Sana, Swett and Coffe (**Exponer el caso de las cafeterías**). Tu función sería dar soporte técnico a un grupo de talleres, vigilar que la producción se encuentre en niveles deseados y garantizar que los clientes atendidos por los talleres tengan un alto grado de satisfacción.

11.- ¿Qué problemas encuentras en lo que te planteamos?

- Concepto general de idea
- Controlar talleres en los cuales no estás presente al 100%
- Controlar que los trabajos se realicen
- Vigilar por la productividad
- Resolver problemas técnicos

12.- ¿Qué aspectos positivos encuentras en la idea?

13.- Una vez que te encuentras alineado con el concepto de Red de Mecánicos Expertos, ¿qué te motivaría a trabajar con nosotros?

- Expectativa de sueldos y comisiones
- Expectativas de crecimiento
- Ambiente laboral

14.- Bajo el esquema explicado que idea podrías sugerir para garantizar la satisfacción del cliente

15.-Considerando que **RED DE MECANICOS EXPERTOS** busca crear fidelidad en sus clientes a través de un manejo honesto de los servicios, precios, recambios realizados y sujetos a una garantía que se otorga únicamente si el cliente es manejado a través de nuestro CALL CENTER. ¿Cuál sería su proceder si un cliente le solicita ser atendido fuera de los parámetros que le hemos comentado?

16.-Te pongo el siguiente escenario. Un vehículo regresa a uno de los talleres en los que te encuentras a cargo reclamando GARANTIA, durante la revisión detectas que una polea de accesorios no estaba correctamente instalada, esto genero que la banda no esté correctamente guiada y como consecuencia la banda se dañó. Tomando en cuenta que RED

DE MECANICOS EXPERTOS ofrece garantía a sus clientes. ¿Cómo deberías proceder en ese caso? **En todos los talleres se encontraría ubicado un cartel en un lugar visible que indica TU número de contacto en caso de QUEJAS por malos servicios o inconformidades generados en los talleres asociados.** Guiar la pregunta para encontrar:

- d) ¿Quién asume el tiempo perdido?
- e) ¿Quién asume los costos de repuestos?
- f) ¿Quién debe darle la solución al cliente?

17.-Después de todos estas preguntas, ¿Estaría dispuesto a formar parte de la Red de Mecánicos Expertos?

Si

No (¿Por que?)

Anexo 11: Detalle de Herramientas Generales de Taller

EQUIPO - HERRAMIENTAS GENERALES DE TALLER	
Item	DESCRIPCIÓN
1	Analizador de gases Z1 / opacímetro
2	Banco de trabajo en áreas de reparación (al menos una banco por taller).
3	Calibrador pie de rey hasta 150 mm.
4	Camilla rodante (mínimo una por taller).
5	Cargador de baterías Automotriz para taller (mínimo uno por taller).
6	Comparador carátula Ap. 0.01mm con base magnética y ecalizable (mínimo uno por taller
7	Comparador micrómetro de interiores 0-150mm
8	Cubre asientos colocados en todos los autos de taller.
9	Equipo de prueba de radiadores y tapas de radiador con manómetro
10	Pinza Amperimétrica.
11	Estetoscopio
12	Hidrómetro (baterías)
13	Lima Plana
14	Lima redonda
15	Lima triangular
16	Limatón delgado
17	Limatón mediano
18	Lámpara de luz (1 lámpara por cada 5 bahías de trabajo).
19	Llave de pico 4"
20	Llave de pico 8"
21	Llave de tubo 8"
22	Lámpara de tiempo gasolina.
23	Juego de botadores
24	Juego de cinceles
25	Manómetro para presión de combustible
26	Manómetro compresómetro para motor diesel
27	Manómetro compresómetro para motor gasolina
28	Manómetro multipropósito glicerina 0 - 3000 psi (con su juego de acoples y mangueras)
29	Manómetro multipropósito glicerina 0 – 50 psi.
30	Micrómetro de exteriores 0-150mm
31	Micrómetro de exteriores 0-50mm
32	Multímetro Digital Automotriz (Voltímetro, amperímetro, ohmímetro, pinza amperimétrica)
33	Pistola de vacío
34	Probador de fugas de compresión con manómetro
35	Protectores para vehículos (1 kit. por bahía)
36	Recipiente plástico calibrado medida de volúmenes capacidad 3 lts.
37	Prensa Hidráulica 10 ton.
38	Torque angular
39	Torque de trinquete 0-300 lb-pie
40	Chasis Ear
41	Caja de Interconexión JIII
42	Programados de sensores de presión de rueda
43	Torque de trinquete 0-600 lb-pie
44	Vacuómetro
45	Aceitero
46	Arco de Sierra
47	Juego de Copas de 3/8"

Anexo 12: Transcripción de Entrevista a Taller Mecánico

[...]

Bueno antes que nada buenas tardes, gracias por la entrevista bueno contestando a tu pregunta con lo que es las líneas y marcas este taller más tiene un enfoque como que es Ford y Chevrolet pero no deja de ser un taller de Multimarcas así aquí también vienen trabajo como Hyundai, Toyota, Nissan, Mazda y así otras que vayan subiendo al mercado.

[...]

Estamos en un porcentaje de alrededor del 70 % entre las dos marcas Ford y Chevrolet, son las más simbólicas y fuertes de lo que es la tradición, del quiste consumidor, recordemos que a los inicio de los 70 la gente tenía más un Ford y un Chevrolet, y después cambio en la década de los 80 ya viene al mercado japonés, este mercado de a poco comenzó un nuevo mercado pero aun sigue siendo mínimo en relación de lo que es hoy en día

[...]

Si desde luego que si

[...]

Estamos con nivel ya alto, porque ese es nuestro actual arquitectura y aun así, según las ramas básicas de lo que es mecánica automotriz, hay muchas especialidades que se debe cubrir, pero de poco en poco se van implementando en base a la dimensión que puedes apreciar aquí en este taller.

[...]

Hasta ahora es una idea muy convincente, es un proyecto ambicioso, más que nada ambicioso en la cual nosotros podemos sacarle un mutuo provecho a tanta energía, a tanta oferta y demanda que hay en el mercado, alguien que nos maneje la logística, y por ende nosotros alguien que les proporcione el servicio para esos clientes que buscan una mejor logística de servicio

[...]

Principalmente la capacitación ronda en lo que es el sistema eléctrico electrónico [...] aires acondicionados, la verdad que todas son muy importantes no hay que despreciar ni hacer a un lado cada especialidad de un vehículo, cada área de un vehículo, pero en las que en mi taller especialmente como adicional necesita un poquito más soporte en esto, ya que cubro otras muchas marcas aparte de un Ford y Chevrolet.

[...]

Pondría lo que es las transmisiones automáticas, [...] de allí estaría lo que es transmisión mecánica [...] de ahí lo que es suspensión, frenos y motores.

[...]

Lo más esencial que se está en subcontratando lo que es trabajos artesanales de reparación, de lo que es radiadores, lo que es refinación de motor, por ahora lo que es sistema de enfriamiento de aire acondicionado.

[...]

Sí, es más rentable para una persona que se dedica a esta especialidad tener su propio taller y enfocarse en la red de talleres, al que estar atado a un solo sitio, y que tenga menos trabajo en cuanto a la demanda libre en el mercado

[...]

Bueno hay un escepticismo a nivel en esta nueva, nuevo milenio donde la gente utiliza el internet para sus actividades comerciales, hay buenas referencias, que hay seguridad que son cumplidas, pero no están exento a personas que son mal intencionadas a que manipulen el sistema y alteren lo que es la base de datos, es por ellos la desconfianza mas no por la acción que tenga sus representantes, en este caso el representante de la red , como es el representante de cada taller en este caso aquí Tecnicentro Balboa, es la posibilidad que se puede manejar pero hay como adaptarse,[...], pero confiando en la fiabilidad de los datos es decir, tanto se responde físicamente y virtualmente es lo mismo y el tiempo que esta concretado al tiempo establecido.

[...]

No, yo tenía entendido según lo planteado, que tú establecías un punto de factorización, es decir tu cuentas con un personal tuyo, propio, en el cual esa persona recauda el dinero, esa persona es responsable del manejo del dinero que se ingresa como red, si un personal mío obviamente pues interferiría el planteamiento, [...] allí lo que quería es la transferencia parcial [...]

Yo tengo entendido que en toda actividad comercial lo que se maneja a crédito es lo que no se paga de inmediato o de contado.

Que quiero decir que si alguien te cancela de contado lo que hace en distribuir en menor tiempo posible las comisiones que tocan y los pagos que tiene que cubrir

Cuando son pagos a crédito tiene que haber un soporte y un colchón, el colchón en el caso del que invierte como el de que sirve, en el caso del que invierte tiene un soporte y el que sirve en el taller, esta persona tiene que incluir también su respuesta comercial por tal

actividad, entonces manejamos crédito con aquellas personas no pagan de inmediato , entonces en teoría yo te estoy más o menos lanzando a que todos tus clientes paguen con tarjeta de crédito, eso es lo que haría y allí si manejamos, ósea que lleva una cuenta que no es la nuestra y realmente la tarjeta de crédito la absorbe y después comienza a repartir, entonces ese lapso de tiempo si sirve para lo que estas planteando, salvo que lo de contado cuando tu manejas algo de contado el cliente lo que espera es un mejor manejo y precio de descuento es decir el precio que tu manejas y el consumidor con tarjeta no es lo mismo que debe ser con el precio de contado, cuando es un precio de contado pues tiene una mejor oferta por el servicio dado, tanto como para el que sirve como para el que está haciendo el trabajo de logística, en este caso el tuyo, por eso te decía en un principio que el precio que tu manejes estandarizado esta bien , pero los clientes te pagan al contado y a crédito y, cuando te pagan a crédito manejan los títulos de política y también lo que es tarjeta, pero cuando es cuestión del que el cliente paga en efectivo en ese momento tiene que ser el menor tiempo posible obviamente lo estas haciendo por que le estas dando un mejor precio, un mejor servicio, una mejor oferta económica por los lados que no es lo mismo porque los clientes comienzan a pagar todos con tarjeta de crédito, porque es sencillo pagar al contado, incluso a cualquier producto tu vas a una tienda de la esquina de zapatos y la oferta de contado no es la misma que la de crédito, salvo que sea de diferente sistema de pago, que con condicionamiento, lleva un producto que haces lo pagas y resulta que no te gusto y lo vas a cambiar, obviamente no vas a pagar con descuento

[...]

La sugerencia es cuando es pago de contado desde ahí, como te puedo decir ,invierto, que sucede con aquellos trabajos que no están o no pueden estar cubierto tanto por ti como por el taller, hablo del trabajo complementario, los trabajos complementarios si están cubierto al contado muy pocos de estos proveedores te dan crédito muy pocos, entonces sucede que tú necesitas un trabajo de emergente, en el cual hay que cubrir y esperarte esos 15 días se te va hacer difícil, el no tener ese colchón que ya está moviéndose esos 15 día al pagar de contado, ya estas moviendo un flujo de caja, tanto para lo que es la red como para lo que es para el taller independiente, ósea el taller ya no se puede jactar que no tiene caja chica aparte de la que tiene para tus clientes.

[...]

El efectivo se maneja así, el cliente paga en efectivo lo que se hace es que se mandaría las copias de las facturas , también como en otros lados se da un reporte de esas facturas, en honor a la ética profesional lo que se hace es ya dar los valores respectivos, ojo cuando tu

das y compras un servicio, no sé si sean agentes de retención, si nosotros llegáramos a comprar repuestos donde ustedes nosotros hacemos retenciones, en el sentido que si necesitamos un repuesto no para clientes suyos sino para clientes nuestros en lo cual ustedes tiene el repuesto, le vamos a dar la actividad comercial no solamente para los clientes propios sino también para los clientes que también tengamos nosotros particularmente, entonces imaginen también ustedes que querrán la plata de inmediato, le compramos un repuesto le pagamos ahí, o tenemos crédito, entonces hay una especie de manejo ahí, se tiene que ver otras pautas unos ajustes pero son poco a poco

[...]

La transferencia sí, pero ya fraccionado es decir con el porcentaje designado por cada actividad y bien establecido, es decir si ya está establecido un margen de repuesto que tiene su porcentaje que me corresponde y te lo deposito lo que te corresponde, [...], obviamente, el mismo día, obviamente los depósitos están cubiertos hasta las 4 de la tarde, es decir todo cliente paga hasta las 4 de la tarde tiene un lapso de 2 horas para cubrir un deposito, a no ser que maneje un tipo de cuenta de un banco que labore un horario diferente de trabajo, ósea, totalmente seria que como para ponerlo un ejemplo, como tú dices, llega el vehículo ya está listo el valor la factura todo, y pago al contado, ahí seria el problema el pago fue de 100 \$ de mano de obra 70 se quedan aquí te quedas tu y 30 me transfiere a la cuenta, desde tu cuenta a mi cuenta y los respuesta utilizo 200\$ de repuestos obviamente tú tienes el capital básico solo me quedo con un 6% , tu harías la transferencia del valor del repuesto a mi cuenta y tú te quedarías con tu margen, algo que no tengo claro ahí en las actividades comerciales es el asunto del IVA.

[...]

Hasta cierto punto esta más o menos de acuerdo en esta parte, entiendo que si estás de acuerdo requieres quedarte con tu porcentaje de una vez ya que el cliente ya pago todo por ello.

[...]

Todo depende de la cantidad del flujo, si el flujo es inmenso obviamente vamos a llegar que todo sea crédito, pero en si es poco y el flujo es poco y hay cosas que hay que ajustar.

[...]

Todo uniforme significa identidad, a que todos están unido a una misión, objetivo, idea, como lo quieras llamar, cuando no existe este uniforme no estamos diciendo que esto está mal, simplemente que hay una política de identidad que no está definida, identidad nace tanto del empresario como del empleado y no esta demás que si mi identidad que en mi

empresa que con los uniformes los empleados se relacionen con lo que hacen y con lo que sirven, no vamos a ir vestidos con guayabera, venir con playera, porque no tiene una relación con la actividad que realizamos, la actividad de un taller es sucio, gasolina, grasa, no es cierto y a nivel de oficina, pues cuando hay que meter mano pues se lo hace, entonces tu tienes que estar con una ropa cómoda, ropa jeans, camisa sport, polo como lo llaman, entonces eso es una de las características básica en cuanto a uniforme, pero es decisión del empleado el poder vestirse de overol, el mandil si quiere en cambio un equipo completo, pero eso es cuestión de ellos.

[...]

Sí, sobre todo cuando vendes una idea, un producto, un servicio, ya que tienes que tener una identidad una política, una visión ya establecido, algo que demuestre que esa es nuestra imagen, la imagen vende.

[...]

La reglas y los parámetro que indirectamente te dijo que amparado bajo un contrato una norma de vestimenta o te digo de repente, sabes que yo te voy a dar los uniformes y estamos poniendo estos colores, y los mecánicos tu asegúrate de que se vistan así, y no puede ser que vengan mañana unos sin camisa o desbaratado todo eso, porque eso atenta contra la marca o contra la imagen de la marca.

[...]

Yo lo que puedo influir a nivel del uniforme, es un logo algo que este dentro del uniforme, por que el taller estructuralmente tiene las bases de tecnicentro Balboa y siempre lo ha sido, tradicionalmente y potencialmente esa es su imagen, lo único que se puede hacer es una especie de auspiciante, cual es su auspiciante, la red del talleres, pero esa red de talleres lo que busca son socios estratégicos.

[...]

No, [...] la imagen no la da el producto, sino el servicio

[...] el taller tal como esta, ósea no cambiaria los colores ya están estructurados y ese es el color que representa el Tecnicentro Balboa que es naranja, azul y blanco.

[...]

Entre 5 u 8 carros.

[...]

De reparación.

[...]

[...], motores, fallas eléctricas, suspensión, desmontaje, calibrar todo tipo de componentes, el embrague, incluso transmisiones automáticas.

[...]

Bueno aquí en Tecnicentro Balboa se percibe el nombre del tecnicentro como un taller , con mano de obra artesanal a nivel de concesionaria, porque ha trabajado en los estilos pasados con marcas Ford Chevrolet pero Americano, siempre fue la especializada en esa línea pero al darle una nueva imagen, todo está planteado como otros talleres nosotros queremos dar algo adelantado , hemos contemplado nuestras necesidades de revolucionar otras marcas, y obviamente tener precios acordes a cada marca, entonces cada marca maneja su línea de precios, uno va a un concesionario y necesita un marca, cada marca viene con su estándar de precio, las otras marcas vienen con otros estándares de precios y nunca van a coincidir, lo que nosotros manejamos es un concepto casi igual , pero ya nos diferencias ciertos tipos, el trabajo en si se diferencia uno de otro a pesar que es la misma área de trabajo, hablamos de caja de cambio, hablamos de motor, y eso abarca tanto conocimiento técnico, que solo lo establecen en este caso nuestros técnicos.

[...]

[...], hasta tres personas, son dos maestros y un auxiliar, [...], dos personas.

[...], lo mío va hacer enfocado a la preventivo , mantenimiento y todo eso.

Antes que nada tu servicio va hacer enfocado como una torre de control , simplemente va a medir la carga laboral que existe en cada uno de los talleres, y no va a prescindir que un taller sea exclusivo porque este estratégico para un cliente que este cercano a un taller, sino que está disponible el espacio físico para ellos y nosotros la preferencia.

Cuando yo hablo de preferencia abarca lo siguiente, disponibilidad del técnico, disponibilidad de espacio, respuesta inmediata, y diagnostico técnico aprobado, es decir tan seguros al 100% que el trabajo que van hacer adicionalmente aparte de lo que es mantenimiento preventivo que es lo normalmente ustedes van a vender, lo mas inmediatamente posible, y esa es la satisfacción que hay al final cuando termina la facturación, el cliente recibe el producto en el menor tiempo posible.

[...]

Cuál es tu demanda?

[...]

Hay que diferenciar la magnitud del trabajo, cuando es preventivo, se saca un carro no pasa más de tres horas en un taller.

[...]

Se puede tener a lo mucho de dos máximo tres carros simultaneo, que yo haría con tener otra persona técnica en mi taller y contrataría más personas, por cumplir un objetivo, en vez que los contrates tu directamente en un taller, no es mi responsabilidad, pero en vez que cuando se da una constante de los días, como es para empezar nosotros pedimos hasta mientras un margen entre cinco a seis vehículos preventivo y si son correctivo a tres, [...], mi rango es de 4 a 6 preventivo, y de 2 a 3 correctivos, obviamente lo de tipo preventivo tienen su respuesta el cliente va a ser notificado en tiempo real por eso tenemos el servicio de internet y una sala de espera donde el cliente se siente un poquito cautivado en el cual puede ver como uno trabaja, ese es una de las ventajas que hay en este taller, el cliente puede visualizar lo que se trabaja.

[...]

Tenemos planes de marketing, publicitario, tu sabes que eso de allí los VTL son propios de cada empresa que no son difundidos, adicionalmente tenemos lo que es las redes sociales, correo electrónico y la publicidad lo que hay afuera en cada local, de ahí nada mas, no tenemos radio, no tenemos prensa, por ahora, pero quien sabe forme parte de un proyecto futuro.

[...]

Mi asistencia va en dos cosas, el manejo de los equipos de diagnósticos y de limpieza, en este caso lo que es el scanner y lo que es la máquina de limpieza de inyectores, ese es el tiempo que yo puedo suplir mientras no tengo un mecánico coja y pierda su tiempo operativo y dedicarse a algo que creo que alguien con un conocimiento intermedio lo pueda manejar.

[...]

Yo manejo dos alternativas, la primera alternativa es la de un tempario establecido en cuanto al precio normal, la oferta y la demanda de esta mano de obra depende de los repuestos, si el cliente consigue los repuestos obviamente tendrá otro servicio tengo que dar un tipo de beneficio por conseguirme los repuestos.

[...]

Nuestros precios son similares a redes de talleres mecánicos expertos, desde el cual se puede a la par hacer un reajuste o lo ultimo igualar todos los precios no solamente los clientes fijo sino también todos los clientes de la red, es decir todos los cliente tratados por igual, allí la competencia sería muy sana, también dependiendo por el margen de repuesto, como el margen de repuestos eso es un ingreso adicional para cualquier taller, entonces eso es lo que limita un poco las condiciones de margen en mano de obra , uno busca la mano

de obra alta los repuestos son bajo y luego lo otro, la mano de obra barata y sus repuestos son altos y por que necesitas ganar , entonces lo que en teoría pierdes o ganas a acá o viceversa es como una ecuación que tú tienes el 100%, lo que diferencia es la forma como lo estas distribuyendo y a quién beneficia más.

[...]

Sí, es un precio directo no es un precio que yo lo voy a variar, me imagino también que ustedes como logístico va a tener un consenso de todo trabajo que cobran los talleres y que todos manejen un mismo concepto, y va a ver un punto de que todos los talleres van a ceder su política de cobro si antes cobraban de más ahora de menos y si cobran de menos ahora cobran de mas, porque igual van a ganar.

[...]

Si tu demanda aumenta y te sientes muy saturado con tu taller , obvio digo necesito de tu taller me busque otro servicio me pongas un mecánico, todo es notificado, entonces ustedes son como una torre de control , ustedes van a evaluar los talleres mensualmente, van a auditar, van hacer los cursos, a lo mejor alguien por allí renuncie, sabes que tienen un mecánico en otro lado que lo usen, eso va hacer beneficio de la red del taller, si a lo mejor si un personal que no esté o tenga experiencia, lo vamos a probar acá, porque a veces uno critica el trabajo de un local pero su personal es bueno, o por a b motivo uno de estos talleres cierran , o cierra por remodelación, estos técnicos se los pueden distribuir en otro sitio, pueden comisionar, entonces no se pierde, ese es la idea que no se cierre el trabajo, se quiere ganar más, y quien quita que para el futuro esto obligue que constituyan un taller matriz ,una matriz donde ustedes tengan su técnicos en su especialidad.

[...]

La mano de obra [...], estamos hablado de unos \$60.00, [...] el tiempo estimado es de tres días.

[...]

Depende del tipo de carro [...], Estamos hablando de unos \$45 o \$40 aproximadamente, [...], el tiempo me toma una hora u hora y media menos de lo anterior.

[...]

Digamos que la rectificación de tambores y disco va a estar en una hora, los trabajos adicionales va a estar en una hora igual, esos son trabajos de terceros, quieres que los incluya igual en la proforma o no, [...]

Yo te pregunto, yo cobro \$20 de limpieza de frenos, la revestida puede costar \$19 a \$24 dependiendo del vehículo,[...], los tiempos para limpieza están entre una hora u hora y

media dependiendo del estado, [...], el costo solamente por lo que es limpieza de regulación es de \$20 [...], y el tiempo adicional depende del estado de los elementos que hay que cambiar adicionalmente, hablemos que hay que cambiar bombillas eso es un tiempo adicional, cambiar pastillas es un tiempo adicional y lo que es zapatas colocarlas, los discos y tambor es también es un tiempo adicional, estamos hablando que puede llegar a un máximo de tres horas.

[...]

Nosotros como taller no cobramos mano de obra en este tipo de cosas porque lo incluimos como parte de nuestra rentabilidad en lo que es los productos que vendemos, yo no puedo devengar la competencia si tiene la mano de obra adicional al producto que vende, por decir yo no puedo cobrar por un cambio de aceite de \$30 no saldría rentable, primero que al cliente no le gustaría y segundo nosotros en el cambio de aceite como lubricantes demoramos media hora, si es aceite adicional a lo mucho unos 45 minutos a una hora, el asunto es que nos diferenciamos que por mano de obra que cobramos un adicional por un aceite de caja, corona y cosas así le dejamos a nuestros clientes entre \$7 a \$10, [...] ya es parte de simplemente tu no le dices que le estas cobrando, eso es parte del negocio, tu no puedes cobrarte mucho tampoco.

[...]

Por ahora el pensamiento de esa línea de trabajo no contempla mano de obra, por que, porque cada operario gana su sueldo, entonces esa es nuestra oferta de trabajar con este tipo de producto sería falso regir una producción sin cambio de aceite de \$4 a \$5 que normalmente te cobran un cambio de aceite, pero nosotros no lo incluimos, es parte de nuestro servicio, cuando lo incluimos, en un plan de manteniendo, en el plan de mantenimiento allí si consigo la mano de obra \$20 o \$25 como un contexto, parte que lo vendas por un precio puntual o multipunto, le vende otras actividades y allí si tu puedes ganar , perder, dar otros servicios, dejar más económico, más practico, a eso yo le llamo precio flexible, no puedes ser tajante que dos más dos son cuatro y cuatro más dos son seis, aquí y mi mecánica tu es, que mientras más servicio tu vendes, tu mano de obra debe ser mayor que tu mayor oferta, todo lo que tu deseaste tienes que hacerlo, allí es cuando viene la ley de competencia, después la apreciación de los clientes en cierto taller que cierto trabajo le han salido experimentalmente le han salido barato que en otro, por qué, porque comparas un trabajo acumulado de un trabajo individual ,en un trabajo individual solo vienes por limpieza de inyectores te sale mas costoso que cuando tu lo haces con a b c, por qué, porque como tu vienes por limpieza de inyectores hay q hacer limpieza de filtro de

combustible porque hay que hacerlo, sucede que en el mantenimiento anterior ya hice un a b c y incluye filtro de combustible, estas pagando otra vez filtro de combustible, porque hay que hacerlo, esa sería la idea del servicio, vender una idea un servicio un kit de mantenimiento ese es el arte de que el cliente aprecie , y no digan no igual socio póngame el mismo, hay cliente de todo tipo.

[...]

- 1 . Mantenimiento
- 2 suspensión directa
- 3 frenos
- 4 sistema eléctrico y electrónico
- 5 motor sería,
- 6 sistema de válvula de escape
- 7 la automática
8. la mecánica

Aquí el cliente más viene por la reparación [...]

[...]

Si viene un cliente por reparación y no tenemos espacio no tenemos el técnico, el cliente es libre, [...] para mi hay que hacerlo, [...] lo programo, pero yo como taller tengo la obligación de buscarle un espacio, al cliente que viene sin agenda es decir viene ahorita y esta a full el taller, tengo un garaje, puedo ponerlo allí, este no sale, este sale si tu me preguntas por tiempo de mantenimiento de reparación es porque tu y yo sabemos que los carros no se van a quedar en el taller y tiene que haber un espacio , seria inaudito en pensar que nosotros estemos colapsados , cuando estoy colapsado y no tengo yo un espacio, obviamente hay una red de talleres amigos y lo va a recibir, [...] el taller lo reformula si te afilia o no al programa.

[...]

Afiliarlo? [...] lo afilio cuando me presente esa compensación de vencerle la fecha de esa garantía de un repuesto.

En reparación va hacer casi el mismo caso, porque en una reparación nadie le asigna un costo exuberante con el libre precio del mercado al no ser que como en la red tengan los precios, sean tan especiales en la cual su rentabilidad, su utilidad están mínima en repuestos pero lo que gana, los clientes pagan lo mínimo, por eso que lo trabajos eso resulta cansado.

[...]

Yo sí, plantear la opción bajo el esquema que tu me dijiste, como es la primera vez que viene tu llevarías la mano de obra pero igual yo pongo los repuestos, y si al cliente no le afectaría pues los repuestos [...] no lo afilio.

[...]

Pero en cambio la cosa es que siempre tiene que haber primero allí, ósea el reembolso así sea lo mismo tu repuesto tiene garantía sin crédito, si yo compro al contado tengo un mejor precio que a crédito, ahí sucede que yo refuerzo al mismo precio pero no esta afiliado que la comisión es tan mía como de él pero ahí no compiten marcas.

[...]

En una forma moderada, tampoco se puede tener al técnico bajo presión ni bajo distracción, porque sabemos que no solo sea presión sino distracción, con la presencia de un cliente e el taller, porque suena el teléfono, porque grita, porque tosió y estornudo, puede ser en una sala de espera pero igual distraerse con un tv cable, con internet, con muchas cosas.

Aquí yo tengo planteado muchas cosas, tengo algunos tips, aun no esta terminado, solo esta improvisado; tengo un frigorífico, una despensa con cosas del mercado, las compra del comisariato, pongo ahí algo que piquen eso va a formar parte del valor agregado de una factura, de cada factura yo ya tengo que sacar un porcentaje para poder seguir yo proveyendo, tenemos que por ahora esta todo controlado, necesito tener alguien que este con la persona que lo atienda, por ahora estoy yo, pero después una chica que los atienda

Por ultimo una de las ideas como lo que tienen los bancos, donde tu puedas promocionar no solamente la parte de promociones, es decir valla a tal local el solo hecho de tenerlas tu a ellas auspiciándolo, es una especie de comisión, visualiza una idea el cliente lo demanda y va directamente al taller

[...]

En este caso el cliente es libre decidir si venir o no para acá, le planteas la opción y los beneficios de la red de mecánicos y la garantía implícita que le estamos dando por la afiliación

Ya será pues decisión del cliente tomar la opción o de repente lo otro si él quiere traer sus propios repuestos ya tu serás libre de atender los parámetros

Eso esta totalmente claro, ciertos tipos de clientes en base a la cultura que hay y la desconfianza que hay en ciertos tipos de trabajo que los profesionales han creado en el mercado de que hay trabajos que no están bien hechos entonces el cliente queda con la desconfianza que no le cambien los repuesto o compren el repuesto y ponen otro, entonces

los clientes necesitan tener una seguridad de que existe un taller que le brinde esa confianza esa seguridad

Pero el taller tiene otro tipo de problema, la seguridad interna, lo que adentro hay que tener un control, uno de nuestro proyecto a futuros es poner cámaras de vigilancias en tiempo real, el cliente cuando se conecta a una la página red en tiempo real, ve su carro, ve donde le meten mano, esta verificando quien le mete mano, en cambio es un arma de doble filo porque crea presión y crea distracción, tanto tener un apersona allí, como poner ser guardia, segundo un mismo familiar, el cliente es muy estricto

[...]

En la parte de repuestos que sea un margen cercano al 5% y allí lo demás estaría bien.

[...]

Es un planteo muy importante para lo que es queja y reclamos por lo que uno pone un eslogan red de talleres mecánicos experto tendría este tipo de problemas o situaciones son inevitables, la queja principal viene hacer el jefe de servicio, que hay un jefe de servicio líder la red seria de la persona, por lo que los talleres escudan su equipaje cada quien en él.

[...]

El repuesto y la solución obviamente la red

[...]

Mala instalación, obviamente el taller es responsable así tenga o no tenga mecánico en los empleados es decir, resulta que el empleado dice tal falla igual lo despediste, pero obviamente en los tiempos de reposición ese tiempo no le toca a nadie, lo que uno hace es restituir el trabajo sin costo.

[...]

Porque el malestar es pensar en multas y sanciones y lo que queremos es crear es armonía si alguien fallo no es malo decir ah que no sirve, sino mas bien una falla crea una mejor persona , o hacer recapacitar , oye te falto hacer eso, mira tal cosa e incluso puede llegar a factores psicológicos de recurso humanos , recordemos que en los talleres no se maneja estos tipos de burocracia administrativa aquí lo que hacemos es un nivel mas cordial, es decir, aquí la gente dialoga aquí hay gente conversa si le fala diner,aquí se maneja en cambio en grandes empresas es súper diferente solo llega a la oficina cuando ya esta clima más calmado

[...]

Aquí viene una parte bien difícil hablo por lo que se llama bodegaje, el bodegaje gana bastante responsabilidad; que sucede tu me entregas 10 discos, 2 amortiguadores 2 pastillas

de freno y así una línea de productos que resulta que si mi custodio o mi descuido se perdió y aun así yo no retiro margen por repuesto, tengo que responder, no me resulta.

Ahora se puede dar como especie de un espacio designado a ello, pero hay un control estricto , debidamente catalogado mensualmente revisado

[...]

Bajo todas las normas de orden. [...]

[...] no se que manera lo vas a manejar por que es súper impreciso a no ser que cruce una cierta línea solamente te sujetes a ciertas líneas tu sabes que yo manejo Chevrolet, Ford, Hyundai [...] yo no tengo problema.

[...]

La única inversión que hay es la prestación de servicio

[...]

De ti depende que halla mas inversión, inversión no solo es el margen , en este caso no, [...], la publicidad la estoy asumiendo yo , el taller esta invirtiendo en imagen, herramienta, equipo

[...]

Me esta ofreciendo gratuidad no inversión, creo que deberías reformular eso de capacitación, [...] a mi me interesa que el taller al final , bueno que la certificación es algo que al final te vas a llevar, yo no me la voy a llevar la certificación de tu taller, tu te la vas a llevar

Es que te capacitas, te certificas en alguna norma, independientemente de que ya no te guste cerremos el contrato y yo me valla tu vas a quedar con la certificación

Entonces en esta capacitación, considerando que es una certificación que tu te vas a quedar, a mi me interesa que todo este estandarizado, la certificación es tuya, y va estar a tu nombre, [...]es que yo no te voy a certificar, te va a certificar un organismo internacional, [...] las certificación cuesta no es gratis, es un beneficio que uno paga para tenerlo, pero ya la rentabilidad se me fue.

[...]

Porque es caro, es lo más caro que hay y por eso, ósea sí al a postre como tu dices si hay armonía el taller realiza las cosas bien, y esto se riega mas rápido de lo que necesitamos, por que esperar el marketing boca a boca es inestabilidad, pero apoyado en campana correcta de televisión y radio es muy rápido, ya te digo ese costo es bastante alto.

[...] te puedo decir pero no manejas porcentajes

[...] para mi es poco, [...] si pero esa certificación basta con cumplir un estándar [...]

Por eso te digo la certificación cumple un estándar, por ejemplo tu estas en cero y necesitas ir paso a paso tu te das cuenta como una persona no solo esta aprendiendo una materia sino otras cosas.

[...]

Bueno esto se tiene que ir puliendo, [...] No todavía no, tu sabes que este tipo de negocios ninguno tiene ese tipo de actitudes.

Yo tengo algo aquí, un aval nuestro anterior de la Ford pero yo pongo el certificado de la Ford la gente llega aquí y dice no , todo es Ford , Ford, y Ford y ese certificado en el cual el antiguo administrador el dueño del negocio , la gente llegaba y decía esto es de la Ford es especialista mas que en otras entidades, pero se lo exilio en la década de ese tiempo, pero no siempre es tu aval no siempre, por que tu tienes que constantemente tienes una especie como hacen las concesionaria, que ponen ganadores, posesión de presidentes cosas así, entonces ahí en cambio , te pones a competir en taller pequeñito que sea cada uno mejor que otro, entonces no le va a gustar a nadie , mas que todo quieren estar en un mismo nivel , sin mezclar reconocimiento.

El reconocimiento se lo da el cliente al producto que vende no a la marca que representa Nosotros somos la marca que vamos a representar es solo un operador logístico, un organismo que solo da y recibe, no opera, y coopera en el taller un servicio que vas a mandar alguien que me capacite, recordemos que eso es tan libre.

Bibliografía

- (1) Loverlock, C; Wirtz J; Marketing de Servicios Personal, Tecnología y Estrategia, Sexta Edición, Pearson Prentice Hall, México D.F., México, 2008.
- (2) Kotler, P; Keller, K; Dirección de Marketing, Duodécima Edición, 2006, Pearson Prentice Hall, México D.F., México, 2006.
- (3) Carbalí, A; Echeverría, P; Vinueza, L; Zárate, A. VII Ekos de Oro Ecuador 2010. Un reconocimiento a la excelencia, persistencia y liderazgo empresarial. Revista Ekos, Edición Especial No. 199, 12-18
- (4) Villacís, B; (2012) Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda del Ecuador. 1-5.
- (5) Chavez, G; Correa, C; Samaniego, P (2012); Proyecto de Investigación de Mercado para Red de Mecánicos Expertos. Trabajo de Marketing I, Maestría en Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.

Webgrafía:

- (1) Banco Central del Ecuador. Estadísticas del Sector Externo de la Balanza Comercial. Retrieved from: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201206.pdf>
- (2) América Economía. Perspectivas Económicas del Ecuador para el 2011. Retrieved from: 2011: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/perspectivas-economicas-de-ecuador-para-2011>
- (3) Diario El Universo. Reforma Arancelaria a más de un centenar de productos importados. Retrieved from: <http://www.eluniverso.com/2012/06/18/1/1356/reforma-arancelaria-mas-un-centenar-productos-importados.html>
- (4) Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. Resolución No. 66 del COMEX. Retrieved from: http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/RESOLUCION_N_66.pdf
- (5) Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. Resolución No. 65 del COMEX. Retrieved from: http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/RESOLUCION_65.pdf
- (6) El Diario. Desde abril mejoran octanaje de la gasolina. Retrieved from: <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/224690-desde-abril-mejoran-octanaje-de-gasolina/>
- (7) Nissan quiere introducir vehículos eléctricos en el Ecuador. Retrieved from: <http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/negocios/1864-nissan-quiere-introducir-vehiculos-elctricos-en-ecuador.html>