

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA: “MODELO DE NEGOCIO PARA CREACIÓN Y MEJORA DE CENTROS DE SERVICIO DE TRANSPORTE PESADO Y EXPRESS PARA EL TRANSPORTE LIVIANO”

AUTOR: Ing. Marco Xavier Rodríguez

TUTOR: Ing. Franz Del Pozo. MBA

Quito - Ecuador

Mayo 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Posgrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación “**MODELO DE NEGOCIO PARA CREACIÓN Y MEJORA DE CENTROS DE SERVICIO DE TRANSPORTE PESADO Y EXPRESS PARA EL TRANSPORTE LIVIANO**”, presentado por el Maestrante Marco Xavier Rodríguez, estudiante del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Promoción (MBA-10B), reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Posgrados designe.

Atentamente

TUTOR:

Ing. Franz Del Pozo. MBA

AUTORÍA DE TESIS

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Promoción (MBA-10B), declaro que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, mayo 2015

Marco Xavier Rodríguez
CI: 0501834923

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Posgrados, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica “ISRAEL” para títulos de posgrados.

Quito, mayo 2015

Para constancia firman:
TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO 2

AGRADECIMIENTO

A DIOS por todo.

A los profesores por los conocimientos impartidos y en especial a mi tutor por la orientación y soporte para el desarrollo del presente trabajo.

Marco Xavier Rodríguez.

DEDICATORIA

A mi madre por la vida y el apoyo permanente e incondicional.

A mi esposa que ha sido el pilar para la consecución de todos los logros alcanzados, y

A mis hijos Dayana, Roderick y Kevin, fuente de alegría e inspiración, que con sus ocurrencias me sacaron sonrisas en momentos difíciles.

Marco Xavier Rodríguez.

INDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
INDICE GENERAL	vii
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
A. Análisis preliminares para establecer el problema	2
1. Contextualización	2
2. Diagnóstico.....	3
Análisis causa - efecto	3
3. Pronóstico	6
4. Planteamiento del Problema	6
B. Formulación del Problema	6
C. Delimitación del Problema	7
D. Justificación de la Investigación.....	7
E. Objetivos.....	8
1. General	8
2. Específicos.....	8
F. Hipótesis	9
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO	10
1.1 La empresa.....	10
1.1.1 Definición	10
1.1.2 Objetivo.....	11
1.1.3 Clasificación	11
1.2 Aspectos generales de la administración	14
1.2.1 Definición de Administración.....	14
1.2.2 Finalidad	15
1.3 Estructura de una organización	15
1.3.1 El Talento humano	16

1.3.2	Procesos en una organización de servicio.....	19
1.4	El Mercado	20
1.5	El Marketing.....	21
1.6	El modelo de negocio	21
1.6.1	Definición	21
1.6.2	Tipos de modelo de negocio	23
1.6.3	Patrones de modelos de negocio	24
1.6.4	Técnicas de diseño de modelos de negocio	24
1.6.5	Modelo de negocio Canvas	25
1.7	Taller.....	30
1.7.1	Definición	30
1.7.2	Centro de Servicio Automotriz	31
1.7.3	Concesionario	31
1.7.4	Infraestructura y equipamiento	31
1.7.5	Espacio físico y distribución.....	31
1.8	Mantenimiento.....	32
1.8.1	Mantenimiento preventivo.....	33
1.8.2	Mantenimiento correctivo.....	33
1.8.3	Mantenimiento predictivo.....	33
1.9	El cliente.....	33
CAPÍTULO II – METODOLOGÍA.....		35
2.1	Introducción y Enfoque de la investigación	35
2.2	Modalidad de la investigación.....	35
2.3	Niveles de Investigación.....	36
2.4	Población y muestra	37
2.5	Operacionalización	38
2.6	Técnicas e Instrumentos	40
2.7	Validez y confiabilidad de los instrumentos	42
2.8	Plan de recolección de la información.....	42
CAPÍTULO III – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		44
3.1	Análisis e interpretación de resultados	44
3.1.1	Tabulación de datos	44
3.2	Análisis Sectorial.....	71
3.2.1	Identificación y cuantificación de centros de servicio automotriz..	71
3.2.2	Parque automotor	73

3.2.3	Segmentación	73
3.2.4	Servicios y precios	77
3.3	Análisis FODA	78
CAPÍTULO IV – PROPUESTA.....		80
4.1	Introducción.....	80
4.2	Título de la propuesta	80
4.3	Datos informativos	80
4.4	Misión y visión	81
4.5	Justificación de la propuesta.....	81
4.6	Objetivo de la propuesta.....	82
4.7	Estructura de la propuesta	82
4.8	Modelado y desarrollo de la propuesta.....	82
4.9	Requisitos para el funcionamiento y operación.....	83
4.10	Análisis Financiero	84
4.10.1	Inversión Inicial	84
4.10.2	Plan de Inversión.....	85
4.10.3	Amortización.....	86
4.10.4	Egresos (Gastos)	87
4.10.5	Ingresos (Ventas)	89
4.10.6	Flujo de Caja	89
4.10.7	VAN & TIR	90
4.10.8	Depreciación	90
4.10.9	Estado de Situación (BG).....	91
4.10.10	Período de recuperación de la inversión (PRI). PAY – BACK..	92
4.10.11	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	93
4.12	Indicadores financieros.....	94
4.13	Análisis de sensibilidad (AS)	95
4.1	Beneficio.....	97
4.2	Impacto ambiental, técnico, económico y social.....	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		98
Bibliografía		100
ANEXOS		102

RESUMEN

Crear una empresa amerita tiempo y sobre todo un capital, dependiendo del tipo de negocio puede tener un mayor o menor riesgo, es muy importante realizar un estudio de mercado, plan de negocio, o un proyecto de factibilidad, éstos permiten tener una evaluación cercana a la realidad y conocer si vale la pena invertir.

En la mayoría de ciudades del país los centros de servicio automotriz “Tecniceiros” existentes son de baja calidad, a raíz del acelerado crecimiento del parque automotor (transporte pesado/semipesado y liviano), se han creado un sinnúmero de éstos en lugares poco idóneos, sin las condiciones ideales para dar un buen servicio, la mayoría carece del equipamiento adecuado, además que no cumplen con las normas de seguridad y ambiente.

Para conocer más de cerca la realidad de las instalaciones (estado/condición de funcionamiento) de los centros de servicio, se realizó un recorrido en la ciudad de Latacunga con el fin de evaluar y saber si para su construcción se realizó un plan o estudio de mercado, de la observación y diagnóstico obtenido se evidenció que existen centros de servicio muy pequeños, baja calidad de infraestructura, improvisados mal ubicados y en general no cumplen las normas y regulaciones municipales, lo cual es oportuno y necesario crear centros de servicio para el transporte pesado/semipesado que su existencia es limitada, de igual modo centros de servicio express para el transporte liviano que también son pocos considerando el número de unidades en circulación y en un mercado aún en crecimiento, además que es necesario mejorar los centros de servicio existentes.

Como una solución a la problemática expuesta, se propone un modelo de negocio, para la creación y mejoramiento de centros de servicio automotriz para el transporte pesado/semipesado y express para el transporte liviano mediante la metodología Canvas de Alexander Osterwalder.

Este modelo es muy fácil, flexible y aplica para todo tipo de negocios.

Palabras claves: Centros de servicio, Infraestructura, Instalaciones, Mercado, Metodología Canvas, Modelo de negocio, Servicio express.

ABSTRACT

Starting a business deserves time and especially capital, and depending on the type of business this can have greater or lesser risk, it is very important to conduct a market study, business plan or feasibility study, they allow you to have an assessment close to reality and to determine whether it is worth investing.

In most cities nationwide automotive service centers "Tecnicentros" exist that are of poor quality, as a result of accelerated growth in the automotive (heavy / light heavyweight and lightweight portability), have created a number of these in some suitable places without the ideal conditions for good service, most lack the proper equipment as well that do not meet safety standards and environment.

To learn more about the reality of the facilities (state / condition of operation) of the service centers, a tour was held in the city of Latacunga in order to evaluate and whether to build a plan or study was conducted market observation and diagnosis obtained showed that there are very small service centers, poor quality of infrastructure, improvised misplaced and generally noncompliant and municipal regulations, which is appropriate and necessary to create service for transport heavy / light heavyweight its existence is limited, just express service centers for light transport are also few considering the number of units in circulation and in a market still in growth mode, plus the need to improve existing service centers.

As a solution to the mentioned problem, a business model for the creation and improvement of automotive service centers for heavy / light heavyweight and express for lightweight modes of transport is proposed following the methodology by Alexander Osterwalder Canvas.

This model is easy, flexible and applicable to all types of businesses.

Keywords: Service centers, Infrastructure, Facilities, Market, Canvas Methodology, Business Model, Express service.

INTRODUCCIÓN

A raíz de la globalización y en un mercado más competitivo, toda empresa o negocio bien estructurada ya sea de producción como de servicio, pequeña, mediana y grande ha experimentado cambios en su subsistencia y comercialización, en la cuales han tenido que realizar planes de negocio formales mediante un análisis, planificación, ejecución y control, para la venta de sus productos o de servicios.

El plan de negocio se ha convertido en una herramienta primordial para la viabilidad de un proyecto de inversión, diversificación, expansión y a la vez para desarrollar estrategias de subsistencia y posicionamiento, ya que es un documento formal y bien estructurado que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica-económica y desarrolla todos los procedimientos y estrategias para convertir la citada oportunidad en un proyecto concreto, con el fin de estructurar y mejorar en los ámbitos de marketing, manejo de recursos, costos de operación y rentabilidad.

Sin embargo en la actualidad ésta herramienta no es muy flexible, para lo cual se han desarrollado instrumentos que brindan una mayor flexibilidad de cambio día a día y sobre la marcha del negocio, éste es el modelo de negocio, el mismo que se adapta y se puede cambiar de acuerdo a las circunstancias del mercado.

El modelo de negocio Canvas de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur es una herramienta muy práctica, versátil, fácil de desarrollar y que se adapta a toda empresa o negocio.

A nivel de país existen contados centros de servicio (Tecnacentros) con cierto grado de tecnificación e infraestructura adecuada, de los cuales se estima que muy pocos realizaron un estudio de mercado o un plan de negocio.

La ciudad de Latacunga carece de centros de servicio para el transporte pesado/semipesado y de servicio express para el transporte liviano de buena imagen y que brinde un servicio de calidad y garantizado, esto debido al riesgo

que implica realizar una inversión de esta naturaleza, además a que no existe la cultura de análisis de un estudio de factibilidad o de desarrollar un plan de negocio.

Con el antecedente expuesto, se pretende desarrollar un modelo de negocio que sirva como ejemplo para actuales los propietarios o nuevos inversionistas, en la creación y/o mejoramiento de centros de servicio para transporte pesado/semipesado y de servicio express para el transporte liviano, que aplique a la ciudad de Latacunga y a las demás ciudades del país.

A. Análisis preliminares para establecer el problema

1. Contextualización

Las empresas a nivel mundial han experimentado épocas de crisis, las cuales han tenido que realizar una serie de estrategias para mantenerse en el mercado, algunas de ellas con éxito han logrado superar los problemas, para otras la situación ha sido superada con dificultad y otras han quebrado.

En el Ecuador la situación ha sido similar, además que existen muchas empresas que no han evolucionado tecnológicamente y otras que se han creado de manera empírica sin un análisis e investigación de mercado.

Constituir una empresa en las condiciones actuales y bajo las regulaciones políticas, legales, ambientales, y económicas en un sector, se convierte en un desafío de difícil cumplimiento y el dar respuesta a las interrogantes (qué, dónde, quiénes, para qué, para quién, con cuánto, ventajas, desventajas, entre otras), empiezan a surgir aspectos que hacen más complejo incluso la maduración de la idea.

Debido al sinnúmero de obstáculos en el mercado nacional y a la falta de cultura en la gente (inversionistas/propietarios) sobre un análisis o estudio de factibilidad, se han implementado negocios “Centros de Servicio Automotriz” en lugares inapropiados, en espacios reducidos y con una deficiente infraestructura,

provocando una mala atención a los clientes y mala calidad en el servicio de mantenimiento de los vehículos.

Los principales factores que radican en el problema de inversión para la creación de los centros de servicio para transporte pesado/semipesado y de servicio express para el transporte liviano, es el desconocimiento o la falta de cultura del inversor por el ahorro, al evitar el gasto si así lo llamamos al costo de invertir en un estudio de factibilidad, el tener que cambiar el lugar de construcción, el no disponer de un terreno apropiado y con el espacio adecuado, la falta de capital de inversión y el eludir permisos y aprobaciones municipales, por tal razón es importante crear una guía o modelo de negocio que sea práctico, entendible y que se pueda realizar con facilidad, de manera de reconocer las ventajas e inconvenientes y proyectar una posible realidad.

2. Diagnóstico

En el país existe una gran cantidad de centros de servicio de mantenimiento automotriz para el transporte liviano y muy pocos para el transporte pesado. De ellos, un limitado número cuentan con una buena imagen e infraestructura adecuada y que prestan un buen servicio, la mayor cantidad de talleres carecen de las características para el desarrollo de un servicio de mantenimiento de calidad, debido a algunos factores.

Análisis causa - efecto

En el Gráfico N° 1. Diagrama causa – efecto, se identifica las causas que motivan el problema “DEFICIENTE INFRAESTRUCTURA Y/O LIMITADA CREACIÓN DE CENTROS DE SERVICIO DE TRANSPORTE PESADO Y DE SERVICIO EXPRESS PARA EL TRANSPORTE LIVIANO” y las consecuencias suscitadas por los mismos.

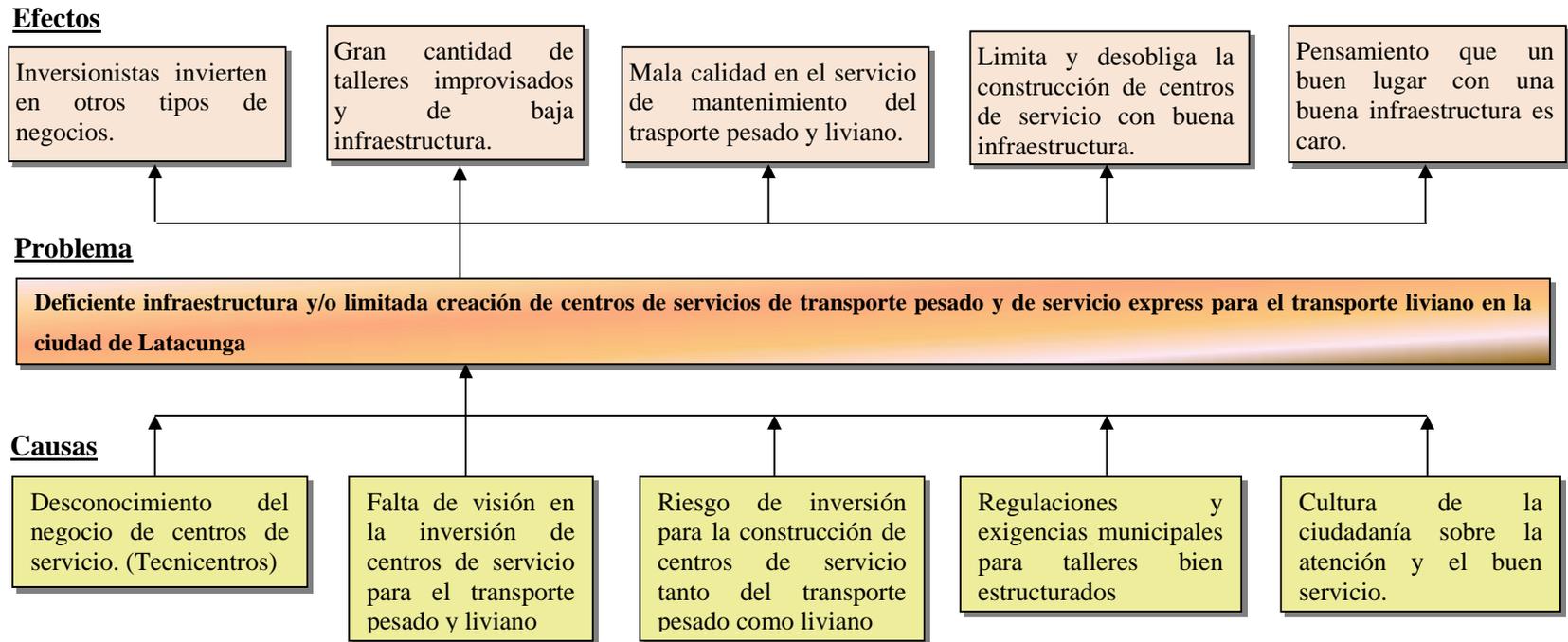


Gráfico N° 1. Diagrama causa - efecto

Elaborado por: El Autor

Interpretación causa - efecto

El desconocimiento de los inversionistas respecto al negocio de los centros de servicios, desvían su atención en otros proyectos que incluso son menos rentables que los centros de servicio para el transporte (Tecniceiros).

La falta de visión en la inversión de centros de servicios bien estructurados para el transporte pesado/semipesado y liviano y la gran demanda, ha ocasionado la improvisación e incremento de una serie de talleres de baja infraestructura.

El riesgo de invertir en la construcción de centros de servicio apropiados para el transporte pesado como liviano, repercute en la ejecución de los trabajos de mantenimiento brindando servicio de mala calidad.

Las regulaciones y exigencias municipales para la construcción y funcionamiento de los talleres bien estructurados, limita y desobliga a invertir en la construcción de los centros de servicio de transporte pesado/semipesado y de servicio express para el transporte liviano.

La cultura de la ciudadanía en las ciudades pequeñas no exige una buena atención y servicio, ya que piensan que en un buen lugar y con una buena infraestructura es caro.

De la interpretación del diagrama causa – efecto; la causa principal es la falta de visión para la inversión en centros de servicio para el transporte pesado/semipesado y liviano; y su efecto principal es la gran cantidad de talleres improvisados y de baja infraestructura.

3. Pronóstico

Refiriéndose al diagrama causa – efecto, se determina que la existencia del gran número de talleres automotrices o centros de servicio deficientes y con una baja infraestructura, se debe a la falta de visión en la inversión de dichos talleres, de continuar con el problema identificado, muchos más se seguirán creando pero tenderán a desaparecer en un mercado tan dinámico y competitivo, peor aún con la exigencia de los usuarios y de los segmentos de mercado.

En este sentido con una visión futurista, se está en la búsqueda constante de alternativas para mejorar cada día, por tal circunstancia es fundamental educar y capacitar a nivel de clientes, propietarios y potenciales inversionistas de modo de cambiar la situación actual en bien de la ciudadanía.

4. Planteamiento del Problema

A igual que un sistema de gestión de calidad que busca una mejora continua, también exige un cambio a la manera actual como se realiza una inversión, para ello la falta de visión y de un modelo de negocio, incide en la limitada creación y deficiente infraestructura de centros de servicios de transporte pesado/semipesado y de servicio express para el transporte liviano en la ciudad de Latacunga.

Variable Independiente: Modelo de negocio.

Variable Dependiente: Creación y mejora de centros de servicios de transporte pesado/semipesado y de servicio express para el transporte liviano.

B. Formulación del Problema

¿La aplicación de un modelo de negocio incentivará a inversionistas/propietarios la creación y mejora de centros de servicios de transporte pesado/semipesado y express para el transporte liviano?

C. Delimitación del Problema

¿La aplicación de un modelo de negocio incentivará a inversionistas/propietarios la creación y mejora de centros de servicios de transporte pesado/semipesado y express para el transporte liviano en la ciudad de Latacunga, durante el 2014?

D. Justificación de la Investigación

A nivel nacional existe una gran cantidad de centros de servicio automotriz para vehículos livianos, la mayoría son muy limitados y deficientes, unos pocos medianamente estructurados y contados poseen una infraestructura adecuada en cuanto a su ubicación, espacio, seguridad y tecnología para el buen desempeño de las actividades de mantenimiento, respecto a centros de servicio para el transporte pesado y semipesado existen muy pocos en el país, de ellos contados y únicamente en las principales ciudades del país tienen una apropiada infraestructura. De allí la necesidad e importancia de desarrollar un modelo de negocio aplicado al sector automotriz, en busca de una alternativa de solución para la implementación y creación de centros de servicio para el transporte pesado/semipesado y de servicio express para el transporte liviano bien estructurados, cumpliendo estándares para el desarrollo de actividades eficientes y de calidad con la finalidad de brindar un buen ser servicio a los clientes.

Utilidad.- Con un modelo de negocio aplicado a la creación de centros de servicio para el transporte pesado y de servicio express para el transporte liviano, se pretende evitar la proliferación de talleres de baja infraestructura, y crear centros de servicio sofisticados y normados para un mercado día a día más exigente.

De la misma forma se pretende ser un aporte a los inversionistas y propietarios actuales para cambiar su estilo de negocio y mejorar la imagen de los centros de servicio, mejorar la atención y la calidad del servicio a los clientes de los distintos segmentos y convertir en negocios rentables, eficientes y que den confianza y garantía al sector automotriz.

Objeto de estudio: Administración y negocios

Campo de acción: Modelos de negocio para talleres del sector automotriz.

E. Objetivos

1. General

Desarrollar un modelo de negocio para la creación y mejora de centros de servicio para el transporte pesado/semipesado y liviano en la ciudad de Latacunga.

2. Específicos

Identificar en el transporte pesado, los servicios más usuales y los que tienen mayor demanda para su implementación.

Analizar y evaluar características de los modelos de negocio aplicados para la creación de centros de servicios para el transporte pesado y express para transporte liviano.

Diagnosticar la infraestructura con la que cuenta los centros de servicios para el transporte pesado y express para transporte liviano.

Determinar el mercado objetivo hacia el cual estará enfocado el centro de servicio de transporte pesado y de servicio express para el transporte liviano, de acuerdo al análisis de la oferta y la demanda.

Elaborar un análisis técnico para determinar el tamaño del centro de servicio, definir la ubicación, maquinaria y herramientas a ser utilizadas.

Generar estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades de los clientes y que estos se sientan clientes VIP, además de los requerimientos del negocio, asegurando la calidad de los servicios.

Contar con una estructura organizacional estándar de centros de servicios, con el fin de lograr y alcanzar el objetivo planteado.

Elaborar un modelo financiero para la creación de un centro de servicio para el transporte pesado y servicio express para el transporte liviano y determinar la viabilidad del mismo.

F. Hipótesis

H1: Al desarrollar un modelo de negocio específico para la creación y mejora de centros de servicio para el transporte pesado y servicio express para el transporte liviano, se animará a inversionistas a invertir en este tipo de negocios.

H0: La falta de un modelo de negocio específico, es una limitante para la creación y mejora de centros de servicio para el transporte pesado y de servicio express para el transporte liviano.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO

En el país en general el crecimiento del transporte pesado/semipesado se ha incrementado en gran medida, mientras que la creación de centros de servicio para este segmento no ha crecido y es muy limitado.

El crecimiento del parque automotor liviano ha sido más acelerado, existiendo mayor interés en las personas para la conformación de centros de servicio automotriz (Tecniceños) para este tipo, sin embargo la mayoría de ellos se han dado de manera desordenada e inadecuada con una baja infraestructura, conllevando a una gran problemática para las ciudades en la cual se ha proliferado el caos, la contaminación y para los usuarios un servicio de mala calidad.

Se estima que un modelo de negocio influenciaría en la infraestructura y creación de centros de servicio propicios, lo cual se puede apreciar a simple vista, paulatinamente las leyes y ordenanzas municipales están exigiendo cumplir ciertas políticas y lineamientos que tarde o temprano los centros de servicio tendrán que acatar y mejorar y las que no cumplan tenderán a desaparecer.

1.1 La empresa

Toda empresa u organización ha permitido el desarrollo de un pueblo, en la actualidad éstas tienen una estructura de acuerdo a la dinámica del medio y al tamaño de la misma.

1.1.1 Definición

(Romero, 2002, pág. 9), define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela".

Según (Espinoza, 2006). "La empresa es una unidad económica, en la cual se establece un intercambio de bienes y servicios para satisfacer las necesidades colectivas y un fin lucrativo para las partes que la conforman".

De acuerdo con. (Wikipedia.org):

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

En conclusión, se puede definir a una empresa, como una organización conformada por personas, bienes y materiales, con la finalidad de producir y/o comercializar un artículo o dar un servicio determinado a fin de satisfacer las necesidades de una sociedad y de obtener un beneficio por éste, en el cual puede existir condiciones de riesgo.

1.1.2 Objetivo

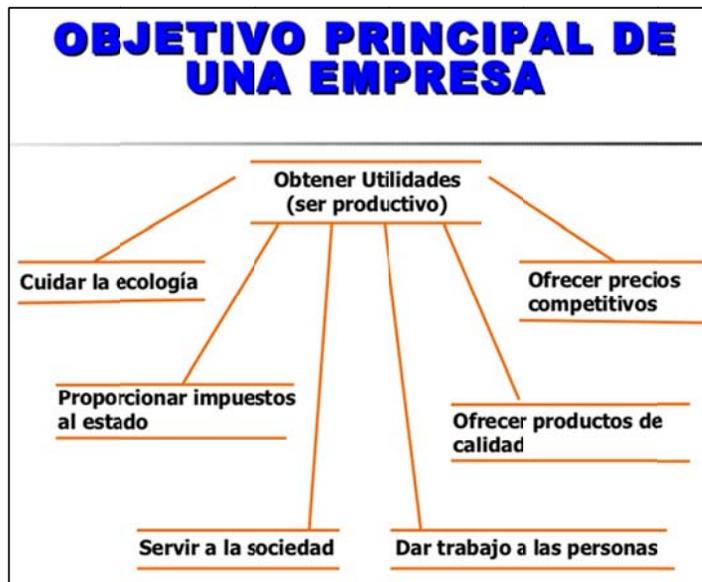


Gráfico N° 2. Objetivo de una empresa

Fuente: (es.slideshare.net, 2008, pág. 5)

1.1.3 Clasificación

Según, (Definicion.de, 2008) y (Fleitman, 2000, págs. 22, 23), señalaron.

Las empresas pueden clasificarse según:

1. La actividad económica que desarrollan:
 - Empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas).
 - Empresas del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción), y
 - Empresas del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).
2. La constitución jurídica:
 - Empresas individuales (que pertenecen a una sola persona), y
 - Empresas societarias (conformadas por varias personas). En este grupo, las sociedades pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras.
3. La propiedad del capital:
 - Empresas privadas (su capital está en manos de particulares).
 - Empresas públicas (controladas por el Estado).
 - Empresas mixtas (el capital es compartido por particulares y por el Estado), y
 - Empresas de autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores).
4. El Tamaño: Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:
 - Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

- Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
 - Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
 - Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos, el número de colaboradores no excede de 10 personas, inclusive el director o propietario puede atenderlos personalmente.
5. Según el Ámbito de Actividad: Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:
- Empresas Locales: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
 - Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
 - Empresas Regionales: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
 - Empresas Nacionales: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
 - Empresas Multinacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

1.2 Aspectos generales de la administración

1.2.1 Definición de Administración

Según (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 6), “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”.

Refiriéndose al entorno del negocio a tratar, la definición más acorde y que también lo menciona (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 775), corresponde a La Administración de la Producción, cuya definición dice “Actividades necesarias para fabricar productos o crear servicios. Incluyen actividades tales como compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones para obtener materias primas hasta que el cliente compra el producto o el servicio”.

De acuerdo con (García, 2010, pág. 4), y (Ortiz, 2001)

“La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, desempeñando tareas para el logro de objetivos, mediante los recursos humanos, materiales, intelectuales, tecnológicos y monetarios de la empresa”.

Para E.F.L. BRECH. "Administración.- Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado."

Según J.D. MONEY. "La administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana."

Por lo tanto, se puede decir que la administración, es una actividad en la que intervine el factor humano y que consiste en dirigir las operaciones de una empresa bajo una adecuada planificación, organización y manejo de los recursos (materiales, financieros, técnicos) para la consecución de objetivos y réditos.

1.2.2 Finalidad

La finalidad de la administración es la organización del trabajo, racionalización y optimización de recursos para la consecución de réditos, mientras mejor se aproveche los recursos mayor será el resultado en beneficio.

La administración en el mundo moderno es necesario e indispensable, no solamente en las empresas e industrias grandes sino en todo tipo de organización.

1.3 Estructura de una organización

De acuerdo con (Vallejo & Sanchez, 2011, págs. 62, 63):

Estructuras Organizacionales.

En el desarrollo de su actividad comercial, toda empresa lleva a cabo una serie de procesos y establece responsables para cada uno de ellos. El modo en que se coordinan estas acciones y cómo se establecen las relaciones entre gerentes y empleados responde a una estructura organizacional que cumple la misma función de un esqueleto: sostener los diferentes sistemas que dan vida al organismo y proteger a aquellos componentes sensibles, que en una organización pueden ser, entre otras, el área de recursos humanos, de control de calidad o el departamento de ventas. La estructura permite identificar las funciones de cada empleado, realizar una división del poder y establecer cuál es el conducto regular para consultar las decisiones a tomar.

A continuación revisaremos los modelos clásicos mediante los cuales durante años se han estructurado las compañías con el objetivo de observar cómo se han ido modificando hasta el día de hoy, donde por primera se incorpora al cliente como parte fundamental de la organización. Esta acción no es simplemente simbólica, sino que introduce un patrón de pensamiento en el cual la razón de ser de la compañía es el cliente y toda su articulación responde al servicio que pretende prestar.

Los modelos clásicos.

A lo largo de los años la teoría administrativa ha desarrollado diferentes modelos organizacionales que le permiten a las empresas adaptarse a los cambios que la tecnología, las políticas económicas y las exigencias del mercado introducen en la forma en que se hacen negocios. Los modelos más difundidos son:

Por su función.- Se organiza en torno a la labor que desarrolla cada área; marketing, producción, finanzas, etc., todos dependientes de una gerencia general y con otros departamentos a cargo de compras y ventas.

Por producto o mercado.- Cuando las empresas diversifican su portafolio o empiezan a atender clientes en muchas regiones o países, se hace indispensable crear grupos interdisciplinarios que manejan todos los procesos relacionados con determinado producto o mercado a fin de dar mayor celeridad a los requerimientos que se presenten.

Organización matricial.- Es la mezcla de los dos modelos anteriores. Es una organización que mezcla dos estructuras de mando. Por una parte, existe una división general de la empresa, basada en las funciones que desarrolla cada área y, por otra, una disposición horizontal que responda a proyectos particulares. Así, que cada unidad de negocio se combinan las habilidades específicas de los empleados y se concentran en la ejecución de una propuesta particular.

Algunos de los modelos descritos son aplicados en la actualidad con algunas modificaciones.

1.3.1 El Talento humano

Según manifiesta (Vallejo & Sanchez, 2011, págs. 105, 106):

Al realizar el ejercicio de indagación entre gerentes y directivos de empresas de la importancia que se le da al talento humano, encontramos que para la mayoría es una prioridad. Sin embargo, muchos de ellos afirman no tener el conocimiento técnico para realizar

los respectivos procesos de selección y otros simplemente aseguran que esta es una tarea del área de recursos humanos.

Nuestra propuesta es que las empresas deben funcionar con una lógica diferente. No se puede perder de vista que los procesos de recursos humanos no se delegan sino que se comparten y, por ello, toda empresa debe prepararse para que las personas que trabajan en la compañía cumplan con sus objetivos.

Sabemos que uno de los factores fundamentales que hoy en día puede diferenciar a las empresas es el servicio. Por ello, es determinante que las organizaciones se fijen como meta la implementación de una estrategia que les permita estructurarse en torno al cliente, la razón de ser de la empresa. Este proceso incluye varios elementos, como el liderazgo, el facultamiento, el cambio de valores y los círculos de calidad todos ellos tendientes a ampliar la participación de los colaboradores en los procesos de concepción, diseño y mejoramiento continuo de la compañía.

El modelo organizacional que debe interiorizarse es el de la pirámide invertida, en la cual las personas encargadas del servicio se sitúan en la parte superior, casi en la cúspide, por debajo de los clientes.

Es importante entender que los colaboradores, la fuerza humana de la organización, merece una atención especial por parte de la gerencia, porque ellos son el alma y los sentidos de la empresa: la voz, los oídos, los ojos, el rostro.

Esta consideración es válida para el entrenamiento de los colaboradores que ya son parte de la organización, pero resulta vital a la hora de realizar la selección del personal. La capacidad de servicio no se adquiere sino que inherente a algunos seres, y por más que una administración intente inyectar en su equipo el ánimo y disposición para entregarse al cliente, esta es una casualidad que viene incluida en el ADN.

Una frase muy interesante mencionada por (Vallejo & Sanchez, 2011, pág. 106) dice, **“Es más importante contratar a personas con actitud de servicio que**

gente calificada técnicamente. Los conocimientos se adquieren; la disposición para servir no”.

De igual modo (Vallejo & Sanchez, 2011, pág. 107), menciona, “El modo en que los líderes se comportan con los colaboradores es el mismo en que estos tratan a sus clientes”.

Proceso para la formación del equipo

Según (Vallejo & Sanchez, 2011, pág. 108):

Menciona que el proceso para la formación del equipo, es la primera función de un líder: seleccionar a la persona indicada para un cargo determinado. Hemos aprendido que llevar a cabo este proceso con excelencia es la clave para sentar las bases del éxito. Los procesos de formación del equipo de colaboradores por lo general caen en dos errores fundamentales: el primero, se limitan a iniciar la búsqueda del profesional, el segundo, terminan al encontrarlo.

Elaboración del manual de funciones del cargo

De acuerdo a lo manifestado por (Vallejo & Sanchez, 2011, págs. 109, 112)

Este documento facilita la búsqueda y selección de un colaborador porque en él se definen las funciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo, los procedimientos que emplean para ello y los estándares de eficiencia establecidos para la ejecución de dichas tareas.

Los elementos que deben incluirse en la elaboración del manual son:

- a. Funciones primordiales para desarrollar: Cuáles son las tareas básicas y de rutina que deberá realizar el trabajador.
- b. Procedimientos para adelantar estas funciones.
- c. Estándares para medir el cumplimiento adecuado de una función.
- d. Supervisor inmediato: Quién es la persona encargada de resolver las dudas y de inspeccionar el correcto cumplimiento de sus funciones.
- e. Personas a cargo: Cuáles son las personas que están bajo su mando.

- f. Personas de quién recibe órdenes. Cuáles son los funcionarios para quienes el colaborador debe trabajar.
- g. Herramientas de trabajo.
- h. Valores del colaborador: Cuáles son las características fundamentales del aspirante a ocupar el cargo no como profesional sino como persona.
- i. Horarios de trabajo: Se establece la disponibilidad horaria de trabajo.

Elaboración del perfil del cargo

Según (Vallejo & Sanchez, 2011, págs. 112, 113)

La pregunta es: ¿Qué competencias, conocimientos y actitudes debe tener el aspirante al cargo para cumplir con las funciones establecidas en el manual? El perfil del cargo es como el guion del personaje y sus características están dadas por las funciones.

Elaborar un manual de funciones del cargo es el punto de partida para saber, a ciencia cierta, cuál es el perfil de la persona a contratar. Más allá de sentarse frente a su computador a reflexionar, la elaboración tanto del manual como del perfil requiere de observación, de dirigirse al puesto de trabajo y de vivir la experiencia diaria de ese colaborador. Solo así se accede a un panorama realista de lo que se requiere.

1.3.2 Procesos en una organización de servicio

Una empresa de servicio debe tener una organización efectiva para una respuesta ágil, en la cual los colaboradores deben tener cierta facultad para resolver fácilmente las necesidades e inquietudes de los clientes, por lo tanto las empresas deben enfocar su servicio pensando en el cliente, más no en la comodidad para uno u otro empleado.

Con el fin de ir mejorando día a día los procesos es importante escuchar, evaluar e implementar las sugerencias de los clientes y la de los colaboradores.

En un diseño o rediseño de un proceso en una empresa u organización, se debe ser criterioso con un buen sentido común.

De acuerdo con (Vallejo & Sanchez, 2011, págs. 136, 137 y 139):

Para Michael Hammer y James Champy, el cambio verdadero surge cuando las administraciones realizan una planeación desde cero. Es decir, a partir de la visión y misión y los objetivos corporativos, se concibe la forma en que la empresa puede cumplir con dichas metas, con base en la pregunta: ¿Cómo debería hacerse?

La visión es una de las características más importantes a la hora de aplicar una estrategia para diseñar procesos, pero no la única. En este viaje es necesario realizar una reestructuración organizacional en la cual la sensibilización por el cambio y el mejoramiento continuo constituyen los dos pilares del crecimiento. Es indispensable también que dentro de la planeación estratégica se incluyan las metodologías para la evaluación y control de calidad, así como un programa de entrenamiento y liderazgo que permita hacer de cada colaborador un promotor del progreso.

Las empresas y sus políticas no pueden convertirse en el principal obstáculo para vender.

1.4 El Mercado

Según (Fisher & Jorge, pág. 84), “el mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda”.

Para (Mankiw, 2008, pág. 42), “el mercado es un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta”.

En resumen, mercado es el conjunto de individuos (compradores y vendedores) que realizan actividades comerciales de intercambio para satisfacer necesidades, (productos o servicios a cambio de un valor).

1.5 El Marketing

1.5.1 Definición

Según (Conrad, 1983), “Marketing es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea hasta el momento en que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio”.

Para (Kloter, 2001, pág. 7), “Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.

En síntesis, Marketing es un conjunto de actividades que mediante el uso de ciertos medios o herramientas, pretende llegar, captar, conquistar y satisfacer un mercado objetivo.

1.6 El modelo de negocio

1.6.1 Definición

Muchos autores lo definen de diferente manera, pero todos llegan a la misma conclusión, el cual hacen referencia como las empresa funcionan.

A continuación se menciona algunos conceptos prácticos.

Según (Wikipedia):

Un modelo de negocio, también llamado diseño de negocio o diseño empresarial, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como su implementación, comprendiendo los siguientes elementos:

- Cómo selecciona a sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes

- Cómo se muestra ante el mercado
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio
- Cómo establece beneficios sociales

En una definición más actual, podemos decir que un "modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado". Esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos y divide el concepto en partes más pequeñas (p.ej. Segmentos de clientes, proposición de valor, canales, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos, actividades, socios y estructura de costos) que pueden ser abordadas, tanto de un modo individual como analizando la forma en que se configuran las relaciones entre ellas.

En (Definición.de, 2015):

Un modelo de negocio, también conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.

Para (Escudero, Define bien tu modelo de negocio, 2011), el modelo de negocio. "Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener".

Según (Osterwalder, Generación de modelos de negocio, 2004):

"Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y

ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”

En base a las definiciones mencionadas, se puede definir como Modelo de negocio a una herramienta de análisis que permite establecer las pautas para estructurar y operar una empresa de forma ideal, que sean exitosas e innovadoras para llegar, atraer, vender/servir y conservar a los clientes, de tal forma de percibir una rentabilidad y que beneficie a las partes (propietarios y clientes, inmersos los proveedores).

1.6.2 Tipos de modelo de negocio

Algunas literaturas manifiestan que los modelos de negocio de empresas de servicio son más complejos que los modelos aplicados en empresas fabricantes y de comercialización de productos.

Según se describe en (Wikipedia). “El modelo más viejo y básico es el del tendero. El cual consiste en instalar una tienda en el sitio donde deberían estar los clientes potenciales y desplegar la oferta de un producto o servicio”.

A lo largo del tiempo se han originado muchas formas o modelos de negocio que dependiendo del producto o servicio uno ha sido más exitoso que otro, entre los modelos más conocidos tenemos:

- a) El modelo de negocios de suscripción
- b) El modelo de negocios de cebo y anzuelo
- c) El modelo de negocios de esquema de piramidal
- d) El modelo de negocios de marketing multinivel
- e) El modelo de negocios de los efectos en red
- f) El modelo de negocios monopolístico
- g) El modelo de negocios de subasta
- h) El modelo de negocios de subasta electrónica
- i) El modelo de negocios de competencias

j) Los modelos de negocios de fidelización

Actualmente existen modelos de negocios más sofisticados que son establecidos por empresas multinacionales que han revolucionado el mercado y que proporcionan una mayor ventaja competitiva, sin embargo por la dinámica del mercado influenciada por la globalización, es necesario innovar continuamente el diseño del modelo de negocio.

1.6.3 Patrones de modelos de negocio

Siguiendo con (Wikipedia):

El éxito o fracaso de una compañía depende sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes.

El modelo de negocio, es aquel en el cual se planifica de manera ordenada y sistemática todo el proceso que ha de llevarse a cabo en el establecimiento y desarrollo de un negocio, por tanto se debe incluir desde el aporte de sus accionistas hasta contemplar todos los posibles desembolsos necesarios para poder operar, tales como licencias, maquinarias y equipos, capacitación, estudio de mercado, etc. Con una Visión clara, objetivos bien definidos y una buena Misión, se han de elaborar los forecast (pronósticos) y presupuestos, Cash Flow (flujos de caja), tanto como sean necesarios para el buen desenvolvimiento, es decir, es mejor cometer un error en Papeles y no en la realidad.

1.6.4 Técnicas de diseño de modelos de negocio

Los diseñadores son profesionales que continuamente están buscando crear, diseñar y generar nuevas formas y maneras de negocio, entre las técnicas y herramientas para diseñar y crear modelos de negocios tenemos:

- Aportaciones de clientes
- Ideación
- Pensamiento visual
- Creación de prototipos
- Narración de historias
- Escenarios

Los propietarios/inversionistas de manera empírica desarrollan modelos de negocio, de los cuales sí son ingeniosos e innovadores obtendrán beneficio.

De acuerdo con el pensamiento de Tim O'Reilly, enunciado en (Osterwalder & Pigneur, Bussines Model Generation, 2010, pág. 198). «No hay un único modelo de negocio... Las oportunidades y opciones son innumerables, sólo tenemos que descubrirlas.»».

Las técnicas de diseño de modelos de negocios dependen y variarían de muchos factores y los escenarios serán diferentes, es decir; el diseño de un modelo de negocio para una empresa no será la misma para otra, puede servir de guía pero se deberá hacer un análisis con una realidad diferente y otros actores.

Los modelos de negocios actuales son variantes de los modelos anteriores, que han ido actualizándose de manera de ir a la par con la dinámica del mercado.

1.6.5 Modelo de negocio Canvas

El modelo Canvas (The Business Model Canvas), creado por Alexander Osterwalder, se identifica como el mejor modelo para estructurar un negocio, ya que permite de forma gráfica, moldear/adaptar un modelo de negocio.



Gráfico N° 3. Diagrama de Canvas

Fuente: Generación de modelos de negocio <http://blog.bci.cl/canvas-el-lienzo-de-la-proposicion-de-valor/>

Alexander Osterwalder, lo estructura el modelo de negocio en nueve módulos que cubren las principales áreas de un negocio (Oferta, Infraestructura, Clientes y Viabilidad económica), con lo cual se pretende conseguir que el negocio sea consistente, viable y económicamente rentable.



Gráfico N° 4. Áreas y Módulos del Diagrama de Canvas

Elaborado por: El Autor

Áreas o temáticas de un negocio.

- 1) Oferta: Productos/servicios ofertados que satisfacen o solucionan las necesidades de los clientes convenientemente.
- 2) Infraestructura: Recursos y actividades necesarias para crear valor.
- 3) Clientes o usuarios: Segmentos de clientes a quien va dirigido el producto/servicio, forma y manera de llegar a ellos.
- 4) Viabilidad económica: Es el precio y la forma en que los clientes están dispuestos a pagar y los costos que tendrá el negocio para generar valor.

Módulos o elementos de un modelo de negocio.

Los nueve módulos o elementos que describen el modelo de negocio Canvas se detalla a continuación.

- 1) Segmentos de clientes o mercado: Los clientes son los elementos más importantes de todo negocio, aquí se define e identifica él o los segmentos al cual está dirigido el producto o servicio que brinda la empresa.
- 2) Propuesta de valor: Se refiere al requerimiento que demanda el cliente. Aquí se determina las características que lo hace único al producto o servicio que la empresa ofrece a los clientes, es decir su valor agregado. (Ventaja de nuestro producto/servicio con respecto a la competencia).
- 3) Canales de distribución y comunicación: Hace referencia a la forma como una empresa comercializa y comunica sus productos/servicios a sus demandantes.
- 4) Relación con el cliente: Establece el tipo y la forma de relación que queremos entablar, como atraer y conservar a los clientes a lo largo del tiempo.
- 5) Flujo de ingreso: Se refiere al valor que el cliente está dispuesto a pagar por el producto/servicio, forma y manera de pago, comprende los ingresos y rentabilidad que obtendrá una empresa o negocio de su propuesta de valor.
- 6) Recursos claves: Son los recursos principales (humanos, físicos, tecnológicos, financieros) necesarios para que el modelo de negocio funcione y poder ejecutar las actividades claves.
- 7) Actividades claves: Establece las actividades necesarias para la entrega de valor a sus clientes satisfactoriamente.
- 8) Socios claves: Hace referencia a los socios estratégicos y proveedores que se tiene o se necesita como aliados.
- 9) Estructura de costos: Son los costos (fijos y variables) que intervienen en el arranque y operación del negocio.

Diseño y Desarrollo del Modelo de Negocio Canvas.

Para diseñar y desarrollar el modelo de negocio es necesario plasmar las ideas y circunstancias en una plantilla (Gráfico N° 7), de tal manera que vayan enlazándose los módulos respectivos.

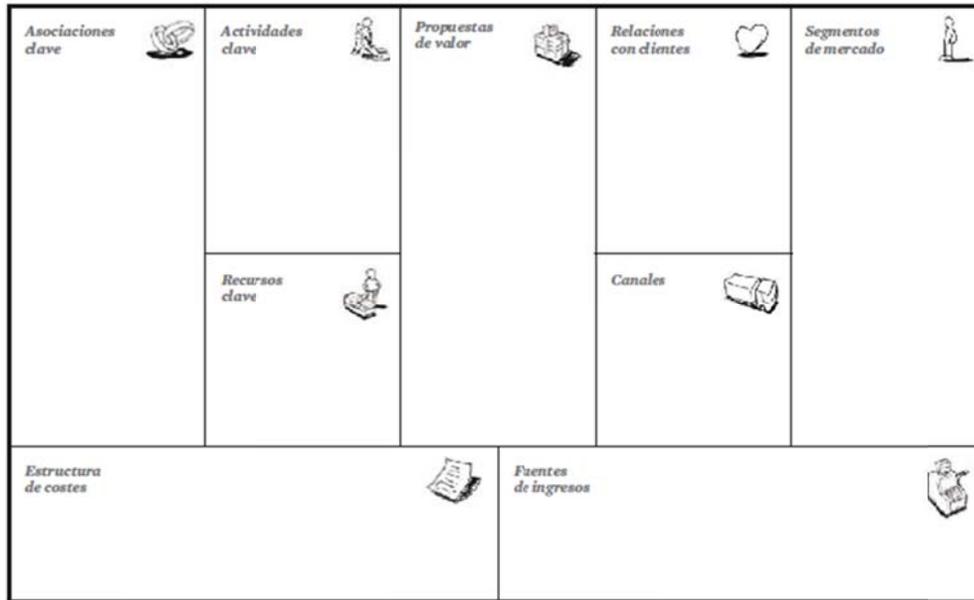


Gráfico N° 5. Plantilla (Lienzo para diseño de Modelo de Negocio Canvas)

Fuente: Generación de modelos de negocio

Es importante realizar preguntas claves con la finalidad de contestarlas al ir armando la plantilla del lienzo del modelo de negocio.

<p>8 RED DE SOCIOS </p> <p>¿Quiénes son nuestros socios y proveedores claves?</p> <p>¿Cómo buscar aliados estratégicos?</p> <p>¿Los proveedores con lo que se cuenta tienen buena aceptación?</p> <p>¿Cómo conseguir socios que den la exclusividad de un producto?</p> <p><i>¿Cómo?</i></p>	<p>7 ACTIVIDADES CLAVES </p> <p>¿Qué actividades se requieren?</p> <p>¿De qué manera se dará el servicio para diferenciarse de la competencia?</p> <p>¿Cómo se organizará la atención al cliente?</p> <p>¿Qué actividades serán las de mayor aceptación y haga la diferencia de la competencia?</p> <p><i>¿Qué?</i></p>	<p>2 PROPUESTA DE VALOR (OFERTA) </p> <p>¿Qué producto o servicio se ofrece a los clientes?</p> <p>¿Qué necesidades del cliente la empresa satisface?</p> <p>¿Qué ventajas o beneficios se ofrece respecto a la competencia?</p> <p>¿En qué nos diferenciamos de los demás?</p> <p>¿Cómo saber qué nuestro producto/servicio es preferido?</p> <p>¿Cómo conocer que nuestra oferta y producto/servicio es favorable y superior?</p> <p><i>¿Qué?</i></p>	<p>4 RELACIONES CON LOS CLIENTES </p> <p>¿Existe satisfacción de los clientes con el producto/servicio recibido?</p> <p>¿Cómo mantener a los clientes satisfechos?</p> <p>¿Cómo crear un lazo de compromiso y fidelidad?</p> <p>¿Cómo premiar la fidelidad de los clientes?</p> <p>¿Cómo captar y conservar nuevos clientes?</p> <p><i>¿A Quién?</i></p>	<p>1 SEGMENTOS DE CLIENTES </p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes?</p> <p>¿Cuáles son sus características culturales, sociales, económicas, etc?</p> <p>¿A qué segmentos de clientes se apunta?</p> <p>¿Quiénes son los clientes más importantes?</p> <p>¿Cuáles son las necesidades de los clientes?</p> <p>¿Cómo compran?</p>
<p>9 ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <p>¿Qué costos son los más relevantes en el negocio?</p> <p>¿Cuáles son los recursos claves más costosos?</p> <p>¿Cuáles son las actividades claves más costosas?</p> <p>¿Qué canales de comunicación son los más costosos?</p> <p><i>¿Con qué recursos?</i></p>		<p>5 FLUJOS DE INGRESO </p> <p>¿Por qué producto o servicio los clientes están dispuestos a pagar y cuánto?</p> <p>¿Cómo es la forma de pago?</p> <p>¿La rentabilidad percibida está en crecimiento o se mantiene?</p> <p><i>(\$)</i></p>		

Gráfico N° 6. Preparación de plantilla para el lienzo del modelo de negocio

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a lo mencionado en Emprendedores.es (Escudero, Define bien tu modelo de negocio, 2011).

Lo que viene a decir The Model Canvas, sostiene Megías, es que “tienes una propuesta de valor, que es lo que te hace especial en el mercado y que está colocada en el centro del lienzo (ver la distribución en el Gráfico N° 7). Tu propuesta de valor la tienes que llevar a una serie de clientes (que es lo que está ubicado a la derecha), con los que tendrás que establecer una serie de relaciones. Y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, lo tienes que hacer a través de unos canales comerciales, Internet, tiendas offline, etc. Eso sería de puertas hacia fuera. De puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), tienes las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio, y los socios clave con los que vas a trabajar”. Y por último, y no menos

importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio.

El llenado de los módulos o elementos va de acuerdo al orden del diagrama Canvas y se lo puede armar de diferentes maneras, por ejemplo:

- Escribiendo las ideas o aspectos clave directamente en la plantilla.
- Realizando anotaciones adhesivas (post-it), que lo más común.
- Escribiendo en un computador, entre otros.



Gráfico N° 7. Proceso de armado del lienzo del modelo de negocio

Fuente: *Emprendedores.es* (Escudero, Define bien tu modelo de negocio, 2011)

El modelo Canvas es una herramienta gráfica de fácil comprensión, que permite plasmar todas las ideas del negocio de una manera precisa y rápida únicamente aplicando el sentido común, ésta metodología es muy dinámica y se puede realizar cambios en la parte donde se ha detectado problemas y cada vez que se necesite.

1.7 Taller

1.7.1 Definición

Según (Definición.DE, 2015). “Taller proviene del francés atelier y hace referencia al lugar en que se trabaja principalmente con las manos”.

1.7.2 Centro de Servicio Automotriz

En relación a la definición anterior, el Centro de Servicio Automotriz también conocido como Tecnicentro, se puede definir como el sitio donde trabaja una o más de personas con conocimientos y habilidades técnicas en arreglos o reparaciones de vehículos.

1.7.3 Concesionario

El concesionario automotriz es aquella persona natural o jurídica que tiene la adjudicación de una marca o producto determinado para comercializar.

1.7.4 Infraestructura y equipamiento

Según definicionabc.com “Infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente”.

Según wordreference.com Infraestructura es el “Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad”.

Según los conceptos enunciados, la infraestructura es la base para un buen funcionamiento, lamentablemente los centros de servicio en la ciudad de Latacunga carecen de los elementos para brindar a la ciudadanía un servicio de calidad y garantizado.

1.7.5 Espacio físico y distribución

Un factor relevante que se debe analizar es la ubicación del “Centro de Servicio”, el mismo que debe estar en un lugar estratégico y transitado, disponer de un espacio apropiado para la reparación de los vehículos y adicional debe contar con:

Área de Administrativa.

Es el área de oficinas, generalmente se encuentran a la entrada del “Centro de Servicio”, aquí es donde se coordina la entrada y salida de los vehículos, se controla, organiza y distribuye el trabajo del “Centro de Servicio”.

Sala o Área de espera.

Es el espacio en el cual permite a los clientes una espera placentera y confortable dotada de ciertos servicios (internet gratuito (Wi-Fi), cafetería, lectura, tv, etc.).

Almacén.

Es el lugar donde se guarda los elementos de repuestos que son requeridos para el mantenimiento de los vehículos en el “Centro de Servicio”.

Bodega de herramientas.

Es el área donde permanecen los equipos, herramientas manuales y especiales que se utilizan para la ejecución del trabajo.

Área de máquinas.

Es el área donde permanece la maquinaria o equipos estacionarios, portadores de energía para el desarrollo de las actividades (compresor, generador, bombas, etc.), para el “Centro de Servicio”.

Área de trabajo.

Lugar donde se realizará el trabajo efectivo tanto para los vehículos pesados como livianos de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Área de entrega - recepción de vehículos.

Es el espacio donde se realiza la recepción y entrega de los vehículos a los clientes, debe tener la señalización adecuada y el espacio suficiente.

1.8 Mantenimiento

Para (Cuartas, 2008), El mantenimiento lo define como el “conjunto de actividades que deben realizarse a instalaciones y equipos, con el fin de corregir o prevenir fallas, buscando que estos continúen prestando el servicio para el cual fueron diseñados”.

Todo vehículo requiere de cuidado y mantenimiento a fin conservar la vida útil, además de identificar a tiempo los síntomas que puede presentar antes de fallar.

Los tipos de mantenimiento básicos y más conocidos que podemos tomar en cuenta son:

1.8.1 Mantenimiento preventivo.

En el cual se realiza el seguimiento de instrucciones dadas por el fabricante o manual del vehículo, aquí se programa las inspecciones del funcionamiento, seguridad, reparaciones, limpieza, calibración, que se deben llevar de forma periódica, a fin de detectar las fallas en el funcionamiento en su inicio y corregirlas oportunamente

1.8.2 Mantenimiento correctivo.

En el cual se reparan partes del vehículo que han empezado a presentar fallas en su funcionamiento, este tipo de mantenimiento no es planificado. Se desconoce cuál es la causa de la falla, si esta fue ocasionada por el mal manejo o descuido del mismo.

1.8.3 Mantenimiento predictivo.

En el cual se efectúan diagnósticos del vehículo para predecir si es necesario realizar correcciones antes de que ocurra un problema de funcionamiento.

1.9 El cliente

Según (es.wikipedia.org, 2015). “Cliente es aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra”.

Según (Definicion.de, 2008) En economía “Cliente se refiere a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago”.

En la ciudad de Latacunga existe un gran número de clientes o compradores que asisten a centros de servicio automotriz o talleres para el mantenimiento o reparación de sus automotores, muchos de ellos son clientes insatisfechos con el servicio recibido.

Como conclusión en el capítulo referido se trató conceptos fundamentales y prácticos para el desarrollo del tema investigativo, con lo cual se pretende

soportar y cubrir todos los aspectos involucrados y relacionados en la parte administrativa y al sector automotriz en los segmentos del transporte pesado/semipesado y liviano.

CAPÍTULO II – METODOLOGÍA

2.1 Introducción y Enfoque de la investigación

El enfoque de este proyecto tuvo el carácter cuanti – cualitativo.

Cuantitativo porque en la investigación de campo realizada en los lugares donde se producen los hechos centros de servicio automotriz (Tecnacentros, mecánicas automotrices y lubricadoras) en la ciudad de Latacunga, se recolectó información primaria, procesada numérica y estadísticamente. Cualitativo porque estos referentes estadísticos fueron sometidos análisis e interpretaciones técnicas con el apoyo del marco teórico.

2.2 Modalidad de la investigación

Las investigaciones apropiadas para el desarrollo de este proyecto fueron las siguientes:

Bibliográfica

Porque el proyecto contiene información obtenida de fuentes bibliográficas actualizadas y especializadas así como de documentos fiables (manuales de equipos del fabricante).

De campo

Porque se acudió al lugar donde se producen los hechos para obtener información confiable y confrontarlo con la realidad técnica.

Experimental

Por la utilización de ciertas variables independientes para observar los efectos en las respectivas variables dependientes. El propósito es precisar la relación causa efecto.

Modalidad Especial – Proyecto Factible

Porque se plantea una propuesta técnica de solución al problema investigado, lo cual comprende la elaboración de un modelo de negocio operativo viable, para solucionar problemas, deficiencias o necesidades de organizaciones o personas naturales, referido a todo un proceso.

2.3 Niveles de Investigación

El nivel de una investigación viene dado por el grado de profundidad y alcance que se pretende con la misma.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, por su nivel y característica ésta alcanza los siguientes niveles de investigación:

Exploratorio

Porque se estuvo en contacto con la realidad, observación y análisis preliminar en el campo, del área, elementos y relaciones del objeto de estudio, y con la ayuda de propietarios, técnicos y clientes de los talleres, permitió acercarse a la esencia misma del problema, además por ser un tema nuevo y de problemática actual.

Descriptivo

Porque para el proyecto fue necesario identificar ciertas características y como se manifiestan, los nichos de mercado, la conducta y el comportamiento de los consumidores para los diferentes segmentos, de modo de comprobar las relaciones entre las variables de la investigación.

Correlacionado

Porque existe ciertos estudios al respecto y con los datos informativos (Registros confiables) gubernamentales nos permitió identificar asociaciones entre variables y establecer relaciones estadísticas.

Explicativo

Porque el fenómeno presentado intuitivamente tiene un cierto grado de explicación a la problemática de la investigación, en la cual se pretende experimentalmente comprobar su hipótesis, mediante la identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos demostrables (variables dependientes).

2.4 Población y muestra

En los cuadros 1 y 2, se presenta la población que participó en el desarrollo del proyecto.

Cuadro N° 1. Número de centros de servicios.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Centros de servicio de transporte pesado/semipesado	4
Centros de servicio de transporte liviano	13
TOTAL	17

Elaborado por: El Autor

Cuadro N° 2. Número de personas consultadas

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Propietarios de Centros de Servicio	15
Técnicos de Centros de Servicio	12
Clientes representativos del segmento Transporte pesado	20
Clientes representativos del segmento Transporte liviano	30
Vendedores de Distribuidora Rodesco	3
TOTAL	80

Elaborado por: El Autor

A razón que el universo investigado se realizó de manera individual, es decir por segmento y por tipo es menor a 100, para tener una confiabilidad en los resultados se trabajó con toda la población, sin que haya sido necesario sacar o calcular una muestra representativa.

2.5 Operacionalización

Cuadro N° 3. Matriz de operacionalización de variables

Variable Independiente: Modelo de negocio

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
Empresa.- Es una unidad económica, en la cual se establece un intercambio de bienes y servicios para satisfacer las necesidades colectivas y un fin lucrativo para las partes que la conforman.	Clasificación	Tipo de empresa	¿Conoce a qué tipo de empresa pertenece su taller o negocio?	Encuesta	Cuestionario
	Administración de negocios	Estructura del negocio	¿Tiene un organigrama bien definido del Centro de Servicio?	Encuesta	Cuestionario
		Balance general (BG)	¿Cuenta con un balance contable?	Encuesta	Cuestionario
Modelo de negocio.- También conocido como diseño de negocio, es un prototipo dinámico, un mapa funcional que puede rediseñarse, o adaptarse en base a cambios rápidos y continuos. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones	Modelo o Plan de Negocio	Existencia de un Plan de negocio o un modelo de negocio.	¿Su Taller cuenta con un Modelo o Plan de negocio?	Encuesta	Cuestionario
	Estudio de Factibilidad	Existencia de un Estudio de Factibilidad.	¿Para el montaje del Taller o Centro de servicio realizó un estudio de factibilidad?	Encuesta	Cuestionario

vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.	Estrategia (Crecimiento y/o Productividad)	Plan estratégico	¿Su Taller cuenta con un Plan estratégico?	Encuesta	Cuestionario
		Creatividad e Innovación	¿Piensa ampliar su Taller o cambiar la línea del negocio?	Encuesta	Cuestionario

Variable Dependiente: Creación y mejoramiento de Centros de servicio

Concepto	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
Centro de servicio.- Conocido como Tecnicentro, es un Taller electromecánico para el mantenimiento vehicular que puede ser del transporte pesado/semipesado y/o liviano.	Diseño	Planos del diseño del Centro de servicio	¿Cuenta con los planos arquitectónicos del Taller?	Encuesta	Cuestionario
		Normas	¿El diseño del Taller cumple con normativas?	Encuesta	Cuestionario
	Construcción	Infraestructura	¿Cuenta con los espacios requeridos para el servicio de mantenimiento	Encuesta	Cuestionario
	Operación	Personal	Técnicos con Experiencia		Observación
Equipos y herramientas			¿Cuenta con los equipos y herramientas necesarias para el servicio?	Encuesta	Cuestionario

	Clientes	Cientes de la Dist. Rodesco mencionan que no tienen un lugar determinado para el servicio de sus vehículos	¿Cuenta con un Centro de Servicio preferido para la inspección y mantenimiento de su vehículo?	Entrevista	Guía de entrevista
		Cientes de la Dist. Rodesco mencionan que los trabajos recibidos no cumplen sus expectativas	¿El servicio recibido cumple a satisfacción sus expectativas?	Entrevista	Guía de entrevista
		Vendedores de la Dist. Rodesco mencionan que los trabajos realizados no son garantizados	¿Los servicios realizados son garantizados?	Entrevista	Guía de entrevista

Elaborado por: El Autor

2.6 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

Para conocer las particularidades y características de las instalaciones e implementar una propuesta de mejora y creación de centros de servicios automotriz adecuados para los distintos segmentos, se hará uso de técnicas e instrumentos, que permitan obtener los resultados que se busca confirmar la hipótesis formulada, las principales técnicas e instrumentos utilizados para la investigación fueron las siguientes:

- **Técnica:** Encuesta:

La encuesta es una técnica de recolección de datos masiva, implica la realización de consultas personales en base a una guía de preguntas denominada cuestionario, las cuales son elaboradas con anticipación, claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta.

Esta técnica se consideró de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis y para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información.

La encuesta se puede realizar en forma individual a propietarios y empleados de los centros de servicio automotriz.

Instrumento: Cuestionario (Encuesta estructurada).

- **Técnica:** Entrevista

Consiste en realizar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientando a los participantes para obtener información.

Este medio es posiblemente el más adecuado ya que puede brindar información más completa y precisa al tener contacto directo con el entrevistado, además de obtener respuestas, se puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que la entrevista se desarrolle positivamente, fue conveniente tener claro el objetivo: para cubrir este aspecto, se preparó previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenía los principales puntos que se necesitaba captar.

Esta técnica se aplicó a 20 clientes referentes del transporte pesado/semipesado y 30 clientes del segmento liviano, adicional se entrevistó de forma grupal a los 3 empleados de la distribuidora de neumáticos Rodesco, puesto que transmitieron una visión ampliada de los problemas que existe en el sector del transporte.

Instrumento: Guía de entrevista (Preguntas de opinión).

- **Técnica:** Observación directa.

Este recurso fue empleado por el postulante en el área física donde se desarrolla el trabajo. A partir del análisis de la información recabada se realizó pláticas con algunos de los técnicos que laboran en dichas áreas para ampliarla, complementarla y afinarla.

Instrumento: Ficha de observación.

- **Técnica:** Investigación documental.

Se realizó la selección y revisión de información de interés en los organismos públicos, de aquellos que contienen datos relevantes para el estudio.

Instrumento: Documentación bibliográfica.

2.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez de los instrumentos se estableció mediante la aplicación de la técnica “Juicio de Expertos” en la perspectiva de llegar a la esencia del objeto de estudio más allá de lo que expresan los números.

La confiabilidad de los instrumentos se determinó por la experiencia propia en el sector del transporte y con un ejercicio previo antes del desarrollo definitivo, de modo de corregir errores y pulirlos adecuadamente.

2.8 Plan de recolección de la información

Para la recolección de la información, se partió de una lluvia de ideas sobre temas de administración sobre todo del sector del transporte, involucrando a los actores esenciales para la obtención de datos, seguido de la debida preparación de las interrogantes claves que ayudarían a la formulación de preguntas que conforman los cuestionarios y encuestas utilizados.

Cuadro N° 4. Recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos del proyecto
2.- ¿De qué personas u objetos?	Preguntas a inversionistas/propietarios, técnicos de los centros de servicio de transporte, clientes
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Indicadores de las matrices de operacionalización de variables
4.- ¿Quién?	El Investigador
5.- ¿Cuándo?	Octubre - Noviembre del 2014
6.- ¿Dónde?	En los centros de servicio automotriz existentes y en la distribuidora de neumáticos “Rodesco” en Latacunga
7.- ¿Cuántas veces?	A 16 centros de servicio y 20 clientes, más 10 grandes clientes de la distribuidora
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta, entrevista y observación directa
9.- ¿Con qué?	Cuestionarios, guía de la entrevista, ficha de observación
10.- ¿En qué situación?	En los centros de servicio automotriz y oficinas de la distribuidora de llantas “Rodesco” de la ciudad de Latacunga

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO III – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de resultados

La recolección de la información estuvo basada en encuestas, entrevistas y observaciones directas que nos servirán para descubrir y analizar la problemática.

Se realizaron 17 encuestas con preguntas de contestación cerradas a los propietarios de los centros de servicio, 20 entrevistas con una guía de preguntas de contestación abiertas a clientes representativos del transporte pesado y 30 entrevistas a clientes del transporte liviano en la distribuidora de neumáticos “Rodesco”, 12 encuestas con preguntas de selección y observaciones directas a los Técnicos de los centros de servicio, 1 entrevista en conjunto con guía de preguntas de contestación abierta a Técnicos/Ejecutivos de ventas de la distribuidora “Rodesco”.

En los ANEXOS 1, 2, 3 y 4, constan las preguntas de las encuestas y las guías de preguntas de las entrevistas, realizadas a los propietarios, técnicos y clientes para este tema de investigación.

3.1.1 Tabulación de datos

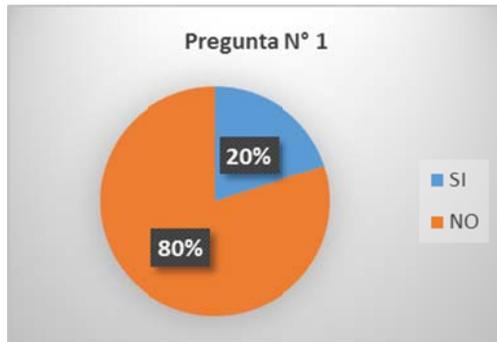
1) Encuesta dirigida a propietarios de centros de servicio automotriz.

Pregunta 1). ¿Para la instalación del Taller o del Centro de servicio, ha realizado un estudio de factibilidad?

Cuadro N° 5. Encuesta 1 - Pregunta 1

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	3	20
NO	12	80
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor



*Gráfico N° 8. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 1
Elaborado por: El Autor*

Análisis e Interpretación de resultados.

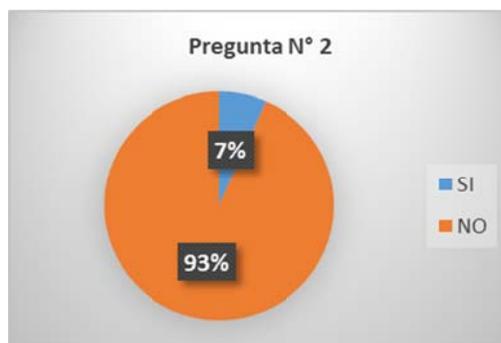
Como se puede observar el 80% de los encuestados manifiestan que no han realizado un estudio de factibilidad, únicamente un 20% han realizado un estudio de factibilidad y son los centros de servicio que presentan una mejor imagen.

Pregunta 2). ¿Ha desarrollado un Modelo de negocio o Plan de negocio para su Taller?

Cuadro N° 6. Encuesta 1 - Pregunta 2

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	1	7
NO	14	93
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor



*Gráfico N° 9. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 2
Elaborado por: El Autor*

Análisis e Interpretación de resultados.

El 93% de los encuestados manifiestan que no han desarrollado ningún Modelo ni un Plan de negocio, apenas un propietario ha contratado la realización de un Plan de negocio lo equivale al 7%, y de lo apreciado es el único que mantiene una clientela regular.

Pregunta 3). ¿Su Taller cuenta con un Plan estratégico?

Cuadro N° 7. Encuesta 1 - Pregunta 3

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	3	20
NO	12	80
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor

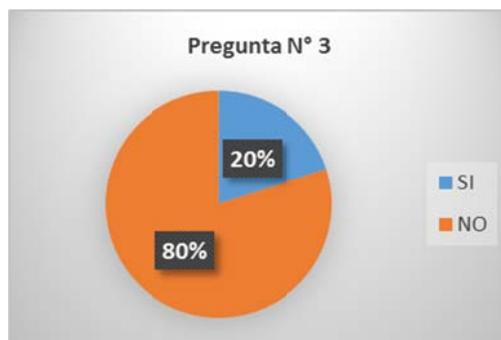


Gráfico N° 10. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 3

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

De lo tabulado únicamente 3 propietarios que equivale al 20%, manifestaron que si cuentan con un Plan estratégico, el restante de propietarios que corresponde al 80% manifiesta que no.

Pregunta 4). ¿Su Centro de servicio cuenta con un organigrama funcional definido?

Cuadro N° 8. Encuesta 1 - Pregunta 4

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	5	33
NO	10	67
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor

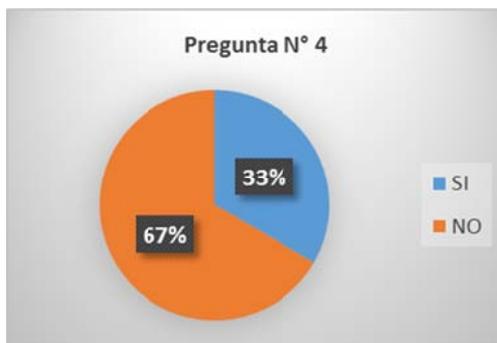


Gráfico N° 11. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 4

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

El 67% de los encuestados manifiestan que no tienen establecido un organigrama funcional específico, entendiéndose que la autoridad máxima es el gerente o propietario y es quién da las órdenes y las delegaciones de las actividades, el 33% manifiesta que si cuenta con un organigrama funcional, de los cuales 3 corresponde a los talleres de los concesionarios.

Pregunta 5). ¿Su Taller o Negocio cuenta con un sistema contable?

Cuadro N° 9. Encuesta 1 - Pregunta 5

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	10	67
NO	5	33
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor

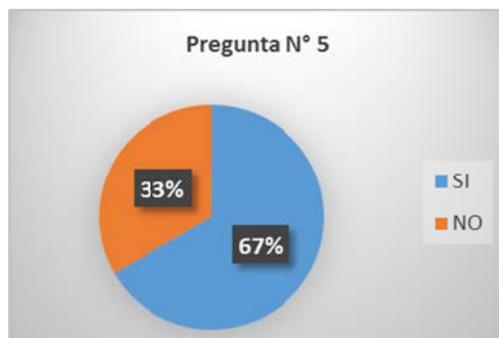


Gráfico N° 12. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 5
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

De 15 centros de servicio, 10 contestaron que si cuentan con un sistema contable, lo que representa un 67%, y 5 no disponen de éste, lo que representa un 33%, situación que denota la informalidad de éste negocio.

Pregunta 6). ¿Ha pensado en ampliar su Taller o cambiar la línea del negocio?

Cuadro N° 10. Encuesta 1 - Pregunta 6

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	12	80
NO	3	20
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor

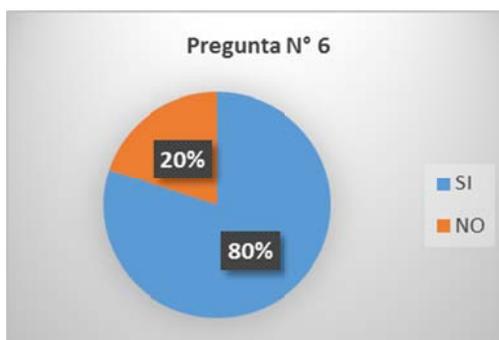


Gráfico N° 13. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 6
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

Como se puede observar, 12 propietarios que corresponde al 80% de los encuestados han pensado en ampliar el taller o a su vez cambiar la línea de negocio, apenas 3 propietarios no han pensado en realizar cambios, demostrando su conformismo.

Pregunta 7). ¿Su Centro de servicio cuenta con planos arquitectónicos elaborados por un profesional?

Cuadro N° 11. Encuesta 1 - Pregunta 7

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	5	33
NO	10	67
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor

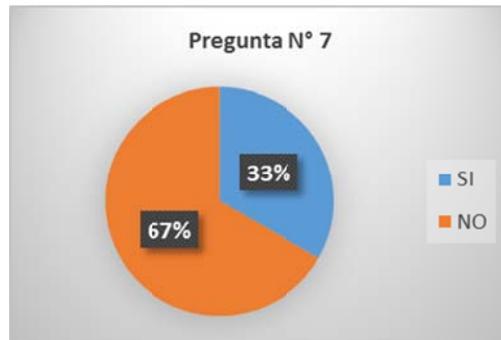


Gráfico N° 14. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 7

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

Como se aprecia en el gráfico, el 67% no cuenta con planos arquitectónicos, demostrando que los centros de servicios en su mayoría no cuentan con los espacios adecuados, peor aún con una infraestructura apropiada para los trabajos diarios.

Pregunta 8). ¿En relación a la pregunta anterior, el diseño del Taller cumple con las normativas estipuladas por los organismos de regulación?

Cuadro N° 12. Encuesta 1 - Pregunta 8

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	5	33
NO	10	67
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor

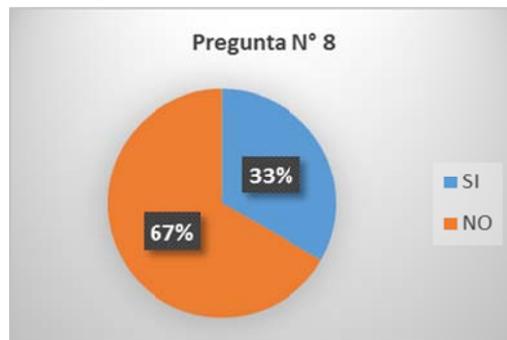


Gráfico N° 15. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 8

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

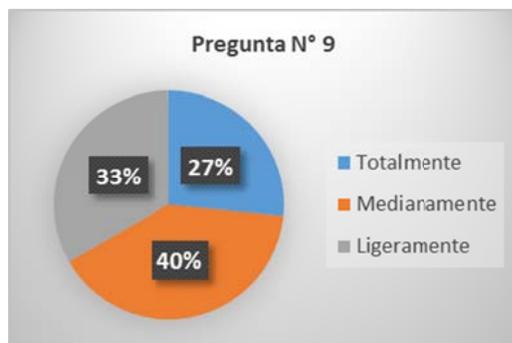
Al tener relación directa con la pregunta anterior, claramente coincide que el 67% no cumple con las normativas de los organismos de regulación, debido a que carece de un diseño profesional, el 33% manifiesta que están cumpliendo con las normativas estipuladas por los organismos de regulación y control.

Pregunta 9). ¿Su Centro de servicio automotriz cuenta con los espacios requeridos para las actividades de mantenimiento?

Cuadro N° 13. Encuesta 1 - Pregunta 9

Respuesta	FRECUENCIA	%
Totalmente	4	27
Medianamente	6	40
Ligeramente	5	33
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor



*Gráfico N° 16. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 9
Elaborado por: El Autor*

Análisis e Interpretación de resultados.

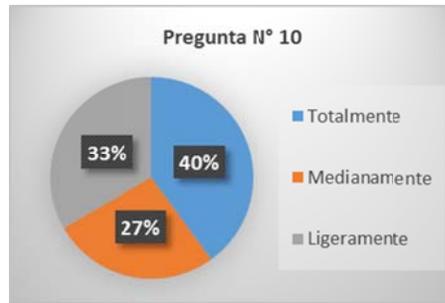
Como se mencionó anteriormente en la interpretación de la pregunta 7, al no contar con un diseño arquitectónico, apenas el 27% cumple totalmente con los espacios necesarios o requeridos para el mantenimiento de los vehículos, el 40% cuenta los espacios requeridos medianamente, y el 33% ligeramente, sin embargo de lo observado en sitio, se puede decir que únicamente un centro de servicio contaba con los espacios adecuados.

Pregunta 10). ¿Su Centro de servicio automotriz cuenta con el número apropiado de Técnicos y con la suficiente experiencia?

Cuadro N° 14. Encuesta 1 - Pregunta 10

Respuesta	FRECUENCIA	%
Totalmente	6	40
Medianamente	4	27
Ligeramente	5	33
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor



*Gráfico N° 17. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 10
Elaborado por: El Autor*

Análisis e Interpretación de resultados.

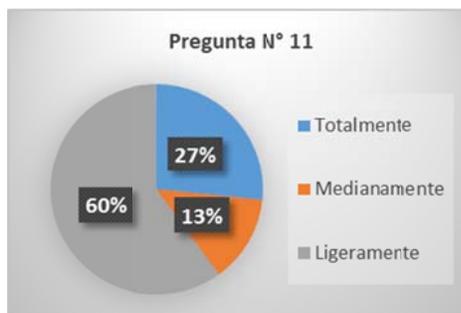
Como se puede observar en el gráfico, el 40% de los encuestados manifestaron que totalmente cuentan con la cantidad apropiada de Técnicos y de suficiente experiencia, el 27% mencionó que medianamente, y el 33% cuenta con la cantidad y la experiencia de sus Técnicos ligeramente. Entendiéndose que todo depende de la afluencia de clientes y organización.

Pregunta 11). ¿Cuenta con un registro de todos los clientes atendidos en el Centro de servicio?

Cuadro N° 15. Encuesta 1 - Pregunta 11

Respuesta	FRECUENCIA	%
Totalmente	4	27
Medianamente	2	13
Ligeramente	9	60
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor



*Gráfico N° 18. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 11
Elaborado por: El Autor*

Análisis e Interpretación de resultados.

Como se puede observar en el gráfico 21, el 60% de los encuestados manifestaron que ligeramente cuentan con registros de clientes (nombres de clientes en cuadernos), el 13% mencionó que medianamente lleva registros pero están desactualizados, y el 27% cuenta con registros de clientes, sin embargo no contiene la información apropiada.

Pregunta 12). ¿En el caso de existir un modelo como guía para el manejo, creación o mejora de Centros de servicio (Tecniceiros), usted lo utilizaría?

Cuadro N° 16. Encuesta 1 - Pregunta 12

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	11	73
NO	4	27
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor

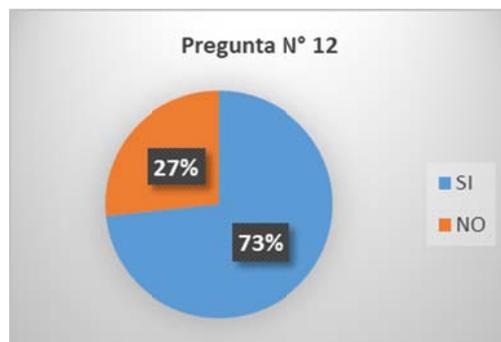


Gráfico N° 19. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 12

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

En relación a la pregunta 12, el 73% de propietarios manifestaron que de existir un modelo como guía para el manejo de centros de servicio si lo utilizarían, y el 27% no, entendiéndose con esto el conformismo y pesimismo en el uso de las herramientas de gestión.

Pregunta 13). ¿Estaría usted interesado que un postulante de maestría desarrolle un modelo de negocio práctico para la creación y mejoramiento de Centros de servicio para el Transporte pesado/semipesado y liviano?

Cuadro N° 17. Encuesta 1 - Pregunta 13

Respuesta	FRECUENCIA	%
Muy interesado	10	67
Interesado	3	20
No interesa	2	13
TOTAL	15	100

Elaborado por: El Autor

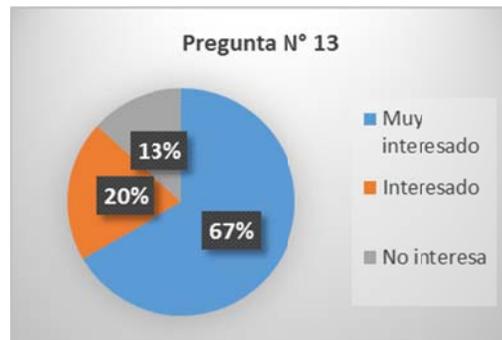


Gráfico N° 20. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 13

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

Como se puede observar en el gráfico, el 67% de los encuestados estarían muy interesados en el desarrollo de un modelo de negocio, el 20% manifestó que están interesados y apenas un 13% mencionó que no interesa, situación que una vez más demuestra el conformismo y la falta de creatividad e innovación.

2) *Encuesta dirigida a empleados/técnicos de centros de servicio automotriz.*

Pregunta 1). ¿En el Centro de Servicio existe un organigrama funcional?

Cuadro N° 18. Encuesta 2 - Pregunta 1

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	6	50
NO	6	50
TOTAL	12	100

Elaborado por: El Autor



Gráfico N° 21. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 1

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

El 50% de los encuestados manifiestan que no existe un organigrama funcional, de lo observado en sitio, la autoridad máxima es el dueño y es quién da las órdenes y delega las actividades, el 50% manifiesta que si cuenta con un organigrama funcional, de los cuales 3 corresponde a los talleres de los concesionarios que normalmente tienen su estructura definida, es decir que apenas 3 centros de servicio particulares cuentan con un organigrama definido.

Pregunta 2). ¿Cuántos años de experiencia tiene en este tipo de trabajos?

Cuadro N° 19. Encuesta 2 - Pregunta 2

Respuesta	FRECUENCIA	%
Mayor a 5 años	6	50
Entre 2 y 5 años	4	33
Menor a 2 años	2	17
TOTAL	12	100

Elaborado por: El Autor



Gráfico N° 22. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 2
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

El 50% de los encuestados manifiestan que tienen una experiencia superior a cinco años, el 33% tiene una experiencia aceptable, y un 17% su experiencia es alrededor de 2 años, con lo cual da a entender que en dichos centros de servicio la expectativa de solución es baja proporcionando un servicio deficiente.

Pregunta 3). ¿Cuenta con los equipos y herramientas necesarias para el servicio?

Cuadro N° 20. Encuesta 2 - Pregunta 3

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	5	42
NO	7	58
TOTAL	12	100

Elaborado por: El Autor

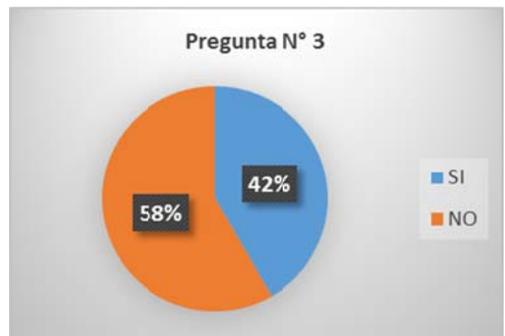


Gráfico N° 23. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 3
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

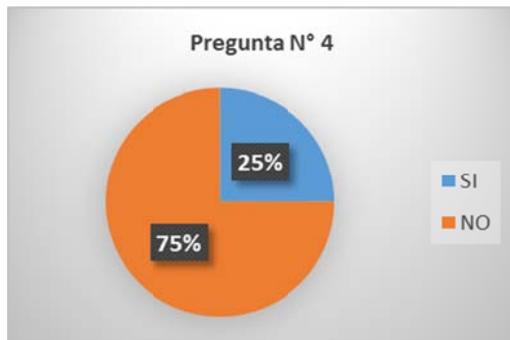
El 42% de los encuestados manifiestan que si cuentan con las herramientas necesarias para el servicio, mientras que el 58% mencionan que no, entendiendo que los Centros de servicio se encuentran medianamente equipados, sin embargo de lo observado se pudo evidenciar que cuentan con los equipos y herramientas básicas para la operación y que en cierta forma no conocen el equipamiento para el funcionamiento óptimo de un centro de servicio automotriz.

Pregunta 4). ¿Realiza algún tipo de informe o registro sobre la ejecución de los trabajos realizados?

Cuadro N° 21. Encuesta 2 - Pregunta 4

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	3	25
NO	9	75
TOTAL	12	100

Elaborado por: El Autor



*Gráfico N° 24. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 4
Elaborado por: El Autor*

Análisis e Interpretación de resultados.

De la información obtenida, el 75% de los encuestados manifiestan que no realizan ningún tipo de informe o registro, apenas el 25% lo realiza, entendiendo que la mayoría de los centros de servicio automotriz no registran adecuadamente

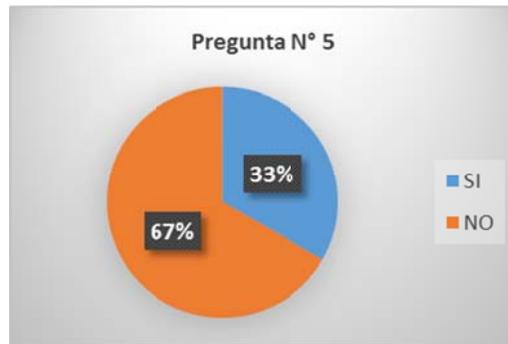
los trabajos realizados, por lo tanto existe una carencia de información e historial de los servicios.

Pregunta 5). ¿Hace uso de formatos para el desarrollo de actividades y de consumo de materiales?

Cuadro N° 22. Encuesta 2 - Pregunta 5

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	4	33
NO	8	67
TOTAL	12	100

Elaborado por: El Autor



*Gráfico N° 25. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 5
Elaborado por: El Autor*

Análisis e Interpretación de resultados.

Como se aprecia en el gráfico, el 67% de los encuestados manifiestan que no hacen uso de formatos de actividades y consumos de materiales, únicamente el 33% utiliza algún formato de control del consumo de materiales, y esto sucede en 3 concesionarios existentes y un centro de servicio completo que tiene un manejo adecuado.

Pregunta 6). ¿Le proveen ropa de trabajo, materiales e implementos de seguridad industrial para que puedan cumplir con sus actividades?

Cuadro N° 23. Encuesta 2 - Pregunta 6

Respuesta	FRECUENCIA	%
Siempre	4	33
Frecuentemente	3	25
Rara vez	2	17
Nunca	3	25
TOTAL	12	100

Elaborado por: El Autor



Gráfico N° 26. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 6

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

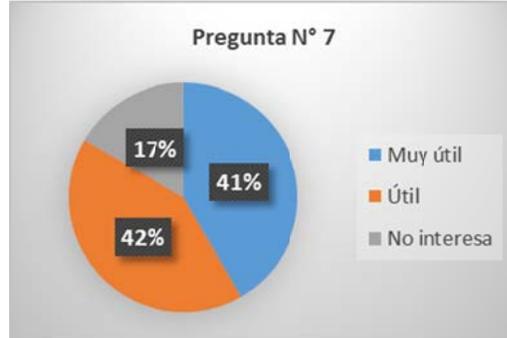
De la tabulación realizada, se aprecia que el 33% de los centros de servicio dotan de la ropa de trabajo e implementos necesarios de seguridad industrial de manera regular, el resto del porcentaje se reparte casi equitativamente entre frecuentemente 25%, Rara vez 17% y Nunca 25%. Concluyendo que la dotación no es la adecuada y existe un descuido y desatención de los propietarios.

Pregunta 7). ¿Considera útil que se desarrolle un modelo de negocio práctico para la creación, mejoramiento y manejo de Centros de servicio para el Transporte pesado/semipesado y liviano?

Cuadro N° 24. Encuesta 2 - Pregunta 7

Respuesta	FRECUENCIA	%
Muy útil	5	42
Útil	5	42
No interesa	2	17
TOTAL	12	100

Elaborado por: El Autor



*Gráfico N° 27. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 7
Elaborado por: El Autor*

Análisis e Interpretación de resultados.

El 42% de los encuestados manifiestan que sería muy útil que se desarrolle un modelo de negocio práctico para la creación, mejoramiento y manejo de centros de servicio automotriz, el 42% manifiesta únicamente que es útil y el 16% no le interesa, con las respuestas obtenidas a favor, se podría establecer que un modelo de negocio si es de interés para la mayoría, ayudaría al propósito señalado y es el objetivo buscado.

3) *Entrevista dirigida a clientes de la distribuidora de neumáticos “Rodesco”*

Pregunta 1). ¿Considera que los Centros de servicio automotriz están bien estructurados y sus procesos son bien definidos?

Cuadro N° 25. Entrevista 1 - Pregunta 1

Respuesta	FRECUENCIA	%
Todos	10	20
La mayoría	9	18
Pocos	16	32
Ninguno	15	30
TOTAL	50	100

Elaborado por: El Autor



Gráfico N° 28. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 1

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

En la entrevista realizada, sobre la pregunta; considera que los centros de servicio automotriz están bien estructurados y sus procesos son bien definidos, el 20% de los clientes manifestaron que Todos, el 18% que La mayoría, el 32% Pocos y el 30% Ninguno, al ampliar la conversación se sacó como conclusión que muchos frecuentan un mismo sitio y no experimentan otros, lo cual no conocen la infraestructura de todos los centros de servicio de la ciudad.

Pregunta 2). ¿Cuenta con un Centro de servicio preferido para la inspección y mantenimiento de su vehículo?

Cuadro N° 26. Entrevista 1 - Pregunta 2

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	30	60
NO	20	40
TOTAL	50	100

Elaborado por: El Autor



Gráfico N° 29. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 2

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

El 30% de los clientes mencionaron que si cuenta con talleres preferidos para la inspección y mantenimiento de su vehículo y el 20 % que no, esta situación fue contrastada según comentarios mencionados en la pregunta 1 de la encuesta, adicional muchos mencionaron que en ciertos centros de servicio existen maestros muy hábiles y experimentados pero que son irresponsables, sin embargo no tienen más opciones para escoger, este señalamiento es más definido en los transportistas del segmento pesado.

Pregunta 3). ¿Existe alguna persona al ingreso del Taller el cual revisa, toma nota de su requerimiento y recibe su vehículo para la ejecución de la orden de trabajo?

Cuadro N° 27. Entrevista 1 - Pregunta 3

Respuesta	FRECUENCIA	%
Siempre	5	10
Frecuentemente	10	20
Rara vez	15	30
Nunca	20	40
TOTAL	50	100

Elaborado por: El Autor



*Gráfico N° 30. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 3
Elaborado por: El Autor*

Análisis e Interpretación de resultados.

Según la información proporcionada sobre la pregunta estructurada, mencionaron: 10% Siempre, 20% Frecuentemente, 30% Rara vez y 40% Nunca. Ampliando la entrevista, la mayoría de clientes manifestaron que la atención al cliente es pésima, que piensan que están haciendo un favor al cliente, muy pocos se preocupan por conocer el problema y brindar la atención debida.

Una gran parte de clientes coincidieron, que hasta recibir el vehículo ligeramente le atienden de buena manera, pero al final ya no prestan la misma atención mucho menos les informan los pormenores.

Pregunta 4). ¿En el último año cuantas veces ha visitado un Centro de servicio automotriz?

Cuadro N° 28. Entrevista 1 - Pregunta 4

Respuesta	FRECUENCIA	%
Más de 6	10	20
Entre 3 y 6	22	44
Menos de 3	18	36
Nunca	0	-
TOTAL	50	100

Elaborado por: El Autor

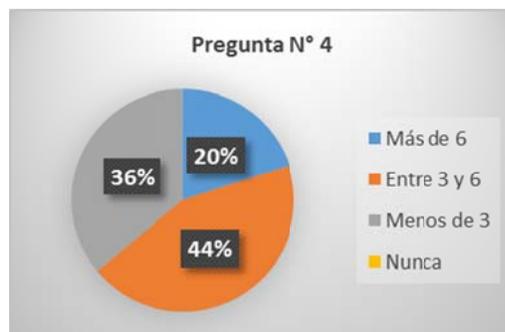


Gráfico N° 31. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 4
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

Como se aprecia en el gráfico, la mayoría de usuarios del transporte han acudido a centros de servicio. El 20% más de 6 veces, el 44% entre 3 y 6 veces, y el 36% menos de 3 veces, con lo cual se determina que los transportistas si acuden a estos establecimientos, sin embargo se puede potencializar y culturizar una mayor frecuencia.

Pregunta 5). ¿El servicio recibido cumple a satisfacción sus expectativas?

Cuadro N° 29. Entrevista 1 - Pregunta 5

Respuesta	FRECUENCIA	%
Siempre	8	16
Frecuentemente	22	44
Rara vez	12	24
Nunca	8	16
TOTAL	50	100

Elaborado por: El Autor



Gráfico N° 32. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 5
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

De la entrevista, sobre la pregunta realizada acerca del servicio recibido cumple a satisfacción sus expectativas, los clientes mencionaron; 16% Siempre, 44% Frecuentemente, 24% Rara vez, 16% Nunca, a pesar que su respuesta de forma cerrada relativamente es satisfactoria, al extender la entrevista no están conformes con el servicio recibido, la mayoría mencionó que el servicio es malo y caro. Deduciendo que el servicio brindado por los centros de servicio no cumple a satisfacción las expectativas.

Pregunta 6). ¿Le entregan algún tipo de reporte (Observaciones) sobre la ejecución del trabajo o servicio realizado?

Cuadro N° 30. Entrevista 1 - Pregunta 6

Respuesta	FRECUENCIA	%
Siempre	3	6
Frecuentemente	2	4
Rara vez	3	6
Nunca	42	84
TOTAL	50	100

Elaborado por: El Autor

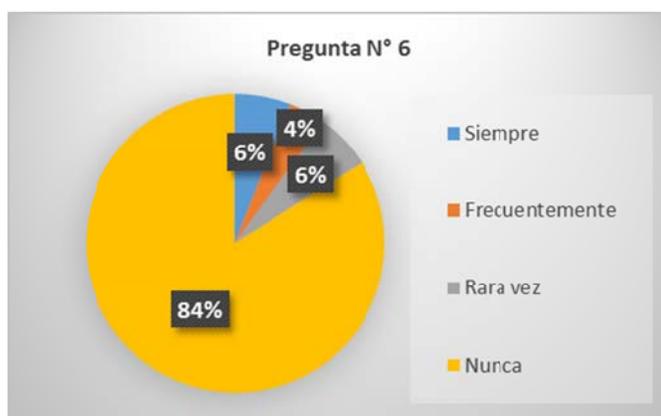


Gráfico N° 33. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 6
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

De la información obtenida, el 84% manifiesta que Nunca ha recibido un reporte sobre la ejecución del trabajo o servicio realizado, el 6% Rara vez, el 4% Frecuentemente, y apenas el 3% Siempre, en conclusión en los centros de servicio existentes generalmente no se emiten informes del servicio dado, coincidiendo este punto como parte de la pregunta 4 del Cuestionario 2.

Pregunta 7). ¿Considera que el costo que paga por los servicios recibidos en los Centros de servicio son los adecuados?

Cuadro N° 31. Entrevista 1 - Pregunta 7

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	6	12
NO	44	88
TOTAL	50	100

Elaborado por: El Autor



Gráfico N° 34. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 7

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

En base al gráfico correspondiente, apenas el 12% de los clientes entrevistados manifestó que el costo que paga por los servicios recibidos son los adecuados, mientras que el 88% consideró que no es el adecuado, manifestando que los costos son altos en base a la calidad de servicio que dan.

4) Entrevista dirigida al personal de ventas de la distribuidora de neumáticos “Rodesco”

Pregunta 1). ¿Cuántos Centros de servicio conoce para vehículos del transporte pesado/semipesado en la ciudad de Latacunga?

Cuadro N° 32. Entrevista 2 - Pregunta 1

Respuesta	FRECUENCIA	%
Más de 5		-
Entre 2 y 5	3	100
Menos de 2		-
Ninguno		-
TOTAL	3	100

Elaborado por: El Autor



*Gráfico N° 35. Resultados de Entrevista 2 - Pregunta 1
Elaborado por: El Autor*

Análisis e Interpretación de resultados.

De la información proporcionada, en la ciudad de Latacunga apenas existen 2 centros de servicio automotriz para vehículos del transporte pesado/semipesado, de acuerdo a la población de vehículos pesados y semipesados, estos centros no abastecerían cubrir la demanda, por lo tanto se considera una buena oportunidad la creación de un completo centro de servicio para este segmento.

Personal 2). ¿De su experiencia cómo califica el trabajo que realizan los Centros de servicio automotriz existentes?

Cuadro N° 33. Entrevista 2 - Pregunta 2

Respuesta	FRECUENCIA	%
Excelente	0	-
Bueno	2	67
Regular	1	33
Malo	0	-
TOTAL	3	100

Elaborado por: El Autor

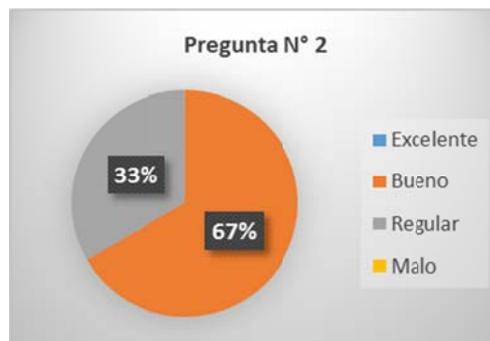


Gráfico N° 36. Resultados de Entrevista 2 - Pregunta 2

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

Del dialogo mantenido en conjunto, 2 de los 3 Técnicos/Vendedores que equivale al 67% mencionaron que el servicio es bueno, y 1 que equivale al 33% mencionó que el servicio es regular. En definitiva se podría concluir, que los centros de servicio automotriz existentes mantienen una clientela medianamente satisfecha.

Pregunta 3). ¿De su experiencia conoce de un Centro de servicio automotriz que brinde un servicio completo y garantizado?

Cuadro N° 34. Entrevista 2 - Pregunta 3

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	1	33
NO	2	67
TOTAL	3	100

Elaborado por: El Autor

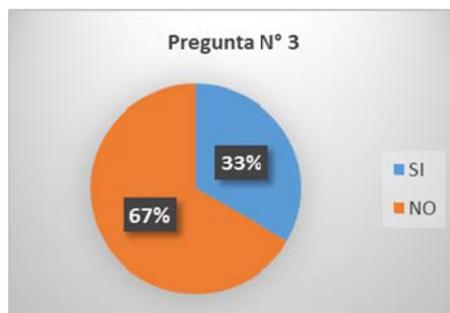


Gráfico N° 37. Resultados de Entrevista 2 - Pregunta 3
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

De igual manera en el dialogo mantenido en conjunto, 1 de los 3 Técnicos/Vendedores que equivale al 33% mencionó que si conoce de un centro de servicio automotriz que brinda el servicio completo pero desconoce si es garantizado, mientras que 2 de ellos que equivale al 67% mencionaron que ningún centro brinda un servicio completo, en definitiva se podría deducir que la clientela no está conforme con los servicios brindados 100%, ya sea por una u otra razón.

Pregunta 4). ¿Rodesco, ha pensado en ampliar la línea de negocio?

Cuadro N° 35. Entrevista 2 - Pregunta 4

Respuesta	FRECUENCIA	%
SI	3	100
NO	0	-
TOTAL	3	100

Elaborado por: El Autor



Gráfico N° 38. Resultados de Entrevista 2 - Pregunta 4
Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

Continuando con la entrevista, los 3 Técnicos/Vendedores de “Rodesco” manifestaron que la empresa tiene planes en ampliar su línea de negocio a mediano plazo.

Pregunta 5). ¿Considera útil que se desarrolle un modelo de negocio práctico, para la creación, mejoramiento y manejo de Centros de servicio para el Transporte pesado/semipesado y liviano?

Cuadro N° 36. Entrevista 2 - Pregunta 5

Respuesta	FRECUENCIA	%
Muy útil	2	67
Útil	1	33
No interesa	0	-
TOTAL	3	100

Elaborado por: El Autor

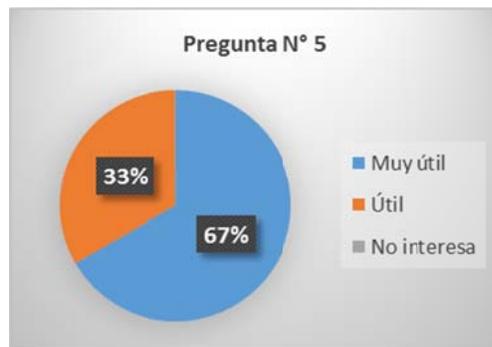


Gráfico N° 39. Resultados de Entrevista 2 - Pregunta 5

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación de resultados.

Concluyendo la entrevista, 2 de los 3 Técnicos/Vendedores de “Rodesco” que conforman un 67%, coincidieron que sería de gran utilidad (Muy útil) el desarrollo de un modelo de negocio práctico, para creación, mejora y manejo de centros de servicio para el transporte pesado/semipesado y express para el transporte liviano, incluso les gustaría aplicar dicho modelo para cuando inicien la ampliación de su línea de negocio.

3.2 Análisis Sectorial

3.2.1 Identificación y cuantificación de centros de servicio automotriz

En el sector existe una gran población de talleres de mecánica automotriz no especializados y de baja infraestructura, de los cuales 17 centros de servicio automotriz a discreción incluidos 3 concesionarios califican como tal, de éstos sólo 1 presta un servicio a los 3 segmentos (transporte pesado/semipesado y liviano) y 3 a los 2 segmentos semipesado y liviano.

En el país existen un sinnúmero de concesionarios entre los más grandes y conocidos en la ciudad de Latacunga tenemos: QUITO MOTORS, AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), ASIAUTO LATACUNGA, MERQUI AUTO, Andinamotors, además existe gran influencia de concesionarios de las ciudades de Quito y Ambato.

Cuadro N° 37. Centros de servicio automotriz en la ciudad de Latacunga

Ítem	Centro de servicio automotriz	Segmento			Servicio	Dirección
		Pesado	Semi-pesado	Liviano		
1	Tecnicentro Bella Vista			X	Mecánica ligera, enllantaje, balanceo, alineación, frenos, suspensión, ventas (llantas, aros, filtros, baterías, accesorios, entre otros).	Av. Miguel Iturralde
2	Tecnicentro s/n			X	Enllantaje, balanceo, alineación.	Buena Ventura y Av. Miguel Iturralde
3	Tecnicentro Bravo			X	Mecánica ligera, enllantaje, balanceo, alineación, ABC frenos, suspensión.	Av. Miguel Iturralde y Buena Ventura
4	Tecnicentro Power Tire			X	Enllantaje, balanceo, alineación, ventas (llantas, aros, accesorios, entre otros).	Av. Amazonas y Av. Antonio Clavijo
5	Importadora Andina			X	Enllantaje, balanceo, ventas (llantas y aros para el transp. pesado y liviano).	Av. Eloy Alfaro y Gatazo
6	Tecnicentro Yucailla		X	X	Enllantaje, balanceo, alineación, ventas (llantas y aros para el transp. pesado y liviano, baterías, accesorios, entre otros).	A. Eloy Alfaro y Gral. Montero
7	Servitruck		X	X	Mecánica ligera, enllantaje, balanceo, alineación, ventas (llantas y aros para el transp. pesado y liviano, filtros, baterías, entre otros).	Av. Gral. Marco A. Subía y Gral. Flavio Alfaro
8	Semayari	X	X	X	Mecánica ligera, enllantaje, balanceo, alineación, ventas (llantas y aros para el transp. pesado y liviano, filtros, lubricantes, entre otros).	Av. Eloy Alfaro y 5 de Junio
9	Tecnicentro Balarezo			X	Enllantaje, balanceo, alineación.	Panamericana Sur Km. 0.5 y Manuel Cepeda
10	Importadora Sait			X	Enllantaje, balanceo, alineación, ventas (llantas y aros para el transp. pesado y liviano).	Av. Unidad Nacional y Angel Subía
11	Lubrimotor's			X	Lubricadora, lavadora, enllantaje, balanceo, alineación, ventas (aros, accesorios, entre otros).	Av. Unidad Nacional y Catalina Rivera
12	Tecnicentro El Niagara			X	Enllantaje, balanceo, alineación.	Av. Unidad Nacional y Calle del Ciprés
13	Autolat			X	Mecánica menor, enderezada y latonería, enllantaje, balanceo, alineación, ventas (accesorios, entre otros).	Panamericana Sur Km. 3.0
14	Tecnicentro Moreano			X	Enllantaje, balanceo, alineación, cambio de aceite, ventas (llantas, aros, lubricantes, accesorios, entre otros).	Panamericana Sur Km. 3.5
15	ASSA (Concesionario)		X	X	Mecánica ligera y latonería, enllantaje, balanceo, alineación, ventas (repuestos).	Panamericana Sur Km. 2
16	Quito motors (Concesionario)			X	Mecánica ligera y latonería, enllantaje, ventas (repuestos).	Av. Eloy Alfaro y Paraguay
17	Merquiauto (Concesionario)			X	Mecánica ligera y latonería, enllantaje, ventas (repuestos).	A. Eloy Alfaro y Gral. Montero
TOTAL		1	4	17		

Elaborado por: El Autor

3.2.2 Parque automotor

La información es obtenida de la Agencia Nacional de Tránsito actualizada a mediados del 2014, la cual es una referencia para una apreciación general del tamaño del parque automotor del país.

3.2.3 Segmentación

Cuadro N° 38. Número de vehículos matriculados, por uso, según provincias

PROVINCIA	TOTAL	USO DEL VEHÍCULO			
		PARTICULAR	ALQUILER	ESTADO	MUNICIPIO
TOTAL	1,717,886	1,633,693	56,703	21,003	6,487
AZUAY	99,913	96,469	2,298	713	433
BOLÍVAR	13,143	11,899	762	394	88
CAÑAR	40,092	38,584	1,013	301	194
CARCHI	19,318	17,878	1,086	276	78
CHIMBORAZO	43,511	40,541	1,863	835	272
COTOPAXI	55,015	52,494	1,837	560	124
EL ORO	73,898	71,081	2,058	581	178
ESMERALDAS	41,635	39,320	1,439	793	83
GALÁPAGOS	825	636	75	114	-
GUAYAS	437,138	418,706	15,138	2,752	542
IMBABURA	45,860	43,608	1,535	546	171
LOJA	41,579	39,299	1,211	848	221
LOS RÍOS	82,918	80,767	1,493	600	58
MANABÍ	147,807	138,056	8,260	1,302	189
MORONA SANTIAGO	7,692	6,618	530	346	198
NAPO	5,461	4,783	329	276	73
ORELLANA	12,245	10,995	765	403	82
PASTAZA	8,291	7,537	411	242	101
PICHINCHA	387,858	370,286	8,478	6,431	2,663
SANTA ELENA	13,598	12,876	461	255	6
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	32,693	30,444	1,636	461	152
SUCUMBÍOS	21,087	19,272	682	925	208
TUNGURAHUA	80,694	76,584	3,037	812	261
ZAMORA CHINCHIPE	5,615	4,960	306	237	112

Elaborado por: El Autor

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

Cuadro N° 39. Número de vehículos matriculados, por uso, según clase

CLASE	TOTAL	USO DEL VEHÍCULO			
		PARTICULAR	ALQUILER	ESTADO	MUNICIPIO
TOTAL	1,717,886	1,633,693	56,703	21,003	6,487
AUTOMÓVIL	563,859	538,958	24,120	742	39
BUS	8,281	971	6,746	508	56
CAMIÓN	111,266	102,164	7,988	712	402
CAMIONETA	305,590	291,130	3,446	8,897	2,117
COLECTIVO	1,511	630	763	106	12
FURGONETA C	23,569	20,363	2,864	260	82
FURGONETA P	33,560	30,081	3,037	358	84
JEEP	275,790	270,692	10	4,350	738
MOTOCICLETA	362,357	357,353	430	3,312	1,262
OTRA CLASE	4,334	3,043	124	763	404
TANQUERO	2,719	1,738	646	178	157
TRAILER	12,766	8,687	3,754	219	106
VOLQUETE	12,284	7,883	2,775	598	1,028

Elaborado por: El Autor

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

Cuadro N° 40. Número de vehículos matriculados, por provincia, según clase

PROVINCIA	TOTAL	CLASE													
		AUTOMÓVIL	BUS	CAMIÓN	CAMIONETA	COLECTIVO	FURGONETA C	FURGONETA P	JEEP	MOTOCICLETA	TANQUERO	TRAILER	VOLQUETE	OTRA CLASE	
TOTAL	1,717,886	563,859	8,281	111,266	305,590	1,511	23,569	33,560	275,790	362,357	2,719	12,766	12,284	4,334	
AZUAY	99,913	36,048	201	5,371	22,162	32	812	1,619	25,263	7,164	73	476	534	158	
BOLÍVAR	13,143	3,401	103	2,295	2,920	6	107	155	1,826	2,087	21	58	126	38	
CAÑAR	40,092	11,315	158	5,390	9,367	36	293	524	5,967	5,946	70	419	533	74	
CARCHI	19,318	6,441	94	1,883	3,913	10	188	193	3,421	2,742	36	207	142	48	
CHIMBORAZO	43,511	15,813	307	4,535	10,456	14	434	815	6,502	3,823	52	321	310	129	
COTOPAXI	55,015	13,867	217	8,234	11,589	7	738	692	7,021	10,564	185	774	901	226	
EL ORO	73,898	14,095	190	7,167	13,798	31	1,041	888	7,027	27,925	97	543	778	318	
ESMERALDAS	41,635	6,377	223	4,474	6,490	24	321	511	3,782	18,253	87	288	598	207	
GALÁPAGOS	825	24	8	85	272	3	3	14	48	354	7	-	5	2	
GUAYAS	437,138	172,669	2,292	17,424	67,215	892	8,260	12,065	62,420	87,707	669	2,798	2,262	465	
IMBABURA	45,860	16,054	314	1,990	10,158	22	557	820	8,135	7,100	41	307	205	157	
LOJA	41,579	13,520	165	3,456	10,313	16	383	707	7,000	5,179	40	173	475	152	
LOS RÍOS	82,918	9,461	318	9,963	8,869	33	665	737	3,179	48,486	58	392	635	122	
MANABÍ	147,807	34,723	1,394	16,187	25,632	60	1,379	2,004	12,280	49,695	571	1,234	1,923	745	
MORONA SANTIAGO	7,692	1,531	58	718	1,899	10	48	71	1,178	1,909	13	48	169	40	
NAPO	5,461	1,151	43	258	1,472	1	26	70	791	1,511	5	31	90	12	
ORELLANA	12,245	1,262	77	920	2,644	21	84	133	794	5,496	64	504	170	76	
PASTAZA	8,291	2,479	48	529	1,671	4	59	138	1,306	1,815	9	70	128	35	
PICHINCHA	387,858	160,704	1,048	7,293	62,987	219	6,119	8,877	100,676	34,638	305	2,840	1,281	871	
SANTA ELENA	13,598	3,567	230	426	1,423	11	127	247	1,130	6,227	41	82	32	55	
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	32,693	5,233	179	2,966	4,764	14	368	399	3,296	14,808	96	230	272	119	
SUCUMBIÓS	21,087	1,708	142	1,027	3,292	19	163	167	988	12,804	72	351	221	82	
TUNGURAHUA	80,694	31,070	422	8,119	20,695	22	1,355	1,637	10,986	5,183	104	594	331	176	
ZAMORA CHINCHIPE	5,615	1,346	50	556	1,589	4	39	77	794	941	3	26	163	27	

Elaborado por: El Autor

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

Cuadro N° 41. Número de vehículos matriculados, por clase, según modelo

CLASE	TOTAL	MODELO											
		2003 Y ANTERIORES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL	1,717,886	536,781	47,537	65,351	83,230	91,940	96,118	118,361	116,248	161,182	174,562	176,156	50,420
AUTOMÓVIL	563,859	201,454	19,706	29,314	33,408	32,696	28,221	34,029	28,780	50,158	45,658	44,919	15,516
BUS	8,281	2,998	459	637	610	387	375	473	224	491	455	876	296
CAMIÓN	111,266	76,879	2,439	3,024	3,186	4,053	3,511	3,986	2,038	3,344	3,270	4,158	1,378
CAMIONETA	305,590	129,705	9,582	11,903	14,139	15,670	16,840	21,515	18,082	22,118	17,320	22,415	6,301
COLECTIVO	1,511	1,028	36	43	19	22	42	48	19	40	95	91	28
FURGONETA C	23,569	6,279	776	1,093	1,443	1,833	1,676	1,908	1,254	2,156	2,008	2,338	805
FURGONETA P	33,560	11,717	1,314	1,285	1,141	1,238	1,007	1,716	1,308	3,137	4,640	4,282	775
JEEP	275,790	81,878	6,656	9,079	10,892	15,077	14,469	23,187	23,947	29,145	24,307	27,221	9,932
MOTOCICLETA	362,357	10,758	5,979	8,200	17,337	19,546	28,270	29,042	39,210	48,860	74,554	66,550	14,051
TANQUERO	2,719	1,388	54	72	89	130	112	157	110	158	193	201	55
TRAILER	12,766	4,782	213	324	429	542	716	702	561	885	1,091	1,718	803
VOLQUETE	12,284	6,147	164	196	273	371	533	1,298	511	440	761	1,146	444
OTRA CLASE	4,334	1,768	159	181	264	375	346	300	204	250	210	241	36

Elaborado por: El Autor

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

Cuadro N° 42. Número de vehículos matriculados, por provincia, según capacidad de asientos

PROVINCIA	TOTAL DE ASIENTOS	TOTAL DE VEHÍCULOS	CAPACIDAD DE ASIENTOS				
			1 A 10	11 A 20	21 A 30	31 A 40	41 Y MÁS
TOTAL	5,343,572	1,245,358	1,219,699	16,370	1,238	3,561	4,490
AZUAY	341,374	70,327	69,304	808	44	90	81
BOLÍVAR	34,648	7,578	7,378	92	12	37	59
CAÑAR	105,761	23,946	23,451	309	37	105	44
CARCHI	58,950	12,901	12,701	98	11	40	51
CHIMBORAZO	138,055	27,274	26,488	473	23	151	139
COTOPAXI	133,206	32,368	31,737	409	13	81	128
EL ORO	154,009	50,156	49,488	470	35	93	70
ESMERALDAS	85,464	29,170	28,642	294	44	70	120
GALÁPAGOS	1,214	451	428	14	9	-	-
GUAYAS	1,520,351	338,045	329,618	5,446	365	919	1,697
IMBABURA	153,624	32,445	31,668	453	27	117	180
LOJA	121,541	26,587	26,175	240	38	95	39
LOS RÍOS	134,581	62,214	61,488	384	39	156	147
MANABÍ	370,448	100,136	97,541	1,160	73	621	741
MORONA SANTIAGO	18,929	4,757	4,647	45	13	44	8
NAPO	13,839	3,567	3,474	51	9	16	17
ORELLANA	20,825	7,783	7,595	99	37	33	19
PASTAZA	24,658	5,790	5,651	88	10	18	23
PICHINCHA	1,497,257	306,162	300,908	4,119	296	374	465
SANTA ELENA	41,934	11,412	11,068	104	20	107	113
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	70,809	23,929	23,537	206	6	100	80
SUCUMBIOS	34,399	15,828	15,557	118	36	81	36
TUNGURAHUA	253,111	49,320	48,044	843	23	184	226
ZAMORA CHINCHIPE	14,585	3,212	3,111	47	18	29	7

Elaborado por: El Autor

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

Cuadro N° 43. Número de vehículos matriculados, por provincia, según capacidad de tonelaje

PROVINCIA	TOTAL DE TONELADAS	TOTAL DE VEHÍCULOS	CAPACIDAD EN TONELADAS				
			1/4 A 3	3 1/4 A 6	6 1/4 A 10	10 1/4 A 15	15 1/4 Y MÁS
TOTAL	1,247,151	472,528	387,223	45,409	18,346	9,979	11,571
AZUAY	60,102	29,586	26,421	1,638	665	359	503
BOLÍVAR	13,279	5,565	4,598	496	290	123	58
CAÑAR	44,965	16,146	13,229	1,502	575	381	459
CARCHI	20,477	6,417	4,835	962	208	227	185
CHIMBORAZO	36,766	16,237	13,842	1,322	498	354	221
COTOPAXI	78,102	22,647	17,884	1,979	986	689	1,109
EL ORO	66,178	23,742	18,956	2,664	1,008	486	628
ESMERALDAS	36,646	12,465	9,387	1,930	573	275	300
GALÁPAGOS	603	374	330	37	2	4	1
GUAYAS	282,550	99,093	77,339	11,467	5,468	2,367	2,452
IMBABURA	31,379	13,415	11,356	1,261	334	217	247
LOJA	34,414	14,992	12,922	1,018	432	320	300
LOS RÍOS	62,859	20,704	15,726	2,859	1,106	529	484
MANABÍ	129,356	47,671	39,073	4,740	1,666	821	1,371
MORONA SANTIAGO	8,145	2,935	2,423	207	116	104	85
NAPO	4,329	1,894	1,668	79	55	36	56
ORELLANA	19,942	4,462	3,222	511	212	129	388
PASTAZA	6,752	2,501	1,990	288	90	44	89
PICHINCHA	187,748	81,696	70,238	6,022	2,272	1,528	1,636
SANTA ELENA	5,756	2,186	1,785	192	98	57	54
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	26,167	8,764	6,862	974	482	195	251
SUCUMBIÓS	18,593	5,259	3,892	700	261	134	272
TUNGURAHUA	65,388	31,374	27,304	2,340	843	536	351
ZAMORA CHINCHIPE	6,654	2,403	1,941	221	106	64	71

Elaborado por: El Autor

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

3.2.4 Servicios y precios

Cuadro N° 44. Servicios y precios

COSTO POR SERVICIO				
Ítem	Actividad / Servicio	Precio		
		Segmento Liviano	Segmento Semipesado	Segmento Pesado
1	Enllantaje (c/und.)			3.00
2	Inflado con nitrógeno (c/und.)	1.00	1.00	2.00
3	Balanceo vehículo liviano (c/und.)	1.50	2.50	3.00
4	Alineación vehículo liviano	12.00	18.00	22.00
5	Engrase	3.00	4.00	5.00
6	Frenos (regulación)	2.00	4.00	6.00
7	Frenos (mantenimiento)	25.00	40.00	120.00
8	Suspensión (inspección)	2.00	4.00	6.00
9	Cambio de aceite (aceite + filtro)	30.00	95.00	350.00
10	Cambio filtro de combustible	3.00	4.00	5.00

Elaborado por: El Autor

3.3 Análisis FODA

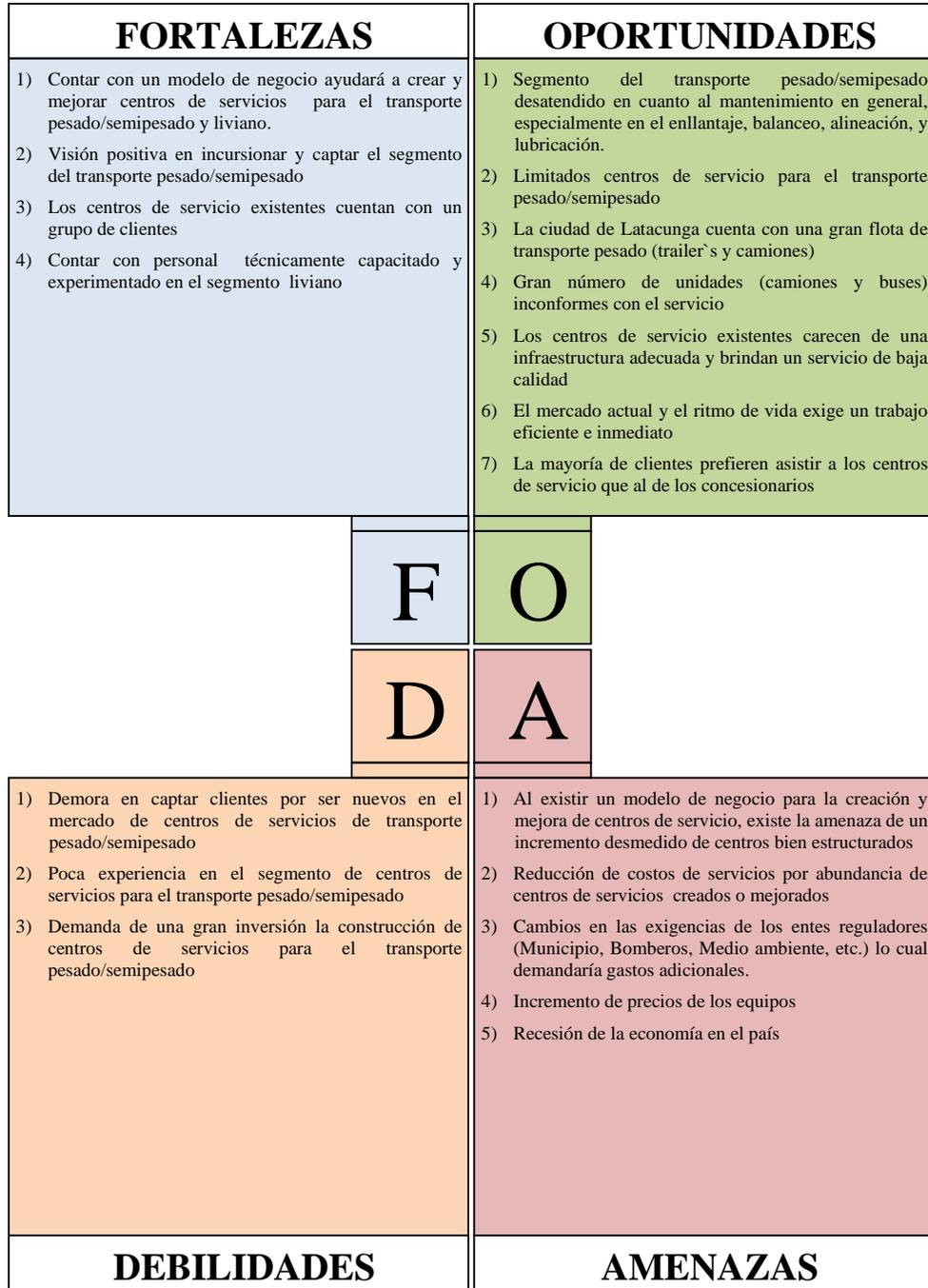


Gráfico N° 40. Diagrama FODA

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO IV – PROPUESTA

4.1 Introducción

Alineado a la actualidad y a la evolución de las empresas o negocios, es imprescindible hacer cambios en los esquemas, de modo de continuar y permanecer en un mercado dinámico y cambiante.

A razón del problema planteado y a las causas mencionadas en la parte inicial, nació la idea de buscar y encontrar un camino de solución al fenómeno.

A lo largo del proyecto, se habló de conceptos muy valiosos y cronológicos que son muy importantes en el desarrollo de la propuesta, por tal razón la idea es crear un modelo de negocio que sirva de guía para la creación, mejora y funcionamiento de centros de servicio para transporte pesado y express para el transporte liviano, un modelo de negocio es flexible y se adapta a las circunstancias del mercado logrando con lo cual conseguir una ventaja competitiva respecto a la competencia.

4.2 Título de la propuesta

Modelo de negocio para la creación y mejoramiento de centros de servicios para transporte pesado y express para el transporte liviano.

4.3 Datos informativos

Empresas: Centros de servicio para el transporte pesado y servicio express para el transporte liviano.

Actividad: Mantenimiento de vehículos en cuanto a balanceo, enlantaje, alineación, lubricación, cambio de aceite y mecánica ligera (frenos, suspensión, inyectores) tanto para el transporte pesado/semipesado y liviano.

Lugar: Ciudades del país en general, sin embargo está direccionado a la ciudad de Latacunga.

4.4 Misión y visión

Misión.

Empresa de servicio automotriz para el transporte pesado/semipesado y servicio express para el transporte liviano en cuento a balanceo, enllantaje, alineación, frenos, lubricación y mecánica menor, con un talento humano comprometido con un buen servicio al cliente y orientado con el progreso del sector, de los propietarios y empleados.

Visión.

Ser el centro de servicio para el transporte pesado/semipesado y de servicio express para el transporte liviano líder de la zona y de renombre en el país, brindando a los clientes la mejor atención, calidad y garantía en los servicios, con un personal altamente calificado y con la mejor tecnología y cuidado al ambiente.

4.5 Justificación de la propuesta

A nivel de país y en la ciudad de Latacunga se carece de centros de servicio con una buena imagen y que brinde un servicio de calidad y garantizado tanto para el transporte pesado/semipesado y servicio express para el transporte liviano, esto debido al riesgo que representa realizar una inversión de este tipo, con el antecedente de la investigación realizada, se detectó otras barreras adicionales que han limitado la creación y mejoramiento de dichos centros como son: El desconocimiento de los procedimientos y normativas municipales o del sector para la obtención de los permisos, la educación y cultura de los propietarios y clientes, la falta de pautas y directrices de manejo de negocios, han limitado la creación de centros adecuados y la proliferación de centros de servicio de baja infraestructura.

En la actualidad la dinámica del mercado en general es cambiante, por tal razón es importante que las empresas desarrollen un modelo de negocio alineado a la circunstancia actual, de tal forma que se establezcan centros de servicio apropiados y rentables.

4.6 Objetivo de la propuesta

El objetivo del Modelo de negocio para la creación y/o mejoramiento de centros de servicio para transporte pesado/semipesado y de servicio express para el transporte liviano, es servir como guía y aplicabilidad para la construcción, mejora y funcionamiento del negocio, y a su vez servir como guía para otros tipos de negocios.

4.7 Estructura de la propuesta

Como se mencionó anteriormente existen algunos tipos de modelos de negocio, pero por su característica, estructura esquemática, fácil aplicabilidad (método práctico e innovador) y que ha revolucionado, por su versatilidad, es la metodología de Canvas del Dr. Alexander Osterwalder.

La estructura del modelo propuesto es:

- 1) Preparación de la plantilla
- 2) Preparación de las preguntas claves de los 9 módulos que comprende las 4 áreas de un negocio de acuerdo al modelo Canvas.
- 3) Llenado secuencial de los 9 módulos de acuerdo al modelo de negocio propuesto.

4.8 Modelado y desarrollo de la propuesta

El desarrollo del Modelo de Negocio para creación y mejora de centros de servicio para el transporte pesado/semipesado y express para el transporte liviano, bajo la metodología Canvas, fue realizado en base a la información obtenida y aplicando la técnica “Juicio de Expertos” mediante la participación de Técnicos del área del transporte, Técnicos de ventas, Clientes potenciales del transporte pesado/semipesado y express, cuyo objetivo fue aplicar lo enunciado en la metodología. (Participación de un grupo multidisciplinario del área del transporte)

<p>8 RED DE SOCIOS </p> <p>Asociarse o hacer convenios con los distribuidores de neumáticos más importantes del sector.</p> <p>Buscar la representación o exclusividad de una marca de lubricante de mayor aceptación.</p> <p>La adquisición de los equipos deberá ser de proveedores nacionales (por garantía, servicio de mantenimiento y suministro de repuestos).</p> <p>Hacer alianza por lo menos con dos empresas de reencauche.</p>	<p>7 ACTIVIDADES CAVES </p> <p>Un adecuado plan de marketing.</p> <p>Un adecuado proceso de recepción y entrega del vehículo.</p> <p>Atención personalizada.</p> <p>Ejecución del servicio solicitado en el menor tiempo.</p>	<p>2 PROPUESTA DE VALOR (OFERTA) </p> <p>Buena atención pre y post-venta a todos los clientes.</p> <p>Para el transporte pesado/semipesado: Servicio completo de desenlataje, enlataje, balanceo y alineación. (Inflado con nitrógeno a mitad de precio y servicio de reencauche con descuentos).</p> <p>Lubricación general de los vehículos del transporte pesado/semipesado y liviano. (Inspección gratuita).</p> <p>Asesoramiento técnico gratuito con personal profesional y altamente calificado</p>	<p>4 RELACIONES CON LOS CLIENTES </p> <p>Servicio post-venta y atención personalizada para un mejoramiento continuo.</p> <p>Descuentos especiales a empresas o compañías con convenios.</p> <p>Invitación a eventos de capacitación a clientes especiales/cooperativas</p> <p>Obsequios a los mejores clientes.</p>	<p>1 SEGMENTOS DE CLIENTES </p> <p>Usuarios del sector del transporte: Transp. pesado/semipesado. Transp. liviano.</p> <p>El mayor enfoque se realizará al segmento del transporte pesado/semipesado.</p> <p>Culturalmente el transportista del segmento pesado es informal y exigente. Lo cual existe oportunidad de capacitación.</p> <p>Generalmente los usuarios del transporte pesado pagan en efectivo y a crédito.</p> <p>Los usuarios del segmento liviano pagan al contado.</p> <p>De la investigación realizada los transportistas del segmento pesado no cuentan con un lugar específico para enlataje, balanceo y alineación que brinde calidad y garantía.</p>
<p>6 RECURSOS CLAVES </p> <p>Personal técnico de amplia experiencia.</p> <p>Un centro servicio con una infraestructura adecuada.</p> <p>Sala de espera comfortable Wi-Fi y cafetería gratuita.</p> <p>Equipos de última tecnología (Alineadora, desenlataadora, balanceadora, compresores de aire y nitrógeno, etc.).</p> <p>Repuestos y materiales necesarios de mayor rotación</p>		<p>3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN </p> <p>A nivel general: Publicidad en canales de tv y radios de la localidad. (Con el más completo y mejor servicio)</p> <p>Distribución de trípticos en centros de ventas de llantas, y cooperativas de transporte público y privado.</p> <p>Crear una página Web del negocio y los servicios que se ofrece, promociones, etc.</p>		
<p>9 ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <p>Capital de trabajo</p> <p>Recursos para el pago del personal.</p> <p>Recursos para el pago de los servicios básicos.</p> <p>Costos de comunicación/publicidad</p> <p>Capital necesario para la compra oportuna de repuestos y materiales a utilizarse en los servicios</p> <p>Determinar y analizar los costos más representativos de las actividades y recursos clave, para tratar de minimizarlos.</p>			<p>5 FLUJOS DE INGRESO </p> <p>El principal flujo de ingreso será por los servicios de enlataje, balanceo y alineación.</p> <p>Otro flujo de ingreso importante será el servicio de mecánica ligera, seguido por la lubricación y el reencauche.</p> <p>Los costos de los servicios serán un 5% por debajo de la competencia.</p> <p>El cobro de los servicios se aceptará al contado, cheque y tarjeta.</p> <p>Se proyecta un crecimiento constante de 1 punto por año durante 5 años</p>	

Gráfico N° 42. Modelo de Negocio propuesto Canvas.

Elaborado por: El Autor

4.9 Requisitos para el funcionamiento y operación

Toda empresa o negocio para su funcionamiento está obligada a cumplir ciertas obligaciones legales dependiendo de su actividad, para lo cual los Centros de servicio automotriz requieren:

- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Patente municipal
- Permiso de uso del suelo
- Permiso del ambiente
- Permiso de funcionamiento otorgado por el cuerpo de bomberos

4.10 Análisis Financiero

4.10.1 Inversión Inicial

Cuadro N° 45. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL				
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Subtotales	Total
MUEBLES Y ENSERES				2,490.00
Mostrador	1	150.00	150.00	
Escritorios para oficina	4	200.00	800.00	
Sillones	2	120.00	240.00	
Sillas para oficina	6	40.00	240.00	
Sillas de espera	2	80.00	160.00	
Equipo de cafetería	1	300.00	300.00	
Archivadores para oficina	2	300.00	600.00	
MAQUINARIA Y EQUIPOS DE TALLER				66,276.00
Elevadores Simp. 4 postes Launch 4 Ton.	2	5,712.00	11,424.00	
Scanner multimarca	1	3,500.00	3,500.00	
Multímetros	1	400.00	400.00	
Balancadora Walker (Pesados)	1	2,576.00	2,576.00	
Alineadora Launch camión	1	18,088.00	18,088.00	
Compresor de aire Campbell 54.4 SCFM	1	4,500.00	4,500.00	
Generador de nitrógeno/inflado	1	6,160.00	6,160.00	
Desenllantadora Walker 14"-26" (Cam.)	1	10,080.00	10,080.00	
Desenllantadora Walker TWC522 (aut.)	1	3,248.00	3,248.00	
Gato hidráulico	1	1,400.00	1,400.00	
Pistolas de Impacto	3	300.00	900.00	
Cajas de herramientas y llaves	4	1,000.00	4,000.00	
INSTALACIONES				14,010.00
Rotulo Exterior	1	150.00	150.00	
Galpón con estructura metálica	1	10,000.00	10,000.00	
Instalaciones de aire	1	1,000.00	1,000.00	
Instalaciones eléctricas	1	1,000.00	1,000.00	
Sistema de seguridad (cámaras y alarma)	1	1,000.00	1,000.00	
Extintidores	6	60.00	360.00	
Otros	1	500.00	500.00	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				6,300.00
Computador Servidor	1	1,500.00	1,500.00	
Sistema Contable Administrativo	1	1,800.00	1,800.00	
Computador Terminal	4	600	2,400.00	
Impresora matricial	1	350	350.00	
Impresora multifunción	1	250	250.00	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	(Activo fijo)			89,076.00
MAREIAL/REPUESTOS (Inventario Inicial)	(Activo Corriente)			3,000.00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	(Activo diferido)			2,235.00
CAPITAL DE TRABAJO (Bancos)	(Activo Corriente)			5,000.00
TOTAL INVERSION INICIAL	(Total Activos)			99,311.00

Elaborado por: El Autor

4.10.2 Plan de Inversión

Cuadro N° 46. Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIÓN	
Total Inversión	99,311.00
Crédito	50,000.00
Aporte Inversionista	49,311.00

Elaborado por: El Autor

4.10.3 Amortización

Cuadro N° 47. Tabla de Amortización

Capital de Inversión	50,000.00		Formula Excel	0.021742423
Interés anual	11.00%		Cuota Fija	1087.12
Interés mensual	0.92%		Total interés (I)	15227.27
Plazo (Años)	5		Total Capital (C)	50000.00
Plazo (Meses)	60		Total (I + C)	65227.27

Plazo (Mes)	Cuota Fija	Interés	Abono al Capital	Saldo Capital
1	1087.12	458.33	628.79	49,371.21
2	1087.12	452.57	634.55	48,736.66
3	1087.12	446.75	640.37	48,096.29
4	1087.12	440.88	646.24	47,450.05
5	1087.12	434.96	652.16	46,797.89
6	1087.12	428.98	658.14	46,139.75
7	1087.12	422.95	664.17	45,475.58
8	1087.12	416.86	670.26	44,805.32
9	1087.12	410.72	676.41	44,128.91
10	1087.12	404.52	682.61	43,446.30
11	1087.12	398.26	688.86	42,757.44
12	1087.12	391.94	695.18	42,062.26
13	1087.12	385.57	701.55	41,360.71
14	1087.12	379.14	707.98	40,652.73
15	1087.12	372.65	714.47	39,938.26
16	1087.12	366.10	721.02	39,217.24
17	1087.12	359.49	727.63	38,489.61
18	1087.12	352.82	734.30	37,755.31
19	1087.12	346.09	741.03	37,014.28
20	1087.12	339.30	747.82	36,266.46
21	1087.12	332.44	754.68	35,511.78
22	1087.12	325.52	761.60	34,750.18
23	1087.12	318.54	768.58	33,981.60
24	1087.12	311.50	775.62	33,205.98
25	1087.12	304.39	782.73	32,423.25
26	1087.12	297.21	789.91	31,633.34
27	1087.12	289.97	797.15	30,836.19
28	1087.12	282.67	804.46	30,031.73
29	1087.12	275.29	811.83	29,219.90
30	1087.12	267.85	819.27	28,400.63
31	1087.12	260.34	826.78	27,573.85
32	1087.12	252.76	834.36	26,739.49
33	1087.12	245.11	842.01	25,897.48
34	1087.12	237.39	849.73	25,047.75
35	1087.12	229.60	857.52	24,190.23
36	1087.12	221.74	865.38	23,324.86
37	1087.12	213.81	873.31	22,451.55
38	1087.12	205.81	881.32	21,570.23
39	1087.12	197.73	889.39	20,680.84
40	1087.12	189.57	897.55	19,783.29
41	1087.12	181.35	905.77	18,877.52
42	1087.12	173.04	914.08	17,963.44
43	1087.12	164.66	922.46	17,040.98
44	1087.12	156.21	930.91	16,110.07
45	1087.12	147.68	939.45	15,170.63
46	1087.12	139.06	948.06	14,222.57
47	1087.12	130.37	956.75	13,265.82
48	1087.12	121.60	965.52	12,300.30
49	1087.12	112.75	974.37	11,325.93
50	1087.12	103.82	983.30	10,342.63
51	1087.12	94.81	992.31	9,350.32
52	1087.12	85.71	1001.41	8,348.91
53	1087.12	76.53	1010.59	7,338.32
54	1087.12	67.27	1019.85	6,318.47
55	1087.12	57.92	1029.20	5,289.27
56	1087.12	48.48	1038.64	4,250.63
57	1087.12	38.96	1048.16	3,202.47
58	1087.12	29.36	1057.77	2,144.71
59	1087.12	19.66	1067.46	1,077.25
60	1087.12	9.87	1077.25	0.00
TOTAL	65227.27	15227.27	50000.00	

Capital de Inversión	50,000.00
Interés anual	11.00%
Interés mensual	0.92%
Plazo (Años)	5
Plazo (Meses)	60

Pago mensual	Interés anual	Abono al capital / anual	Total pagado anual
1545.45	5107.72	7937.74	13045.45
1539.69			
1533.87			
1528.00			
1522.08			
1516.10			
1510.07			
1503.98			
1497.84			
1491.64			
1485.38			
1479.06			
1472.69	4189.17	8856.28	13045.45
1466.26			
1459.77			
1453.22			
1446.61			
1439.94			
1433.21			
1426.42			
1419.56			
1412.65			
1405.66			
1398.62			
1391.51	3164.33	9881.12	13045.45
1384.33			
1377.09			
1369.79			
1362.41			
1354.97			
1347.46			
1339.88			
1332.23			
1324.51			
1316.73			
1308.86			
1300.93	2020.90	11024.55	13045.45
1292.93			
1284.85			
1276.70			
1268.47			
1260.17			
1251.79			
1243.33			
1234.80			
1226.19			
1217.49			
1208.72			
1199.87	745.15	12300.30	13045.45
1190.94			
1181.93			
1172.83			
1163.65			
1154.39			
1145.04			
1135.61			
1126.09			
1116.48			
1106.78			
1097.00			
80454.54	15227.27	50000.00	65227.27

Elaborado por: El Autor

4.10.4 Egresos (Gastos)

Sueldos

Cuadro N° 48. Sueldos

SUELDOS								
N°.	Descripción cargo	Sueldo básico	Décimo 13ero.	Décimo 14to.	Fondos de reserva (8,33%)	Vacaciones	Aporte patronal (11.15%)	Total mensual para provisión x empleado
1	Gerente / Administrador	700.00	58.33	29.67	58.31	29.17	78.05	953.53
2	Contador	450.00	37.50	29.67	37.49	18.75	50.18	623.58
3	Coordinador de Taller	450.00	37.50	29.67	37.49	18.75	50.18	623.58
4	Auxiliar Administrativa	356.00	29.67	29.67	29.65	14.83	39.69	499.52
5	Mecánico Mant. Alineador	425.00	35.42	29.67	35.40	17.71	47.39	590.58
6	Mecánico de Mantenimiento	400.00	33.33	29.67	33.32	16.67	44.60	557.59
7	Mecánico de Mantenimiento	400.00	33.33	29.67	33.32	16.67	44.60	557.59
8	Ayudante de Mecánica General.	356.00	29.67	29.67	29.65	14.83	39.69	499.52
TOTAL MENSUAL		3,537.00	294.75	237.33	294.63	147.38	394.38	4,905.47
TOTAL ANUAL		42,444.00	3,537.00	2,848.00	3,535.59	1,768.50	4,732.51	58,865.59

Elaborado por: El Autor

Servicios Básicos

Cuadro N° 49. Servicios Básicos

SERVICIOS BÁSICOS				
N°.	Descripción	Costo mensual (\$)	# de meses	Total costo anual
1	Agua potable	9.00	12	108.00
2	Energía eléctrica	50.00	12	600.00
3	Internet	30.00	12	360.00
4	Servicio de telefonía	100.00	12	1,200.00
Total Servicios básicos anual				2,268.00

Elaborado por: El Autor

Gastos Generales

Cuadro N° 50. Gastos Generales

GASTOS GENERALES				
N°.	Descripción	Costo unitario (\$)	Cantidad anual	Total anual
1	Mantenimiento y reparaciones	100.00	12	1,200.00
2	Uniformes (3 overoles al año/Técnico)	25.00	12	300.00
3	Promoción y publicidad	50.00	12	600.00
4	Seguros contratados	1,200.00	1	1,200.00
Total gastos generales anual				3,300.00

Elaborado por: El Autor

Alimentación

Cuadro N° 51. Alimentación

ALIMENTACIÓN					
N°.	Descripción cargo	Estimación refrigerios	# anual de refrigerios	Costo unitario refrigerio	Total anual * empleado (\$)
1	Gerente / Administrador				0.00
2	Contador				0.00
3	Coordinador de Taller	6 d x 52 s	312	2.5	780.00
4	Auxiliar Administrativa	6 d x 52 s	312	2.5	780.00
5	Mecánico Mant. Alineador	6 d x 52 s	312	2.5	780.00
6	Mecánico de Mantenimiento	6 d x 52 s	312	2.5	780.00
7	Mecánico de Mantenimiento	6 d x 52 s	312	2.5	780.00
8	Ayudante de Mecánica General	6 d x 52 s	312	2.5	780.00
Total anual por refrigerios					4,680.00

Elaborado por: El Autor

4.10.5 Ingresos (Ventas)

Cuadro N° 52. Ingresos. (Ventas por servicio)

INGRESOS (PROYECCIÓN DE VENTAS POR SERVICIOS)										
Año	% de Incremento de servicios	# de Servicios diarios	# Días a la semana	# Semanas mes	# de servicios mensual	# de servicios anual	% Incremento Costo	Incremento (\$)	Valor del Servicio	Total Ingreso Anual
1	-	10	6	4	240.00	2,880.00	-	-	100.00	288,000.00
2	10	11	6	4	264.00	3,168.00	4	4.00	104.00	329,472.00
3	10	12	6	4	290.40	3,484.80	4	4.16	108.16	376,915.97
4	10	13	6	4	319.44	3,833.28	4	4.33	112.49	431,191.87
5	8	14	6	4	345.00	4,139.94	4	4.50	116.99	484,314.71
										1,909,894.54

Elaborado por: El Autor

4.10.6 Flujo de Caja

Cuadro N° 53. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas Netas		288,000.00	329,472.00	376,915.97	431,191.87	484,314.71
Total Ingresos		288,000.00	329,472.00	376,915.97	431,191.87	484,314.71
Egresos						
Gastos Administrativos y Ventas		63,845.59	65,131.50	66,443.58	67,782.38	69,148.44
Gastos Generales		15,645.60	15,804.96	15,982.45	16,179.29	16,397.17
Gastos Financieros		5,107.72	4,189.17	3,164.33	2,020.90	745.15
Impuestos		-	16,437.66	23,079.78	30,728.91	38,242.97
Costo de Venta		171,072.00	195,706.37	223,888.08	256,127.97	287,682.94
Total egresos administrativos		255,670.91	297,269.66	332,558.23	372,839.45	412,216.68
Crédito bancario	50,000.00	7,937.74	8,856.28	9,881.12	11,024.55	12,300.30
Total egreso financiero	50,000.00	7,937.74	8,856.28	9,881.12	11,024.55	12,300.30
Total Egresos		263,608.65	306,125.95	342,439.35	383,864.00	424,516.98
Diferencia Ingresos - Egresos		24,391.35	23,346.05	34,476.62	47,327.86	59,797.73
Saldo Efectivo		5,000.00	29,391.35	52,737.41	87,214.02	134,541.89
Flujo de Caja		29,391.35	52,737.41	87,214.02	134,541.89	194,339.61

Elaborado por: El Autor

4.10.7 VAN & TIR

Cuadro N° 54. VAN y TIR

TIR & VAN			
Total Inversión	99,311.00		
Tiempo	5		
Tasa (TD)	0.08		
Años	Flujos	TIR	60.01%
0	-99,311.00	VAN	\$ 472,128.93
1	29,391.35		
2	52,737.41		
3	87,214.02		
4	134,541.89		
5	194,339.61		

Elaborado por: El Autor

4.10.8 Depreciación

Cuadro N° 55. Depreciación

DEPRECIACIÓN					
Descripción	Costo	% de Depreciación	Vida útil (años)	Depreciación anual	Depreciación mensual
Muebles y Enseres	2,490.00	10%	10	249.00	20.75
Maquinaria y Equipo de Taller	66,276.00	10%	10	6,627.60	552.30
Instalaciones	14,010.00	10%	10	1,401.00	116.75
Equipos de Computación	6,300.00	33%	3	2,100.00	175.00
Total Activo Fijo	89,076.00			10,377.60	864.80
TOTAL DEPRECIACIÓN				10,377.60	864.80

Elaborado por: El Autor

4.10.9 Estado de Situación (BG)

Cuadro N° 56. Estado de situación

ESTADO DE SITUACIÓN (Balance General)							
Activos		Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos							
Caja bancos	(+)	5,000.00	29,391.35	52,737.41	87,214.02	134,541.89	194,339.61
Inventarios	(+)	3,000.00	3,030.00	3,060.30	3,090.90	3,121.81	3,153.03
Total Activo Corriente	(=)	8,000.00	32,421.35	55,797.71	90,304.93	137,663.70	197,492.64
Muebles y enseres	(+)	2,490.00	2,490.00	2,490.00	2,490.00	2,490.00	2,490.00
Maquinaria y equipos de taller	(+)	66,276.00	66,276.00	66,276.00	66,276.00	66,276.00	66,276.00
Instalaciones	(+)	14,010.00	14,010.00	14,010.00	14,010.00	14,010.00	14,010.00
Equipos de computación	(+)	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00
Depreciación	(-)	0.00	10,377.60	10,377.60	10,377.60	10,377.60	10,377.60
Intangibles	(+)	2,235.00	2,235.00	2,235.00	2,235.00	2,235.00	2,235.00
Total Activo no Corriente	(=)	91,311.00	80,933.40	80,933.40	80,933.40	80,933.40	80,933.40
Total Activo	(=)	99,311.00	113,354.75	136,731.11	171,238.33	218,597.10	278,426.04
Pasivos							
Préstamo accionista	(+)		0.00				
Dividendo accionistas			18,773.80	28,907.62	40,588.58	54,040.50	67,254.88
Crédito bancario	(+)	50,000.00	7,937.74	8,856.28	9,881.12	11,024.55	12,300.30
Total Pasivo	(=)	50,000.00	26,711.53	37,763.90	50,469.70	65,065.05	79,555.19
Patrimonio							
Patrimonio Social		49,311.00	49,311.00	49,311.00	49,311.00	49,311.00	49,311.00
Utilidad Neta			18,773.80	28,907.62	40,588.58	54,040.50	67,254.88
Total Patrimonio			68,084.80	78,218.62	89,899.58	103,351.50	116,565.88
Total Pasivo y Patrimonio		99,311.00	94,796.33	115,982.51	140,369.28	168,416.55	196,121.07

Elaborado por: El Autor

4.10.10 Período de recuperación de la inversión (PRI). PAY – BACK

Cuadro N° 57. PRI. (Pay – Back)

PERÍODOS (AÑOS)	PAY- BACK (SIMPLE)				PAY-BACK (DESCONTADO 8%)		
	INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	% DE INVERSIÓN	Σ % DE INVERSIÓN	INGRESO DESCONTADO	% DE INVERSIÓN	Σ % DE INVERSIÓN
0	\$ 99,311.00						
1		\$ 29,391	29.60%	29.60%	\$ 27,214	27.40%	27.40%
2		\$ 52,737	53.10%	82.70%	\$ 45,214	45.53%	72.93%
3		\$ 87,214	87.82%	170.52%	\$ 69,233	69.71%	142.64%
4		\$ 134,542	135.48%	305.99%	\$ 98,892	99.58%	242.22%
5		\$ 194,340	195.69%	501.68%	\$ 132,264	133.18%	375.40%

TASA DE INTERES
8%

PAY-BACK (PERÍODO DE RECUPERACIÓN TOTAL)				PAY-BACK DESCONTADO (8%) (PERÍODO DE RECUPERACIÓN TOTAL)			
PERÍODO DE RECUPERACIÓN		VALOR RECUPERADO	VALOR POR RECUPERAR	PERÍODO DE RECUPERACIÓN		VALOR RECUPERADO	VALOR POR RECUPERAR
(AÑOS)	2	82,129	17,182	(AÑOS)	2	72,428	26,883
(DÍAS)	213	7.02	1	(DÍAS)	361	11.85	26
TIEMPO	AÑOS	MESES	DÍAS	TIEMPO	AÑOS	MESES	DÍAS
	2	7	1		2	11	26

Elaborado por: El Autor

4.10.11 Estado de Pérdidas y Ganancias

Cuadro N° 58. Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS & GANANCIAS							
Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ingresos							
Ingresos (ventas) (100%)	(+)	288,000.00	329,472.00	376,915.97	431,191.87	484,314.71	1,909,894.54
Descuentos en ventas (1%)	(-)	2,880.00	3,294.72	3,769.16	4,311.92	4,843.15	19,098.95
Ventas Netas (99%)	(=)	285,120.00	326,177.28	373,146.81	426,879.95	479,471.56	1,890,795.60
Costo de Ventas (60%)	(-)	171,072.00	195,706.37	223,888.08	256,127.97	287,682.94	1,134,477.36
Utilidad Bruta (40%)	(=)	114,048.00	130,470.91	149,258.72	170,751.98	191,788.62	756,318.24
Egresos							
Gastos Operacionales							
Gastos Administrativos y Ventas	(-)	63,845.59	65,131.50	66,443.58	67,782.38	69,148.44	332,351.50
Sueldos		58,865.59	60,042.90	61,243.76	62,468.64	63,718.01	306,338.90
Alimentación (Refrigerios)		4,680.00	4,773.60	4,869.07	4,966.45	5,065.78	24,354.91
Uniformes de trabajo		300.00	315.00	330.75	347.29	364.65	1,657.69
Egresos							
Gastos Generales	(-)	15,645.60	15,804.96	15,982.45	16,179.29	16,397.17	80,009.47
Servicios básicos		2,268.00	2,313.36	2,359.63	2,406.82	2,454.96	11,802.76
Mantenimiento y reparaciones		1,200.00	1,260.00	1,323.00	1,389.15	1,458.61	6,630.76
Promoción y publicidad		600.00	630.00	661.50	694.58	729.30	3,315.38
Depreciación de activos		10,377.60	10,377.60	10,377.60	10,377.60	10,377.60	51,888.00
Seguros contratados		1,200.00	1,224.00	1,260.72	1,311.15	1,376.71	6,372.58
Egresos							
Gastos Financieros							
Intereses bancarios	(-)	5,107.72	4,189.17	3,164.33	2,020.90	745.15	15,227.27
Total Egresos	(=)	84,598.91	85,125.63	85,590.36	85,982.57	86,290.77	427,588.24
Utilidad antes de Participación e Imp.	(=)	29,449.09	45,345.28	63,668.36	84,769.41	105,497.86	299,280.90
Utilidad Trabajadores. (15%)	(-)	4,417.36	6,801.79	9,550.25	12,715.41	15,824.68	44,892.14
Utilidad antes de Impuestos	(=)	25,031.73	38,543.49	54,118.11	72,054.00	89,673.18	254,388.77
Impuesto a la renta (IR). (25%)	(-)	6,257.93	9,635.87	13,529.53	18,013.50	22,418.29	63,597.19
Utilidad Neta	(=)	18,773.80	28,907.62	40,588.58	54,040.50	67,254.88	190,791.58
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	

Elaborado por: El Autor

4.12 Indicadores financieros

Los indicadores financieros es un complemento a las herramientas conocidas del análisis financiero y son razones que proporcionan unidades de medida y comparación, que permiten analizar/evaluar el estado de una empresa.

Los datos para el cálculo de los indicadores financieros se obtienen generalmente del estado de situación (BG).

Las razones o indicadores que haríamos uso tenemos:

Razón Circulante.- Conocida también como razón corriente, ésta indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos financieros a corto plazo, es decir es un indicador que nos permite determinar el índice de liquidez de la empresa.

Razón Circulante = Activo circulante / Pasivo circulante

Ratio Financiero		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Razón Circulante	0.16	1.21	1.48	1.79	2.12	2.48	1.54

Tomando el valor promedio quiere decir que el centro de servicio automotriz por cada dólar que debe, tiene \$ 1.54 para pagar su deuda.

Prueba Ácida.- Conocida también como razón ácida, ésta razón es similar a la razón circulante, en la que incluye el inventario, y proporciona una medida más aproximada de liquidez.

Prueba Ácida = (Activo circulante - Inventario) / Pasivo circulante

Ratio Financiero		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Prueba Ácida	0.10	1.10	1.40	1.73	2.07	2.44	1.47

Del análisis se establece que los tres primeros años la empresa cuenta con los recursos suficientes para atender sus obligaciones, en los años 3 y 4 se denota un exceso de recursos, pero en promedio es aceptable.

4.13 Análisis de sensibilidad (AS)

El análisis de sensibilidad es un procedimiento financiero que permite medir o visualizar de forma inmediata el futuro de un proyecto al variar ciertos parámetros sensibles.

Mediante la variación del TIR a un valor prefijado de 1%, se modificará los flujos de caja afectados directamente por los valores de las variables sensibles, que para el caso en estudio, es el número de servicios y el costo promedio del servicio.

Cuadro N° 59. Análisis de sensibilidad al variar el TIR a 1%

TIR & VAN	
Total Inversión	99,311.00
Tiempo	5
Tasa (TD)	0.08
Años	Flujos
0	-99,311.00
1	194.23
2	1,948.58
3	11,724.31
4	30,794.34
5	58,852.88

TIR	0.94%
VAN	\$ 173,157.61

INGRESOS (PROYECCIÓN DE VENTAS POR SERVICIOS)										
Año	% de Incred. de servicios	# de Servicios diarios	# Días a la semana	# Semanas mes	# de servicios mensual	# de servicios anual	% Incremento de costo	Incremento (\$)	Valor del servicio	Total Ingreso anual
1	-	8	6	4	180.07	2,160.86	-	-	100.00	216,085.89
2	10	8	6	4	198.08	2,376.94	4	4.00	104.00	247,202.26
3	10	9	6	4	217.89	2,614.64	4	4.16	108.16	282,799.38
4	10	10	6	4	239.68	2,876.10	4	4.33	112.49	323,522.50
5	8	11	6	4	258.85	3,106.19	4	4.50	116.99	363,380.47
										1,432,990.50

INGRESOS (PROYECCIÓN DE VENTAS POR SERVICIOS)										
Año	% de Increment. de servicios	# de Servicios diarios	# Días a la semana	# Semanas mes	# de servicios mensual	# de servicios anual	% Incremento de costo	Incremento (\$)	Valor del servicio	Total Ingreso anual
1	-	10	6	4	240.00	2,880.00	-	-	75.03	216,085.89
2	10	11	6	4	264.00	3,168.00	4	3.00	78.03	247,202.26
3	10	12	6	4	290.40	3,484.80	4	3.12	81.15	282,799.38
4	10	13	6	4	319.44	3,833.28	4	3.25	84.40	323,522.50
5	8	14	6	4	345.00	4,139.94	4	3.38	87.77	363,380.47
										1,432,990.50

Elaborado por: El Autor

Del análisis realizado se puede determinar:

Si el número de servicios diarios cae por debajo de 8 a un valor de \$ 100, el negocio dejaría de ser rentable lo cual la inversión no sería viable.

Igual situación sucede si el valor promedio del servicio cae por debajo de \$ 75.03 aun cuando el número de servicios diarios se mantenga en 10.

4.1 Beneficio

Conocido la importancia que mantiene el sector del transporte, es esencial realizar cambios drásticos para el mejoramiento en la creación y funcionamiento de los negocios (centros de servicio del transporte), es decir que los cambios se den en su totalidad en cuanto a la infraestructura, servicio, oferta, y viabilidad económica/financiera.

El beneficio que se obtendrá con el modelo de negocio de la propuesta, será de mucha utilidad para los inversionistas/propietarios, clientes y la ciudadanía en general.

El modelo propuesto será una guía para la creación de centros de servicio para el transporte pesado y express para el transporte liviano o para el mejoramiento de los centros de servicio existentes, el modelo desarrollado bajo la estructura y metodología de Canvas, servirá con pautas que se adaptaría a cualquier centro de servicio

4.2 Impacto ambiental, técnico, económico y social

Para la ciudadanía; centros de servicio automotrices (talleres) en lugares estratégicos y autorizados por los organismos municipales los cuales manejan la planificación de la urbe, consiguiendo con esto menor impacto a la comunidad y medio ambiente.

Para los clientes; obtener un servicio de calidad, con personal altamente calificado y por consiguiente el servicio recibido será garantizado.

Inversionistas/propietarios; construir o mejorar los centros de servicios con buena imagen y todas las facilidades para brindar un servicio de calidad, consiguiendo con ello mayor concurrencia de clientes y por ende la consecución de mayores ingresos económicos.

En términos generales el beneficio es global ya que se obtendría empresas o negocios bien estructurados, organizados y preparados para su funcionamiento, cumpliendo la exigencia y crecimiento del sector del transporte.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

- El sector automotriz, especialmente del transporte pesado no está bien explotado, convirtiéndose aquello en una oportunidad para la inversión.
- La falta de un Modelo de negocio ha originado la proliferación de centros de servicios de baja infraestructura.
- La falta de un Plan o Modelo de negocio, ha impedido que inversionistas y propietarios realicen inversiones en el cual construyan o mejoren sus centros de servicio, consiguiendo con ello mantener clientes satisfechos.
- Gran parte de los centros de servicio automotriz establecidos, se han dado por simple recomendación de amigos, porque no existe en el sector o porque han escuchado que es un negocio rentable.
- De las investigaciones realizadas se apreció que los clientes del sector automotriz tanto pesado como liviano no se sienten satisfechos con el servicio recibido en los centros de servicio o talleres existentes.
- La mayoría de clientes expresaron que los talleres existentes no brindan la suficiente confianza sobre los trabajos recibidos, ya que en muchas ocasiones no resuelven el problema, incluso que en centros de servicio de otras ciudades sucede lo mismo, dando a entender que el personal con el que cuentan no tiene la suficiente expertiz para los trabajos.
- De la investigación realizada, se establece que la mayoría de propietarios, empleados y clientes, desean que se desarrolle un Modelo de negocio que beneficie a las partes.
- Se pretende que los centros de servicio que adopten el Modelo de negocio planteado, logren una ventaja competitiva respecto a los centros de servicio que no lo tengan.

RECOMENDACIONES.

- Se recomienda a inversionistas/propietarios, administradores de centros de servicio automotriz la aplicación del presente Modelo de negocio, el cual ayudaría para la decisión de invertir, mejorar y manejo del mismo.
- La idea y decisión de montar un negocio no basta, lo importante es saber cómo hacerlo de manera ordenada, organizada y como posicionarse, para lograr aquello es la aplicación de un Modelo de negocio que se recomienda el modelo de Canvas.
- El Modelo de negocio planteado al ser gráfico, práctico e innovador, orientará y ayudará al propietario a conseguir los resultados más rápidos.
- Se recomienda investigar continuamente la conducta del consumidor, ya que el análisis de este importante estudio nos permitirá saber a ciencia cierta la percepción en función a nuestra empresa.
- Para promover cambios en los negocios se recomienda utilizar el Modelo de negocio planteado, el cual permitirá inclusive adoptar un nuevo sistema al comportamiento de los clientes.
- Es recomendable monitorear el negocio y el comportamiento de los clientes continuamente, de manera de modificar los 9 bloques del Lienzo del modelo de negocio de Canvas de acuerdo a las circunstancias (cambio del mercado, canales de comercialización/comunicación, desarrollo de nuevas tecnologías, evolución de la competencia, entre otros).
- La tendencia de los clientes/usuarios son cada vez más exigentes, por lo tanto es momento de realizar cambios al negocio, ya que si no evoluciona tenderá a desaparecer.

Bibliografía

Conrad, J. (1983). *Marketing de guerilla*. Nueva York: Morgan James.

Cuartas, L. A. (2008). Obtenido de http://www.unalmed.edu.co/tmp/curso_concurso/area3/QUE_ES_EL_MANTENIMIENTO_MECANICO.pdf

Definicion.de. (2008). Obtenido de <http://definicion.de/empresa/>

Definicion.de. (2008).

Definición.de. (2015). Obtenido de <http://definicion.de: http://definicion.de/modelo-de-negocio/>

Definición.DE. (2015). Obtenido de <http://definicion.de/taller/>

es.slideshare.net. (07 de diciembre de 2008). Obtenido de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/conceptos-de-administracin-y-organizacin-de-empresas-presentation>

es.wikipedia.org. (17 de mar de 2015). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>

Escudero, J. (23 de 11 de 2011). Obtenido de *Emprendedores.es*: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo>

Espinoza, M. (diciembre de 2006). *www.monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos40/las-empresas/las-empresas.shtml>

Fisher, L., & Jorge, E. (s.f.). *Mercadotecnia (3era. Edición ed.)*. México D.F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill Interamericana Editores.

García, A. (2010). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA I*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). Obtenido de http://www.google.com.ec/url?url=http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%2520de%2520Transporte/Tabulados.xlsx&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=SoluVeD3JewsATz4IKgCw&ved=0CBMQFjAA&usg=AFQjCNEQIW6xTkl65NTqxtXZ

Kloter, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia (8va. Edición ed.)*. Northwestern, EEUU: Esan.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global (12a. Edición ed.)*. (E. Palos, & F. Dávila, Trads.) México, D.F., México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Mankiw, G. (2008). *Principios de Economía (3era. Edición ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Ortiz, J. (30 de 5 de 2001). *monografias.com*. Recuperado el 18 de 4 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>

Osterwalder, A. (2004). *Generación de modelos de negocio*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (21 de 2 de 2010). *Bussines Model Generation*. Barcelona: Centro Libros PAFP, S. S., 2011. Obtenido de <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/content-legacy/documentos/pdfs/generacionmodelosnegocio-201203.pdf>

Romero, R. (2002). *Marketing*.

Vallejo, G., & Sanchez, F. (2011). *UN PASO ADELANTE Cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Wikipedia. (s.f.). *Fundación Wikipedia, Inc.* Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

Wikipedia.org. (s.f.). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS DE CENTROS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ.

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información relevante que sirva de ayuda para la investigación del postulante, por ello es necesario que usted llene el siguiente cuestionario con sinceridad.

Instrucciones:

Sírvase leer detenidamente y luego conteste las preguntas, las respuestas que usted entregue será de manejo exclusivo del investigador.

Marque con una **X** la respuesta que usted crea conveniente.

CUESTIONARIO

1) ¿Para la instalación del Taller o del Centro de servicio, ha realizado un estudio de factibilidad?

Si () No ()

2) ¿Ha desarrollado un Modelo de negocio o Plan de negocio para su Taller?

Si () No ()

3) ¿Su Taller cuenta con un Plan estratégico?

Si () No ()

4) ¿Su Centro de servicio cuenta con un organigrama funcional definido?

Si () No ()

5) ¿Su Taller o Negocio cuenta con un sistema contable?

Si () No ()

- 6) ¿Ha pensado en ampliar su Taller o cambiar la línea del negocio?
- Si () No ()
- 7) ¿Su Centro de servicio cuenta con planos arquitectónicos elaborados por un profesional?
- Si () No ()
- 8) ¿En relación a la pregunta anterior, el diseño del Taller cumple con las normativas estipuladas por los organismos de regulación?
- Si () No ()
- 9) ¿Su Centro de servicio automotriz cuenta con los espacios requeridos para las actividades de mantenimiento?
- Totalmente () Medianamente () Ligeramente ()
- 10) ¿Su Centro de servicio automotriz cuenta con el número apropiado de Técnicos y con la suficiente experiencia?
- Totalmente () Medianamente () Ligeramente ()
- 11) ¿Cuenta con un registro de todos los clientes atendidos en el Centro de servicio?
- Si () No ()
- 12) ¿En el caso de existir un modelo como guía para el manejo, creación o mejoramiento de Centros de servicio (Tecniceiros), usted lo utilizaría?
- Si () No ()
- 13) ¿Estaría usted interesado que un postulante de maestría desarrolle un modelo de negocio práctico para la creación y mejoramiento de Centros de servicio para el Transporte pesado/semipesado y liviano?
- Muy interesado () Interesado () No interesa ()

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

ANEXO 2
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS/TÉCNICOS DE CENTROS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información relevante que sirva de ayuda para la investigación del postulante, por ello es necesario que usted llene el siguiente cuestionario con sinceridad.

Instrucciones:

Sírvase leer detenidamente y luego conteste las preguntas, las respuestas que usted entregue será de manejo exclusivo del investigador.

Marque con una **X** la respuesta que usted crea conveniente.

DATOS:

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA:

CUESTIONARIO

1) ¿En el Centro de Servicio existe un organigrama funcional?

Si ()

No ()

2) ¿Cuántos años de experiencia tiene en este tipo de trabajos?

Mayor a 5 ()

Entre 5 y 2 años ()

Menor a 2 ()

3) ¿Cuenta con los equipos y herramientas necesarias para el servicio?

Si ()

No ()

4) ¿Realiza algún tipo de informe o registro sobre la ejecución de los trabajos realizados?

Si ()

No ()

5) ¿Hace uso de formatos para el desarrollo de actividades y de consumo de materiales?

Si ()

No ()

6) ¿Le proveen ropa de trabajo, materiales e implementos de seguridad industrial para que puedan cumplir con sus actividades?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Rara vez ()

Nunca ()

7) ¿Considera útil que se desarrolle un modelo de negocio práctico para la creación, mejoramiento y manejo de Centros de servicio para el Transporte pesado/semipesado y liviano?

Muy útil ()

Útil ()

No interesa ()

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

ANEXO 3

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA DE NEUMÁTICOS
"RODESCO"

La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información relevante que sirva de ayuda para la investigación del postulante, por ello es necesario que usted conteste a las preguntas con sinceridad.

Instrucciones:

Escuche la pregunta detenidamente, en caso que necesite una mayor aclaración, por favor solicite. Las respuestas dadas serán de manejo exclusivo del investigador.

GUÍA DE ENTREVISTA

1) ¿Considera que los Centros de servicio automotriz están bien estructurados y sus procesos son bien definidos?

Todos () La mayoría () Pocos () Ninguno ()

Conversatorio...

2) ¿Cuenta con un Centro de servicio preferido para la inspección y mantenimiento de su vehículo?

Si () No ()

Conversatorio...

3) ¿Existe alguna persona al ingreso del Taller el cual revisa, toma nota de su requerimiento y recibe su vehículo para la ejecución de la orden de trabajo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

4) ¿En el último año cuantas veces ha visitado un Centro de servicio automotriz?

Mayor a 6 () Menor a 6 () Menor a 3 () Nunca ()

Conversatorio...

5) ¿El servicio recibido cumple a satisfacción sus expectativas?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

Conversatorio...

6) ¿Le entregan algún tipo de reporte (Observaciones) sobre la ejecución del trabajo o servicio realizado?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

7) ¿Considera que el costo que paga por los servicios recibidos en los Centros de servicio son los adecuados?

Si () No ()

Conversatorio...

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

4) ¿Rodesco, ha pensado en ampliar la línea de negocio?

Si ()

No ()

Conversatorio...

5) ¿Considera útil que se desarrolle un modelo de negocio práctico, para la creación, mejoramiento y manejo de Centros de servicio para el Transporte pesado/semipesado y liviano?

Muy útil ()

Útil ()

No interesa ()

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

ANEXO 5

INDICE DE CUADROS

CUADROS

<i>Cuadro N° 1. Número de centros de servicios.....</i>	<i>37</i>
<i>Cuadro N° 2. Número de personas consultadas.....</i>	<i>37</i>
<i>Cuadro N° 3. Matriz de operacionalización de variables.....</i>	<i>38</i>
<i>Cuadro N° 4. Recolección de la información.....</i>	<i>43</i>
<i>Cuadro N° 5. Encuesta 1 - Pregunta 1.....</i>	<i>44</i>
<i>Cuadro N° 6. Encuesta 1 - Pregunta 2.....</i>	<i>45</i>
<i>Cuadro N° 7. Encuesta 1 - Pregunta 3.....</i>	<i>46</i>
<i>Cuadro N° 8. Encuesta 1 - Pregunta 4.....</i>	<i>47</i>
<i>Cuadro N° 9. Encuesta 1 - Pregunta 5.....</i>	<i>47</i>
<i>Cuadro N° 10. Encuesta 1 - Pregunta 6.....</i>	<i>48</i>
<i>Cuadro N° 11. Encuesta 1 - Pregunta 7.....</i>	<i>49</i>
<i>Cuadro N° 12. Encuesta 1 - Pregunta 8.....</i>	<i>50</i>
<i>Cuadro N° 13. Encuesta 1 - Pregunta 9.....</i>	<i>50</i>
<i>Cuadro N° 14. Encuesta 1 - Pregunta 10.....</i>	<i>51</i>
<i>Cuadro N° 15. Encuesta 1 - Pregunta 11.....</i>	<i>52</i>
<i>Cuadro N° 16. Encuesta 1 - Pregunta 12.....</i>	<i>53</i>
<i>Cuadro N° 17. Encuesta 1 - Pregunta 13.....</i>	<i>54</i>
<i>Cuadro N° 18. Encuesta 2 - Pregunta 1.....</i>	<i>55</i>
<i>Cuadro N° 19. Encuesta 2 - Pregunta 2.....</i>	<i>55</i>
<i>Cuadro N° 20. Encuesta 2 - Pregunta 3.....</i>	<i>56</i>
<i>Cuadro N° 21. Encuesta 2 - Pregunta 4.....</i>	<i>57</i>
<i>Cuadro N° 22. Encuesta 2 - Pregunta 5.....</i>	<i>58</i>
<i>Cuadro N° 23. Encuesta 2 - Pregunta 6.....</i>	<i>59</i>
<i>Cuadro N° 24. Encuesta 2 - Pregunta 7.....</i>	<i>59</i>
<i>Cuadro N° 25. Entrevista 1 - Pregunta 1.....</i>	<i>61</i>
<i>Cuadro N° 26. Entrevista 1 - Pregunta 2.....</i>	<i>62</i>
<i>Cuadro N° 27. Entrevista 1 - Pregunta 3.....</i>	<i>62</i>
<i>Cuadro N° 28. Entrevista 1 - Pregunta 4.....</i>	<i>63</i>
<i>Cuadro N° 29. Entrevista 1 - Pregunta 5.....</i>	<i>64</i>

<i>Cuadro N° 30. Entrevista 1 - Pregunta 6</i>	<i>65</i>
<i>Cuadro N° 31. Entrevista 1 - Pregunta 7</i>	<i>66</i>
<i>Cuadro N° 32. Entrevista 2 - Pregunta 1</i>	<i>67</i>
<i>Cuadro N° 33. Entrevista 2 - Pregunta 2</i>	<i>68</i>
<i>Cuadro N° 34. Entrevista 2 - Pregunta 3</i>	<i>68</i>
<i>Cuadro N° 35. Entrevista 2 - Pregunta 4</i>	<i>69</i>
<i>Cuadro N° 36. Entrevista 2 - Pregunta 5</i>	<i>70</i>
<i>Cuadro N° 37. Centros de servicio automotriz en la ciudad de Latacunga</i>	<i>72</i>
<i>Cuadro N° 38. Número de vehículos matriculados, por uso, según provincias ...</i>	<i>73</i>
<i>Cuadro N° 39. Número de vehículos matriculados, por uso, según clase.....</i>	<i>74</i>
<i>Cuadro N° 40. Número de vehículos matriculados, por provincia, según clase..</i>	<i>74</i>
<i>Cuadro N° 41. Número de vehículos matriculados, por clase, según modelo</i>	<i>75</i>
<i>Cuadro N° 42. Número de vehículos matriculados, por provincia, según capacidad de asientos</i>	<i>75</i>
<i>Cuadro N° 43. Número de vehículos matriculados, por provincia, según capacidad de tonelaje</i>	<i>76</i>
<i>Cuadro N° 44. Servicios y precios</i>	<i>77</i>
<i>Cuadro N° 45. Inversión Inicial.....</i>	<i>84</i>
<i>Cuadro N° 46. Plan de Inversión.....</i>	<i>85</i>
<i>Cuadro N° 47. Tabla de Amortización</i>	<i>86</i>
<i>Cuadro N° 48. Sueldos.....</i>	<i>87</i>
<i>Cuadro N° 49. Servicios Básicos</i>	<i>87</i>
<i>Cuadro N° 50. Gastos Generales.....</i>	<i>88</i>
<i>Cuadro N° 51. Alimentación.....</i>	<i>88</i>
<i>Cuadro N° 52. Ingresos. (Ventas por servicio).....</i>	<i>89</i>
<i>Cuadro N° 53. Flujo de Caja</i>	<i>89</i>
<i>Cuadro N° 54. VAN y TIR.....</i>	<i>90</i>
<i>Cuadro N° 55. Depreciación</i>	<i>90</i>
<i>Cuadro N° 56. Estado de situación.....</i>	<i>91</i>
<i>Cuadro N° 57. PRI. (Pay – Back)</i>	<i>92</i>
<i>Cuadro N° 58. Estado de Pérdidas y Ganancias.....</i>	<i>93</i>
<i>Cuadro N° 59. Análisis de sensibilidad al variar el TIR a 1%.....</i>	<i>95</i>

ANEXO 6

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

<i>Gráfico N° 1. Diagrama causa - efecto</i>	<i>4</i>
<i>Gráfico N° 2. Objetivo de una empresa</i>	<i>11</i>
<i>Gráfico N° 3. Diagrama de Canvas.....</i>	<i>25</i>
<i>Gráfico N° 4. Áreas y Módulos del Diagrama de Canvas.....</i>	<i>26</i>
<i>Gráfico N° 5. Plantilla (Lienzo para diseño de Modelo de Negocio Canvas)</i>	<i>28</i>
<i>Gráfico N° 6. Preparación de plantilla para el lienzo del modelo de negocio</i>	<i>29</i>
<i>Gráfico N° 7. Proceso de armado del lienzo del modelo de negocio</i>	<i>30</i>
<i>Gráfico N° 8. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 1.....</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico N° 9. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 2.....</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico N° 10. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 3.....</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico N° 11. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 4.....</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico N° 12. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 5.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico N° 13. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 6.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico N° 14. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 7.....</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico N° 15. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 8.....</i>	<i>50</i>
<i>Gráfico N° 16. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 9.....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico N° 17. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 10.....</i>	<i>52</i>
<i>Gráfico N° 18. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 11.....</i>	<i>52</i>
<i>Gráfico N° 19. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 12.....</i>	<i>53</i>
<i>Gráfico N° 20. Resultados de Encuesta 1 - Pregunta 13.....</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico N° 21. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 1.....</i>	<i>55</i>
<i>Gráfico N° 22. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 2.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico N° 23. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 3.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico N° 24. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 4.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico N° 25. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 5.....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico N° 26. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 6.....</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico N° 27. Resultados de Encuesta 2 - Pregunta 7.....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico N° 28. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 1</i>	<i>61</i>

<i>Gráfico N° 29. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 2</i>	62
<i>Gráfico N° 30. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 3</i>	63
<i>Gráfico N° 31. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 4</i>	64
<i>Gráfico N° 32. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 5</i>	64
<i>Gráfico N° 33. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 6</i>	65
<i>Gráfico N° 34. Resultados de Entrevista 1 - Pregunta 7</i>	66
<i>Gráfico N° 35. Resultados de Entrevista 2 - Pregunta 1</i>	67
<i>Gráfico N° 36. Resultados de Entrevista 2 - Pregunta 2</i>	68
<i>Gráfico N° 37. Resultados de Entrevista 2 - Pregunta 3</i>	69
<i>Gráfico N° 38. Resultados de Entrevista 2 - Pregunta 4</i>	69
<i>Gráfico N° 39. Resultados de Entrevista 2 - Pregunta 5</i>	70
<i>Gráfico N° 40. Diagrama FODA</i>	78
<i>Gráfico N° 41. Estrategia FOFADODA</i>	79
<i>Gráfico N° 42. Modelo de Negocio propuesto Canvas</i>	83