

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Modelo de negocios para el fortalecimiento de la empresa Tecnico del Austro. Período 2017 - 2021

Modelo de Negocio Previo a la obtención
del Título de Ingeniera Comercial

AUTORAS:

BLANCA PILAR CALLE CALI

CI: 0105884589

LOURDES GRACIELA DELGADO MÉNDEZ

CI: 0106412349

TUTOR:

ECO. VICENTE EDUARDO MÉNDEZ ROJAS

0100877315

CUENCA-ECUADOR

2018



Resumen

Un modelo de negocios permite desarrollar estrategias para mantener ventaja competitiva en el mercado, además de contribuir a que la misma alcance sus objetivos corporativos.

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad establecer un Modelo De Negocio basada en la metodología de Canvas para la empresa Tecnicentro del Austro, que le permita a la misma recuperar y mejorar las ventas en el área de servicios de taller.

Se inicia con un análisis de la situación actual de Tedasa mediante la metodología de planeación estratégica de Fredd David, la cual permitió conocer los puntos fuertes y críticos, internos y externos de Tedasa, y como estos afectan en la toma de decisiones de la misma, ya que la empresa al no contar con una planeación estratégica no ha podido crecer a plenitud.

El estudio de los nueve bloques del modelo de negocio planteado por Osterwalder & Pigneur permitió analizar las áreas de la empresa que influyen en la propuesta del modelo y como aportan estas a la misma, dando como resultado mediante el análisis económico y financiero la factibilidad de la implementación de la misma.

El modelo de negocio propuesto servirá como base teórica y metodológica para futuros proyectos de la empresa, pues es un modelo dinámico que abarca todas las áreas de la misma.

Palabras clave: Modelo de negocio, Plan estratégico, Modelo Canvas, Análisis económico y financiero, Sector automotriz.



Abstract

A business model allows the development of strategies to maintain a competitive advantage in the market, as well as contributing to the achievement of its corporate objectives.

The objective of the present titling work is to establish a Business Model based on the Canvas methodology for the company “Tecnicentro del Austro”, which allows the same recovery and improves sales in the workshop services area.

It begins with an analysis of the real situation of Tedasa through Fredd David's strategic planning methodology, which allows to know the strong and critical points, the external factors of Tedasa, and how these affect the decision-making of the same, since the company not having a strategic planning has not been able to fully grow.

The study of the nine blocks of the business model proposed by Osterwalder and Pigneur recognizes the analysis of the areas of the company that influence the proposal of the model and the one that brings these characteristics to it, resulting in economic and financial analysis the feasibility of implementing it.

The business model proposed as a theoretical and methodological basis for future projects of the company, it is a dynamic model that covers all areas of the same.

KEYWORDS: Business Model, Strategic plan, Canvas model, Economic and financial analysis, Automotive sector



Contenido

Índice de Gráficos	7
Índice de Tablas.....	7
Índice de Ilustraciones	8
Índice de Imágenes.....	8
Índice de Anexos	9
ABREVIATURAS	14
GLOSARIO	15
Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional.....	10
Cláusula de Propiedad Intelectual	13
Agradecimiento	14
Dedicatoria.....	17
INTRODUCCIÓN.....	18
CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....	20
ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA	20
Justificación.....	20
Objetivos	25
Metodología.....	25
LA EMPRESA.....	28
Historia de TEDASA.....	28
Actividad de la Empresa.....	29
Infraestructura	30
Organigrama	33
CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA	35
ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS 35	
Historia del Sector Automotriz	35
Industria de Autopartes en Ecuador	36
Sub sector de la electromecánica automotriz.....	36
ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA	38
Fuerzas económicas	39
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	44



Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	47
Fuerzas tecnológicas	49
Fuerzas competitivas	50
Evaluación de los factores externos Matriz EFE	52
ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	54
Aspectos administrativos.....	54
Estructura Organizacional	54
Organigrama propuesto de la empresa	55
Mejoramiento Continuo y Auditoría	61
Compras.....	61
Logística	63
Ventas	63
Sistemas.....	64
Recursos Humanos.....	64
Finanzas.....	65
Crédito y cobranzas	67
Evaluación de los factores Internos Matriz EFI	67
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIOS	69
MODELO DE NEGOCIOS.....	69
Concepto de Modelo de Negocio	69
Tipos de modelo de negocio	70
Modelo de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur	71
PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA “TEDASA”	76
I. Segmento de mercado.....	77
II. Propuesta de Valor	77
III. Canales de distribución	79
IV. Relaciones con los clientes	79
V. Fuentes de ingreso	80
VI. Recursos claves	82
VII. Actividades clave.....	82
VIII. Asociados clave.....	93
IX. Estructura de costos.....	93
CAPÍTULO IV. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	95
RUBROS PARA LA EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	95



PLAN DE INVERSIÓN.....	97
PLAN OPERATIVO	98
ESTADO DE FLUJO DE CAJA FINANCIERO	99
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO “ELECTROMECAÁNICA”.	100
PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	101
Balance general proyectado con proyecto	101
Estado de resultados proyectado con proyecto.....	102
Ratios con proyecto.....	103
ANÁLISIS DE RIESGO DEL MODELO	105
CAPÍTULO V: APORTE ACADÉMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
Aporte Académico	107
Conclusiones	108
Recomendaciones.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	117



Índice de Gráficos

Gráfico 1: Impuesto a los vehículos motorizados.....	21
Gráfico 2: Vehículos por provincia	22
Gráfico 3: Edad del parque automotor	23
Gráfico 4: Ventas talleres.....	24
Gráfico 5: Precios promedio del crudo Ecuatoriano.....	40
Gráfico 6: Producto Interno bruto.....	41
Gráfico 7: Evolución histórica inflación	41
Gráfico 8: Evolución histórica del IPC.....	42
Gráfico 9: Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural	42
Gráfico 10: Evolución del salario básico unificado	48
Gráfico 11: Participación en ventas por grupo	64
Gráfico 12: Edad de las personas que poseen un vehículo	77
Gráfico 13: Disposición de compra	78
Gráfico 14: Razón de preferencia	78
Gráfico 15: Ingresos proyectados "Electromecánica"	80
Gráfico 16: Ventas según su forma de pago.....	81
Gráfico 17: Tipo de mantenimiento eléctrico.....	87

Índice de Tablas

Tabla 1: Número de encuestas por provincia	27
Tabla 2: Actividad de Tedasa.....	30
Tabla 3: Sucursales Tedasa	31
Tabla 4: Matriz EFE	53
Tabla 5: Headcount TEDASA diciembre 2017	55
Tabla 6: Indicadores de Liquidez	65
Tabla 7: Indicadores de solvencia.....	66
Tabla 8: Indicadores de Rendimiento	67
Tabla 9: Matriz EFI.....	68
Tabla 10: Matriz FODA	85
Tabla 11: Matriz FODA	86
Tabla 12: Adquisiciones para el servicio de Electromecánica	94
Tabla 13: Gastos servicio Electromecánica	95



Tabla 14: Depreciación Activos Mecánica Eléctrica.....	96
Tabla 15: Plan de inversión	97
Tabla 16: Plan Operativo	98
Tabla 17: Flujo de Caja Neto	99
Tabla 18: Estado de Resultados Proyectado "Electromecánica"	100
Tabla 19: Análisis de Riesgo.....	105

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama Tedasa.....	34
Ilustración 2: Fuerzas Competitivas Tedasa	52
Ilustración 3: Organigrama Propuesto	57
Ilustración 4: Mapa de procesos Tedasa	60
Ilustración 5: Modelo de Negocio Tedasa	76
Ilustración 6: Canales de distribución Tedasa.....	79
Ilustración 7: Dimensiones del Producto Tedasa.....	88
Ilustración 8: Clasificación del producto.....	88
Ilustración 9: Ciclo de Vida	89
Ilustración 10: Plaza Tedasa.....	90
Ilustración 11: Infraestructura Tedasa Oficinas.....	91
Ilustración 12: Infraestructura Tedasa: Oficinas y Taller	92
Ilustración 13: Propuesta de rediseño del Taller	92

Índice de Imágenes

Imagen 1: Fundación Tedasa	29
Imagen 2: Sucursal Gran Colombia	31
Imagen 3: Mapa de cobertura de Tedasa	32
Imagen 4: Logo de Tedasa	54
Imagen 5: Mapa de Procesos	58
Imagen 6: Lienzo del modelo de negocio Canvas	72



Índice de Anexos

Anexo 1: Encuesta de percepción del cliente de la empresa TEDASA	118
Anexo 2: Resultados de la encuesta de percepción del cliente	120
Anexo 3: Lista de precios principales productos y servicios TEDASA	128
Anexo 4: Sucursales Tedasa donde se implementara el servicio de mecánica eléctrica	131
Anexo 5: Balance de situación financiera 2015; 2016	132
Anexo 6: Estado de resultados integrales 2015; 2016	133
Anexo 7: Estado de flujos de efectivo 2015; 2016	134
Anexo 8: Balance general proyectado sin proyecto	135
Anexo 9: Estado de resultados proyectado sin proyecto	136
Anexo 10: Proyección ventas de taller con proyecto vs. sin proyecto	137
Anexo 11: Políticas de Tedasa	138
Anexo 12: Protocolo	139



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo, Blanca Pilar Calle Cali en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“MODELO DE NEGOCIOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA TECNICENTRO DEL AUSTRO. PERÍODO 2017 - 2021”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 23 de mayo de 2018

CALLE CALI BLANCA PILAR

C.I: 0105884589



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo, Lourdes Graciela Delgado Méndez, en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“MODELO DE NEGOCIOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA TECNICENTRO DEL AUSTRO. PERÍODO 2017 - 2021”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 23 de mayo de 2018

DELGADO MENDEZ LOURDES GRACIELA

C.I: 0106412349



Cláusula de Propiedad Intelectual

Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Blanca Pilar Calle Cali, autor/a del trabajo de titulación **“MODELO DE NEGOCIOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA TECNICENTRO DEL AUSTRO. PERÍODO 2017 - 2021”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 23 de mayo de 2018

CALLE CALI BLANCA PILAR

C.I: 0105884589



Cláusula de Propiedad Intelectual

Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Lourdes Graciela Delgado Méndez, autor/a del trabajo de titulación **“MODELO DE NEGOCIOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA TECNICENTRO DEL AUSTRO. PERÍODO 2017 - 2021”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 23 de mayo de 2018

DELGADO MÉNDEZ LOURDES GRACIELA

C.I: 0106412349



ABREVIATURAS

AEADE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

TEDASA: Tecnicentro del Austro S.A.

DAS: Distribuidor Autorizado

CINAE: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

PROECUADOR: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

SRI: Servicio de Rentas Internas

BCE: Banco Central del Ecuador.

PIB: Producto Interno Bruto

IPC: Índice de precios al consumidor

VAB: Valor Añadido Bruto

IVA: Impuesto al Valor Agregado:

PEA: Población Económicamente Activa



GLOSARIO

Reencauche: es un proceso técnico por medio del cual una llanta usada es seleccionada e inspeccionada para recibir una nueva banda de rodamiento. Hay diferentes métodos y procesos técnicos, pero el objetivo final es el mismo, colocar una nueva banda de rodamiento, mediante la aplicación de calor y presión.

2 wheel partes: Tubos para llantas de moto

2 wheel neumáticos: llantas para moto

CVT: Neumáticos para vehículos livianos

PLT: Neumáticos para maquinaria y transporte pesado

Tecnicentro: Lugar en el cual se da mantenimiento en mecánica rápida a vehículos livianos.

Truck Center: mantenimiento en mecánica rápida a vehículos livianos y pesados.

Headcount: Distribución del personal en las diferentes áreas de una empresa.



Agradecimiento

A Dios nuestro señor, a la Virgen De El Cisne por brindarnos salud y vida, por las bendiciones recibidas a lo largo de la vida las cuales ha contribuido para cumplir esta meta.

A nuestros padres, hermanos, y amigos por el apoyo, la comprensión, la paciencia, por su ánimo, por el cariño y por su tiempo el cual han sido indispensable para la culminación de este trabajo.

Un fraterno agradecimiento a la familia Tedasa en especial a su Gerente General el Sr Jaime Ríos por la acogida brindada, al Ing. Wilmer Vélez por su ayuda, a la Ing. Ruth Molina por su apoyo y comprensión, a Paola Bravo por la apertura, a las compañeras del departamento de Contabilidad por su motivación, y a los amigos de la empresa por su valiosa colaboración.

Al Eco. Vicente Méndez por su asesoría, por su valiosa entrega en este trabajo, ya que sin su guía no hubiera sido posible la realización de éste, a la Universidad de Cuenca y a sus docentes por la formación académica y profesional recibida en este tiempo.

Blanca, Graciela



Dedicatoria

*A Dios y a la Virgen de Cisne, a mis papis Marco y Lucila, a mis hermanos
Carmen, Michael y Jéssica y a Jhoel.*

Blanca Calle

*A Dios nuestro señor, a la virgen santísima por todas las bendiciones
recibidas, a mis padres y hermanos Flora, Víctor, Guadalupe y Gustavo por
su cariño, amor, comprensión y apoyo incondicional, a mi pequeña sobrinita
que está por llegar, a los cuales adoro con todo mi corazón.*

Graciela Delgado



INTRODUCCIÓN

La aparición de nuevas tecnologías, ingreso de nuevos competidores, los cambios en la políticas del gobierno, las variaciones en la economía del país hacen cada vez más grande las exigencias de los clientes, los cuales buscan productos y servicios que les permitan satisfacer parcial o totalmente sus necesidades, mediante la combinación de factores como garantía, calidad, comodidad, ahorro de tiempo y dinero, por ello las diferentes entidades buscan constantemente cumplir dichas exigencias que les permitan crear un valor agregado a sus actividades ordinarias para así mantener e incrementar la ventaja competitiva frente a sus competidores.

Existen diversas metodologías que permiten crear ventaja competitiva, una de ellas es la creación de estrategias mediante un Modelo de Negocio. El Modelo de Negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur denominado Modelo de Canvas en su libro Generación de Modelo de Negocios abarca las partes fundamentales de una empresa que se interrelacionan entre sí, generando con ello una base sólida para la toma de decisiones que le permitan cumplir con los objetivos deseados.

Es por ello que el presente trabajo de titulación usa como guía el Modelo de Negocio Canvas con el fin de determinar la factibilidad de implementación del servicio de mecánica eléctrica en los talleres de la empresa TEDASA, mismo que se desarrolla en cinco capítulos.

El capítulo uno describe la razón por la que se realizara esta investigación, definiendo los objetivos y la metodología a usarse, también, se describe a breves rasgos la empresa TEDASA.

En el capítulo dos se realiza un análisis del sector automotriz, sector autopartista y sector de la mecánica eléctrica, por otra parte, usando la teoría de Fred David se analiza el sector externo de la empresa, determinando así las oportunidades y debilidades de la empresa en la



actualidad. En la parte final del capítulo se realiza un análisis interno a TEDASA definiendo sus fortalezas y las debilidades.

La base teórica es el sustento de toda investigación es por ello que el capítulo tres se define el concepto y los tipos de Modelo de Negocio existentes, desarrollando a profundidad el Modelo de Canvas analizando uno a uno los nueve bloques que componen el modelo. También, se realiza el desarrollo del modelo para lo cual se levantó la información a través de encuestas aplicadas en cada una de las provincias en las que se encuentran los tecnicentros Tedasa, además se plantea el plan estratégico de la empresa para el año 2018-2021.

El plan de inversión, el plan operativo es lo que se plantea en el capítulo cuatro, mediante los cuales se pudo llegar a proyectar los balances de la empresa y realizar el análisis económico y financiero con y sin la nueva propuesta de modelo de negocio, además de determinar el riesgo del mismo.

Finalmente en el capítulo cinco se llega a plantear las conclusiones obtenidas en el transcurso de la presente investigación, además se realizan algunas recomendaciones para la empresa TEDASA.



CAPÍTULO I: GENERALIDADES

ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA

Justificación

El mundo globalizado que se encuentra en constante transformación exige a las empresas estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos, económicos, sociales, etc., ya que, aquellas que no lo hacen corren el riesgo de extinguirse, una de las opciones para no caer en ello es continuar expandiéndose, aprovechar nuevos nichos de mercado y el crecimiento de la economía para generar nuevas ventajas competitivas que le permitan mantenerse y liderar el mercado o cubrir gran parte de él.

En Ecuador el Impuesto a los Vehículos Motorizados, tiene un comportamiento decreciente a partir del 2014, de 228.4 disminuye a 191.4 millones de dólares en el 2017. El porcentaje de participación en la recaudación total de impuestos, disminuye de 2.02 al 1,73%, a pesar de ello el sector automotriz sigue teniendo una participación importante en la economía ecuatoriana debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que involucra.

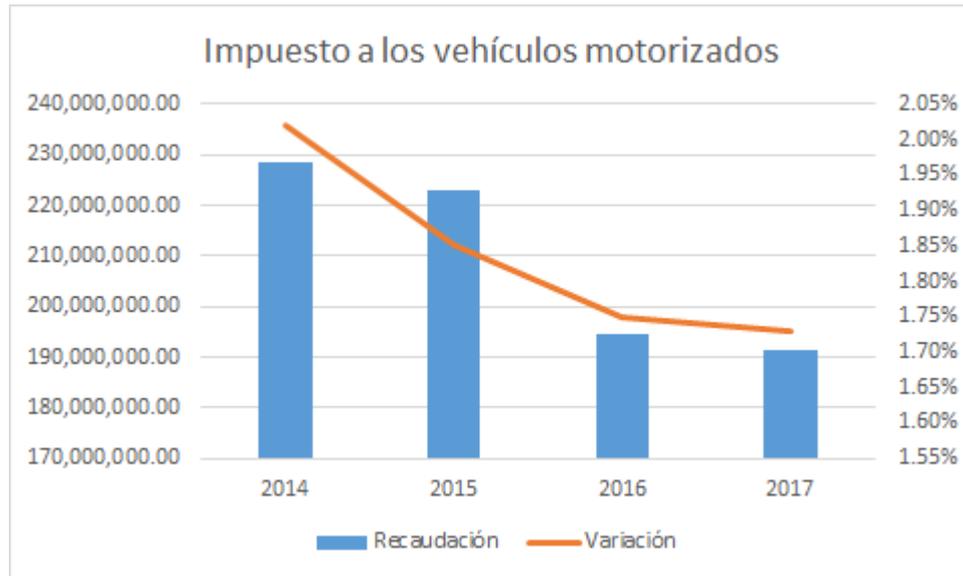


Gráfico 1: Impuesto a los vehículos motorizados

Fuente: (SRI, 2017)

Elaborado por: Autoras

De acuerdo a los datos del Censo Económico del 2010 realizado por el INEC las actividades relacionadas al sector automotriz generan un importante número de plazas de empleo, existen 90,012 personas ocupadas, el 83% son hombres y el 17% mujeres, de las cuales 84,155 personas se encuentran ocupadas en establecimientos de Comercio, en Manufactura 5,194 y en Servicios 663 personas. (INEC, 2012)

Por otra parte, según el informe del mes de diciembre de 2017 emitido por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) existe alrededor de 2'267.344 vehículos en el país, Pichincha, Guayas y Azuay son las provincias con mayor número de vehículos de acuerdo al gráfico siguiente. (AEADE, 2017)

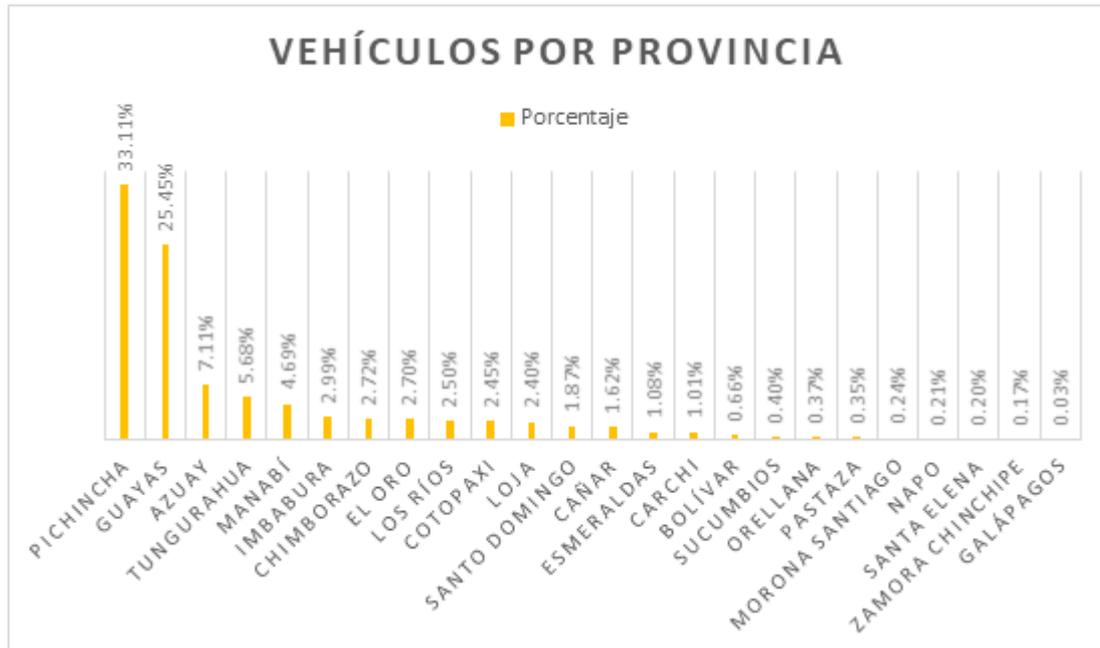


Gráfico 2: Vehículos por provincia
 Fuente: (AEADE, 2017)
 Elaborado por: Autoras

La edad promedio del parque automotor en el 2017 es de 16.2 años a nivel nacional, del total de vehículos matriculados el 33% tiene de 0 a 5 años, de 5 a 10 años representan el 21% de vehículos (ver gráfico 3), es decir, que el parque automotor está compuesto en su mayor proporción por vehículos nuevos, debido a los años de fabricación la mayor parte de sus funciones son automáticas. (AEADE, 2017)

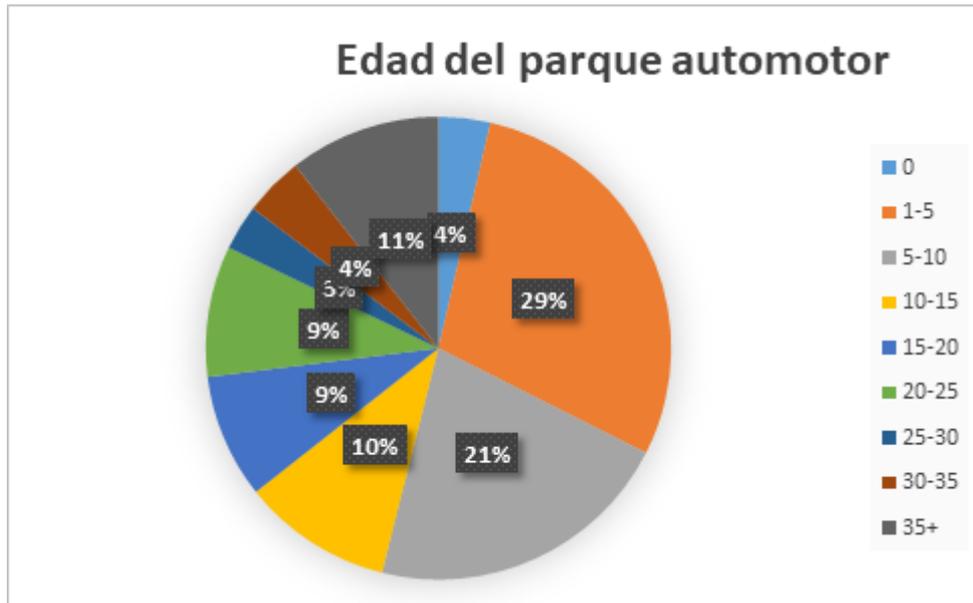


Gráfico 3: Edad del parque automotor
 Fuente: (AEADE, 2017)
 Elaborado por: Autoras

Según datos del INEC en diciembre de 2016 la industria automotriz tuvo un incremento del 57% en los últimos 5 años (INEC, 2016) rompiendo las proyecciones de venta fijadas para autos nuevos en ese año. Considerando esto y una vez que se termina la garantía ofrecida por los diferentes concesionarios, los propietarios para mantener en buenas condiciones su vehículo se ven en la necesidad de acudir a varios talleres mecánicos que en general no les brindan ningún tipo de garantía en los servicios prestados.

La revista de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) publicó en su edición del mes de diciembre de 2017 que existen 3.126 empresas dedicadas a actividades de comercio automotor (mantenimiento, reparación, venta de partes, etc.) a nivel nacional, de estas 101 empresas se dedican a la actividad de comercialización de llantas y/o son Tecnicentros en la Región Centro y Sur del País, pero, ninguno de estos además de prestar el servicio de mecánica rápida prestan el servicio de electromecánica automotriz.(AEADE, 2017)

TEDASA es una empresa cuencana que fue constituida bajo las leyes ecuatorianas en mayo de 1978. Su actividad principal es la comercialización y distribución de neumáticos, tubos, partes y accesorios de vehículos o maquinaria de marca Continental General Tire, además presta servicios de taller en mecánica rápida (Alineación, Balanceo, Enllantaje), contando actualmente con 21 establecimientos ubicados estratégicamente en Azuay, Loja, El Oro, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, Cañar y Chimborazo.

Esto sumado al ser el principal distribuidor y contar con el apoyo de Continental Tire Andina le ha permitido convertirse en una de las redes de Tecnicentros más grandes del País.

Sin embargo, debido a varios factores internos y externos los últimos años no han sido los mejores para TEDASA pues han tendido a la baja, al finalizar el 2016 TEDASA contó con una utilidad neta de \$213.566 (63% menos que el 2015), y un total de ingresos de \$21'498.819 (23% menos que el año 2015) según las publicaciones realizadas por la empresa en la Superintendencia de Compañías.(Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)

Una de las áreas más afectadas fue la de talleres, la cual disminuyó de \$1'175.434 a \$1'144.241(Dpto. Financiero Tedasa, 2016) es decir, alrededor del 3.7% con relación a las ventas del año 2015 luego del crecimiento obtenido en los años anteriores:

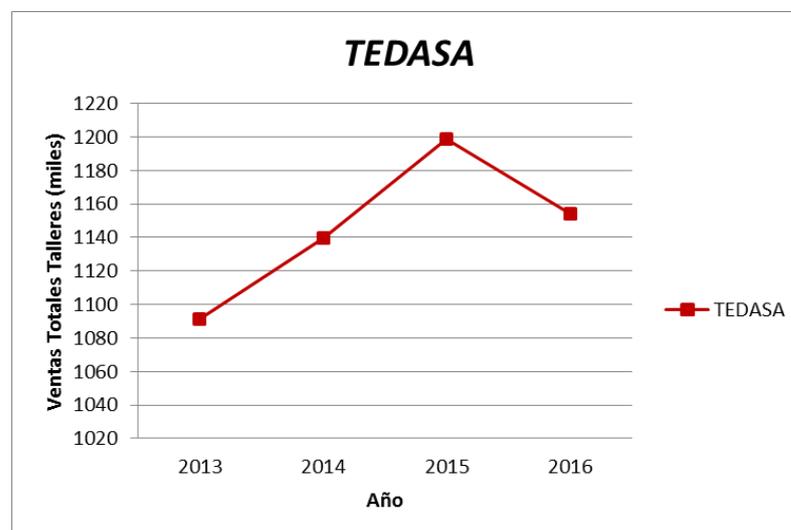


Gráfico 4: Ventas talleres



Fuente: (Dpto Financiero Tedasa, 2017)

Elaboración: Autoras

Por tal motivo TEDASA busca nuevas oportunidades de negocio en el área de la mecánica automotriz, que le permita restablecer e incrementar sus ventas por servicios de taller.

Esto genera una nueva oportunidad de negocio para TEDASA, pues le permite ampliar el portafolio de servicios prestados en sus Tecnicentros.

Objetivos

General

Diseñar un modelo de negocio para la empresa Tecnicentro del Austro S.A., que permita la implementación del servicio de electromecánica automotriz en sus talleres, con el fin de lograr el fortalecimiento económico de la misma en el período 2017 – 2021.

Específicos

- Realizar un análisis socioeconómico y financiero de la situación actual de Tedasa.
- Diseñar el plan estratégico de Tedasa para el periodo 2018 – 2021.
- Definir una propuesta de modelo de negocio en sus etapas de Diagnóstico, Monitoreo y Evaluación basado en el Lienzo de Canvas, que le permita a la empresa generar una ventaja competitiva.

Metodología

En el presente estudio se utilizará el enfoque cuantitativo y cualitativo, pues nos permitirán conocer y comprender el problema a través de la cuantificación de los datos obtenidos mediante el análisis estadístico e interpretación de resultados.

Enfoque cuantitativo: Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández Sampieri, 2010)



Enfoque cualitativo: Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández Sampieri, 2010)

Tipos de investigación

El método de investigación con el que se va a desarrollar el presente estudio será el descriptivo el cual nos permitirá realizar un análisis interno y externo de Tedasa.

Investigación descriptiva: Tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado. (Naresh K. Malhotra, 2008)

Población¹

Para nuestro estudio la población objetivo son los vehículos matriculados al 2017 en las provincias donde se encuentran los Tecnicentros TEDASA. Por factores de tiempo y costo será necesario trabajar con una muestra.

Muestra²

El método de muestreo a aplicar es el probabilístico aleatorio simple de manera que cada integrante de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado.

- Una población finita 380.590 vehículos matriculados en la región centro sur del país.
- Nivel de confianza del 94%
- Un error máximo permisible de 6%
- Una proporción del 50% para el éxito y 50% para el fracaso utilizando un estudio estandarizado ya que no existen estudios comparables con el tema.

Formula:

¹ Población: "conjunto de todos los elementos que interesan en un estudio"(Anderson, Sweeney, & Williams, 2008)

² Muestra: "Parte representativa de la población que se selecciona para ser estudiada.(Webster, 2000)



$$n = \frac{Nz^2p \cdot q}{(N - 1)e^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

p= proporción de éxito
q= proporción de fracaso
N= población
e=error máximo permisible
z=nivel de confianza

$$n = \frac{380.590(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(380.590 - 1)0.05^2 + 1.96^2(0.50)(0.50)}$$

$n = 384$ Vehículos

Provincia	N° Vehículos Matriculados	Porcentaje participación	N° Encuestas
Azuay	161164	42%	163
Chimborazo	61573	16%	62
El Oro	61299	16%	62
Loja	54367	14%	55
Cañar	36844	10%	37
Morona Santiago	5343	1%	5
TOTAL	380590	100%	384

Tabla 1: Número de encuestas por provincia
Elaborado por: Autoras

Técnicas de recolección de datos

Fuentes primarias:

Se realizarán encuestas a la muestra objeto de estudio, es decir, a los propietarios de los vehículos matriculados de las diferentes provincias donde se encuentran los tecnicentros Tedasa que cuenten con un vehículo, las mismas que serán realizadas personalmente.



Para el análisis interno de la empresa se utilizará el método de observación directa participante,³ además de entrevistas al personal administrativo de la empresa.

Fuentes secundarias:

Se utilizará la información recopilada por Tedasa para el análisis de la competencia, así como también se revisará publicaciones realizadas por organismos de control (Superintendencia de compañías, SRI), para el análisis económico se considerará información de instituciones públicas (INEC, BCE) para la revisión del sector automotriz se analizará la información presentada por los organismos afines (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE, Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana CINAIE, PRO ECUADOR, COMEX).

Análisis de resultados

Para el análisis de los datos obtenidos se hará una revisión de la información obtenida rechazando lo incompleto y lo incoherente. Para la tabulación y tratamiento de la información se utilizará software como: SPSS, Excel. Será necesario el uso de gráficos estadísticos, de manera que permitan una fácil comprensión e interpretación de los resultados obtenidos.

LA EMPRESA

Historia de TEDASA

Tecnicentro del Austro S.A. (TEDASA S.A), es una empresa cuencana constituida legalmente el 10 de mayo de 1978, por un grupo de 6 personas y el representante de la compañía Productos General C.A, pero, debido a los trámites legales y a la adecuación de las infraestructuras necesarias inició sus actividades el 6 de noviembre de 1979.

³ Observación Directa Participante: "La observación es participante cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado para conseguir la información desde dentro". (Benguría, Martín, Valdés, Pascale, & Gómez, 2010)



Imagen 1: Fundación Tedasa
Fuente: (TEDASA, 2017a)

La creación de TEDASA tiene gran relación con la entonces empresa “Ecuadorian Rubber Company” la misma que a partir del 6 de Julio de 2009 forma parte de la empresa Alemana Continental AG cambiando su nombre a Continental Tire Andina S.A, quienes vieron oportunidades de crecimiento mediante la implementación de estrategias de integración directa⁴, al crear un grupo de Distribuidores Asociados denominados DAS que les permita mejorar la logística de comercialización y distribución de sus productos. Una de las empresas del grupo de las DAS es TEDASA.

Actividad de la Empresa

Según la escritura de constitución de la empresa “El objetivo principal de la compañía es la compra y venta de neumáticos, tubos y accesorios para toda clase de vehículos o maquinaria que los utilice, la importación o adquisición en el país de repuestos y accesorios para automotores, de grasas, aceites y combustibles, así como también establecer talleres de reparación de vehículos, industria de reencauchataje y en general todas las actividades que le permitan cumplir sus fines”.(Escritura De Constitución, 1978)

⁴ Integración Directa. Según Fred David, consiste en “obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o sobre los minoristas”.(Fred, 2013)



En la actualidad TEDASA ofrece diversos productos y servicios consolidados básicamente en 6 grandes grupos: *Neumáticos, Baterías, Lubricantes, Partes y accesorios, Reencauche y Servicios de Taller.*

Los cuales a su vez se sub-dividen en líneas de productos y servicios:

TALLER	PARTES Y ACCESORIOS	NEUMÁTICOS	REENCAUCHE	LUBRICANTES	BATERÍAS
Aire Acondicionado	2 Wheels	2 Wheels (Llantas moto)	CVT	Aceite	Baterías
Alineación	Accesorios decorativos	CVT (llantas) vehículos livianos)	OTR/IND/AGR	Grasas	Baterías Usadas
Balanceo	Aros	OTR/IND/AGR	PLT		
Cambio de aceite	CVT	PLT (llantas maquinaria y transporte pesado)			
Enllantaje	PLT				
Frenos	Repuestos automotrices				
Otros servicios mecánicos	Otros				

*Tabla 2: Actividad de Tedasa
Fuente: (Dpto Financiero Tedasa, 2017)
Elaboración: Autoras*

Infraestructura

Con el pasar de los años Tedasa se ha convertido en una de las redes de Tecnicentros más grandes del país. Debido a la gran aceptación del mercado, al 2017 la empresa cuenta con 21 sucursales estratégicamente ubicadas en las provincias de Azuay, Cañar, Loja, El Oro, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, y Chimborazo, distribuidos de la siguiente manera:

Ciudad	Sucursal	Descripción	Año de Creación
CUENCA	Milchichig	Matriz – Tecnicentro	1978
CUENCA	Gran Colombia	Tecnicentro	1990
LOJA	Loja La Pileta	Tecnicentro	1994
CAÑAR	Cañar	Tecnicentro	1997
AZOGUES	Azogues	Tecnicentro	1998
GUALACEO	Gualaceo	Tecnicentro	1998
MACAS	Macas	Tecnicentro	1998
ZAMORA	Zamora	Punto de Venta	1998
CUENCA	La Católica	Truck Center	2005
CUENCA	Arenal	Tecnicentro	2005
MACHALA	Machala Centro	Tecnicentro	2007(Fusión Orollanta)
PIÑAS	Piñas	Punto de Venta	2007(Fusión Orollanta)
CUENCA	Remigio Crespo	Tecnicentro	2008
LA TRONCAL	La Troncal	Tecnicentro	2013
LOJA	Loja	Truck Center	2013
MACHALA	Machala	Truck Center	2013
RIOBAMBA	Riobamba	Tecnicentro	2014
CUENCA	Parque Industrial	Truck Center	2015
MACHALA	CCA MACHALA	Punto de Venta	2016
CUENCA	Huayna Capac	Tecnicentro	2017

Tabla 3: Sucursales Tedasa

Fuente: Pagina web Tedasa (TEDASA, 2017a)

Elaborado por: Autoras



Imagen 2: Sucursal Gran Colombia

Fuente: (TEDASA, 2017b)

Cobertura

Tedasa se encuentra en la región centro sur del país con:

- 1 Casa Matriz y Tecnicentro (Milchichig),⁵
- 1 Centro de Distribución,⁶
- 3 puntos de Puntos de Venta,⁷
- 4 Truck Center,⁸
- 12 Tecnicentros.⁹



Imagen 3: Mapa de cobertura de Tedasa
Fuente: Facebook Tedasa (TEDASA, 2017b)

⁵ Casa Matriz: Funcionamiento de oficinas administrativas.

⁶ Centro de Distribución: Bodegas para aprovisionamiento y encargados del abastecimiento de las bodegas de las sucursales.

⁷ Puntos de venta: Sucursales que se dedican solo a la venta de la gama de productos ofertados por Tedasa.

⁸ Truck Center: Sucursales que prestan servicios de mecánica rápida a maquinaria pesada, además de la venta de productos.

⁹ Tecnicentro: Lugar en el cual se presta servicios de taller a vehículos livianos y venta de productos.



Organigrama

La empresa tiene una estructura organizacional con diferenciación de tipo vertical¹⁰, la cual está encabezada por la Junta general de accionistas representada por el Gerente General.

¹⁰ Organigrama Vertical: “niveles jerárquicos mediante la creación de escalones de autoridad” (Chiavenato, 2001)



ORGANIGRAMA TEDASA

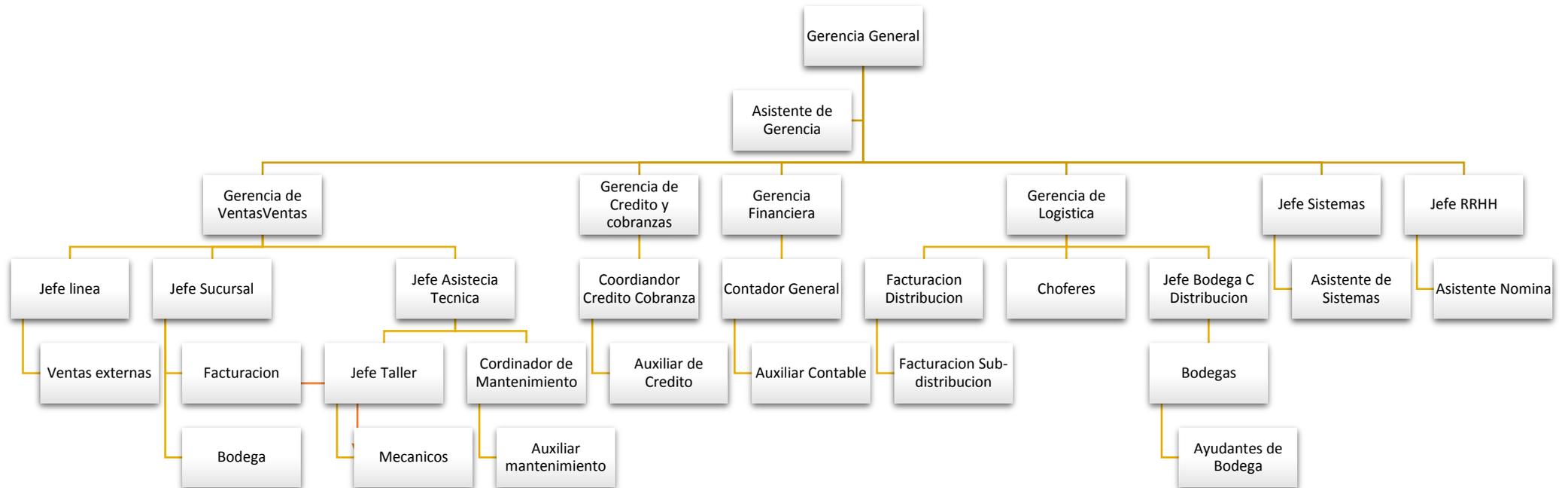


Ilustración 1: Organigrama Tedasa
Fuente: (Dpto Recursos Humanos, 2017)



CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA

ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS

Historia del Sector Automotriz

El sector automotriz tuvo sus inicios en Ecuador alrededor de los años 50 y 60, cuando se incursionó en los sectores de la metalmecánica y del sector textil para realizar partes y accesorios para vehículos como carrocerías, asientos, etc. (PROECUADOR, 2017a)

Según datos de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana el desarrollo más representativo de ésta industria hasta el 2017 se da “a inicios de la década de los 70, con la promulgación de la Ley de Fomento al Sector Automotor, durante el quinto y último mandato del presidente José María Velasco Ibarra donde se marcó el nacimiento de la industria automovilística ecuatoriana”. (CINAE, 2017)

El sector automotor en Ecuador nace como una perspectiva de mercado subregional de la Comunidad Andina de Naciones (Grupo Andino). Este grupo se plantea la meta de incursionar en el mundo automotriz, y en el año 1992 mediante el levantamiento de prohibición de importaciones se logró exportar a países como Venezuela y Colombia a pesar de que con esta medida ingresaron al país un sin números de automotores creando una gran competencia.

Esto impulsó a que se crearan ensambladoras en el país como: Autos y Máquinas del Ecuador S.A., AYMESA (1970), ÓMNIBUS BB TRANSPORTES S.A (1975), MANUFACTURAS ARMADURÍAS Y REPUESTOS DEL ECUADOR, MARESA (1976).

El ensamblaje y la importación de vehículos incrementaron el nivel de comercialización de vehículos lo cual generó la aparición de los concesionarios automotrices. (Ortega Bardellini, 2005)



Industria de Autopartes en Ecuador

En sus comienzos por el año 1973 el subsector autopartista, que está conformado por los proveedores de partes y piezas de las compañías ensambladoras, no tuvo casi participación en la fabricación de componentes para la industria de ensamblaje ecuatoriana, éste tenía un desarrollo muy incipiente, el mercado automotor era muy heterogéneo y su tamaño muy reducido, se fabricaban solamente neumáticos, baterías, resortes de ballestas¹¹ y filtros de motor.

En cambio entre los componentes y partes que se fabrican actualmente se mencionan: asientos, tapicería, partes estampadas, partes de fibra de vidrio, vidrios, sistema de escape, material de fricción, bujías de encendido, filtros de aire y aceite, partes de fundición, baterías, llantas, partes plásticas, radiadores, tanques de combustible, sellantes, pinturas horneables y solventes, guardachoques, conjunto de cables eléctricos, partes de caucho, tambores y discos de frenos, discos de embrague, silenciadores, ruedas estampadas, gatas portátiles, bocinas, espejos, cajones para camionetas, ceniceros, entre otros.

Paralelamente al nacimiento de esta industria de la transportación, nacieron a su vez las industrias de las piezas y partes de recambio requeridas para cada uno de los vehículos, entre ellas se encuentra la industria de los neumáticos.(Ricci Vergara, 2014).

Sub sector de la electromecánica automotriz

Sistema eléctrico de un automóvil. (“Mecánica del Automóvil,” 2009)

En la actualidad la electrónica se encuentra presente en todo lo que nos rodea, por ello el sector automotriz no se queda atrás debido a que cada vez los sistemas vehiculares poseen controles electrónicos, lo que los hace más confortables y seguros al momento de la conducción. Entre las partes más importantes de un vehículo se encuentra la parte eléctrica, ya que el sistema

¹¹ Resorte de ballestas: sistema de amortiguación de un vehículo. (Mantilla Nova, 2015)



eléctrico es el encargado de repartir alimentación a todo el vehículo, además sin él no se podría arrancar o encender el vehículo.

El mismo se conforma de los sub-sistemas:

Sistema de generación y almacenamiento. - está constituido básicamente por cuatro componentes: el generador, el regulador de voltaje, la batería de acumuladores y el interruptor de excitación del generador.

Sistema de encendido. - es un sistema necesario e independiente produce el encendido del resultado de la mezcla del combustible y aire dentro del cilindro de los motores.

Sistema de arranque. - actualmente todos los vehículos tienen incorporado un motor eléctrico de arranque, ya que el mismo ofrece prestaciones extraordinarias. Un circuito eléctrico de arranque está conformado por una batería, un interruptor de arranque, un conmutador y motor.

Sistema de inyección de gasolina. - son los encargados de suministrar el combustible al conducto de admisión o a la cámara de pre combustión, para distribuir de manera homogénea entre todo el motor.

Sistema de iluminación. - dentro de este sistema se encuentra: el acumulador, caja de fusibles, interruptor de luces, luces de vía, de reversa, altas, bajas, de frenos, de ciudad y tablero de instrumentos.

Instrumentos de control.- permiten al conductor mantener vigilado el funcionamiento del vehículo con seguridad y cumplimiento de acuerdo a los reglamentos de tránsito establecidos, estos pueden ser, instrumentos de control técnico y para control vial, señales de alerta y de alarma.



ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA

El entorno de una empresa se encuentra delimitado por diferentes variables, las cuales contribuyen directamente al desarrollo de sus actividades operativas y concretas, generando oportunidades o amenazas competitivas.

Con el fin de determinar estrategias competitivas que permitan aprovechar oportunidades y disminuir las amenazas a TEDASA, se procede a realizar una auditoria externa en base a la teoría desarrollada por Fred David en su libro estrategias competitivas.

Estudio de factores externos

Las organizaciones deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores externos, así como ser capaces de reducir las amenazas, para realizar un análisis externo, según David se necesita hacer el análisis de las siguientes fuerzas externas clave. (Fred, 2013):

- Fuerzas económicas: ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia, pues influyen directamente en su resultado. Para determinar este tipo de fuerzas de acuerdo al portal “Ecuador en Cifras” existen varios indicadores macroeconómicos: el PIB, la tasa de inflación, tasa de crecimiento, ingreso per cápita, tasa de desempleo, la balanza comercial, déficit o superávit fiscal, etc.(INEC, 2017a)
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: éstas ejercen fuertes repercusiones en casi todos los productos, servicios, mercado y clientes, pues de estos se derivan oportunidades y amenazas que se dan por sus variaciones, además estas fuerzas determinan la manera en que viven, trabajan, producen y consume una población.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: el gobierno es un importante proveedor y cliente de las empresas, además de jugar un papel importante, el mismo se encarga de regular, liberalizar y subvencionar todo tipo de actividad, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante en una auditoria externa.
- Fuerzas tecnológicas: los avances tecnológicos han revolucionado drásticamente a las industrias en especial a las del sector eléctrico, informático y del transporte, así como en los servicios públicos y la salud.



El internet es un motor económico multinacional que fomenta la productividad, pues mejora el nivel de vida y ahorra miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción, el internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas de cualquier sector.

- Fuerzas competitivas: un factor importante dentro de un análisis externo consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus amenazas, fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, objetivos y estrategias.

Fuerzas económicas

Según el Banco Mundial en el período 2006-2014 Ecuador experimentó un crecimiento significativo del PIB del 4.3%, esto debido a la bonaza petrolera y al apoyo internacional hacia el sector público a través de financiamiento externo, lo que permitió el incremento del gasto público y social, además de la inversión en los sectores de la energía y transporte. (Banco Mundial, 2017)

La bonaza petrolera ecuatoriana se da entre los años 2010 y 2012, en donde se alcanzó el valor histórico más alto por barril de \$ 97.7, pero, en el 2013 el precio promedio de este empezó su tendencia a la baja al caer en \$ 4.70 con respecto al año anterior, en el 2016 llegó a su punto más bajo de \$ 43.21 siendo este su precio más bajo en la historia del país rompiendo todas las estimaciones proyectadas para ese año y afectando significativamente la economía del país. En el año 2017 el precio promedio por barril de petróleo comenzó a recuperarse su valor fue de \$ 50.91, dando inicio a la recuperación de la economía ecuatoriana. (BCE, 2018b)

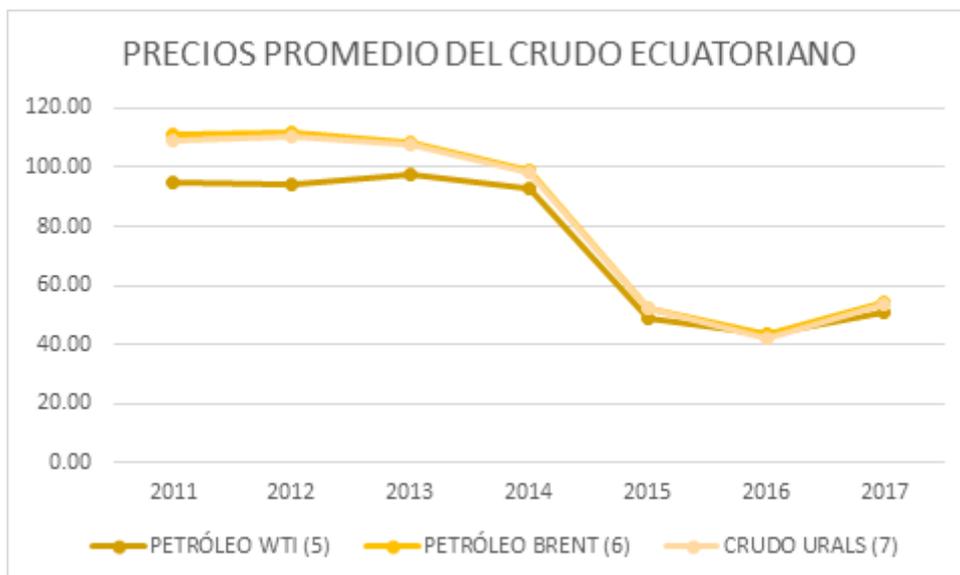


Gráfico 5: Precios promedio del crudo Ecuatoriano
 Fuente: (BCE, 2018)
 Elaborado por: Autoras

En consecuencia al tercer trimestre del año 2017 el Ecuador presentó: un PIB de 3.8%, en comparación al -1.5% del mismo trimestre del año 2016(BCE, 2018), (ver gráfico 5) a septiembre de 2017 una tasa de inflación del -0.03% mejorando significativamente al bajar 102% con relación al mismo periodo del 2016 (ver gráfico 6), un IPC¹² de \$105.26 en el tercer trimestre del 2016 en el mismo periodo del año 2017 este fue de \$ 105.28 (INEC, 2018) (ver gráfico 7). La tasa de desempleo a septiembre de 2017 fue de 4.1% de la población económica activa un reducción significativa de 1.1% respecto al mismo del año anterior (INEC, 2017c) (ver gráfico 8).

¹² IPC: Índice de Precios al Consumidor: mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo.

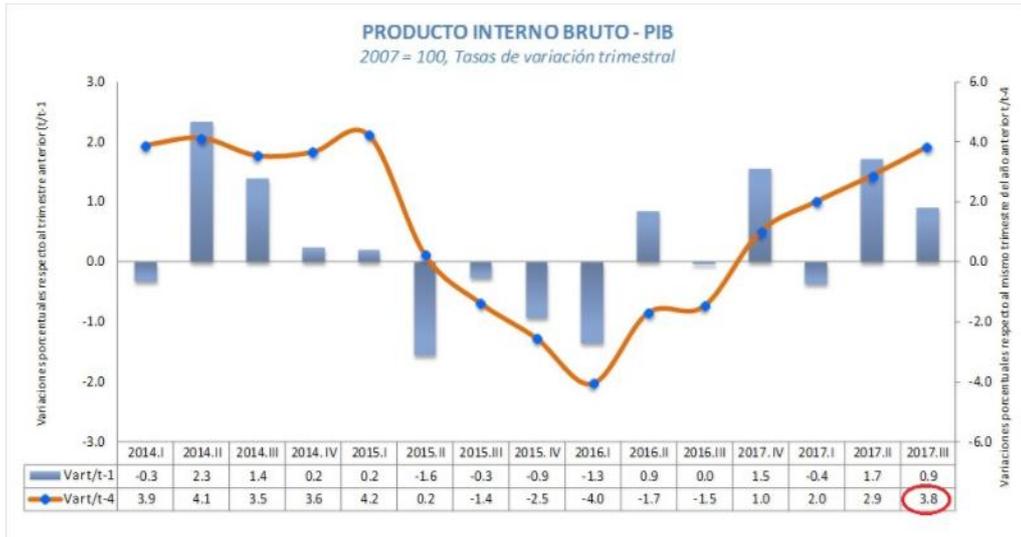


Gráfico 6: Producto Interno bruto
Fuente: (BCE, 2018)

▶ Evolución Histórica Inflación

2009 - 2018

Variaciones porcentuales



Gráfico 7: Evolución histórica inflación
Fuente: (INEC, 2018)

▶ Evolución Histórica del IPC

2009 - 2018

Índice de Precios al Consumidor

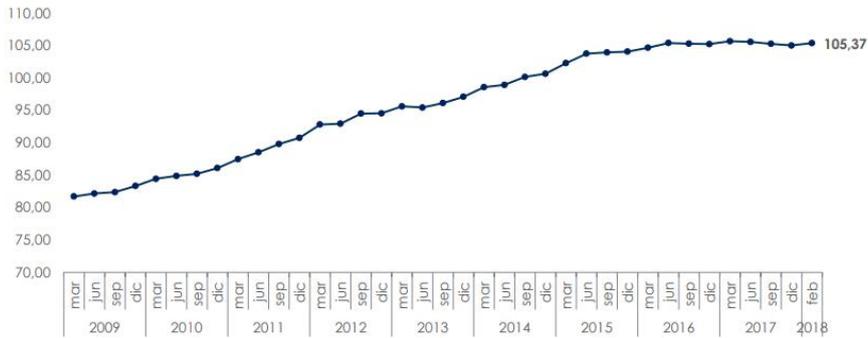


Gráfico 8: Evolución histórica del IPC
Fuente: (INEC, 2018)

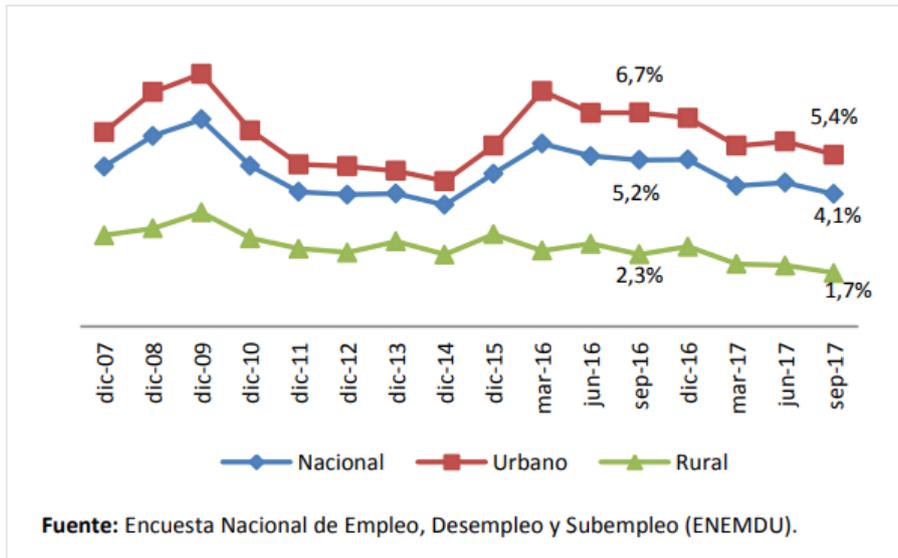


Gráfico 9: Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural
Fuente: (INEC, 2018)

Actualmente, el nuevo gobierno se enfrenta a un gran desafío, restablecer la economía ecuatoriana y retomar el camino del crecimiento sostenible, para ello busca nuevas alternativas, entre ellas, la reducción considerable del gasto público protegiendo los avances sociales logrados durante el auge, además se pretende incrementar la participación del sector privado con la mejora de inversiones que agilicen el flujo de capitales. (Banco Central del Ecuador, 2017)



Un sector privado fuerte contribuirá a la diversificación y fortalecimiento de la economía, al aumento de la productividad y a la generación de empleos de calidad. (Banco Mundial, 2017)

El sector privado según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR está conformado por varios sectores: agroindustria, alimentos procesados, artesanías, automotriz, banano y musáceas, cacao y elaborados, café y elaborados, textil y confecciones, farmacéuticos y cosméticos, flores, frutas no tradicionales, forestal y elaborados, metalmecánica, pesca y acuicultura y plásticos. (PROECUADOR, 2017b)

Uno de los sectores con mayor crecimiento en los últimos años es el sector automotriz, ya que este aporta significativamente a la economía ecuatoriana, pues no implica solamente a la comercialización de vehículos sino también considera las diversas ramas relacionadas con la misma.

El sector automotriz se subdivide en: servicio de transporte, ensambladores, autopartistas, venta de autopartes, comercializadoras e importadoras y talleres.

- a) El servicio de transporte está conformado por el transporte urbano y suburbano de pasajeros, servicio de taxis, vehículos de alquiler livianos o de carga, el terrestre ocasional, escolar e institucional, etc. Este contribuye a que las personas lleguen a sus destinos, así como al traslado de mercadería para la comercialización de diversos productos y el turismo interno.
- b) Los vehículos que se utilizan son importados o fabricados en el país. En el grupo de ensambladores se encuentra la producción de vehículos y chasis equipados quienes aportan significativamente a la economía ecuatoriana.
- c) El autopartista hace referencia a las partes y accesorios de los vehículos, que a su vez están directamente relacionados con la comercialización de las mismas.
- d) Las importadoras y comercializadoras son las encargadas de la venta de los vehículos y de los servicios de mantenimiento en los talleres.



Este sector tiene una fuerte influencia en el resto de sectores de la economía ecuatoriana ya que da impulso a otras áreas del sector productivo, sin vehículos no se podría realizar exportaciones e importaciones, construcciones, prestar servicios médicos, el transporte de personas, etc. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2016)

En el periodo del 2010 al 2015 el sector del Transporte aportó al PIB no petrolero de la economía ecuatoriana un 7,8%, dentro de la industria automotriz. Además, éste aporta un 94% de participación del VAB total, mientras que la fabricación de equipo de transporte aporta un 4% y el 2% restante lo aporta el sector de comercio, autopartes y reparación de vehículos. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2016)

Oportunidades

- Tasa de inflación decreciente.
- Apoyo por parte del gobierno al sector privado.
- Crecimiento económico positivo.

Amenazas

- Disminución de las barreras de entrada al mercado automotriz

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

La política que rige en el país desde hace varios años es la del “Buen vivir” la misma que fue establecida en el gobierno de Rafael Correa. El buen vivir está basado en el Sumak Kawsay la cual es una concepción ancestral de los pueblos originarios de los andes para el bienestar de todo el pueblo.

Una sociedad democrática y equitativa enfocada en esta política requiere de estrategias de acumulación, generación de riqueza, distribución y redistribución del gasto, las mismas que se encuentran determinadas en la constitución de la Republica.

De acuerdo a la Agenda de la Política Económica para El Buen Vivir la constitución ecuatoriana determina que el crecimiento deja de ser un objetivo en sí y se transforma en un servicio para la sociedad del buen vivir.



“El Estado recobra protagonismo en sus cinco funciones fundamentales para modificar las relaciones sociales y económicas: la planificación, la distribución, la regulación, la definición de una política exterior soberana que impulse la integración y el mejoramiento continuo de su propia estructura institucional”.(Ministerio de Coordinación de la Política Económica, 2013)

En el año 2017 Ecuador ha pasado por diversos cambios entre ellos el cambio de gobierno que afecta directamente a la política económica, fiscal y social del país.

Una de las responsabilidades asumidas por el nuevo mandatario fue la culminación de la medida temporal de aplicación de salvaguardias adoptada por el COMEX mediante Resolución N°016-2015 publicada el 15 de marzo de 2015 según el Suplemento del Registro Oficial N° 456, con el propósito de equilibrar el déficit que presentaba la balanza de pagos debido a la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar.(COMEX, 2015)

El proceso de eliminación de salvaguardias se da a partir del 1 de abril de 2017 mediante resolución del COMEX N° 021-2016 y continuó progresivamente hasta que desde el 1 de junio del mismo año ya no existe ninguna. (Camara de Comercio de Guayaquil, 2017) (Diario el Comercio, 2017).

Otra de las responsabilidades fue la terminación de la *“Disposición transitoria de la Ley Orgánica de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas afectadas por el Terremoto del 16 de abril de 2016”*, publicada el 26 de mayo de 2016 en la cual se establece el incremento de 2 puntos en la tarifa del IVA, es decir del 12% al 14%, durante un año contado a partir del 1 de junio de 2016 (Servicio de Rentas Internas, 2016), es decir que para junio de 2017 el IVA volvió a establecerse en el 12%.(Servicio de Rentas Internas, 2017)

Desde el año 2017 Ecuador cuenta con preferencias arancelarias con la Unión Europea firmando un acuerdo comercial. “El Acuerdo Comercial constituye un hito en las relaciones entre Ecuador y la Unión Europea (UE). Crea un marco estable y previsible para reforzar el comercio y la inversión entre ambas partes.



Las relaciones comerciales se tornan privilegiadas de manera que los mercados para el comercio de bienes, servicios, compras públicas e inversiones se abren recíprocamente”.

Este acuerdo favorece al sector automotriz, pues “Para las importaciones de vehículos y sus partes desde la Unión Europea se negociaron distintas condiciones de eliminación arancelaria y distintas condiciones de acceso al mercado de este sector en Ecuador. Los períodos de desgravación varían entre 7 y 10 años.”

“Los vehículos automóviles para transporte de personas tienen la mayor participación en el segmento de vehículos automóviles de las exportaciones de la UE a Ecuador. Están sujetos a un arancel de entre el 5% y el 40% y períodos de desgravación entre 5 y 7 años. Es así que a los carros eléctricos finalizados o como CKD y los carros híbridos, se aplica una tasa de base del 20%”.(Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017)

Los organismos de control que regulan la política económica y fiscal son los encargados de velar por la total transparencia de los procesos. Entre ellos se encuentran la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas, El Instituto de Ecuatoriano de Seguridad Social, El Ministerio de Relaciones Laborales, La Superintendencia de Control del Poder de Mercado, Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro), COMEX, ADUANA. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2017)

Oportunidades

- Eliminación de salvaguardias y reducción del IVA.
- Preferencias arancelarias para el sector automotriz.

Amenazas

- Mayor ingreso de productos extranjeros



Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Al finalizar diciembre de 2016 el 70% de la población está en edad de trabajar, es decir, personas con edad entre los 15 y 65 años, de este segmento de la población el 67.3% se encuentran económicamente activa y de estas el 94.8 % esta con empleo. (INEC, 2016)

Se considera pobre a una persona si ésta percibe un ingreso per cápita inferior a \$ 84.49 mensuales, a diciembre de 2017 a nivel nacional se registró un nivel de pobreza del 21.5%, de este el 13.2% fue en el área urbana, mientras que en el área rural fue una tasa de 39.3%. (INEC, 2017b)

La estratificación socioeconómica sirve para determinar el nivel de vida de las personas, para este estudio se analizan variables como: educación, tipo de vivienda, acceso a internet, número de vehículos por hogar, etc. Según la última Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por el INEC en el año 2011, en el Ecuador el 1.9% de la población investigada se encuentra en el nivel A considerado el nivel más alto de la estratificación, el estrato B representa el 11.2%, en el nivel C+ y C- se encuentran el 22.8% y 49.3% respectivamente, en el último nivel se encuentra el D con un 14.9%. (INEC, 2011)

El nivel de ingresos en los 10 últimos años ha incrementado de \$166 a \$ 375, “Desde el 2006 hasta el 2014, los incrementos salariales oscilaron entre el 7 y 18%, pero tras la desaceleración económica el porcentaje se redujo. En el 2015 fue del 4,11% y en el 2016 estuvo en 3,39%” (Astudillo, 2016)

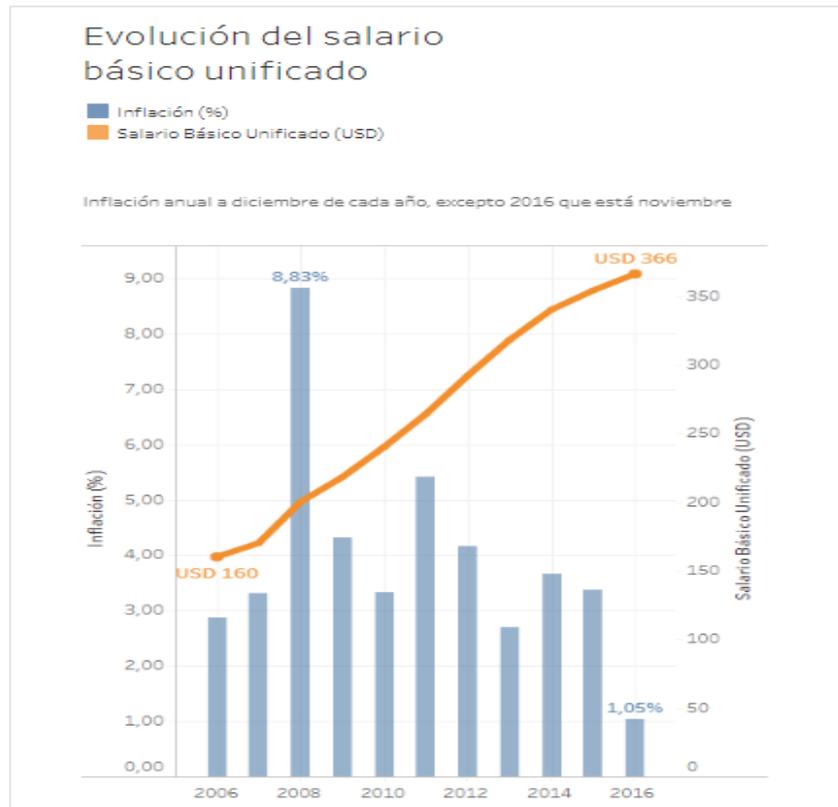


Gráfico 10: Evolución del salario básico unificado
Fuente: (Astudillo, 2016)

Hoy en día el tema del ambiente es de gran importancia a nivel mundial, pues las consecuencias del mal cuidado que se da al mismo se ha tenido grandes secuelas ocasionando un sin número de pérdidas humanas y económicas, por tal razón los gobiernos, empresas, ONGs están tomando medidas y generando incentivos para reducir la contaminación.

El ministerio del ambiente en lo referente a neumáticos en su acuerdo No 20 Art. 5 menciona “Toda persona natural o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera que fabrique y/o importe neumáticos deberá presentar un Plan de Gestión Integral de Neumáticos Usados, bajo los lineamientos establecidos en el presente instructivo”, haciendo hincapié en el art 14 de las responsabilidades y obligaciones del importador - fabricante de neumáticos.(Ministerio del ambiente, 2013)

Oportunidades

- Crecimiento de la PEA¹³ empleada.
- Incremento salarial.

¹³ PEA: Población económicamente activa. Personas de 15 años y más que trabajaron que son consideradas legalmente en edad de trabajar y buscan empleo.(INEC, 2016)



Amenazas

- Mayor parte de la población tiene un estrato socioeconómico de tipo C-.
- Disminución del poder adquisitivo.

Fuerzas tecnológicas

En los últimos tiempos las telecomunicaciones y el internet, han tenido un crecimiento a pasos agigantados convirtiéndose en el principal motor de la economía mundial. El internet se ha convertido en un gran aliado para el gobierno y las empresas privadas, pues a más de permitirles ahorrar costos de distribución y transacción, agiliza los procesos internos en las mismas, y ha permitido que se desarrolle con mayor fuerza el comercio electrónico.

Según la última investigación realizada por el INEC con respecto a las tecnologías de la información y de la comunicación se encontró que el 97.3% de las empresas investigadas cuentan con computadoras y/o notebook, de las cuales las empresas dedicadas al comercio el 99% de ellas utilizan estos dispositivos para el desarrollo de sus actividades, dentro del mismo sector el 97.9% de las empresas cuentan con acceso a internet, el 98.4% usó teléfonos celulares, el 96.8% correos electrónicos, mientras que el 53.6% usó las redes sociales como medios de comunicación.(INEC, 2014)

Se ha registrado una tendencia de crecimiento a la compra y venta por internet, en el 2014 se registró que el 14.6% de las empresas realiza compras por internet, y el 8.4% realiza ventas por el mismo medio. (INEC, 2014)

Oportunidad

- Apertura a mercados externos mediante una plataforma on-line de ventas.

Amenaza

Desconfianza al uso de plataformas virtuales para la comercialización de sus productos.



Fuerzas competitivas

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria estaría conformada por cinco fuerzas (Fred, 2013):

1. Rivalidad entre empresas competidoras

En el área de servicios de taller de mecánica rápida existe un sin número de pequeños talleres que por precios más bajos prestan servicios similares pero sin garantía y calidad.

De acuerdo a los datos obtenidos en la empresa y según el portal de la Superintendencia de Compañías y Valores, sus principales competidores de acuerdo al nivel de ventas empresarial son: Distribuidora Llanmaxxi del Ecuador S.A. que en el año 2016 obtuvo unas ventas de \$11'735.802, y una utilidad de \$ 644.914, otra competencia fuerte para Tedasa es Nationaltire Experts S.A. la cual obtuvo unas ventas de \$22'735.292 y una utilidad de \$384.076, mientras que Tedasa generó ventas de \$ 21'498.819 y una utilidad de \$455.378.(Superintendencia de Compañías y Valores, 2017)

2. Entrada potencial de nuevos competidores

EL sector automotriz y en especial el sector de autopartes tienen barreras de entrada, por lo que en general no es fácil ingresar debido a que existen empresas fuertemente consolidadas las cuales cuentan con la lealtad de sus clientes.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos¹⁴

El ingreso de productos desde países extranjeros a precios más bajos especialmente en el subsector autopartista evidencia una caída en la venta de productos nacionales. Según la resolución del Comex “*se permite la importación de partes, piezas y accesorios de los vehículos automóviles, y demás vehículos terrestres, siempre y cuando sean nuevos*”. (Comite de Comercio Exterior, 2012)

¹⁴ Productos sustitutos: son bienes o servicios que si bien son diferentes entre ellos pueden satisfacer las mismas necesidades de un consumidor.



4. Poder de negociación de los proveedores

En el sector automotriz existe un sin número de proveedores nacionales como extranjeros, por lo que varias empresas buscan estrategias de integración hacia adelante o atrás con el fin de reducir costos y acaparar una mayor parte del mercado. TEDASA cuenta con una negociación directa con los fabricantes de los productos que comercializa convirtiéndose en un subdistribuidor autorizado de las marcas de Continental Tire Andina, Bosch y Valvoline.

5. Poder de negociación de los consumidores

Parte del éxito de toda organización es el trato que se le da al cliente, pues debido a la gran información que posee éste tiene la decisión de comprar. Esto es algo que toma muy en cuenta TEDASA al momento de tratar a sus clientes tanto de productos como de los servicios aplica la técnica "*un cliente satisfecho siempre regresará*", generando lealtad en los mismos. La empresa agrupa en 4 a sus clientes para poderles ofrecer un mejor servicio: Consumidor final, Subdistribución, Flotas y el Estado.



Ilustración 2: Fuerzas Competitivas Tedasa
Elaborado por: Autoras

Oportunidades

- Apertura de nuevos nichos de mercado para la empresa.
- Alianzas estratégicas (integración hacia adelante o atrás)
- Inexistencia de tecnicentros con más de dos tipos de mecánica rápida.

Amenazas

- Negocios pequeños de mecánica rápida.
- Existencia de productos sustitutos importados a menor costo.

Evaluación de los factores externos Matriz EFE

Para realizar esta evaluación se consideró la teoría de Fred David del libro Administración Estratégica,

1. En listar los factores claves externos identificados en previo análisis.
2. Ponderar a cada factor con una puntuación que varíe entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de dichas ponderaciones debe ser igual a 1.



3. Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar la eficacia de cada factor externo clave: donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.
4. Multiplicar la ponderación por la calificación.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas de cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total.

Una puntuación de 4.0 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, una puntuación de 1.0 significa que la empresa no aprovecha sus oportunidades, ni evita sus amenazas.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
Tasa de inflación decreciente	0.03	2	0.06
Apoyo por parte del gobierno al sector privado	0.10	2	0.2
Crecimiento económico positivo	0.05	1	0.05
Eliminación de salvaguardias y reducción del IVA	0.06	4	0.24
Crecimiento de la PEA empleada	0.05	2	0.1
Apertura de mercados virtuales mediante páginas web	0.02	1	0.02
Alianzas estratégicas (integración hacia adelante o atrás)	0.03	3	0.09
Apertura de nuevos nichos de mercado para TEDASA	0.10	4	0.4
Inexistencia de Tecnicentros que presten más de dos tipos de mecánica.	0.12	2	0.24
Incremento salarial.	0.05	2	0.1
Preferencias arancelarias para el sector automotriz.	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Disminución de barreras de entrada al mercado automotriz	0.05	3	0.15
Diminución del Poder Adquisitivo	0.04	4	0.16
Mayor parte de la población tiene un estrato socioeconómico del tipo C-1	0.03	3	0.09
Desconfianza al uso de plataformas virtuales para la comercialización de sus productos	0.02	1	0.02
Negocios pequeños de mecánica rápida	0.10	2	0.2
Existencia de productos sustitutos importados a menor costo	0.10	3	0.3
TOTAL	1.00		2.57

Tabla 4: Matriz EFE
Elaborado por: Autoras

De acuerdo a la matriz EFE se puede apreciar que Tedasa casi se encuentra en el promedio con un 0.07 por encima del mismo, lo que se significa que no está aprovechando al máximo las oportunidades del mercado, pero tampoco está haciendo frente a las amenazas del mismo. Al ser una empresa económicamente grande y estable con el pasar el tiempo le puede generar grandes dificultades.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Aspectos administrativos

En la actualidad Tedasa no cuenta con una planeación estratégica definida, sin embargo sus administradores y colaboradores se basan en los principios de: satisfacción y confianza de sus clientes, ofertando productos y servicios garantizados en tiempos óptimos de respuesta, tratando siempre de capacitar al personal y orientados a la mejora continua.

Identidad Visual



Imagen 4: Logo de Tedasa
Fuente: Facebook Tedasa (TEDASA, 2017b)

Estructura Organizacional

TEDASA como organización está enfocada en el cumplimiento de sus metas empresariales, sus departamentos se encuentran estructuralmente formados de manera vertical. En cada una de sus áreas cuenta con equipos multidisciplinarios, los mismos que se encuentra bajo la supervisión de un jefe o gerente, el cual es el responsable de designar y supervisar cada una de las tareas realizadas en su departamento.

De acuerdo a los datos proporcionados por la empresa, a diciembre de 2017 contó con 171 colaboradores distribuidos entre sus 22 establecimientos en las áreas de administración, ventas, distribución y talleres.

Sucursal \ Área	Adm	Distrib	Taller	Vtas	Total general
Arenal			4	2	6
Azogues		1	3	2	6
Cañar			2	2	4
Centro de Distribución		10		15	25
Gran Colombia			5	2	7
Gualaceo			4	2	6
Huayna Capac			2	2	4
La Troncal		1	2	2	5
Loja La Pileta		1	2		3
Macas			2	2	4
Machala			4	1	5
Machala Cc				1	1
Matriz	21		3	2	26
Milchichig		1	7	3	11
Parque Industrial			4	2	6
Piñas				2	2
Remigio Crespo			4	2	6
Riobamba		2	2	4	8
Truck Cuenca			4	2	6
Truck Loja		2	2	5	9
Truck Machala	1	3	4	10	18
Zamora				3	3
TOTAL GENERAL	22	21	60	68	171

Tabla 5: Headcount¹⁵ TEDASA diciembre 2017

Fuente: (Dpto Recursos Humanos, 2017)

Elaborado por: Autoras

Organigrama propuesto de la empresa

Gerencia General: Representante legal y máxima autoridad de la empresa, sus decisiones rigen sobre todos los niveles jerárquicos.

Gerencia de Ventas: Responsable de las ventas de productos y servicios, están bajo su jerarquía los jefes de línea, jefes y encargados de sucursal, jefes de taller.

Tedasa no cuenta con un departamento de Marketing, solo con una persona encargada de la promoción y difusión la misma que se encuentra bajo la supervisión del Gerente de Ventas.

¹⁵ Headcount: Distribución del personal en las diferentes áreas de una empresa.



Gerencia de Crédito: Responsable de la cartera de la empresa, aprobación de solicitudes de crédito de clientes, bajo su autoridad se encuentra los asistentes de crédito y cobranza.

Gerencia Financiera: Bajo su responsabilidad se encuentra las finanzas de la empresa, pagos, inversiones, etc., bajo su autoridad se encuentra el equipo de trabajo conformado por la contadora y las asistentes contables.

Gerencia de Logística: El departamento de logística y distribución está estructurado de tal manera que permita un adecuado abastecimiento en cada una de las bodegas en tiempos óptimos para las diferentes sucursales, el control de inventarios, etc. Bajo su jerarquía se encuentra el jefe de bodegas, choferes, bodegueros, ayudantes de bodega y asistentes de control. La empresa cuenta con un equipo especial para el control de inventarios, bajo su responsabilidad se encuentra la toma de inventario físico, así como las transferencias de productos entre bodegas.

Jefe de Recursos Humanos: Encargado del desarrollo organizacional de la empresa, velar por intereses de los empleados, promover un buen ambiente de trabajo, bajo su autoridad se encuentra la asistente de nómina.

Jefe Sistemas: bajo su responsabilidad se encuentran los asistentes de sistemas, este departamento es el encargado del mantenimiento, disponibilidad y accesibilidad a las herramientas tecnológicas para el correcto funcionamiento de la empresa (equipos informáticos, redes, servidores, sistema de la empresa).



TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A. TEDASA

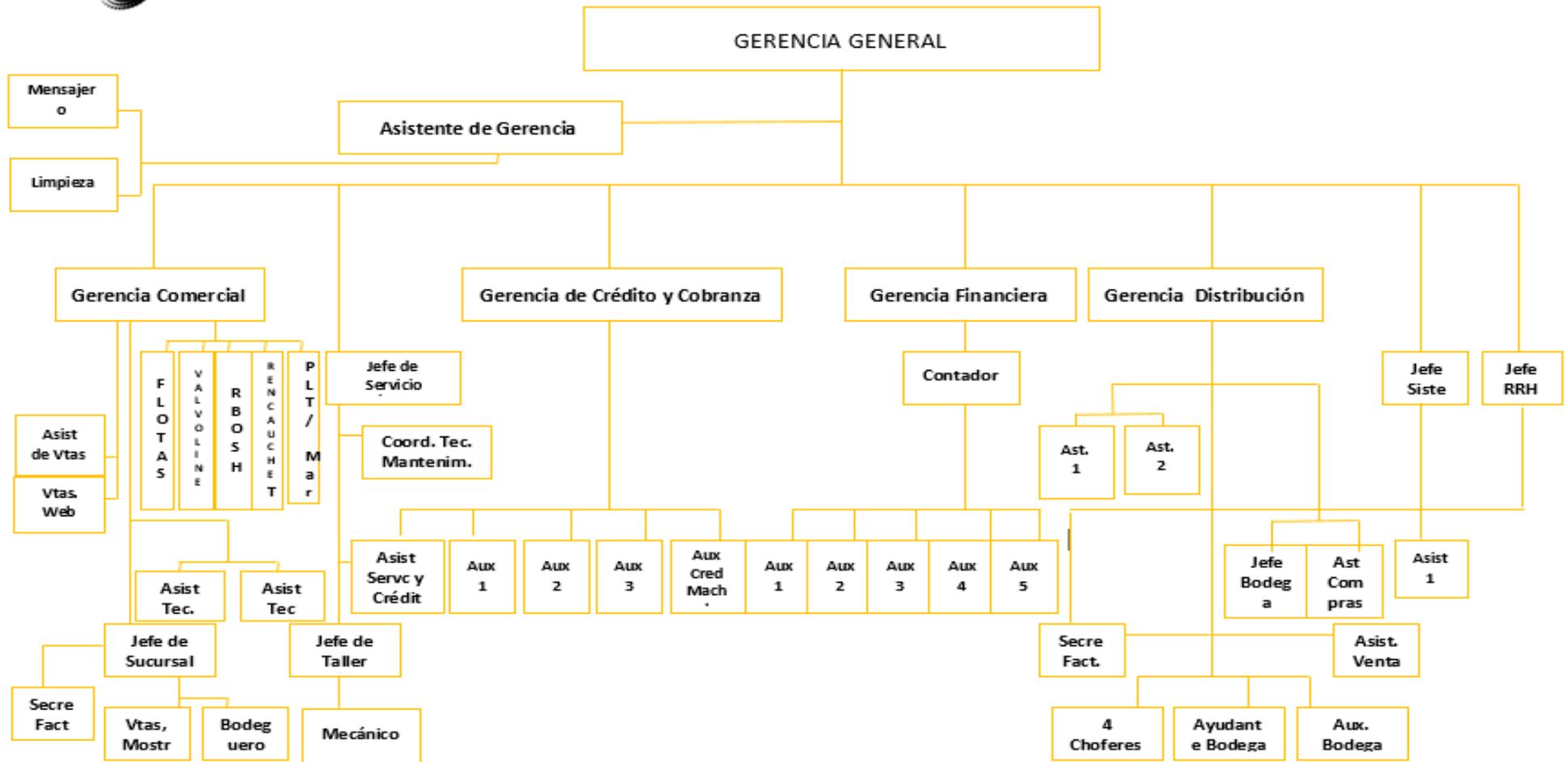


Ilustración 3: Organigrama Propuesto
Elaborado por: Autoras

Procesos

“Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc” (García et al., 2007)

El Mapa de Procesos es similar a un diagrama de flujo de un proceso, en este el proceso a representar son las actividades globales agrupadas en el ámbito de la aplicación de un sistema de gestión de calidad. (Organización Internacional de Estandarización, 2017).

Este proporciona una visión general obligando a posicionar cada uno de los procesos respecto a la cadena de valor, al mismo tiempo relaciona el propósito de la organización con los procesos que la gestionan. (García et al., 2007)



Imagen 5: Mapa de Procesos
Fuente: (García et al., 2007)

Un mapa de procesos está compuesto por tres tipos de procesos, los cuales se describen a continuación:

- Procesos clave: son aquellos que constituyen la secuencia del valor agregado de un producto servicio desde la asimilación de la necesidad del consumidor hasta la prestación del servicio, cuyo fin principal es la satisfacción y la superación de la necesidad y expectativa del cliente.
- Procesos estratégicos: son determinados por los niveles jerárquicos más altos, los cuales definen la operación del negocio y como estos crean valor para el consumidor y empresa.



- Procesos de apoyo y soporte: son aquellos que sirven de soporte a los procesos clave, ya que sin estos ninguno de los anteriores sería posible, los mismos son determinantes para conseguir las metas de la organización.

TEDASA en la actualidad cuenta con el siguiente mapa de procesos:

TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A Mapa de Procesos

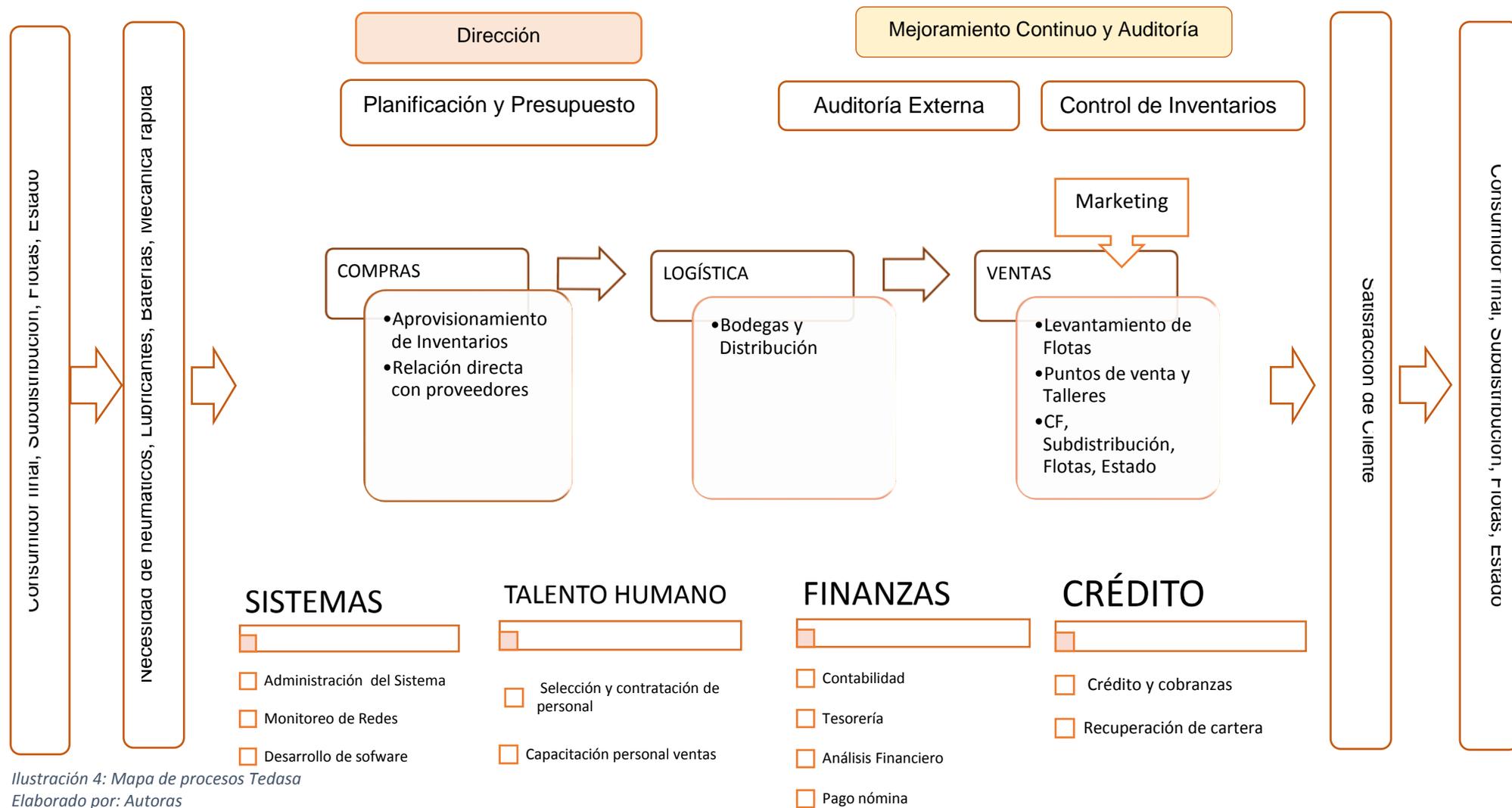


Ilustración 4: Mapa de procesos Tedasa
Elaborado por: Autoras



Direccionamiento Estratégico

TEDASA en la actualidad no cuenta con un plan estratégico definido. Las decisiones en cuanto a la formulación, aplicación y evaluación de estrategias son tomadas por las gerencias previamente aprobadas por Gerencia General. Cada una de las gerencias presenta una propuesta, la cual debe estar enfocada en apoyar al cumplimiento de los objetivos planteados en el comité ejecutivo y que contribuyan a alcanzar a las metas de cada uno de los departamentos de la empresa.

Mejoramiento Continuo y Auditoría

En busca de la mejora continua el departamento de Controlling es el responsable del control de inventarios, para ello realizan la toma física de las existencias, tomado tiempo y recursos para la realización de los mismos, por tal razón estos se realizan semestral, además este departamento tiene el control de las transferencias, entradas y salidas de producto entre bodegas.

Por otra parte, y de acuerdo a la Resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2016-011 de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, publicada en el Registro Oficial No. 879 de 11 de noviembre de 2016 la cual expresa que están obligados a someterse a procesos de auditoría externa todas las empresas que cuenten con activos superiores a 500 mil dólares. (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2016). Tedasa está controlada por auditoria externa de una de las firmas de auditores certificadas por la superintendencia de Compañías (PKF Auditores), debido a que cuenta con un total de activos de \$11´437.472 al 2016.

Compras

Al ser una empresa comercial, uno de los procesos más vulnerables es la compra de producto para el abastecimiento adecuado y a tiempo de las bodegas, y de los suministros para prestar los servicios de taller. Las personas encargadas de este proceso negocian con los proveedores buscando las mejores ofertas que contengan los mejores productos a precios adecuados.

Los proveedores más representativos para el abastecimiento de las bodegas en productos son:



Continental Tire Andina: "Continental Tire Andina, compañía que forma parte del grupo Continental AG de Alemania, antes conocida como ERCO, que se constituyó en el segundo semestre de 1955, bajo el nombre de Ecuatorian Rubber Company C.A., con su propulsor y ejecutor el Dr. Octavio Chacón Moscoso. La planta para la producción de neumáticos se encuentra en la ciudad de Cuenca donde se fabrican neumáticos principalmente de estas tres marcas Continental, General Tire y Barum." (Continental, 2017)

Tecnova: fue fundada en Guayaquil en 1962, para asumir desde entonces la representación de la casa alemana ROBERT BOSCH GmbH y sus productos BOSCH, en lo que se refiere a la línea automotriz (Tecnova, s.f.). Venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, como: neumáticos (llantas) cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación (EKOS NEGOCIOS, 2017)

Lubricantes Valvoline Lubrival SA: dedicada principalmente a la venta al por mayor y menor de lubricantes, refrigerantes y productos de limpieza, para todo tipo de vehículos automotores (Superintendencia de Compañías y Valores, 2017)

Renovallanta S.A: Fabricación de bandas de rodadura intercambiables, cámaras para cubiertas, fajas de protección de la cámara, tiras de remiendo para recauchutar cubiertas, etc., renovación y recauchutado de cubiertas de neumáticos sean cubiertas sólidas y mullidas (esponjosas, blandas) (Superintendencia de Compañías y Valores, 2017)

Los proveedores más representativos en suministros de talleres son:

VadoCorp S.A: Fundada en el año 2004 en la ciudad de Guayaquil se dedica a venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas, al 2016 contó con una utilidad de \$ 25,561.18 (Superintendencia de Compañías y Valores, 2017)



Autopartes Imfrisa S.A. Industria De Materiales De Fricción S.A. Imfrisa es una empresa filial del grupo CHAIDNEME de Colombia. Empezó sus operaciones en Ecuador el 23 de Septiembre de 1973, dedicada a la Importación, exportación, ensamblaje, comercialización de materias primas...destinados a la industria automotriz, con un capital suscrito de \$ 1.720.244, ubicada en la ciudad de Quito(Superintendencia de Compañías y Valores, 2017)

Logística

Cuando los productos llegan a los centros de distribución, estos son enviados según los requerimientos enviados por los responsables de cada una de las bodegas. El equipo de logística se encarga de la distribución a cada una de las sucursales dentro de los tiempos establecidos de manera que en ninguna exista una faltante o exceso de stock. Son los responsables de determinar los niveles de inventario por líneas de producto, así como de la correcta administración de las bodegas.

Ventas

Se encarga de ofertar los productos y servicios a los clientes de acuerdo a su segmento. Tedasa cuenta con cuatro grandes grupos a los que se dirige:

- Consumidor Final: Al 2017 las ventas en este segmento representan el 26.59% de las ventas anuales a nivel general de la empresa, lo cual significa un baja de 0.89% con respecto al 2016, en este grupo se encuentra los propietarios de vehículos, empleados públicos y privados, estudiantes.
- Sub-distribución: Este grupo a nivel de ventas es el más fuerte ya que representa el 49,24% de las ventas de la empresa al 2017, ya que experimentó un crecimiento del 3.08% referente al 2016. Aquí se encuentran la distribución de neumáticos, baterías, lubricantes al por mayor.
- Flota: Es un segmento que está creciendo, en el 2017 representó el 23.25% de las ventas de la empresa, pues en el 2016 este segmento tuvo una participación del 21.71% de las ventas totales, en este grupo están empresas de transporte, cooperativas interprovinciales, cooperativas de taxi.

- **Estado:** Este grupo es el más pequeño de las ventas de la empresa y va a la baja, ya que en el 2016 tuvo una participación del 4.65% y para el 2017 bajó un 3.74% al constituir solo el 0.91% de las ventas totales. En este grupo se encuentran los organismos estatales.

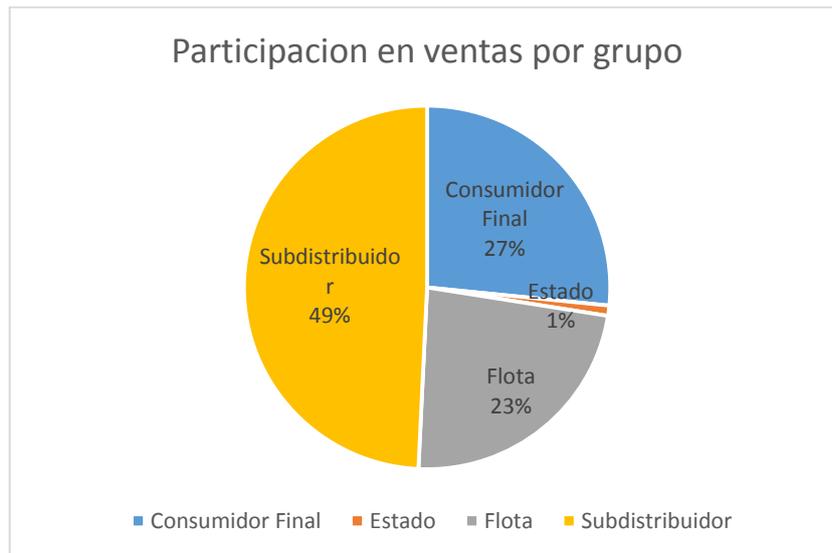


Gráfico 11: Participación en ventas por grupo
Elaborado por: Autoras

Sistemas

Es un proceso de apoyo que busca siempre estar listo ante los cambios y avances tecnológicos que generan los sistemas de la operación del negocio.

El sistema utilizado en la empresa es el SAP, cuyo mantenimiento y respaldo están a cargo de empresas externas AGYPRO y HEINSONTECH.

Recursos Humanos

Encargado de reclutar y contratar al personal de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas de la empresa. Esté solo cuenta con un jefe y un auxiliar compartido con el área de contabilidad, lo cual genera que no exista una administración correcta del personal, falta de motivación y un buen clima laboral.



Finanzas

Este es el encargado de realizar los registros contables de la empresa desde el ingreso de facturas hasta el registro de inversiones, lo cual permite realizar los estados financieros y determinar indicadores que permitan evaluar la situación de la empresa.

La fuente de información para el análisis financiero son los estados de situación financiera y de Resultados al 2016, los mismos que fueron obtenidos de la página de la Superintendencia de Compañías de los cuales se analizan los indicadores de mayor importancia dentro del análisis: liquidez, solvencia, y rendimiento.

Análisis de la situación económica-financiera actual de la empresa

Indicador de Liquidez:

Capital de Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo } C T = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Razón Corriente

$$\text{Razon Corriente} = \frac{\text{ActivoCorriente}}{\text{PasivoCorriente}}$$

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	CAPITAL TRABAJO	RAZÓN CORRIENTE
2012	\$ 7,565,619	\$ 4,887,931	\$ 2,677,688	1,55
2013	\$ 8,242,294	\$ 4,942,779	\$ 3,299,515	1,67
2014	\$ 9,898,020	\$ 6,324,771	\$ 3,573,249	1,56
2015	\$ 9,616,124	\$ 6,389,408	\$ 3,226,715	1,51
2016	\$ 8,518,826	\$ 4,845,563	\$ 3,673,263	1,76

Tabla 6: Indicadores de Liquidez

Fuente: Superintendencia de Compañías(Superintendencia de Compañías y Valores, 2017)

Elaborado por: Autoras

Según los indicadores de liquidez obtenidos con información de los estados financieros del año 2016 la empresa cuenta con un Capital de Trabajo de 3`673.262, y una razón corriente de 1,76 lo cual significa que cuenta con una buena liquidez, es decir tiene capacidad suficiente para hacer frente a obligaciones en el corto plazo, por lo que puede operar sin mayor dificultad.



Además, se puede decir que es buena ya que la misma es superior a la de 1,26 del sector según datos de la Superintendencia de Compañías del año 2016.

Indicador de Solvencia:

Razón de Endeudamiento

$$\text{Razón Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

Razón de Apalancamiento

$$\text{Razón de Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

AÑO	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO	Razón Endeudamiento	Razón Apalancamiento
2012	\$ 10,476,866	\$ 5,816,468	\$ 4,660,398	55.52%	1.25
2013	\$ 11,225,419	\$ 5,675,978	\$ 5,549,442	50.56%	1.02
2014	\$ 13,145,305	\$ 7,325,612	\$ 5,819,693	55.73%	1.26
2015	\$ 12,848,172	\$ 7,458,289	\$ 5,389,883	58.05%	1.38
2016	\$ 11,437,472	\$ 5,834,034	\$ 5,603,439	51.01%	1.04

Tabla 7: Indicadores de solvencia

Fuente: Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías y Valores, 2017)

Elaborado por: Autoras

Para el año 2016 la empresa presenta una razón de endeudamiento del 51,01% es decir, que por cada dólar invertido en activos 0,51ctvs están financiados por terceros lo cual no es tan saludable para la economía de la empresa, pero en comparación con el año anterior ha mejorado ya que la misma se ha reducido.

Por otra parte, la empresa se está volviendo más solvente con relación al año anterior, su razón de apalancamiento es de 1,04.

Indicador de Rendimiento

Rentabilidad Económica ROI

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$$

Rentabilidad de Recursos Propios ROE

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio} * 100$$

AÑO	ACTIVO	PATRIMONIO	UTILIDAD NETA	ROI	ROE
2012	\$ 10,476,866	\$ 4,660,398	\$ 686,488	6,55%	14,73%
2013	\$ 11,225,419	\$ 5,549,442	\$ 889,043	7,92%	16,02%
2014	\$ 13,145,305	\$ 5,819,693	\$ 1,016,390	7,73%	17,46%
2015	\$ 12,848,172	\$ 5,389,883	\$ 582,191	4,53%	10,80%
2016	\$ 11,437,472	\$ 5,603,439	\$ 213,556	1,87%	3,81%

Tabla 8: Indicadores de Rendimiento

Fuente: Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías y Valores, 2017)

Elaboración: Autoras

La empresa presenta un ROI de 1,87 es decir que el rendimiento de la inversión que se está realizando es bajo, en comparación de los años anteriores ha decaído considerablemente, por otro parte el ROE de 3,81 nos indica que el rendimiento de la inversión del patrimonio también ha bajado, esto puede influenciar negativamente en el desempeño empresarial.

Crédito y cobranzas

Este proceso de apoyo es el encargado de la recuperación de la cartera que en la actualidad se encuentra en una situación delicada, ya que cuenta con una cartera vencida que envejece y en la mayoría de casos se convierte en incobrable. También se encarga de brindar y evaluar el crédito que se otorga a los diferentes clientes.

Al finalizar el año 2016 contaba con una cartera corriente¹⁶ de 65.4% y una cartera vencida¹⁷ del 34%, mientras que para diciembre de 2017 contaba con una cartera corriente de 69% y una cartera vencida del 31%. (Dpto. Financiero Tedasa, 2017)

Evaluación de los factores Internos Matriz EFI

Según la teoría de Fred David expuesta en su libro Administración Estratégica, el análisis interno de la empresa se determina en base a una matriz denominada EFI, la cual consta de los principales factores internos claves de la

¹⁶ Cartera corriente: Según las políticas de Tedasa es considerada como cartera corriente toda deuda que sea menor a los 30 días de vencimiento.

¹⁷ Cartera vencida: Toda deuda que se mayor a los 31 días de vencimiento.



empresa: Fortalezas y Debilidades. (Fred, 2013). Para desarrollar esta matriz se considera los mismos pasos para el análisis de la Matriz EFE.

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Buen posicionamiento y accesibilidad a sus tecnicentros en la región centro y sur del país	0.10	4	0.4
Aceptación de todos los tipos de formas de pago	0.09	4	0.36
Garantía y calidad en los productos y servicios	0.08	4	0.32
Una razón corriente de 1.76	0.04	3	0.12
Precios Competitivos	0.04	3	0.12
Amplio portafolio de productos y servicios	0.03	4	0.12
Tecnología de punta en la maquinaria de talleres	0.08	4	0.32
Debilidades			
Departamento de recursos humanos poco funcional	0.12	1	0.12
Página web desactualizada	0.10	1	0.1
Dirección estratégica no definida	0.03	2	0.06
Deficiente proceso de captación de clientes y ausencia de un departamento de Marketing	0.10	1	0.1
Alto nivel de rotación del personal en el área de talleres	0.08	2	0.16
La mayoría de sus locales son arrendados	0.02	2	0.04
Falta de motivación y capacitación al personal	0.05	2	0.1
Clima laboral deficiente entre departamentos	0.04	2	0.08
TOTAL	1	39	2.52

Tabla 9: Matriz EFI
Elaborado por: Autoras

- El valor de 2,52 nos revela que la empresa está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general
- Consideramos que la empresa podría mejorar este valor, si se toman medidas correctivas en cuanto a sus debilidades y aprovechan sus fortalezas.



CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIOS

Partiendo del análisis realizado en los capítulos anteriores, se realiza la propuesta de un Modelo de Negocios para la empresa TEDASA para determinar la factibilidad de la implementación del servicio de electromecánica automotriz al portafolio de servicios prestados en sus tecnicentros, creando un nuevo concepto de servicio más completo y especializado, aprovechando los nichos de mercado existentes.

MODELO DE NEGOCIOS

En los últimos años se ha escuchado con mucha frecuencia el término modelo de negocios, que en ocasiones es utilizado de manera correcta y en otros casos no tanto.

Concepto de Modelo de Negocio

Existen varios conceptos en lo referente a ello, el pionero en hablar de un modelo de negocio es Peter Drucker, quien menciona que un buen modelo debe de responder a preguntas como ¿Quién es nuestro cliente? ¿Qué valora nuestro cliente? refiriéndose así, que un modelo de negocio es la forma de generación de ingresos. También propone que todos los nuevos modelos de negocio son variaciones de la cadena de valor genérica subyacente a todas las empresas, esta cadena de valor se compone de dos partes: la primera las actividades relacionadas con la fabricación: diseño, materia prima, etc., mientras que la segunda hace referencia a la venta: encontrar a los clientes, publicidad, distribución. (Magretta, 2002)

Christoph Zott y Raphael Amit, proponen al modelo de negocios como una empresa que hace negocios con sus clientes, proveedores y socios mediante un sistema de actividades que se llevan a cabo para satisfacer necesidades del mercado y como se relacionan entre sí, esto se plantean en base a preguntas



como ¿Existe una forma en que los directivos realicen innovaciones en los mercados existentes, con productos existentes, con el uso de recursos y capacidades ya existentes?, ¿Podrán obtener más valor de los recursos ya existentes? ¿Cómo?, ¿Pueden hacer más con lo mismo? ¿Pueden los directivos innovar sin tener que realizar grandes inversiones?, (Zott & Amit, 2009)

Para Ricart un modelo de negocios no es más que el conjunto de actividades que realiza la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas actividades. (Ricart, 2009)

Una definición más simple pero que abarca lo más esencial, es la que mencionan Osterwalder y Pigneur en su libro Generación de Modelo de Negocios “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Tipos de modelo de negocio

Existe varios tipos de modelos de negocios, entre los principales encontramos los siguientes:

Modelo de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur

Osterwalder y Pigneur proponen una estructura de modelo de negocio visual donde la propuesta de valor es el eje principal, por ello determina nueve bloques para la creación de un modelo exitoso. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costes

Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit (Zoot Christoph, 2009)



Proponen que un modelo de negocios es un sistema con actividades interrelacionadas entre si considerando factores internos y externos, en las cuales se debe apreciar elementos de diseño y elementos de esquema.

Elementos de diseño:

- Contenido: actividades a ser desarrolladas.
- Estructura: dichas actividades deben estar relacionadas entre sí, su importancia, cuáles son las prioritarias y cuáles son las secundarias.
- Gobierno: quien debe realizar las actividades y donde.

Elementos de esquema:

- Novedad: adoptar la innovación, contenido, estructura o gobierno.
- Lock in: mantener a las terceras partes como parte del modelo.
- Complementarios: las actividades juntas producen mayor valor que por sí solas.
- Eficiencia: reorganizar las actividades para reducir costos.

Modelo de Joan Magretta (Magretta, 2002)

Propone que, a más de las preguntas planteadas por Peter Drucker, es necesario plantear también preguntas de ¿Cómo hacemos dinero con este negocio? y ¿Cómo entregaremos el valor a los clientes a un costo que ellos estén dispuestos pagar?

Para desarrollar la presente propuesta de modelo de negocio se toma como guía lo planteado por Osterwalder y Pigneur en su libro generación de Modelos de Negocio denominado lienzo de Canvas

Modelo de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur

Uno de los modelos de negocio que mas se utiliza en la actualidad, debido a su funcionalidad es el propuesto por Osterwalder & Pigneur denominado Lienzo de Modelo de Negocio o sencillamente Canvas.

Según estos autores “*Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*”. (Osterwalder & Pigneur, 2010) .

Su modelo está diseñado en base a un lienzo de 9 bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa para obtener ingresos. Este abarca las áreas principales del negocio: clientes, mercado, infraestructura y viabilidad económica, representados en la gráfica a continuación.

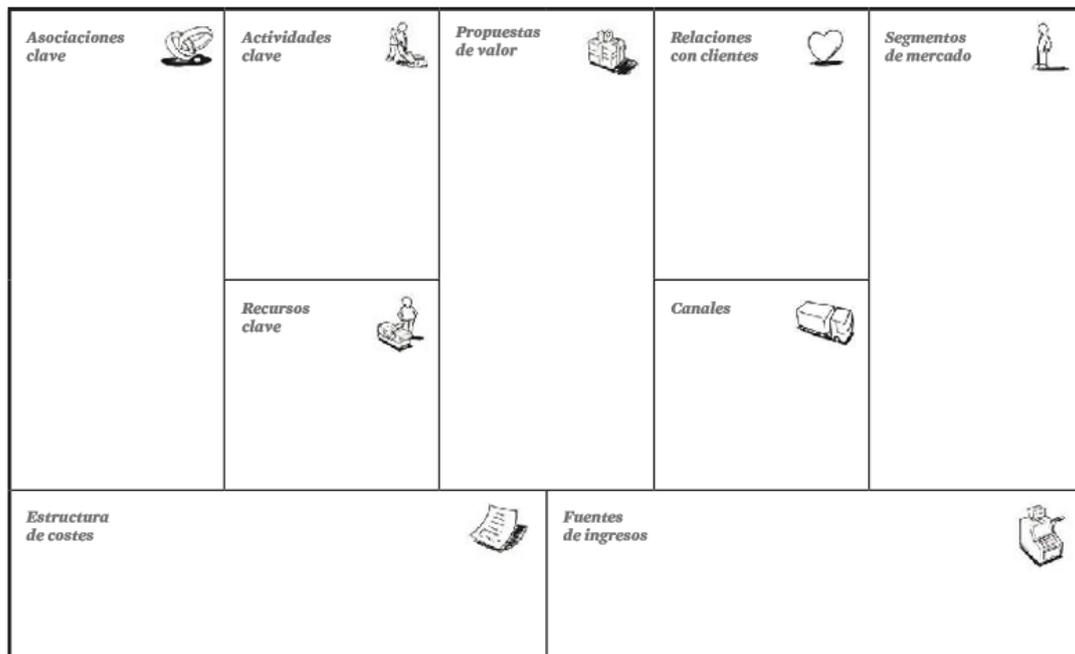


Imagen 6: Lienzo del modelo de negocio Canvas
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

1. Segmentos de mercado

Son los grupos de personas a los que se orienta la empresa. Para ello se debe de plantear preguntas como: ¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son los clientes más importantes?, ante estas preguntas es necesario tener en cuenta que existen diferentes segmentos de mercado con diferentes necesidades por tanto la manera de llegar a cada uno de ellos es diferente, que en ocasiones no siempre están dispuestos a pagar el mismo precio.

2. Propuesta de valor



La propuesta de valor es la clave principal para que un cliente prefiera a una empresa, su objetivo es satisfacer la necesidad del mismo. Los valores que se crean pueden ser cuantitativos como el precio o cualitativos como el diseño.

Mejía en su artículo Propuesta de valor señala que la misma es la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales hacen una oferta diferente en el mercado (Mejía C., 2003)

3. Canales

Los canales de distribución son el “conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final” (Velazquez, 2012)

Para definir cuáles son los canales más óptimos para que el producto llegue de la mejor forma al cliente, Osterwalder & Pigneur, propone las siguientes preguntas: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

- ¿Qué canales prefieren nuestro segmento de mercado?
- ¿Cómo establecemos contacto con los clientes?
- ¿Cómo están relacionados nuestros canales, cuales tienen mejores resultados, cuáles son los más rentables?
- ¿Cómo se integran en las actividades de los clientes?

4. Relaciones con clientes.

Es la relación que la empresa tiene con cada segmento de mercado, la misma puede estar basada en: captación, fidelización y estimulación de ventas.

5. Fuentes de ingresos.

Representa al flujo de ingresos que genera la empresa. En su libro, Osterwalder y Pigneur plantean las siguientes preguntas para determinar el flujo de ingresos:

¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Por qué pagan actualmente?

¿Cómo pagan actualmente?



¿Cómo les gustaría pagar?

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total?

6. Recursos clave

Las empresas que crean y ofrecen una propuesta de valor requieren de recursos claves, estos pueden ser físicos (edificios, vehículos, sistemas, etc.), intelectuales (marcas, patentes, datos de clientes, asociaciones), humanos (personal) y económicos (efectivo, crédito, acciones).

7. Actividades clave

Son las actividades necesarias para crear y ofrecer valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes, percibir ingresos. Las mismas se pueden dividir en:

- Producción: relacionadas con el diseño, la fabricación, la entrega de productos en grandes cantidades con calidad.
- Resolución de problemas: La solución de los problemas de cada cliente
- Plataforma/red: Las redes, los contactos, el software y la marca funcionan como plataforma en un modelo de negocio.

8. Asociaciones clave

Describe la red de proveedores, socios y alianzas que pueden adquirir las empresas para optimizar su negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, estas asociaciones pueden ser.

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Ventures.
- Relaciones cliente-proveedor

9. Estructura de costes

Son todos los costes que implica poner en marcha el modelo de negocio, para ello se define las características de cada uno de ellos:



- Costos fijos: no varían según el volumen de producción
- Costos variables: varían según la producción.
- Economías de escala: se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen.(Andrade, n.d.)
- Economías de campo: ventajas que una empresa obtiene al ampliar su ámbito de participación.

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA “TEDASA”

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

ALIADOS CLAVE 8	ACTIVIDADES CLAVE 7	PROPUESTA DE VALOR 2	RELACIONES CON CLIENTE 4	SEGMENTO DE MERCADO 1
<p>Proveedores: Ampliar las negociaciones con TECNOVA</p> <p>Cientes: Firmar convenios con las diferentes asociaciones y cooperativas de transporte</p>	<p>Diseño de un Plan estratégico.</p> <p>Análisis del Mix del Marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción)</p> <p>Propuesta de rediseño del Taller que contemple el espacio físico para prestar el nuevo servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dar comodidad del cliente al ahorrar el tiempo de traslado del vehículo de un taller a otro. - Ofrecer un servicio de calidad y garantizado por la experiencia de la empresa en el sector autopartista. - Prestación del servicio con equipos de alta tecnología y personal técnico capacitado. - Respuesta inmediata a las necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Captación de nuevos clientes mediante publicidad interna, utilización de medios electrónicos como, en radio, televisión, periódico, etc. - Fidelización de los clientes mediante la calidad del servicio prestado, además de ofrecer servicio pre y post venta. - Estimulación de ventas a través de promociones y descuentos. - Citas previas obtenidas vía on-line 	<p>Personas mayores de 18 años de un estrato social medio alto que poseen un vehículo y buscan servicios de calidad con ahorro de tiempo.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE 6</p> <p>Físicos: Espacio disponible en los tecnicentros</p> <p>Humanos: Personal capacitado</p> <p>Económicos: Recursos para la reinversión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad social en el cuidado de medio ambiente al desechar los componentes usados de manera adecuada. 	<p>CANALES 3</p> <p>CANALES DIRECTOS: TEDASA - CLIENTE</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS 9</p> <p>Costos Fijos y Variables propios del negocio</p> <p>Inversión Física: Adecuaciones en los talleres</p> <p>Inversión en equipos: Maquinaria y herramienta</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS 5</p> <p>Venta de productos: Neumáticos, Baterías, Lubricantes, Reencauche, Partes y Accesorios</p> <p>Venta de servicios de taller: Mecánica Rápida, Mecánica Eléctrica</p> <p>Formas de pago: efectivo, cheque, tarjeta de crédito, transferencias bancarias, crédito inmediato</p>		

Ilustración 5: Modelo de Negocio Tedasa
Elaborado por autoras

I. Segmento de mercado.

De acuerdo al análisis realizado en capítulos anteriores y a través de observación directa en los tecnicentros de Tedasa el segmento de mercado al cual se dirige la propuesta de prestación del servicio de electromecánica automotriz, se encuentran los consumidores finales, es decir personas entre 18 y 65 años, de un estrato social medio alto que posean un vehículo y buscan servicios de calidad, garantía y ahorro de tiempo.

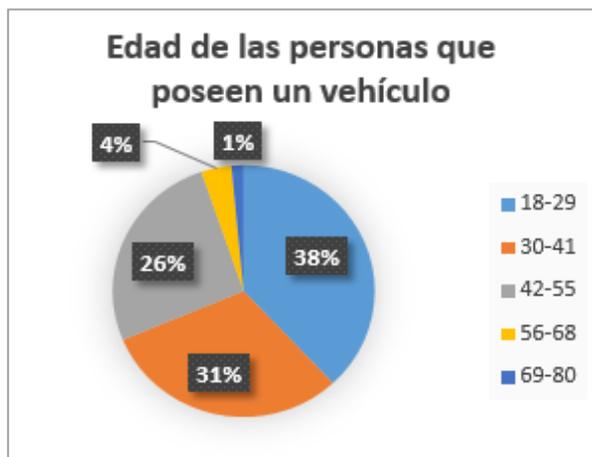


Gráfico 12: Edad de las personas que poseen un vehículo
Elaborado por: Autoras

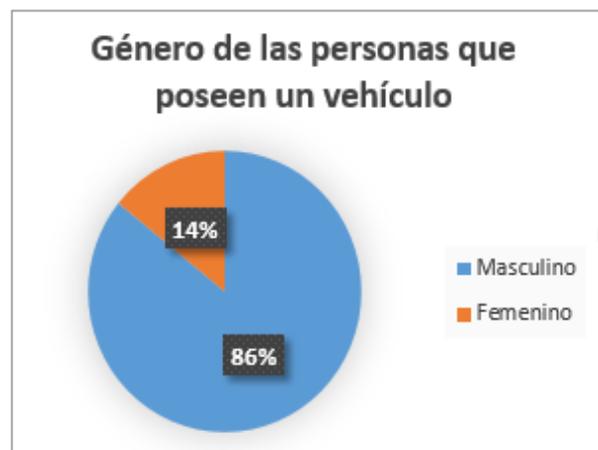


Gráfico 13: Género de las personas que poseen un vehículo
Elaborado por: Autoras

II. Propuesta de Valor

El valor que generará la presente propuesta de Modelo de Negocios permitirá a Tedasa obtener una ventaja competitiva al:

- Dar comodidad del cliente al ahorrar el tiempo de traslado del vehículo de un taller a otro.
- Ofrecer un servicio de calidad y garantizado por la experiencia de la empresa en el sector autopartista.
- Prestación del servicio con equipos de alta tecnología y personal técnico capacitado.
- Respuesta inmediata a las necesidades del cliente.
- Responsabilidad social en el cuidado de medio ambiente al desechar los componentes usados de manera adecuada.

De acuerdo a las encuestas realizadas el 98% de las personas que poseen un vehículo están dispuestas a realizar los servicios de mantenimiento eléctrico en los tecnicentros Tedasa (véase gráfico 13), siendo las principales razones: Realizar un mantenimiento más completo del vehículo en un solo lugar, y el ahorro de tiempo de trasladar el vehículo de un lugar a otro de acuerdo al gráfico 14.



Gráfico 13: Disposición de compra
Elaborado por: Autoras

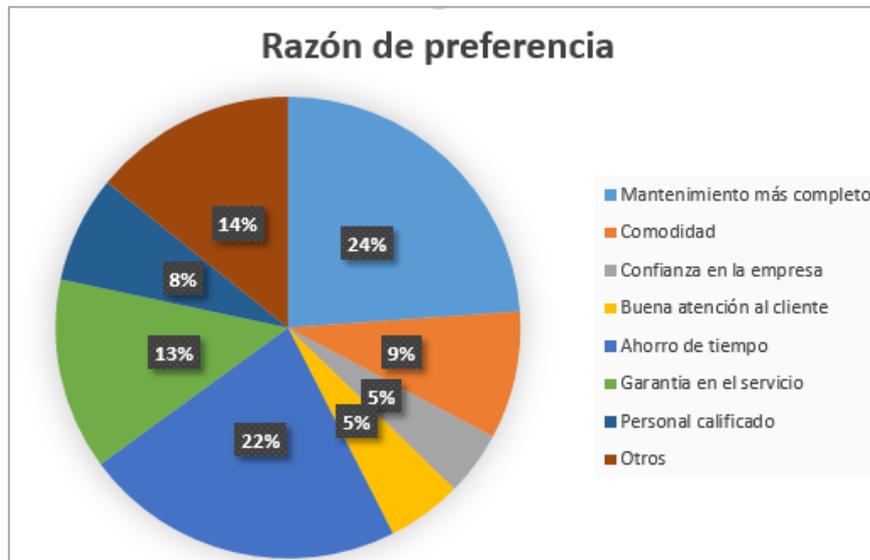


Gráfico 14: Razón de preferencia
Elaborado por: Autoras

III. Canales de distribución

El canal con el cual se pretende llegar a los clientes y tener una comunicación eficaz con los mismos es de carácter directo, ya que para poder brindar el asesoramiento técnico adecuado es necesario realizar un diagnóstico físico del vehículo.

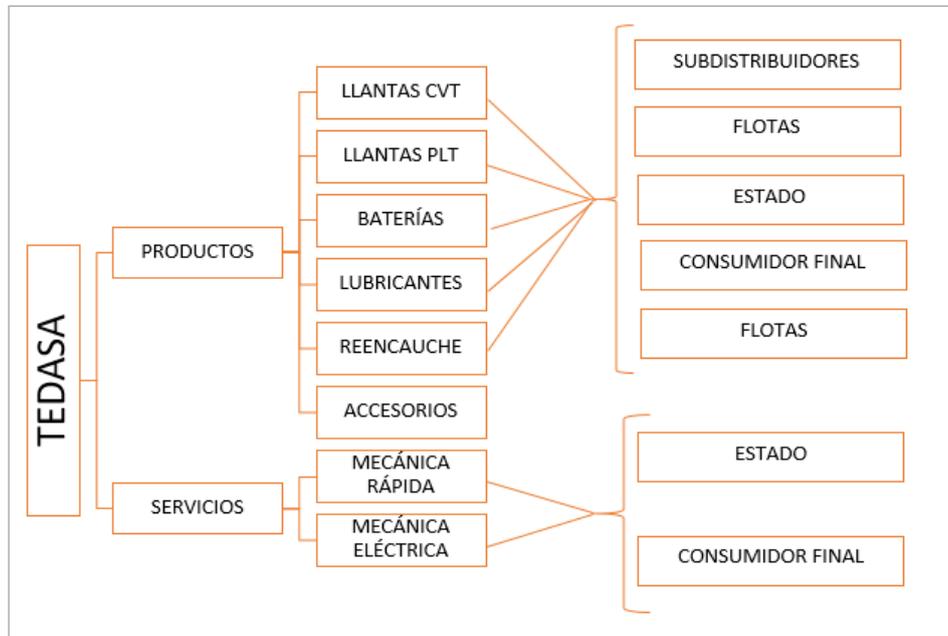


Ilustración 6: Canales de distribución Tedasa
Elaborado por: Autoras

IV. Relaciones con los clientes

La relación que la empresa pretende mantener con el segmento de mercado será de forma directa a través de:

- Captación de nuevos clientes mediante publicidad interna, utilización de medios electrónicos como: página web, redes sociales, correos masivos, etc. Además de la publicidad en radio, televisión, periódico, etc.
- Citas previas obtenidas vía on-line
- Fidelización de los clientes mediante la calidad del servicio prestado, además de ofrecer servicio pre y post venta.
- Estimulación de ventas a través de promociones y descuentos.

V. Fuentes de ingreso

La fuente de ingresos para la empresa se determina por la venta de productos y servicios ofertados por la misma, los precios de Tedasa están determinados por políticas comerciales basados en su costo de adquisición, mientras que los precios para la prestación de servicios dependen del tipo de servicio ofertado y según la clase de vehículo.

Según la estimación de la demanda realizada en puntos anteriores, con la implementación de este modelo se prevé que los ingresos de la empresa se incrementen, esto debido a la proyección del crecimiento del PIB en un 3% en el 2017 según datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2018), además considerando la tasa de crecimiento histórica para TEDASA en servicios de talleres del 1.77% anual, se prevé que al finalizar la propuesta del modelo estos servicios incrementen en un 10% según la siguiente proyección:

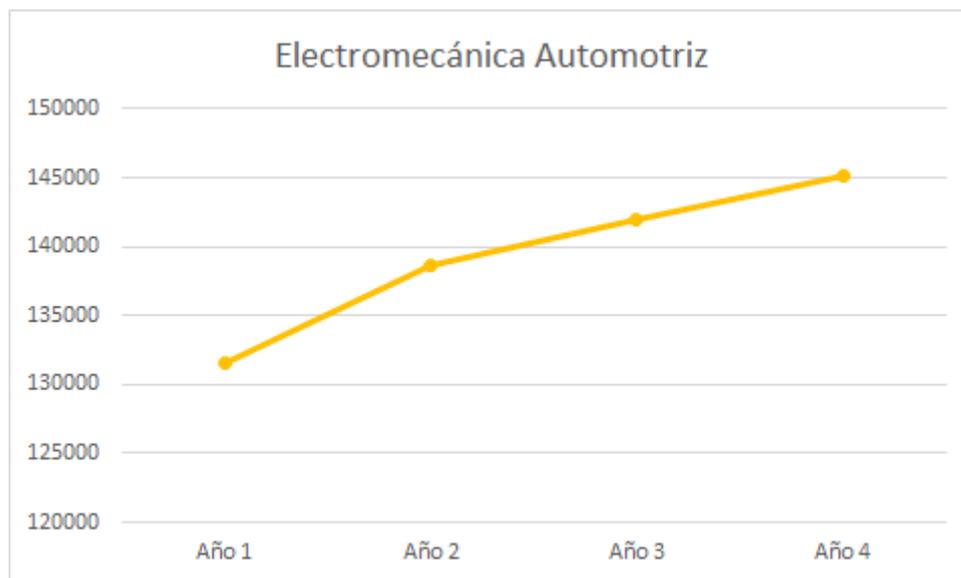


Gráfico 15: Ingresos proyectados "Electromecánica"
Elaborado por: Autoras

INGRESOS ANUALES													
SERVICIO	Precio servicio	Milchichig		Truck Machala		Truck Loja		Azogues		Gran Colombia		INGRESOS MENSUALES	INGRESOS ANUALES
		N° Veh	TOTAL	N° Veh	TOTAL	N° Veh	TOTAL	N° Veh	TOTAL	N° Veh	TOTAL		
Diagnostico Vehículo	15	16	240	15	225	14	210	12	180	13	195	1,050	12,600
Análisis de Luces	12	32	384	20	240	22	263	24	288	16	192	1,367	16,400
Limpiaparabrisas o plumas	15	40	600	28	420	30	450	30	450	27	405	2,325	27,900
Vidrios Eléctricos	20	12	240	9	180	10	200	11	220	8	160	1,000	12,000
Revisión Alarmas	25	5	125	4	100	5	125	6	150	4	100	600	7,200
Componentes electrónicos	30	4	120	3	90	3	90	4	120	3	90	510	6,120
Baterías	12	52	624	40	480	46	552	44	528	44	528	2,712	32,544
Fallas de encendido y arranques de carga	20	7	140	5	100	6	120	3	60	5	100	520	6,240
Sensores	25	4	100	2	50	3	75	4	100	3	75	400	4,800
Alternadores	30	4	120	2	60	5	150	3	90	2	60	480	5,760
TOTAL			2693		1945		2234.68		2186		1905	10,964	131,564

Formas de pago

Las formas de pago que se aceptan actualmente en la empresa son: efectivo, cheque, tarjeta de crédito, transferencias bancarias, crédito inmediato, siendo las más representativas las ventas a crédito que al 2017 estas representan el 74% del total de ventas (incluye cheques y transferencias bancarias), seguido de las ventas en efectivo con un 16% y las ventas con tarjeta de crédito representan el 10%.

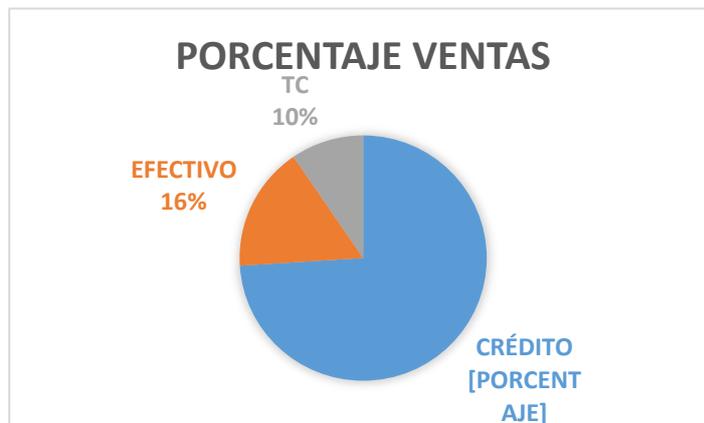


Gráfico 16: Ventas según su forma de pago
 Fuente: (Dpto Financiero Tedasa, 2017)
 Elaborado por: Autoras



Para la prestación del servicio de electromecánica se mantendrá todas las formas de pago actuales, dando así mayor comodidad y facilidad para que el cliente cancele los servicios prestados.

VI. Recursos claves

- **Físicos:** La implementación del servicio de mecánica eléctrica automotriz será en los tecnicentros de Milchichig, Gran Colombia, Azogues, Truck Loja, Truck Machala, ya que en estas sucursales se dispone de espacio para realizar las adecuaciones necesarias y poner en funcionamiento la propuesta del modelo a diferencia del resto de tecnicentros. (Ver anexo 3)
- **Humanos:** Uno de los principales objetivos empresariales de Tedasa es contar con la colaboración de personal competente y capacitado lo que le permite a la empresa garantizar el servicio ofrecido, por lo que su personal del área de taller son técnicos especializados que se encuentran en constante capacitación y se cuenta con el apoyo en Asistencia Técnica de Bosch.
- **Económicos:** Según el jefe de Servicio Técnico de Tedasa sería necesario una inversión de \$ 12.510 por bahía, esto es para las adecuaciones de la infraestructura en los talleres existentes que cuenten con el espacio físico para la implementación de servicio de mecánica eléctrica, adquisición de la maquinaria y herramientas varias.

VII. Actividades clave

Para ofrecer un servicio de calidad al cliente es necesario realizar varias actividades que permitan garantizar el mismo.

De acuerdo a la información recopilada en los capítulos anteriores se puede determinar que la empresa a pesar de mantener una posición sólida en el mercado necesita contar con un direccionamiento estratégico que le permita aprovechar los nichos de mercado, cumplir sus objetivos y metas propuesta, Según el análisis se pudo determinar que las actividades claves son:



Diseño de un Plan estratégico que permita determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de la empresa que contribuyan directamente a la formulación de estrategias y generar ventajas competitivas.

Análisis de Marketing mediante el estudio de los 4 factores claves del mismo conocidos como el Mix del Marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción)

Propuesta de rediseño del Taller que contemple el espacio físico para prestar el nuevo servicio.

Plan Estratégico.

Fredd David define a la planeación estratégica o administración estratégica como “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”. (Fred, 2013) es decir, la administración estratégica se centra en integrar a las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de lograr el éxito empresarial.

Misión¹⁸ propuesta

Somos una empresa con más de 35 años de experiencia en el mercado automotriz regional centro sur, dedicados a ofrecer la más alta calidad en nuestros productos y servicios, brindando seguridad y confianza contando con el apoyo y compromiso de personal altamente capacitado, superando las expectativas del mercado con compromiso social y mejora continua.

Visión¹⁹ propuesta

Para el 2021 convertir a TEDASA en la empresa líder en el mercado automotriz centro sur del país, reconocida por su calidad y servicio brindando excelencia y confianza a sus clientes.

Valores²⁰ propuestos

¹⁸ Misión. Según Idalberto Chiavenato misión es “la razón de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad, no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios con el pasar del tiempo.” (Chiavenato, 2001)

¹⁹ Visión. Tomando como referencia al autor antes mencionado la visión es “ la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser”(Chiavenato, 2001)

²⁰ Valores. Definen la manera que una empresa debe de conducirse, hacer negocio y el tipo de organización que debe de construirse para ayudar a la empresa a cumplir su misión. (Charles & Gareth, 2005)



- Creatividad
- Ética
- Honestidad
- Profesionalismo
- Calidad de servicio
- Respeto al medio ambiente
- Solidaridad
- Lealtad
- Respeto

Objetivos Empresariales²¹ propuestos

- Ofrecer productos y servicios de calidad con garantía satisfaciendo las más altas exigencias de nuestros clientes.
- Tiempos óptimos en la respuesta a las necesidades del cliente.
- Personal competente y capacitado.
- Brindar estabilidad y seguridad laboral a sus colaboradores creando un buen ambiente de trabajo.
- Mejora continua en sus procesos y operaciones.

Matriz FODA

Según (Fred, 2013) la matriz FODA ayuda a los directivos de la empresa a plantear cuatro estrategias que le permitan a la misma a mantener la ventaja competitiva y aprovechar nuevos nichos de mercado.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con 21 sucursales en la región centro sur del país. • Aceptación de todos los tipos de formas de pago. • Gran capacidad de almacenamiento de mercadería. • Prestigio de la empresa en la región centro sur. • Estructura financiera estable (fondos para reinversión). • Precios cómodos y accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos poco funcional. • Página web y redes sociales desactualizadas. • Falta de unidad y compañerismo entre los trabajadores. • Falta de un plan estratégico. • Alto nivel de rotación en el área de talleres. • Falta de motivación y capacitación al personal. • Dirección estratégica no definida. • Inexistencia de un departamento de Marketing.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de mercados virtuales mediante páginas web. • Inexistencia de Tecnicentros que presten más de dos tipos de mecánica automotriz rápida. • Eliminación de salvaguardias. • Estructura financiera estable (fondos para reinversión). • Tasa de inflación decreciente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de negocios pequeños de mecánica rápida. • Disminución de barreras de entrada al mercado automotriz. • Disminución del Poder Adquisitivo. • Mayor parte de la población tiene un estrato socioeconómico del tipo C-1. • Desconfianza al uso de plataformas virtuales para la comercialización de sus productos.

²¹ Objetivos empresariales. “Un objetivo de una empresa es una situación deseada que ella pretende alcanzar”.(Chiavenato, 2001)



<ul style="list-style-type: none">• Apoyo por parte del gobierno al sector privado.• Crecimiento económico positivo.• Preferencias arancelarias para el sector automotriz.• Incremento salarial.	<ul style="list-style-type: none">• Existencia de productos sustitutos importados a menor costo.• Políticas gubernamentales (nuevos impuestos).
---	--

Tabla 10: Matriz FODA

Elaborado por: Autoras

FODA CRUZADO

- Estrategias FO: Aprovechan las oportunidades externas utilizando las fortalezas internas.
- Estrategias DO: Aprovechan las oportunidades externas superando sus debilidades internas.
- Estrategias FA: Utiliza las fortalezas para evitar las amenazas externas.
- Estrategias DA: Estrategias defensivas que reducen las debilidades y evitan las amenazas externas.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Posicionamiento en el mercado 2. Cuenta con 21 sucursales en la región centro sur del país 3. Aceptación de todos los tipos de formas de pago 4. Precios cómodos y accesibles 6. Gran capacidad de almacenamiento de mercadería 7. Estructura financiera estable (fondos para reinversión)
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Apertura de mercados virtuales mediante páginas web 2. Inexistencia de Tecnicentros que presten más de dos tipos de mecánica automotriz rápida 3. Apoyo por parte del gobierno al sector privado 4. Incremento salarial. 5. Preferencias arancelarias para el sector automotriz.	Ofrecer productos y servicios a precios accesibles y cómodos (F4, O6, O12) Aprovechar la red de tecnicentros y su posicionamiento en el mercado para ofrecer dos servicios en los talleres (F2, F7, O2) Brindar la facilidad de compra a través de tiendas virtuales y con facilidad de pago. (F3, O1) Realizar compras (importaciones) aprovechando las preferencias arancelarias (F6, F7, O5)	Mantener en constante actualización la página web y monitorear de las redes sociales de Tedsa (D2, O1) Crear un departamento de Marketing (D4, O1)
AMENAZAS	AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA
1. Apertura de negocios pequeños de mecánica rápida 2. Existencia de productos sustitutos importados a menor costo 3. Políticas gubernamentales (nuevos impuestos)	Brindar promociones y descuentos (F4, A2)	Desarrollar un plan estratégico para enfrentar la apertura de negocios pequeños (D5, A1) Diseñar un plan de Marketing y Publicidad (D4, D5, A1, A2)

Tabla 11: Matriz FODA

Análisis de Marketing

Según (Kotler & Armstrong, 2013) el análisis de marketing es el resultado del uso de herramientas que la empresa mezcla, para obtener respuestas que el mercado objetivo desea.

Producto.

La propuesta del presente Modelo de Negocio, es la implementación del servicio de mecánica eléctrica en los Tecnicentros Tedasa, los principales servicios que se ofertarán son: Mantenimiento de luces, limpiaparabrisas (plumas), vidrios eléctricos, componentes de electrónica, carga de batería, fallas de arranque y encendido, revisión de sensores, alternadores.

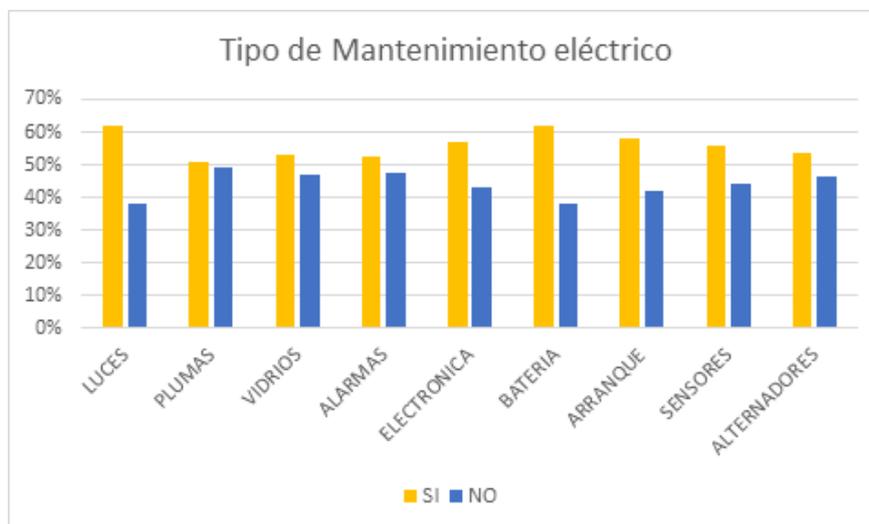
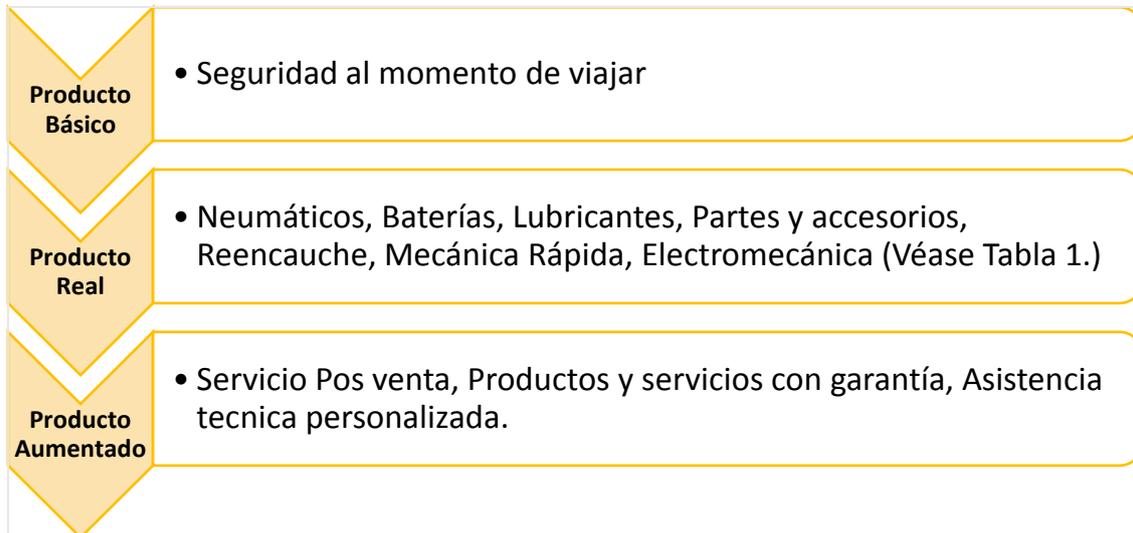


Gráfico 17: Tipo de mantenimiento eléctrico
Elaborado por: Autoras

Las dimensiones del producto, la clasificación del producto y su ciclo de vida es lo que plantea (Monferrer, 2008) para realizar el análisis de producto.

Dimensiones del producto



*Ilustración 7: Dimensiones del Producto Tedasa
Elaborado por: Autoras*

Clasificación del producto

- Según la tangibilidad

Bienes

- Neumáticos, Baterías, Lubricantes, Partes y accesorios, Reencauche

Servicios

- Mecánica Rápida, Electromecánica

*Ilustración 8: Clasificación del producto
Elaborado por: Autoras*

- Según la durabilidad

La durabilidad de un bien tangible en el caso de los vehículos en su mayoría depende del uso que se le da al mismo y su medición se lo hace en base al kilometraje recorrido.

- Según el tipo de usuario

Los productos ofertados por Tedasa son bienes y servicios de consumo adquiridos en su mayoría por consumidores finales.

Ciclo del producto

El ciclo de vida de un producto se define por el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia.

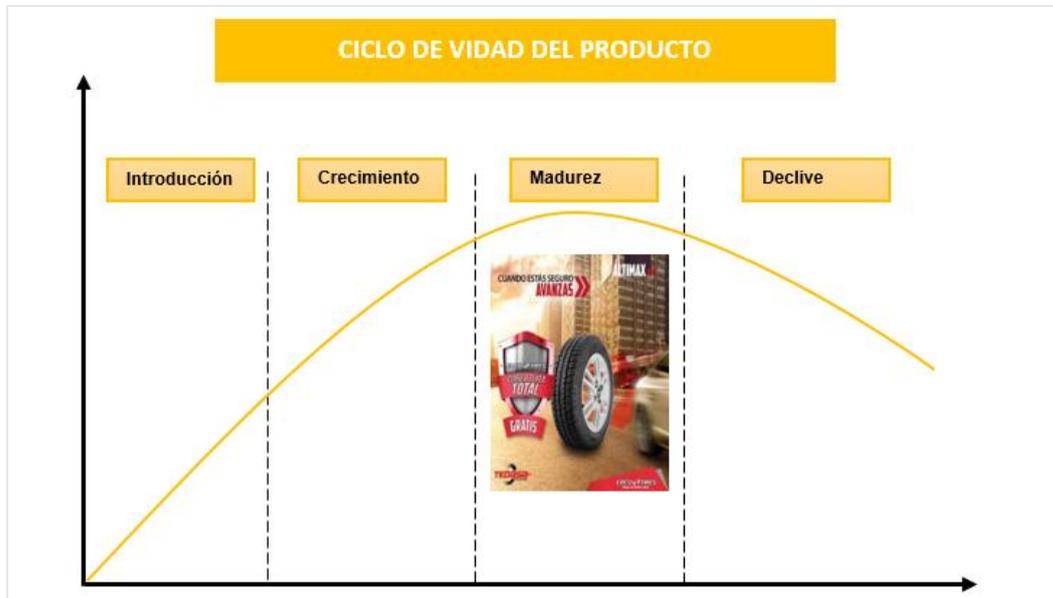


Ilustración 9: Ciclo de Vida
Elaborado por: Autoras

Hoy en día el vehículo es un bien indispensable para el uso diario, por lo que el mantenimiento es necesario para su correcto funcionamiento, es por eso que los productos y servicios que se ofertan siempre estarán dentro de la madurez del ciclo de vida.

PRECIO

TEDASA al ser un Distribuidor Autorizado de las marcas Continental, Bosch, Valvoline, Renovallanta le permite manejar un conjunto de precios de sus productos que resultan muy atractivos al consumidor. En lo que a productos se refiere los precios varían dependiendo del tipo de vehículo, modelo, año de fabricación, En los precios de servicios son más estables dependiendo del tamaño del vehículo. En el anexo 2 se puede apreciar un resumen de los precios que actualmente maneja la empresa.

PLAZA

La plaza hace referencia al lugar ya sea físico o virtual en el cual se desarrolla las actividades económicas, es decir los lugares mediante los cuales se distribuye los productos de la empresa. Tedasa distribuye sus productos mediante sus propios puntos de venta para el consumidor final, además cuenta segmentos de clientes denominados subdistribuidores, flotas y el Estado que le permiten tener una mejor cobertura y acaparar una mayor parte del mercado.

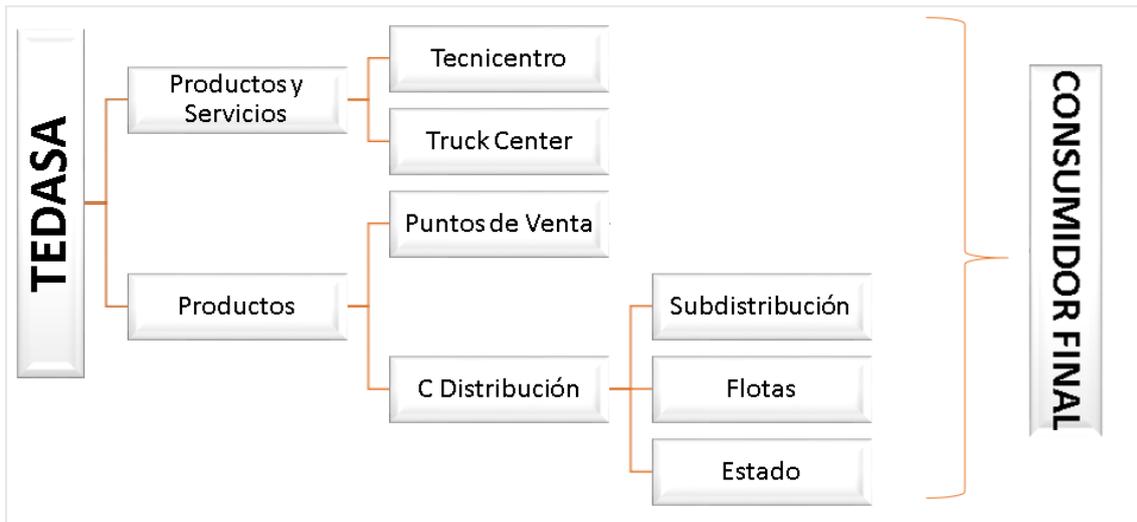


Ilustración 10: Plaza Tedasa
Elaborado por: Autoras

Promoción

La promoción que realizar la empresa se fortalecerá en las ya existentes que en la actualidad no son usadas adecuadamente, para lo cual se propone los siguientes objetivos y herramientas.

Objetivos:

- Posicionar la marca de Tedasa en el nuevo nicho de mercado, es decir en el servicio de mecánica eléctrica.
- Persuadir a clientes nuevos y existentes a realizar el mantenimiento eléctrico en los tecnicentros Tedasa.
- Impulsar las ventas en productos y servicios.

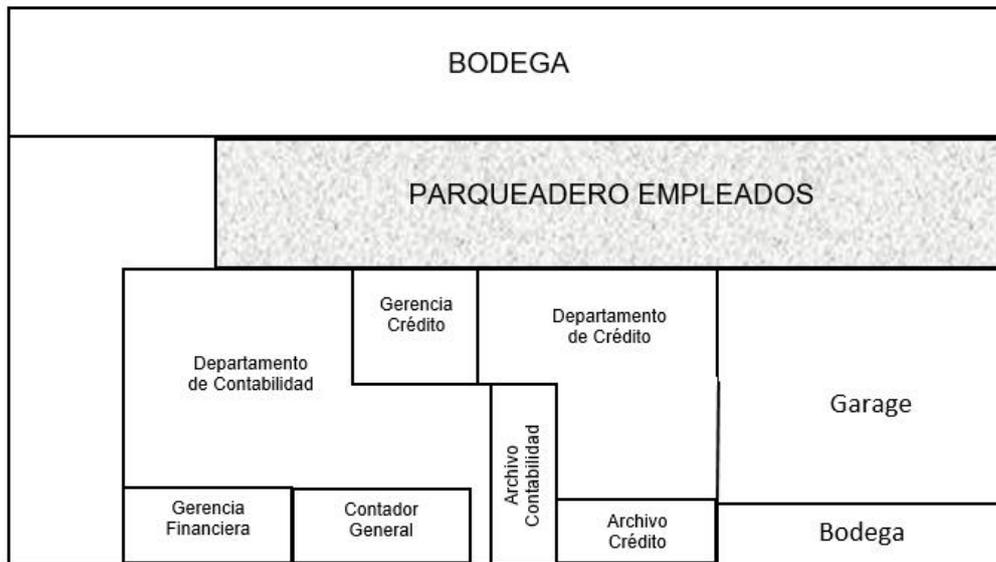
Herramientas:

- Actualización de la página web y monitoreo constante de redes sociales.
- Publicidad en redes sociales (Facebook, instagram, twitter, correos masivos).
- Publicidad en medios masivos (radio, prensa y televisión).
- Participación en ferias automotrices.
- Auspicios a clientes
- Mejorar la imagen de los tecnicentros

Infraestructura

Debido a los estudios físicos realizados a los tecnicentros se concluyó que, en los tecnicentros que se va a implementar el nuevo servicio son las sucursales de Milchichig, Gran Colombia, Azogues, Truck Loja, Truck Machala debido a que en estos existe espacio para la ampliación de la bahía para la prestación del servicio de mecánica eléctrica.

Actualmente Tedasa cuenta con la siguiente infraestructura.



*Ilustración 11: Infraestructura Tedasa Oficinas
Elaborado por: Autoras*



Ilustración 12: Infraestructura Tedasa: Oficinas y Taller
Elaborado por: Autoras

Propuesta de rediseño del Taller

A continuación se presenta una propuesta de rediseño para el taller donde consta el área para la prestación del servicio de mecánica eléctrica automotriz, adicional se propone un área de cafetería en la sala de espera.



Ilustración 13: Propuesta de rediseño del Taller
Elaborado por: Autoras



VIII. Asociados clave

Proveedores: Ampliar las negociaciones con las casa matrices especialmente con Tecnova, la misma que será el principal proveedor de repuestos para la prestación del nuevo servicio, además de la contribución con la capacitación del personal para el manejo de la nueva maquinaria y en el área técnica del nuevo servicio.

Clientes: Firmar convenios con las diferentes asociaciones y cooperativas de transporte, instituciones públicas y privadas.

IX. Estructura de costos

Tecnicentro del Austro como lo mencionamos con anterioridad ofrece varios productos y servicios del sector automotriz, al ser una empresa comercial y de servicios no posee procesos productivos, la determinación de precios se basas en inversiones de infraestructura, maquinaria, servicios básicos y la estructura general de la empresa.

La determinación de costos es parte fundamental en el éxito de un negocio, pues estos permiten tener el control de ella, además que dan a conocer si la empresa está obteniendo beneficios una vez que se cubren las necesidades para su funcionamiento.

La empresa para estimar los costos fijos y variables se basa en políticas ya establecidas.

Costos Variables

Entre los costos variables tenemos: los costos para el mantenimiento de la maquinaria, mantenimiento del local y mantenimiento de la flota de Tedasa.

Costos Fijos

Entre los costos fijos están: sueldos y salarios del personal administrativo, ventas, distribución y talleres, los servicios básicos, arriendos, combustible.

Inversiones Físicas

Este rubro indica los valores que se tendrán que utilizar la readecuaciones y remodelación de la infraestructura en la cual contemple el espacio para la prestación del servicio de mecánica eléctrica, la cual incluye:

- Infraestructura del taller
- Espacio para la maquinaria
- Cuarto de bodega para suministros del taller

Inversiones en equipos

Se determina los valores que serán destinados para la compra de la maquinaria y herramientas entre ellos:

- Scanner automotriz
- Lámparas de prueba
- Batt
- Computador portátil
- Multímetro
- Software
- Caja de herramientas
- Mesa de trabajo

ADQUISICIONES				
INSUMOS INICIO OPERACIÓN		Cant	V/U	V/Total
MAQUINARIA Y EQUIPOS	MARCAS			
Escáner Automotriz Vetronix Tech 2 +2 Tarjetas Pcmcia	Bosch	5	1,800.00	9,000.00
Bat Automotriz profesional	Bosch	5	450.00	2,250.00
Multímetro especial automotriz	Bosch	5	200.00	1,000.00
Caja de Herramientas especial		5	150.00	750.00
Lámparas de prueba		5	30.00	150.00
Computador portátil con software		5	700.00	3,500.00
				-
SOFTWARE				-
ESI[tronic]	Bosch	1	20,000.00	20,000.00
				-
MOBLIARIO				
Mesa de trabajo de 2x5mtr		5	120.00	600.00
				-
INFRAESTRUCTURA				
Adecuación: - Materiales		5	2,000.00	10,000.00
- Mano de Obra 2 personas		5	2,400.00	12,000.00
- Instalación Maquinaria		5	300.00	1,500.00
CAPACITACIÓN				
Capacitación a Técnicos		1	1,500.00	1,500.00
TOTAL			29,650.00	62,250.00

Tabla 12: Adquisiciones para el servicio de Electromecánica
Elaborado por: Autoras



CAPÍTULO IV. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

RUBROS PARA LA EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

A continuación se detallan los gastos que se incurrirán en la prestación del servicio de mecánica eléctrica en los 5 Tecnicentros Tedasa donde se ofertará el nuevo servicio.

- GASTOS ANUALES

RUBROS	Cant	V/U	V/Total
Materia Prima, Mano de Obra y Gastos:			
MATERIALES			
Suministros	5	1,200.00	6,000.00
Publicidad:			
Redes Sociales	1	400.00	400.00
Página WEB	1	200.00	200.00
Medios Masivos	4	360.00	1,440.00
Ferias Automotrices	4	500.00	2,000.00
MANO DE OBRA			
Calificada			
Técnico especialista en mecánica automotriz eléctrica	5	7,800.00	39,000.00
Aporte Patronal 12,15%	5	947.70	4,738.50
XIII Sueldo	5	650.00	3,250.00
XIV Sueldo	5	386.00	1,930.00
Vacaciones	5	325.00	1,625.00
Fondos Reserva	5	650.00	3,250.00
<u>GASTOS OPERATIVOS (mensual)</u>			
Mantenimiento licencia ESI(tronic)	1	12,000.00	12,000.00
Energía Eléctrica	5	300.00	1,500.00
Internet	5	60.00	300.00
Servicios básicos	5	60.00	300.00
Mantenimiento local y maquinaria	5	300.00	1,500.00
Arriendo de local	3	600.00	1,800.00
TOTAL		26,738.70	81,233.50

Tabla 13: Gastos servicio Electromecánica
Elaborado por: Autoras

Para los gastos del arriendo de local se considera las sucursales de: Azogues, Gran Colombia, Truck Loja; los locales de Milchichig y Truck Machala son propios de Tedasa.

- Depreciación de Activos Fijos

A continuación se presenta un cuadro de las depreciaciones y amortización de los activos fijos adquiridos para la prestación del servicio de electromecánica.

Depreciación	VALOR	Vida útil (Años)	Valor Residual	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Escáner Automotriz Vetronix Tech 2 +2 Tarjetas Pcmcia	9,000.00	10	450	855.00	71.25
Bat Automotriz profesional	2,250.00	10	112.5	213.75	17.81
Multímetro especial automotriz	1,000.00	10	50	95.00	7.92
Caja de Herramientas especial	750.00	5	37.5	142.50	11.88
Lámparas de prueba	150.00	5	7.5	28.50	2.38
Computador portátil con software	3,500.00	3	175	1,108.33	92.36
Mesa de trabajo de 2x5mtr	600.00	5	30	114.00	9.50
Construcción en curso	23,500.00	20	1175	1,116.25	93.02
TOTAL	40,750.00		2,037.50	3,673.33	306.11
Amortización					
ESI[tronic]	20000.00	3	1000.00	6,333.33	527.78
Total Amortización	20,000.00		1,000.00	6,333.33	527.78

Tabla 14: Depreciación Activos Mecánica Eléctrica
Elaborado por: autoras

En el caso de los equipos de computación se ha tomado su vida útil de 3 años como lo rige la normativa de depreciación de activos fijos, sin embargo para el cuarto año no se considera la compra de un nuevo computador pues este funciona aun, en el caso de la licencia ESI (tronic) al término de los 3 años de amortización el software es de propiedad de la empresa y se incurre en costos de mantenimiento.

PLAN DE INVERSIÓN

En el cuadro a continuación se muestra las adquisiciones a realizarse como parte de la implementación del servicio de mecánica eléctrica en los tecnicentros Tedasa, el financiamiento de este Modelo de Negocio será 100% con capital propio.

PLAN DE INVERSIÓN	
Rubros	VALOR
EGRESOS	
MAQUINARIA Y EQUIPOS	
Escáner Automotriz Vetronix Tech 2 +2 Tarjetas Pcmcia	9000
Bat Automotriz profesional	2250
Multímetro especial automotriz	1000
Caja de Herramientas especial	750
Lámparas de prueba	150
Computador portátil con software	3500
SOFTWARE	
ESI[tronic]	20000
MOBLIARIO	
Mesa de trabajo de 2x5mtr	600
INFRAESTRUCTURA	
Adecuación: - Materiales	10000
- Mano de Obra 2 personas	12000
- Instalación Maquinaria	1500
- Mantenimiento local	
CAPACITACIÓN	
Capacitación a Técnicos	1500
EGRESOS TOTALES	62250
FINANCIAMIENTO	
Capital Propio	62250
FINANCIAMIENTO TOTAL	62250

Tabla 15: Plan de inversión
Elaborado por: Autoras

PLAN OPERATIVO

Para el presente plan operativo se consideró los gastos que se incurren para la prestación del servicio de electromecánica, para la proyección de los años posteriores se consideró la tasa de inflación actual del 0.06%.

PLAN OPERATIVO					
Rubros / Años	0	1	2	3	4
VENTAS					
Ventas Electromecánica	0	131564	138673	141909	145220
COMPRAS					
Suministros		6000	6640	7347	8131
MANO DE OBRA					
Sueldos y salarios		39000	39234	39469	39706
Beneficios sociales		9614	9671	9729	9788
Sobresueldos		5180	5211	5242	5274
OTROS GASTOS					
Mantenimiento licencia ESI(tronic)		12000	13279	14695	16261
Energía Eléctrica		1500	1500	1500	1500
Internet		300	300	300	300
Servicios básicos		300	300	300	300
Publicidad		4040	4471	4947	5475
Mantenimiento local y maquinaria		1500	1660	1837	2033
Arriendo local		1800	1992	2204	2439
Depreciación		2557	2557	2557	1449
Amortización		6333	6333	6333	
CAPITAL DE TRABAJO					
Cuentas por Cobrar	2%	2631	2773	2838	2904
Cuentas por Pagar	7%	420	465	514	569

Tabla 16: Plan Operativo
Elaborado por: Autoras



ESTADO DE FLUJO DE CAJA FINANCIERO

FLUJO DE CAJA NETO					
Rubros / Años	0	1	2	3	4
INGRESOS					
Ventas por mecánica eléctrica	0	131564	138673	141909	145220
Ctas x Cobrar	0	-2631	-142	-65	-66
Valor Residual					28165
TOTALINGRESOS	0	128933	138531	141844	145154
EGRESOS					
INVERSIÓN					
Escáner Automotriz Vetronix Tech 2 +2 Tarjetas Pcmcia	9000				
Bat Automotriz profesional	2250				
Multímetro especial automotriz	1000				
Caja de Herramientas especial	750				
Lámparas de prueba	150				
Computador portátil con software	3500				
Software ESI[tronic]	20000				
Mesa de trabajo de 2x5mtr	600				
Adecuación Infraestructura	23500				
Capacitación a Técnicos	1500				
Suministros de taller		6000	6640	7347	8131
Sueldos y salarios		39000	39234	39469	39706
Beneficios sociales		9614	9671	9729	9788
Sobresueldos		5180	5211	5242	5274
Mantenimiento licencia ESI(tronic)		12000	13279	14695	16261
Energía Eléctrica		1500	1500	1500	1500
Internet		300	300	300	300
Servicios básicos		300	300	300	300
Publicidad		4040	4471	4947	5475
Mantenimiento local y maquinaria		1500	1660	1837	2033
Arriendo local		1800	1992	2204	2439
15% Trabajadores		6049	6661	6650	7885
25% Impuesto a la Renta		8569	9437	9420	11170
Cuentas por Pagar		-420	-45	-50	-55
EGRESOS DE EFECTIVO	62250	95431	100311	103592	110206
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-62250	33502	38220	38252	34948
Tasa referencia histórica	12.00%				
VAN	\$ 47,568				
TIR	44%				

Tabla 17: Flujo de Caja Neto

Elaborado por: Autoras

Como resultado del flujo de caja se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$47.568 lo que significa que se puede aceptar el modelo de negocio, en lo referente a la Tasa Interna de Retorno del 44% la propuesta de este modelo de negocio de igual manera puede ser aceptado, pues esta es superior a la tasa de descuento generalizada del 12% para proyectos económicos del país.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO “ELECTROMECAÁNICA”

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas		131564	138673	141909	145220
Ventas Electromecánica	-	131564	138673	141909	145220
Costo de ventas		45000	45874	46817	47837
Suministros		6000	6640	7347	8131
Sueldos y salarios		39000	39234	39469	39706
Utilidad Bruta		86564	92799	95092	97383
Gastos		46240	48391	50761	44818
Gastos de administración		14794	14882	14972	15061
Beneficios sociales		9614	9671	9729	9788
Sobresueldos		5180	5211	5242	5274
Gastos de Operación		21440	23502	25783	28308
Mantenimiento licencia ESI(tronic)		12000	13279	14695	16261
Energía Eléctrica		1500	1500	1500	1500
Internet		300	300	300	300
Servicios básicos		300	300	300	300
Publicidad		4040	4471	4947	5475
Mantenimiento local y maquinaria		1500	1660	1837	2033
Arriendo local		1800	1992	2204	2439
Gastos Depreciación		10007	10007	10007	1449
Depreciación		3673	3673	3673	1449
Amortización		6333	6333	6333	0
Utilidad Operacional		40324	44409	44331	52565
Utilidad antes de Participación		40324	44409	44331	52565
15% Trabajadores		6049	6661	6650	7885
Utilidad antes de Impuestos		34275	37748	37681	44680
25% Impuesto a la Renta		8569	9437	9420	11170
Utilidad Neta		25707	28311	28261	33510
Reserva legal		2571	2831	2826	3351
Utilidad a disposición de accionistas		23136	25480	25435	30159

Tabla 18: Estado de Resultados Proyectado "Electromecánica"

Elaborado por: Autoras

PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Balance general proyectado con proyecto

TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A. TEDASA
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA
Expresados en USDólares

ACTIVOS	0	1	2	3	4
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo y equivalentes del efectivo	\$ 260,627	\$ 376,523	\$ 384,053	\$ 391,734	\$ 399,571
Inversiones financieras	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000
Cuentas y documentos por cobrar no relacionados	\$ 3,811,415	\$ 3,789,246	\$ 3,865,777	\$ 3,943,170	\$ 4,022,112
Otras cuentas y documentos por cobrar no relacionados	\$ 176,156	\$ 179,679	\$ 183,273	\$ 186,938	\$ 190,677
Cuentas y documentos por cobrar relacionados	\$ 229,777	\$ 234,373	\$ 239,060	\$ 243,841	\$ 248,718
Activos por impuestos corrientes	\$ 236,053	\$ 240,774	\$ 245,590	\$ 250,501	\$ 255,511
Inventario	\$ 3,786,290	\$ 4,547,095	\$ 4,638,933	\$ 4,731,804	\$ 4,826,535
Activos no corrientes mantenidos para la venta	\$ 175,523	\$ 179,033	\$ 182,614	\$ 186,266	\$ 189,992
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 8,825,841	\$ 9,696,723	\$ 9,889,299	\$ 10,084,255	\$ 10,283,115
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Propiedad y equipo	\$ 5,290,655	\$ 5,290,655	\$ 5,290,655	\$ 5,290,655	\$ 5,290,655
Depreciacion acumulada	\$ -2,515,013	\$ -2,565,313	\$ -2,615,613	\$ -2,665,913	\$ -2,716,213
Construcciones en curso	\$ 23,500	\$ 23,500	\$ 23,500	\$ 23,500	\$ 23,500
Propiedad y equipo (mecanica electrica)	\$ 17,250	\$ 17,250	\$ 17,250	\$ 17,250	\$ 17,250
depreciacion acumulada (mecanica electrica)	\$ -	\$ -3,673	\$ -7,347	\$ -11,020	\$ -12,469
Activos intangibles	\$ 40,205	\$ 41,009	\$ 41,829	\$ 42,666	\$ 43,519
Software mecanica electrica	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 1,000
Amortizacion (mecanica electrica)	\$ -	\$ -6,333	\$ -12,667	\$ -19,000	\$ -
Inversiones en acciones	\$ 37,312	\$ 37,312	\$ 37,312	\$ 37,312	\$ 37,312
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 2,913,909	\$ 2,854,406	\$ 2,794,920	\$ 2,735,450	\$ 2,684,554
TOTAL ACTIVOS	\$ 11,739,750	\$ 12,551,130	\$ 12,684,219	\$ 12,819,705	\$ 12,967,670
PASIVOS Y PATRIMONIO					
PASIVOS CORRIENTES					
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 118,884	\$ 500,000	\$ 350,000	\$ 200,000	\$ 50,000
Cuentas y documentos por pagar no relacionados	\$ 1,404,325	\$ 1,448,164	\$ 1,477,125	\$ 1,506,670	\$ 1,536,810
Otras cuentas y documentos por pagar no relacionados	\$ 385,609	\$ 393,321	\$ 401,188	\$ 409,211	\$ 417,396
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 371,465	\$ 387,463	\$ 404,649	\$ 422,163	\$ 441,776
Cuentas y documentos por pagar relacionadas	\$ 2,547,331	\$ 2,598,278	\$ 2,650,243	\$ 2,703,248	\$ 2,757,313
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 4,827,614	\$ 5,327,226	\$ 5,283,206	\$ 5,241,292	\$ 5,203,294
PASIVOS NO CORRIENTE					
Provisión por beneficios a empleados	\$ 800,626	\$ 831,432	\$ 862,943	\$ 895,173	\$ 928,138
Obligaciones con instituciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros	\$ 143,232	\$ 141,800	\$ 140,382	\$ 138,978	\$ 137,588
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 943,858	\$ 973,232	\$ 1,003,325	\$ 1,034,151	\$ 1,065,726
TOTAL PASIVOS	\$ 5,771,472	\$ 6,300,458	\$ 6,286,530	\$ 6,275,443	\$ 6,269,021
PATRIMONIO					
Capital pagado	\$ 3,101,392	\$ 3,225,561	\$ 3,255,500	\$ 3,284,831	\$ 3,319,620
Reserva legal	\$ 801,064	\$ 870,280	\$ 941,167	\$ 1,013,500	\$ 1,087,305
Reserva facultativa	\$ 74,045	\$ 74,045	\$ 74,045	\$ 74,045	\$ 74,045
Ajuste NIIF primera vez	\$ 829,740	\$ 829,740	\$ 829,740	\$ 829,740	\$ 829,740
Resultados acumulados	\$ 600,000	\$ 628,102	\$ 659,249	\$ 691,148	\$ 723,698
Resultados del ejercicio	\$ 562,037	\$ 622,944	\$ 637,987	\$ 650,998	\$ 664,241
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5,968,278	\$ 6,250,672	\$ 6,397,689	\$ 6,544,262	\$ 6,698,649
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIOS	\$ 11,739,750	\$ 12,551,130	\$ 12,684,219	\$ 12,819,705	\$ 12,967,670

Estado de resultados proyectado con proyecto

TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A TEDASA
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
(Expresado en U\$Dolares)

	0	1	2	3	4
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	22,160,699	22,603,913	23,055,991	23,517,111	23,987,453
Ingresos por mecanica electrica	-	131,564	138,673	141,909	145,220
COSTO DE VENTAS	18,412,877	18,781,135	19,156,757	19,539,892	19,930,690
Costo por mecanica electrica	-	45,000	45,874	46,817	47,837
UTILIDAD BRUTA	3,747,822	3,909,343	3,992,033	4,072,311	4,154,146
GASTOS					
Gastos de venta y Distribucion	2,546,562	2,597,493	2,649,443	2,702,432	2,756,481
Gastos administrativos	1,043,110	1,063,972	1,085,252	1,106,957	1,129,096
Gastos por electromecanica	-	46,240	48,391	50,761	44,818
	3,589,672	3,661,465	3,734,695	3,809,389	3,885,576
UTILIDAD OPERACIONAL	158,150	247,877	257,339	262,922	268,570
OTROS INGRESOS					
Ingresos financieros	21,492	21,922	22,360	22,807	23,264
Otros Ingresos	986,852	1,006,589	1,026,721	1,047,255	1,068,200
	1,008,344	1,028,511	1,049,081	1,070,063	1,091,464
OTROS GASTOS					
Gastos financieros	186,630	190,363	194,170	198,053	202,014
Otros gastos	278	284	289	295	301
	186,908	190,646	194,459	198,348	202,315
UTILIDAD DEL EJERCICIO	979,586	1,085,742	1,111,961	1,134,636	1,157,718
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	979,586	1,085,742	1,111,961	1,134,636	1,157,718
Participacion de los trabajadores	146,938	162,861	166,794	170,195	173,658
UTILIDAD GRAVABLE	832,648	922,881	945,167	964,441	984,061
Impuesto a la Renta	208,162	230,720	236,292	241,110	246,015
UTILIDAD NETA	624,486	692,160	708,875	723,331	738,046
Reserva legal	62,449	69,216	70,887	72,333	73,805
Utilidad a disposicion de accionistas	562,037	622,944	637,987	650,998	664,241

Ratios con proyecto

- Indicador de liquidez

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	CAPITAL TRABAJO	RAZÓN CORRIENTE
0	\$ 8,825,841	\$ 4,827,614	\$ 3,998,227	1.83
1	\$ 9,696,723	\$ 5,327,226	\$ 4,369,497	1.82
2	\$ 9,889,299	\$ 5,283,206	\$ 4,606,094	1.87
3	\$ 10,084,255	\$ 5,241,292	\$ 4,842,963	1.92
4	\$ 10,283,115	\$ 5,203,294	\$ 5,079,821	1.98

El indicador de liquidez nos muestra que la empresa con esta propuesta de modelo de negocio es bastante líquida, pues por cada dólar de deuda tiene en promedio de tiene 0.88 para hacer frente a sus deudas, su capital de trabajo al finalizar el cuarto años será de \$5´079.821.

- Indicador de Solvencia

AÑO	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO	Razón Endeudamiento	Razón Apalancamiento
0	\$ 11,739,750	\$ 5,771,472	\$ 5,968,278	49.16%	0.97
1	\$ 12,551,130	\$ 6,300,458	\$ 6,250,672	50.20%	1.01
2	\$ 12,684,219	\$ 6,286,530	\$ 6,397,689	49.56%	0.98
3	\$ 12,819,705	\$ 6,275,443	\$ 6,544,262	48.95%	0.96
4	\$ 12,967,670	\$ 6,269,021	\$ 6,698,649	48.34%	0.94

Con la propuesta del presente modelo de negocio se tendrá una razón de endeudamiento en promedio del 49.24% es decir que por cada dólar invertido en activos 0,49 ctvs. están financiados por terceros. Por otra parte, la empresa se será solvente, su razón de apalancamiento promedio es de 0,97.



- Indicador de Rentabilidad

AÑO	ACTIVO	PATRIMONIO	UTILIDAD NETA	ROI	ROE
0	\$ 11,739,750	\$ 5,968,278	\$ 624,486	5.32%	10.46%
1	\$ 12,551,130	\$ 6,250,672	\$ 692,160	5.51%	11.07%
2	\$ 12,684,219	\$ 6,397,689	\$ 708,875	5.59%	11.08%
3	\$ 12,819,705	\$ 6,544,262	\$ 723,331	5.64%	11.05%
4	\$ 12,967,670	\$ 6,698,649	\$ 738,046	5.69%	11.02%

La empresa presenta al cuarto año un ROI de 5.69% es decir que el rendimiento de la inversión mejorara, por otro parte el ROE de 11.02% de igual manera subirá, lo que contribuirá al desarrollo eficiente de la empresa.

ANÁLISIS DE RIESGO DEL MODELO

	ALTO		MEDIO		BAJO
--	------	--	-------	--	------

TIPO DE RIESGO	POSIBLES RIESGOS	FACTORES DE RIESGO		MEDIDAS DE MITIGACIÓN	RESPONSABLE
		IMPACTO	PROBABILIDAD		
INTERNO	Implementación del nuevo servicio sin análisis previo			Análisis económico y financiero de la situación interna y externa de la empresa	Dep. Financiero
	La inversión supere los costos estimados			Considerar en la proyección de gastos fondos para imprevistos	Dep. Financiero, Dep. Servicio Técnico
	Retrasos en las adecuaciones físicas de los talleres			Establecer un cronograma de las actividades que implican considerando imprevistos	Dep. Servicio Técnico
	Inconvenientes en las instalaciones de la maquinaria			Capacitación al personal de taller de los tecnicentros	Dep. Servicio Técnico, Dep RRHH
	Poca aceptación de la publicidad			Crear estrategias de promoción y publicidad	Dep. Marketing, Dep Ventas
EXTERNO	Apertura de nuevos servicios de mecánica eléctrica en los tecnicentros			Fortalecer la fidelización de los clientes Tedasa	Dep. Ventas
	Cambios en la demanda			Monitorear constantemente la demanda y crear planes de acción	Dep. Ventas, Dep. Marketing
	Cambios en las políticas del gobierno			Provisiones para cambios en las políticas del país	Dep. Financiero

Tabla 19: Análisis de Riesgo
Elaborado por: Autoras



A través del análisis de riesgo realizado al presente modelo de negocios se pudo determinar que los puntos más críticos son: la implementación del nuevo servicio en los tecnicentros sin un análisis previo y la apertura de pequeños talleres que oferten el servicio de electromecánica, los cuales se debe de tener mayor precaución al momento de la implementación.

La implementación del modelo no tiene un alto nivel de riesgo si el mismo se desarrolla de acuerdo a la planificación establecida.



CAPÍTULO V: APORTE ACADÉMICO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Aporte Académico

El presente modelo de negocios tiene como finalidad la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante la formación académica-profesional, para fortalecer la formación teórico-práctica, en varias materias que constituyen el núcleo central de la formación profesional de la carrera de Administración de Empresas.

Con el propósito de realizar un análisis de una industria que forma parte del sector automotriz de la ciudad de Cuenca, se plantea un modelo de negocios enfocado en una empresa en particular, que sirva como base a otras que buscan crecer y expandirse aprovechando el crecimiento exponencial del número de vehículos en la última década.

Este aporte constituirá una contribución al estudio de esta temática y por ende a la sociedad.



Conclusiones

El sector automotriz aporta significativamente a la economía ecuatoriana, pues además de generar numerosos puestos de trabajo e ingresos por impuestos, apoya a otros sectores de la economía.

La industria automotriz a diciembre de 2016 se ha incrementado en un 57% con relación a los últimos 5 años lo que ha generado la edad promedio del parque automotor sea cada vez menor, es decir en su mayoría son vehículos nuevos y debido a las nuevas tecnologías estos vehículos en su mayor parte contienen componentes eléctricos y automáticas.

Tedasa es una empresa cuencana que posee sucursales en varias provincias del país, la cual la constituye como la red de tecnicentros más grandes del país. Debido a factores externos e internos la empresa no ha obtenido el crecimiento esperado, siendo afectado fuertemente en el área de ventas especialmente en las de taller, por ello Tedasa busca nuevas oportunidades de negocio.

La empresa no cuenta con una planeación estratégica, un plan de marketing, ni tampoco con un manual de procesos y procedimientos, lo que no le ha permitido crecer en su plenitud.

Según el análisis realizado en el capítulo dos, el inicio de la recuperación de la economía del país para el año 2017 debido a la subida del precio del petróleo, el incremento del PIB de 3.8%, la reducción de la tasa de inflación a -0.3%, un IPC de \$105.26 y una tasa de desempleo del 4.1%, el incremento del ingreso per cápita, el apoyo del gobierno al sector privado, los acuerdos comerciales con países extranjeros generan a la empresa nuevas oportunidades de negocio.

En base al análisis de la situación actual externa e interna de la empresa se diseña un modelo de negocios que permita a la empresa recuperar y mejorar las ventas por servicios de taller, ofreciendo el nuevo servicio de electromecánica automotriz con calidad y garantía que genere valor agregado para el mismo, al ahorrar tiempo en el traslado del vehículo de un taller a otro.



La implementación del modelo de negocio a la empresa le permitirá aprovechar y abarcar nuevos nichos de mercado, convirtiéndole en una empresa más sólida y competitiva en el sector automotriz.

De acuerdo al desarrollo del modelo se obtuvo que la inversión inicial para la implementación del servicio de mecánica eléctrica en cinco de los diecisiete tecnicentros es de \$ 62,250.00; y de acuerdo al estudio financiero se obtuvo un VAN de \$ 47.658 y una TIR de 44% la cual es mayor a la tasa de descuento referencial.

La implementación del servicio de electromecánica en los Tecnicentros Tedasa aporta significativamente al total de ventas de los servicios de taller en alrededor del 11%, lo cual representa una recuperación del 3% de ventas perdido en años anteriores y supera la tasa histórica de crecimiento del 1.7%, dando como resultado un incremento del 11% al finalizar el cuarto año. (Ver anexo 10)

Mediante el análisis de ratios a los estados financieros proyectados con la implementación del proyecto se obtuvo los siguientes resultados: un Capital de Trabajo de \$5'079.081 y una razón corriente de 1.98 mejorando así su liquidez. Una razón de endeudamiento del 48.34%, y un apalancamiento de 0.94 lo cual indica mayor estabilidad económica para la empresa, además se obtuvo un ROI de 5.69% y un ROE de 11.02% lo que indica que tanto el rendimiento de la inversión como el rendimiento económico mejorará, todo esto en relación al año 2016.

Con la implementación del modelo según este análisis se puede concluir, que el incremento en los ingresos por servicios de taller mejorara significativamente a las ventas de este segmento a pesar de que las mismas no tengan un impacto mayor sobre las ventas totales de la empresa, debido a que estos es solo uno de las varias líneas que maneja Tedasa.



Recomendaciones

Considerando la posición en el mercado automotriz de la empresa se debe aprovechar los nuevos nichos de mercado que le permita a la misma establecerse como la mejor de la región.

Se recomienda la implementación de la planeación estratégica y el constante monitoreo de su correcta ejecución, pues al ser una empresa grande puede estar desaprovechando varias oportunidades.

También se sugiere desarrollar un plan de marketing que permita a la empresa tener una mejor cobertura y captar nuevos segmentos de clientes.

Se recomienda que la implementación del modelo se realice de acuerdo a lo planificado e involucrando a todo el personal competente de la empresa, ya que de lo contrario puede generar costos y retrasos innecesarios.

Se sugiere a la empresa tomar en cuenta la base teórica del modelo para futuras implementaciones en venta de productos o prestación de servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- AEADE. (2017). Sector automotor en cifras, (15). Retrieved from http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2018/01/boletin_15_espanol_resumido.pdf
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. a. (2008). *Estadística para Administración y Economía* (10a edició). México: CENGAGE Learning Editores S.A.
- Andrade, D. (n.d.). Economías de Escala. <https://doi.org/Pontifica Universidad del Ecuador>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2016). Anuario 2016. *Anuario 2016*, 1–580. <https://doi.org/15103943>
- Astudillo, G. (2016, December 19). El salario mínimo en Ecuador pasó de USD 160 a 366 en 10 años. Retrieved from <http://www.elcomercio.com/actualidad/salariobasicounificado-salariominimo-ecuador-inflacion.html>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Banco Central del Ecuador. Retrieved from https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- Banco Mundial. (2017). Ecuador: panorama general. Retrieved from <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BCE. (2018). La economía ecuatoriana creció 3.8% en el tercer trimestre de 2017. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1027-la-economía-ecuatoriana-creció-38-en-el-tercer-trimestre-de-2017>
- BCE. (2018). Precios promedio del crudo ecuatoriano y del mercado internacional. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Benguría, S., Martín, B., Valdés, M. V., Pascale, P., & Gómez, L. (2010). Métodos De Investigación En Educación Especial. Observación. *Uam*, 1(2), 4–45. Retrieved from https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Observacion_trabajo.pdf



- Camara de Comercio de Guayaquil. (2017). Informe de Posición Estratégica 179 Cronograma de desmantelamiento de salvaguardias Año 2017 Sobretasa Abril Mayo Junio, 1–5. Retrieved from <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/REG-1.5.1-1-IPE-179-Desmantelamiento-de-las-salvaguardias.pdf>
- Charles, H., & Gareth, J. (2005). *Administración estratégica*. (M. Hill Interamerica, Ed.) (Sexta Edic). Mexico: MacGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo* (Tercera Ed). Colombia: Mac Graw Gill/ Interamericana de Colombia.
- CINAE. (2017). Anuario de la Industria Automotriz Ecuatoriana 2017. Retrieved from <https://www.cinae.org.ec/Anuario/anuario2017.pdf>
- COMEX. (2015). *resolucion_016_2015 Comex.pdf*. Retrieved from https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/resolucion_016_2015 Comex.pdf
- Comite de Comercio Exterior. (2012). *RESOLUCION-51 COMEX.pdf*. Retrieved from <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/RESOLUCION-51.pdf>
- Continental. (2017). Continental Tire Andina.
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (2017). Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea. Retrieved from https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- Diario el Comercio. (2017, May 29). Ministro de Comercio Exterior confirma la eliminación de salvaguardias desde el 1 de junio. Retrieved from <http://www.elcomercio.com/actualidad/comercioexterior-pablocampana-salvaguardias-importaciones-ecuador.html>
- Dpto Financiero Tedasa. (2016). Notas a los estados financieros. Retrieved from <http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaimagen/VisualizaDocumetos.zul?tipoDocumento=economica&expediente=6065&idDocumento=3.1.L &fecha=2016-12-31 00:00:00.0>
- Dpto Financiero Tedasa. (2017). Dpto Financiero Tedasa.
- Dpto Recursos Humanos. (2017). Dpto Recursos Humanos.



- EKOS NEGOCIOS. (2017). Ekosnegocios. Retrieved from <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=239&nombre=TECNOVA S.A.&b=1>
- Escritura De Constitución. (1978). Escritura De Constitución. Cuenca.
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. <https://doi.org/estrategias>
- García, M. M., Delgado, J. A., Fernandes, C. R., Dolarea, S. G., Sancho, M. M., García, M. S., & Lechugo, E. B. (2007). Guía Para La Identificación Y Análisis De Procesos ., 36.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- INEC. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. 2011, (x), 1–4. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2012). INEC. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info7.pdf>
- INEC. (2014). Empresas y Tic's, 51. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2012-2014_PRESENTACION_TIC.pdf
- INEC. (2016). Encuesta nacional de empleo, subempleo y desempleo: Indicadores Laborales diciembre.
- INEC. (2017a). Ecuador en cifras. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (2017b). Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Diciembre/122017_Pobreza pdf.pdf
- INEC. (2017c). Reporte de Economía Laboral. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Informe_Economia_laboral-sep17.pdf



- INEC. (2018). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Febrero-2018/01_ipc_Presentacion_IPC_febrero2018.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *MARKETING. Marketing* (Decimo cua). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. <https://doi.org/10.2307/1250103>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter, HBR.pdf. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92. [https://doi.org/10.1002/1099-0690\(200112\)2001:23<4391::AID-EJOC4391>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/1099-0690(200112)2001:23<4391::AID-EJOC4391>3.0.CO;2-D)
- Mantilla Nova, D. (2015). Diseño óptimo de resortes tipo ballesta para la suspensión de un vehículo comercial considerando las condiciones dinámicas., 162. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/49812/>
- Mecánica del Automóvil. (2009). Retrieved from <https://mecanicayautomocion.blogspot.com/2009/03/sistema-electrico-automovil.html>
- Mejía C., C. A. (2003). La Propuesta De Valor. *Documentos Planning*, (76), 2–5.
- Ministerio de Coordinación de la Política Económica. (2013). Agenda De La Política Económica del Buen Vivir 2011 - 2013. *Agenda*, 1–119. Retrieved from <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/agenda-version-web.pdf>
- Ministerio del ambiente. (2013). AM-020-neumáticos.pdf.
- Monferrer, D. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall. <https://doi.org/978-9702604006>
- Naresh K. Malhotra. (2008). *Investigación de Mercados*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Organizacion Internacional de Estandarización. (2017). ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000. Retrieved from <http://iso9001calidad.com/el-nuevo-mapa-de-procesos-140.html>
- Ortega Bardellini, J. (2005). BCE_2005_AnalisisSectorAuto, (50), 1–52.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. *Barcelona: Deusto*.



- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2017). Organismos Nacionales. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/portal/content/Organismos_nacionales/674;jsessionid=By1kN9klvHFRNJ28lo01yQON.pucenode2?link=oln30.redirect
- PROECUADOR. (2017a). Análisis sectorial automotriz 20177. QUITO. Retrieved from http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/PROEC_AS2017_AUTOMOTRIZ.pdf
- PROECUADOR. (2017b). PROECUADOR. Retrieved from <http://www.proecuador.gob.ec/>
- Ricart, J. E. (2009). Business model: The missing link in strategic management | Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12–25.
- Ricci Vergara, X. E. (2014). Diseño Del Sistema De Gestión De Calidad Y Evaluación Bajo El Modelo Malcom Baldrige En La Empresa Tecnillanta S.a.
- Servicio de Rentas Internas. (2016). NAC-DGERCGC16-00000247 DECRETO IVA.pdf.
- Servicio de Rentas Internas. (2017). Tarifa de IVA retorna al 12%. Retrieved from <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle?idnoticia=431&marquesina=1>
- SRI. (2017). Estadísticas generales de recaudación. Retrieved from http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion?p_auth=O0oq51Lm&p_p_id=busquedaEstadisticas_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_EV06&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=2&_busquedaEstadisticas_
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2016). Resolución+No++SCVS-INC-DNCDN-2016-011.+AUDITORIA+EXTERNA.pdf. Retrieved from <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/34f4a1d4-8cb5-4e10-a7a1-95e68fd8ccb9/Resolución+No++SCVS-INC-DNCDN-2016-011.+AUDITORIA+EXTERNA.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=34f4a1d4-8cb5-4e10-a7a1-95e68fd8ccb9>
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2017). Superintendencia de Compañías y Valores. Retrieved from http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_param.zul



- Superintendencia de Compañías y Valores. (2018). Tecnicentro del Austro S.A. TEDASA. Retrieved from http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul
- TEDASA. (2017a). TEDASA. Retrieved from <http://www.tedasa.com/contacto>
- TEDASA. (2017b). TEDASA. Retrieved from <https://www.facebook.com/tedasa/>
- Velazquez, E. (2012). *Canales de Distribucion y Logistica*.
- Webster, A. L. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (Tercera Ed). Bogota: Mac Graw Gill/ Interamericana de Colombia.
- Zoot Christoph, A. R. (2009). Innovacion del modelo de negocio: creacion de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*.
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: Creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23, 108–121.



ANEXOS



Anexo 1: Encuesta de percepción del cliente de la empresa TEDASA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y

ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA TEDASA

Con la finalidad de elaborar nuestro proyecto de titulación en la carrera de Administración de Empresas, solicitamos gentilmente responder la siguiente encuesta la cual tiene como objetivo realizar un Modelo de Negocios para la implementación del servicio de electromecánica automotriz en los Talleres de la empresa TEDASA. La información proporcionada en la presente encuesta es de fines académicos, aseguramos la absoluta confidencialidad en sus respuestas.

1) Género

Masculino

Femenino

2) Edad

3) Lugar de residencia (Provincia)

4) ¿Cuál es su ocupación actual?

5) ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su nivel de ingresos mensual?
Marque con una "X"

Menos de 750

751- 1500

1501 – 2250

Más de 2251

6) ¿Conoce Ud. los productos y servicios que ofrece la empresa Tedasa?

Si

No

Si su respuesta es **SI** continúe la encuesta, de lo contrario pase a la pregunta 12.

7) ¿Cuál es el Tecnicentro Tedasa que Ud. ha visitado?

Milchichig		Prq Industrial		La Troncal		Machala Centro	
Gran Colombia		Huayna Capac		Loja La Pileta		Machala- El cambio	
T Cuenca-Católica		Gualaceo		Truck Loja			
Arenal		Azogues		Riobamba			
Remigio Crespo		Cañar		Macas			

8) ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrecen los Tecnicentros Tedasa?

Redes Sociales

Prensa

Volantes, Flyer, etc

Recomendación

Página Web

Radio

Correos masivos



9) ¿Cómo calificaría usted el servicio ofrecido por Tedasa en general?

Excelente Bueno Regular Malo

¿Porque?: _____

10) ¿Qué tan importantes son los siguientes atributos al momento de calificar los servicios prestados por Tedasa? Donde 1 es muy importante, 2 es importante, 3 indiferente, 4 poco importante y 5 es nada importante

Precio Forma de pago Atención al cliente
Asesoramiento técnico Rapidez del servicio

11) ¿Con que frecuencia acude Ud. a los Tecnicentros Tedasa para darle mantenimiento en mecánica rápida a su vehículo?

Mensual Bimensual Trimestral Semestral
Anual Otros ¿Cuál?: _____

12) ¿Cuál es la razón por la que usted le da mantenimiento a su vehículo?

Al presentar un daño específico
Mantenimiento preventivo
Control de Kilometraje
Revisión para matriculación vehicular
Otros ¿Cuál?: _____

13) ¿Qué tipo de mantenimiento eléctrico realiza usted con mayor frecuencia a su vehículo?

Servicio	x	Servicio	x
Análisis de Luces	<input type="checkbox"/>	Carga de batería	<input type="checkbox"/>
Limpia parabrisas (plumas)	<input type="checkbox"/>	Fallas de encendido y arrancas de carga	<input type="checkbox"/>
Vidrios eléctricos	<input type="checkbox"/>	Revisión de sensores	<input type="checkbox"/>
Alarmas	<input type="checkbox"/>	Alternadores	<input type="checkbox"/>
Componentes de electrónica	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

14) ¿En la actualidad en qué lugar realiza el mantenimiento eléctrico de su vehículo?

Mecánica de confianza ¿Cuál? _____
Electromecánica especializada ¿Cuál? _____
Concesionario ¿Cuál? _____
Otros ¿Cuál? _____

15) ¿Sabía Ud. que los tecnicentros de Tedasa ofrecen el servicio de mecánica eléctrica automotriz?

Si No

Si su respuesta es **No** pase a la pregunta 16, si su respuesta es **SI** ¿En cuál de las sucursal le ofrecieron el servicio?

16) ¿Le gustaría que los Tecnicentros TEDASA ofrezcan los servicios de electromecánica automotriz?

Si No

¿Por qué? _____

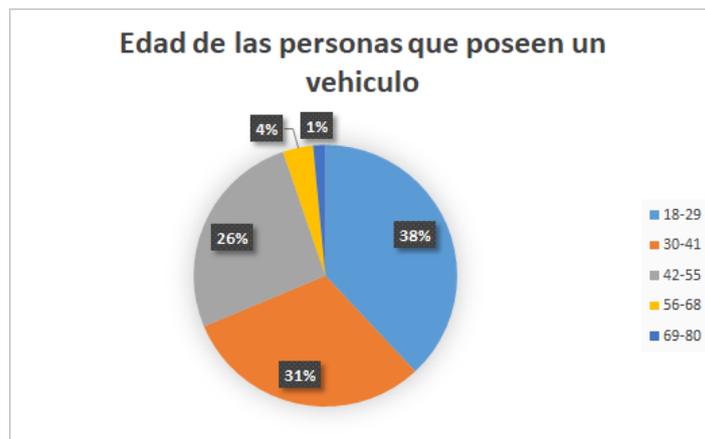
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 2: Resultados de la encuesta de percepción del cliente

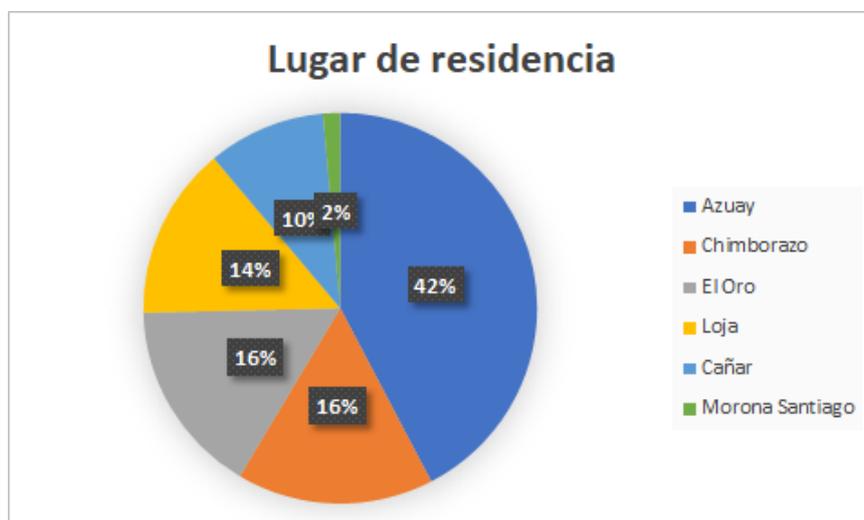
1) Género



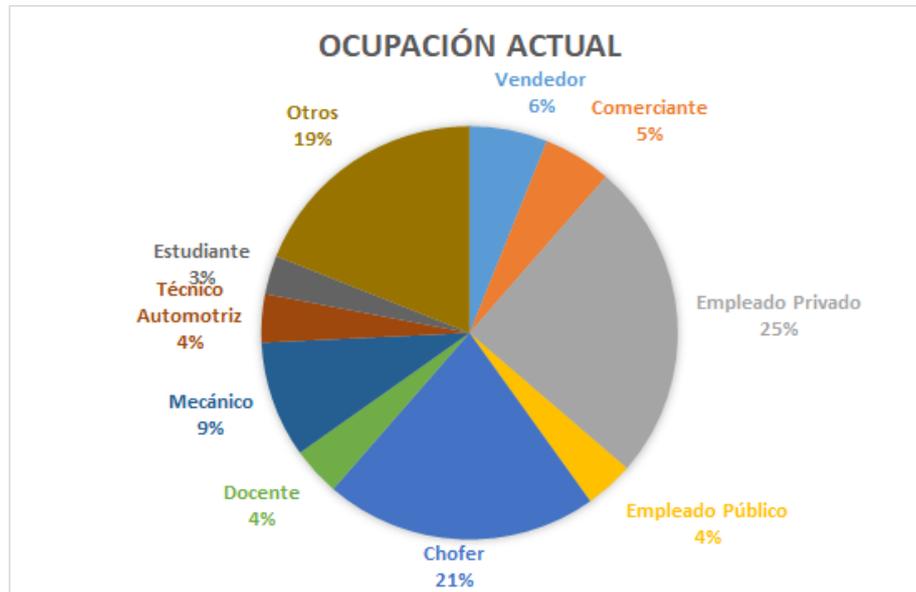
2) Edad



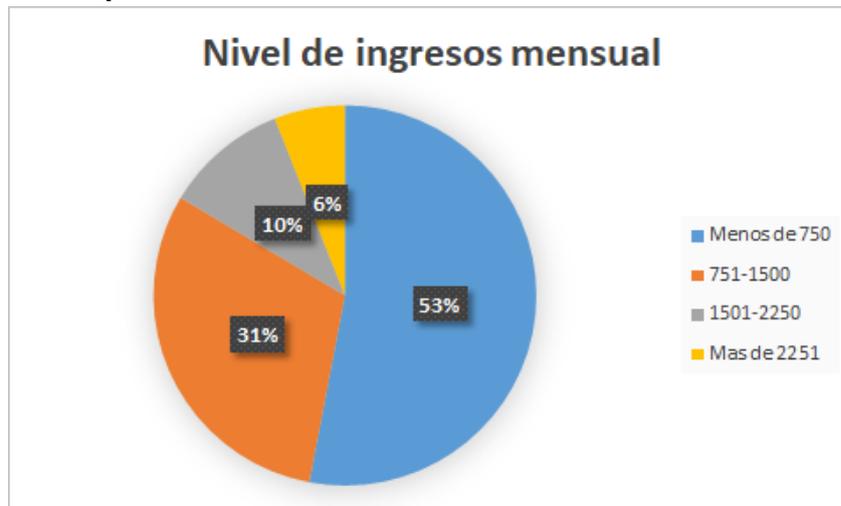
3) Lugar de residencia (Provincia)



4) ¿Cuál es su ocupación actual?



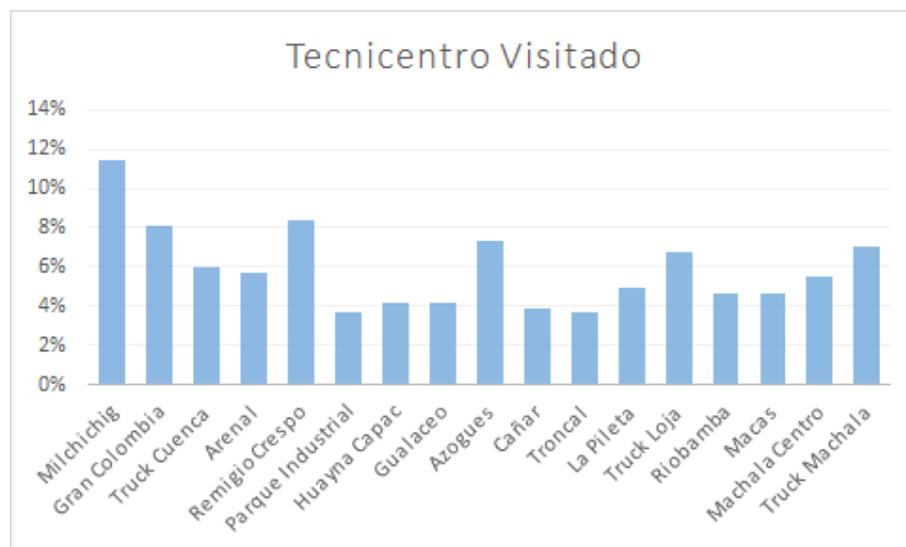
5) ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su nivel de ingresos mensual? Marque con una "X"



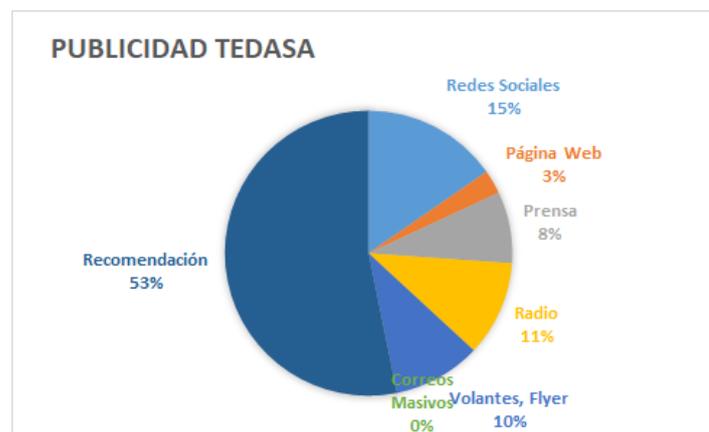
6) ¿Conoce Ud. los productos y servicios que ofrece la empresa Tedasa?



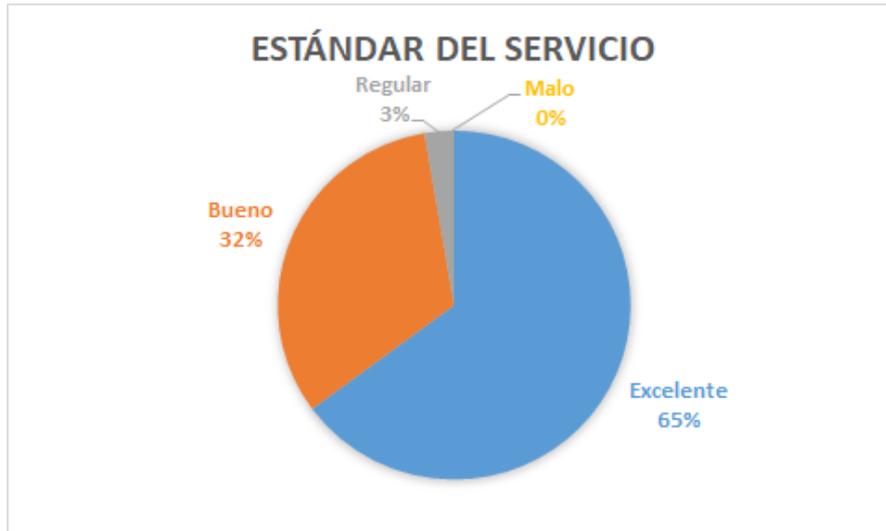
7) ¿Cuál es el Tecnicentro Tedasa que Ud. ha visitado?

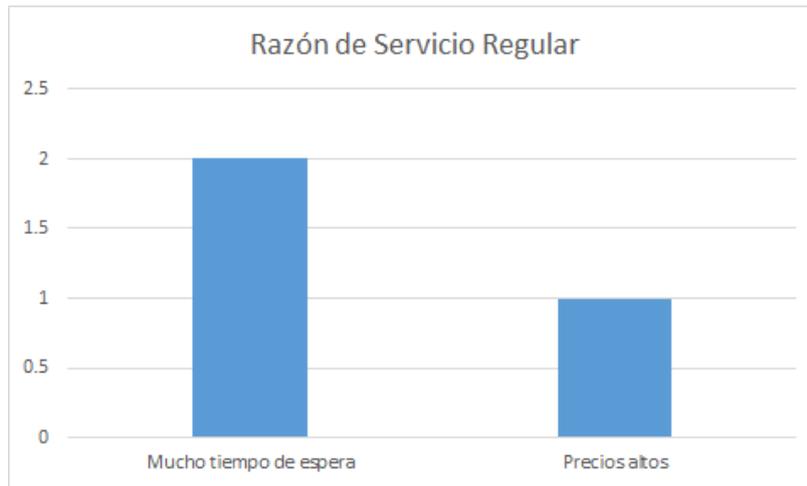


8) ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrecen los Tecnicentros Tedasa?



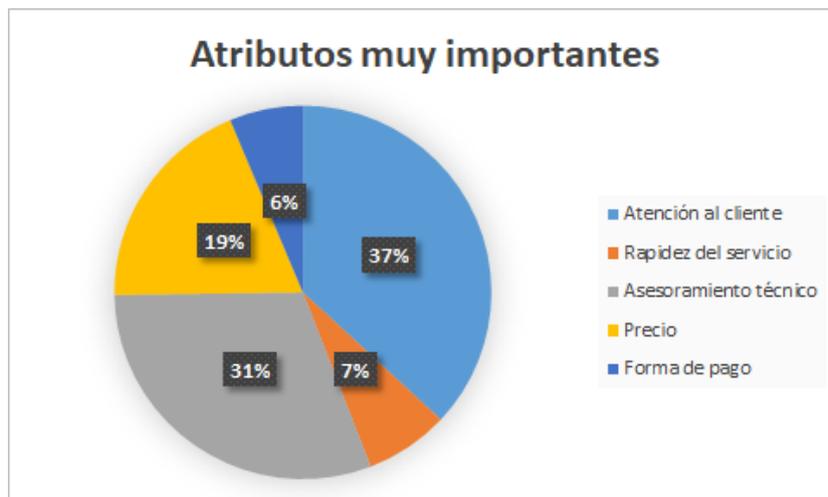
9) ¿Cómo calificaría usted el servicio ofrecido por Tedasa en general?



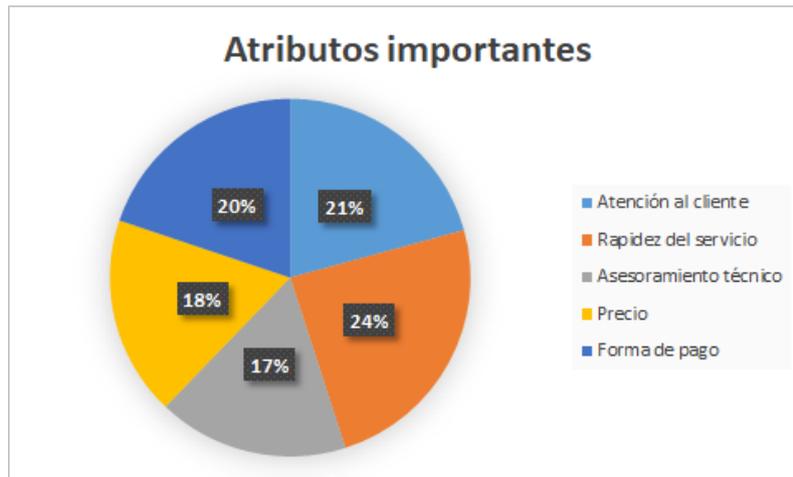


10) ¿Qué tan importantes son los siguientes atributos al momento de calificar los servicios prestados por Tedasa? Donde 1 es muy importante, 2 es importante, 3 indiferente, 4 poco importante y 5 es nada importante.

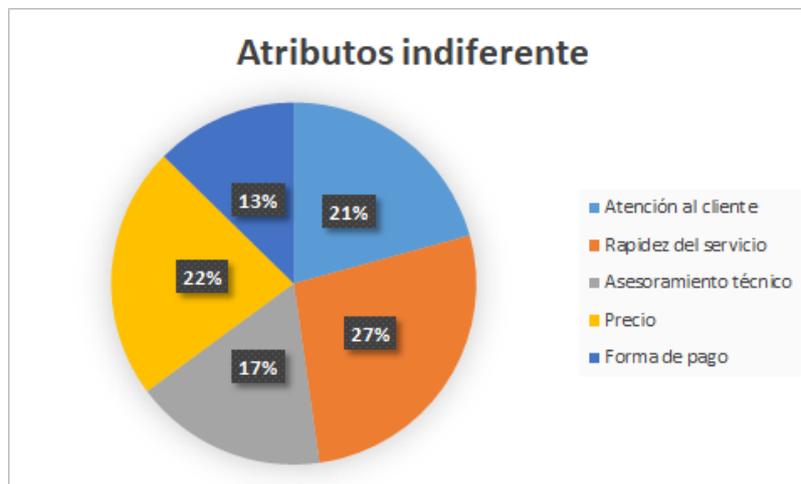
1 muy importante



2 es importante,



3 indiferente,



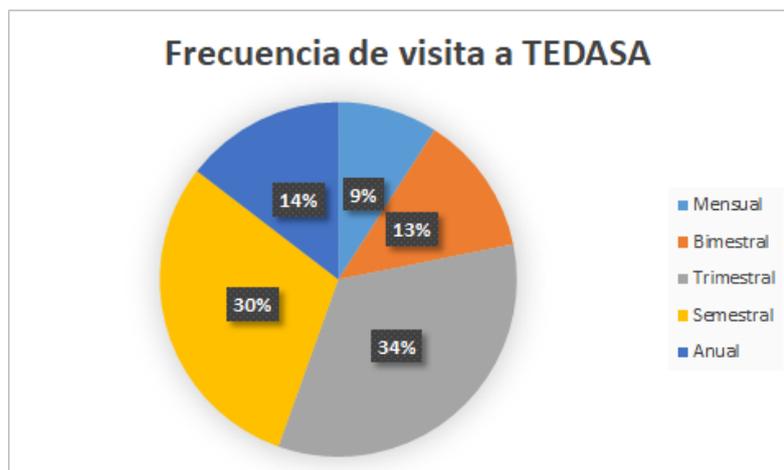
4 poco importante



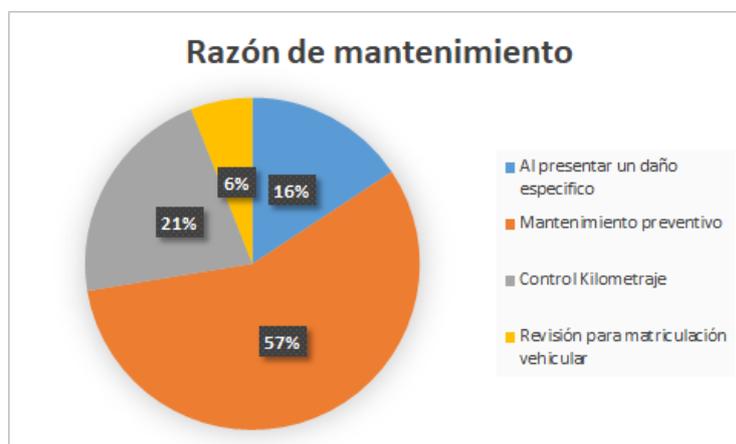
5 nada importante



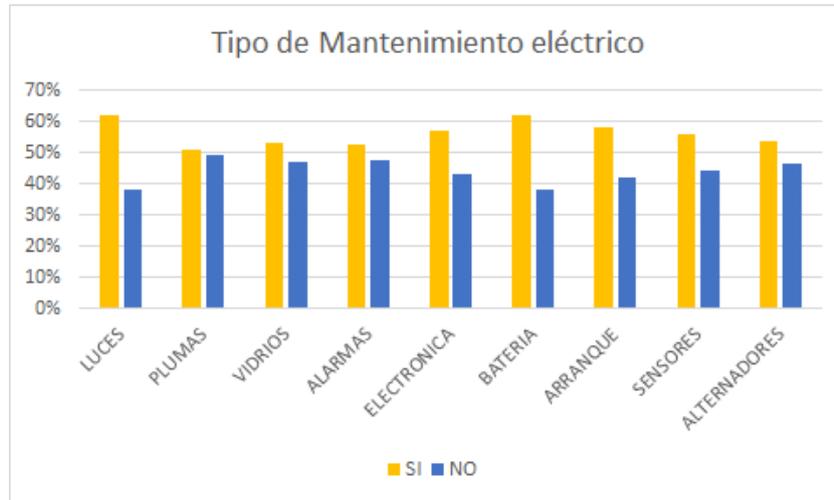
11) ¿Con que frecuencia acude Ud. a los Tecnicentros Tedasa para darle mantenimiento en mecánica rápida a su vehículo?



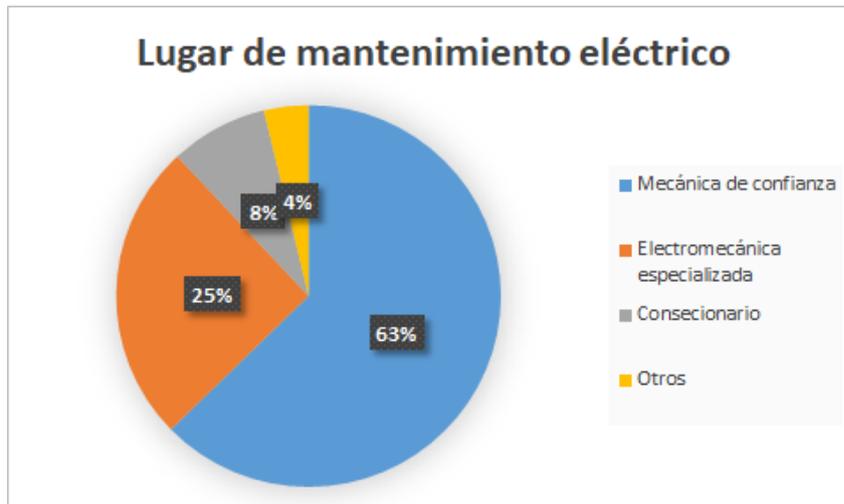
12) ¿Cuál es la razón por la que usted le da mantenimiento a su vehículo?



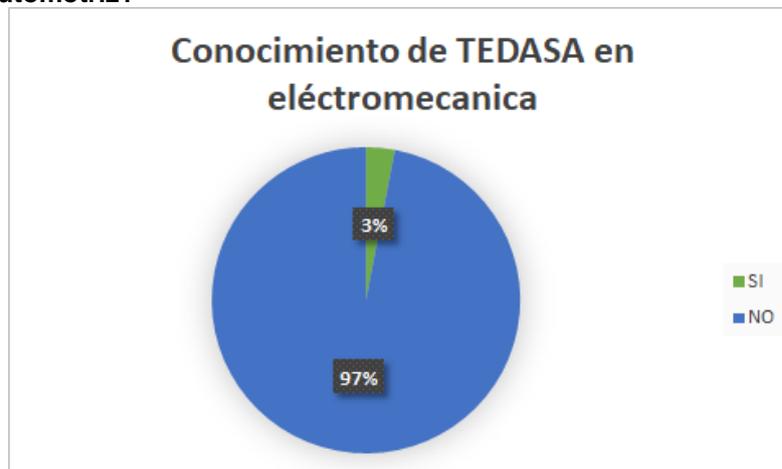
13) ¿Qué tipo de mantenimiento eléctrico realiza usted con mayor frecuencia a su vehículo?



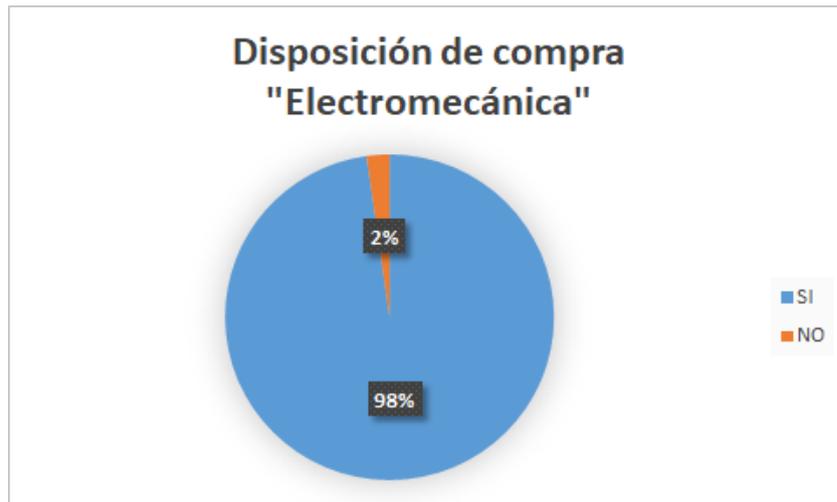
14) ¿En la actualidad en qué lugar realiza el mantenimiento eléctrico de su vehículo?



17) ¿Sabía Ud. que los tecnicentros de Tedasa ofrecen el servicio de mecánica eléctrica automotriz?



18) ¿Le gustaría que los Tecnicentros TEDASA ofrezcan los servicios de electromecánica automotriz?



Anexo 3: Lista de precios principales productos y servicios TEDASA

GRUPO	CATEGORIA	SUB- CATEGORIA	Precio Min	Precio Max
BATERIAS	BATERIAS MOTOS	Baterías	7,38	76,31
BATERIAS	BATERIAS VEHICULOS	Baterías	46,70	269,92
LUBRICANTES	ACEITE (LT)	Lubricantes	2,75	9,68
LUBRICANTES	ACEITE (GL)	Lubricantes	10,17	28,11
LUBRICANTES	ACEITE (BL)	Lubricantes	24,11	87,50
LUBRICANTES	ACEITE (TQ)	Lubricantes	479,67	1.248,68
LUBRICANTES	GRASAS (LT)	Lubricantes	4,80	6,47
LUBRICANTES	GRASAS (BL)	Lubricantes	44,10	103,18
LUBRICANTES	GRASAS (TQ)	Lubricantes	460,85	543,40
NEUMATICOS	2WHEELS TUBOS	Cuadrones - Llantas Motos	4,33	9,58
NEUMATICOS	2WHEELS TUBOS	Cuadrones - Llantas Motos	9,58	311,61
NEUMATICOS	CVT	Camion Bias Importada-Asociadas	415,45	415,45
NEUMATICOS	CVT	Camion Bias Local-Continental	185,94	384,63
NEUMATICOS	CVT	Camion Radial Importada-Asociadas	84,82	733,86
NEUMATICOS	CVT	Camion Radial Local-Continental	172,92	821,48
NEUMATICOS	OTR/IND/AGR	Farm	382,18	1.459,91
NEUMATICOS	OTR/IND/AGR	OTR	154,88	1.494,80
NEUMATICOS	PLT	Auto Radial Importada-Asociadas	35,71	244,63
NEUMATICOS	PLT	Auto Radial Local-Continental	30,54	118,00
NEUMATICOS	PLT	Camioneta Bias Importada-Asociadas	49,12	50,17
NEUMATICOS	PLT	Camioneta Bias Local-Continental	77,65	93,81
NEUMATICOS	PLT	Camioneta Radial Importada-Asociadas	25,94	373,68
NEUMATICOS	PLT	Camioneta Radial Local-Continental	76,26	241,50
OTROS	2WHEELS TUBOS	Tubos Cuadron y Motos	5,19	11,99
OTROS	ACCESORIOS DECORATIVOS	AMBIENTAL	1,75	1,75
OTROS	ACCESORIOS DECORATIVOS	AMORTIGUADOR	72,32	72,32
OTROS	ACCESORIOS DECORATIVOS	ARO	11,33	160,71
OTROS	ACCESORIOS DECORATIVOS	MOQUETA	15,45	27,36
OTROS	ACCESORIOS DECORATIVOS	Otros	13,81	131,88
OTROS	ACCESORIOS DECORATIVOS	RADIO	136,84	148,50
OTROS	ACCESORIOS DECORATIVOS	PLUMAS	3,80	20,90
OTROS	ACCESORIOS DECORATIVOS	VALVULA	2,96	2,96
OTROS	CVT	Defensas de Camion	9,29	19,64
OTROS	CVT	Tubos de Camion	8,43	48,68
OTROS	OTROS	Defensas de Camion	6,26	61,73
OTROS	OTROS	Tubos Cuadron y Motos	5,89	124,99
OTROS	OTROS SERVICIOS	AMORTIGUADOR	54,81	64,29
OTROS	OTROS SERVICIOS	BOMBILLO	0,62	1,28
OTROS	OTROS SERVICIOS	Otros	1,23	380,63
OTROS	OTROS SERVICIOS	Otros	380,63	380,63
OTROS	PLT	Defensas de Camioneta	5,83	9,20
OTROS	PLT	Tubos de Auto	4,50	14,25
OTROS	PLT	Tubos de Camioneta	6,59	16,25
OTROS	REPUESTOS AUTOMOTRICES	AMORTIGUADOR	0,68	165,71
OTROS	REPUESTOS AUTOMOTRICES	AMBIENTAL	3,94	3,94
OTROS	REPUESTOS AUTOMOTRICES	BOMBILLO	0,39	19,40
OTROS	REPUESTOS AUTOMOTRICES	BUJIA	1,87	20,57
OTROS	REPUESTOS AUTOMOTRICES	FILTRO	3,65	26,36
OTROS	REPUESTOS AUTOMOTRICES	Otros	0,32	631,17
OTROS	REPUESTOS AUTOMOTRICES	PLUMAS	4,10	20,61
OTROS	REPUESTOS AUTOMOTRICES	VALVULA	0,88	22,86
OTROS	SUMINISTROS TALLER	Otros	0,57	16,11
OTROS	SUMINISTROS TALLER	Otros	65,79	65,79



OTROS	SUMINISTROS TALLER	Otros	617,50	617,50
REENCAUCHE	CVT	Reencauche CVT	28,94	285,79
REENCAUCHE	OTR/IND/AGR	Reencauche CVT	79,31	584,25
REENCAUCHE	PLT	Reencauche PLT	48,47	264,92
TALLER	AIRE ACONDICIONADO	Taller	4,38	62,71
TALLER	ALINEACION	Taller	4,38	54,82
TALLER	BALANCEO	Taller	1,61	9,64
TALLER	CAMBIO DE ACEITE	Taller	4,82	10,96
TALLER	ENLLANTAJE	Taller	1,56	33,03
TALLER	FRENOS	Taller	15,34	18,74
TALLER	OTROS	Taller	3,00	4,39
TALLER	REPARACION NEUMATICOS	Taller	3,06	35,72
TALLER	SERVICIOS MECANICOS	Taller	0,43	86,83

Anexo 4: Sucursales Tedasa donde se implementara el servicio de mecánica eléctrica

Milchichig



Gran Colombia



Azogues



Truck Loja



Truck Machala





Anexo 5: Balance de situación financiera 2015; 2016

TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A. TEDASA
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA
 Expresados en USDólares

	Al 31 de diciembre de	
	2016	2015
ACTIVOS		
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>		
Efectivo y equivalentes del efectivo	\$ 439,171	\$ 436,379
Cuentas y documentos por cobrar no relacionados	\$ 3,887,028	\$ 4,630,471
Otras cuentas y documentos por cobrar no relacionados	\$ 122,074	\$ 185,262
Cuentas y documentos por cobrar relacionados	\$ 237,557	\$ 254,919
Activos por impuestos corrientes	\$ 189,728	\$ 221,117
Inventario	\$ 3,489,734	\$ 3,661,313
Activos no corrientes mantenidos para la venta	\$ 169,662	\$ 226,662
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 8,534,954	\$ 9,616,123
<u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u>		
Propiedad y equipo	\$ 2,779,648	\$ 3,056,944
Activos intangibles	\$ 85,559	\$ 137,793
Inversiones en acciones	\$ 37,312	\$ 37,312
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 2,902,519	\$ 3,232,049
TOTAL ACTIVOS	\$ 11,437,473	\$ 12,848,172
PASIVOS Y PATRIMONIO		
<u>PASIVOS CORRIENTES</u>		
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 362,969	\$ 325,853
Cuentas y documentos por pagar no relacionados	\$ 1,243,972	\$ 1,171,211
Otras cuentas y documentos por pagar no relacionados	\$ 826,306	\$ 1,249,141
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 448,082	\$ 560,268
Cuentas y documentos por pagar relacionadas	\$ 1,964,235	\$ 3,082,935
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 4,845,564	\$ 6,389,408
<u>PASIVOS NO CORRIENTE</u>		
Provisión por beneficios a empleados	\$ 726,353	\$ 674,835
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 118,884	\$ 250,813
Otros	\$ 143,233	\$ 143,233
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 988,470	\$ 1,068,881
TOTAL PASIVOS	\$ 5,834,034	\$ 7,458,289
PATRIMONIO		
Capital pagado	\$ 2,913,773	\$ 2,913,773
Reserva legal	\$ 733,086	\$ 674,867
Reserva facultativa	\$ 74,045	\$ 74,045
Ajuste NIIF primera vez	\$ 829,740	\$ 829,740
Resultados acumulados	\$ 839,239	\$ 315,267
Resultados del ejercicio	\$ 213,556	\$ 582,191
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5,603,439	\$ 5,389,883
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIOS	\$ 11,437,473	\$ 12,848,172

Anexo 6: Estado de resultados integrales 2015; 2016

TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A TEDASA
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
(Expresado en U\$Dolares)

	2016	2015
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	20936861	26497952
COSTO DE VENTAS	17476383	21901172
UTILIDAD BRUTA	3460478	4596780
GASTOS		
Gastos de venta y Distribucion	2265603	2247841
Gastos administrativos	1078940	986652
	3344543	3234493
UTILIDAD OPERACIONAL	115935	1362287
OTROS INGRESOS		
Ingresos financieros	8460	4668
Otros Ingresos	553498	9181
	561958	13849
OTROS GASTOS		
Gastos financieros	219026	269354
Otros gastos	3489	153228
	222515	422582
UTILIDAD DEL EJERCICIO	455378	953554
PERDIDAS, COSTOS Y GASTOS POR MEDICIONES DE ACTIVOS B	242	104
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E		
IMPUESTO A LA RENTA	455620	953658
Participacion de los trabajadores	68343	143049
UTILIDAD GRAVABLE	387035	810505
Gastos no deducibles	240811	227290
Otros ingresos exentos	-49528	
Participacion a trabajadores provenientes de ingresos ex	7415	
BASE IMPONIBLE PARA CALCULO IMP RTA	585733	1037795
Impuesto a la Renta	173479	228314
UTILIDAD NETA	213556	582191

**Anexo 7: Estado de flujos de efectivo 2015; 2016****TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A TEDASA
ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO
(Expresado en U\$Dolares)**

	2016	2015
FLIJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Efectivo recibido de clientes	21662276	27455778
Efectivo pagado a proveedores y empleados	-22624833	-26175607
Otros Ingresos	561958	13849
Otros Gastos	-222515	-422582
EFFECTIVO NETO PROVENIENTE DE OPERACIÓN	-623114	871438
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSION		
Venta de activos disponibles para la venta	57000	
Compras de propiedades y equipo	-133661	-377485
Compras de activos intangibles	-9981	-81873
EFFECTIVO NETO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-86642	-459358
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Sobregiros bancarios	131041	
Dividendos pagados	-404600	
Pago por jubilación y desahucio	-31784	
Incremento(Disminucion) de prestamos (neto)	-228339	-403036
EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-533682	-403036
AUMENTO (DISMINUCION) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE	-1243438	9044
SALDO DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL INICIO	436381	427337
SALDO DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FIN	-807057	436381



Anexo 8: Balance general proyectado sin proyecto

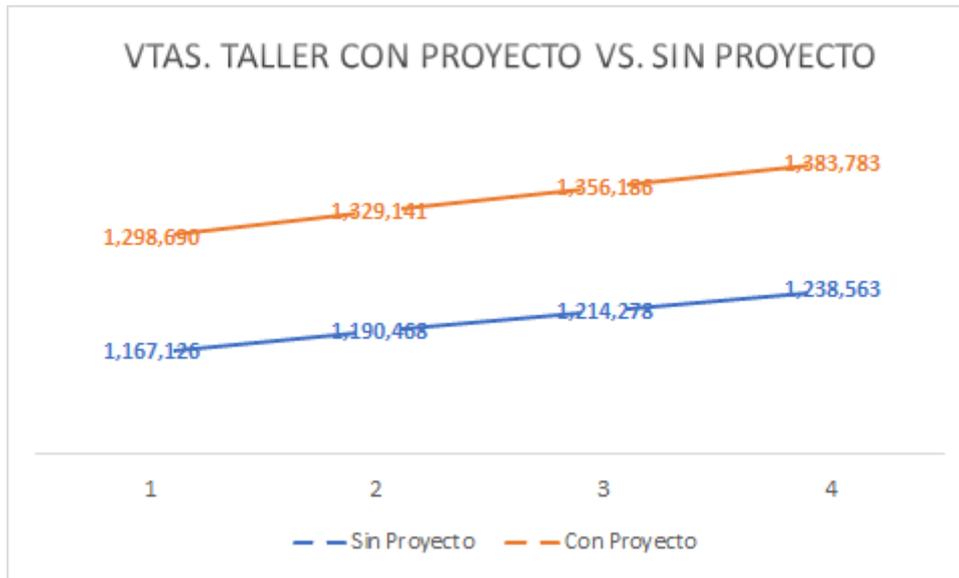
TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A. TEDASA
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA
Expresados en USDólares

ACTIVOS	0	1	2	3	4
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo y equivalentes del efectivo	\$ 321,377	\$ 327,805	\$ 334,361	\$ 341,048	\$ 347,869
Inversiones financieras	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000
Cuentas y documentos por cobrar no relacionados	\$ 3,811,415	\$ 3,767,319	\$ 3,842,665	\$ 3,919,519	\$ 3,997,909
Otras cuentas y documentos por cobrar no relacionados	\$ 176,156	\$ 179,679	\$ 183,273	\$ 186,938	\$ 190,677
Cuentas y documentos por cobrar relacionados	\$ 229,777	\$ 234,373	\$ 239,060	\$ 243,841	\$ 248,718
Activos por impuestos corrientes	\$ 236,053	\$ 240,774	\$ 245,590	\$ 250,501	\$ 255,511
Inventario	\$ 3,786,290	\$ 4,520,783	\$ 4,611,198	\$ 4,703,422	\$ 4,797,491
Activos no corrientes mantenidos para la venta	\$ 175,523	\$ 179,033	\$ 182,614	\$ 186,266	\$ 189,992
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 8,886,591	\$ 9,599,765	\$ 9,788,760	\$ 9,981,536	\$ 10,178,166
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Propiedad y equipo	\$ 5,290,655	\$ 5,290,655	\$ 5,290,655	\$ 5,290,655	\$ 5,290,655
Depreciacion acumulada	\$ -2,515,013	\$ -2,565,313	\$ -2,615,613	\$ -2,665,913	\$ -2,716,213
Activos intangibles	\$ 40,205	\$ 41,009	\$ 41,829	\$ 42,666	\$ 43,519
Inversiones en acciones	\$ 37,312	\$ 37,312	\$ 37,312	\$ 37,312	\$ 37,312
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 2,853,159	\$ 2,803,663	\$ 2,754,183	\$ 2,704,720	\$ 2,655,273
TOTAL ACTIVOS	\$ 11,739,750	\$ 12,403,428	\$ 12,542,944	\$ 12,686,256	\$ 12,833,440
PASIVOS Y PATRIMONIO					
PASIVOS CORRIENTES					
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 118,884	\$ 500,000	\$ 350,000	\$ 200,000	\$ 50,000
Cuentas y documentos por pagar no relacionados	\$ 1,404,325	\$ 1,444,703	\$ 1,473,597	\$ 1,503,069	\$ 1,533,130
Otras cuentas y documentos por pagar no relacionados	\$ 385,609	\$ 393,321	\$ 401,188	\$ 409,211	\$ 417,396
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 371,465	\$ 378,894	\$ 386,472	\$ 394,202	\$ 402,086
Cuentas y documentos por pagar relacionadas	\$ 2,547,331	\$ 2,598,278	\$ 2,650,243	\$ 2,703,248	\$ 2,757,313
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 4,827,614	\$ 5,315,196	\$ 5,261,500	\$ 5,209,730	\$ 5,159,924
PASIVOS NO CORRIENTE					
Provisión por beneficios a empleados	\$ 800,626	\$ 816,639	\$ 832,971	\$ 849,631	\$ 866,623
Obligaciones con instituciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros	\$ 143,232	\$ 141,800	\$ 140,382	\$ 138,978	\$ 137,588
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 943,858	\$ 958,438	\$ 973,353	\$ 988,609	\$ 1,004,211
TOTAL PASIVOS	\$ 5,771,472	\$ 6,273,634	\$ 6,234,853	\$ 6,198,338	\$ 6,164,136
PATRIMONIO					
Capital pagado	\$ 3,101,392	\$ 3,159,868	\$ 3,233,064	\$ 3,305,687	\$ 3,377,727
Reserva legal	\$ 801,064	\$ 864,761	\$ 929,733	\$ 996,004	\$ 1,063,600
Reserva facultativa	\$ 74,045	\$ 74,045	\$ 74,045	\$ 74,045	\$ 74,045
Ajuste NIIF primera vez	\$ 829,740	\$ 829,740	\$ 829,740	\$ 829,740	\$ 829,740
Resultados acumulados	\$ 600,000	\$ 628,102	\$ 656,766	\$ 686,003	\$ 715,825
Resultados del ejercicio	\$ 562,037	\$ 573,278	\$ 584,744	\$ 596,439	\$ 608,367
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5,968,278	\$ 6,129,794	\$ 6,308,091	\$ 6,487,917	\$ 6,669,304
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIOS	\$ 11,739,750	\$ 12,403,428	\$ 12,542,944	\$ 12,686,256	\$ 12,833,440

Anexo 9: Estado de resultados proyectado sin proyecto

TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A TEDASA					
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES					
(Expresado en USDolares)					
	0	1	2	3	4
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 22,160,699	\$ 22,603,913	\$ 23,055,991	\$ 23,517,111	\$ 23,987,453
COSTO DE VENTAS	\$ 18,412,877	\$ 18,781,135	\$ 19,156,757	\$ 19,539,892	\$ 19,930,690
UTILIDAD BRUTA	\$ 3,747,822	\$ 3,822,778	\$ 3,899,234	\$ 3,977,219	\$ 4,056,763
GASTOS					
Gastos de venta y Distribucion	\$ 2,546,562	\$ 2,597,493	\$ 2,649,443	\$ 2,702,432	\$ 2,756,481
Gastos administrativos	\$ 1,043,110	\$ 1,063,972	\$ 1,085,252	\$ 1,106,957	\$ 1,129,096
	\$ 3,589,672	\$ 3,661,465	\$ 3,734,695	\$ 3,809,389	\$ 3,885,576
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 158,150	\$ 161,313	\$ 164,539	\$ 167,830	\$ 171,187
OTROS INGRESOS					
Ingresos financieros	\$ 21,492	\$ 21,922	\$ 22,360	\$ 22,807	\$ 23,264
Otros Ingresos	\$ 986,852	\$ 1,006,589	\$ 1,026,721	\$ 1,047,255	\$ 1,068,200
	\$ 1,008,344	\$ 1,028,511	\$ 1,049,081	\$ 1,070,063	\$ 1,091,464
OTROS GASTOS					
Gastos financieros	\$ 186,630	\$ 190,363	\$ 194,170	\$ 198,053	\$ 202,014
Otros gastos	\$ 278	\$ 284	\$ 289	\$ 295	\$ 301
	\$ 186,908	\$ 190,646	\$ 194,459	\$ 198,348	\$ 202,315
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 979,586	\$ 999,178	\$ 1,019,161	\$ 1,039,544	\$ 1,060,335
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA					
Participacion de los trabajadores	\$ 146,938	\$ 149,877	\$ 152,874	\$ 155,932	\$ 159,050
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 832,648	\$ 849,301	\$ 866,287	\$ 883,613	\$ 901,285
Impuesto a la Renta	\$ 208,162	\$ 212,325	\$ 216,572	\$ 220,903	\$ 225,321
UTILIDAD NETA	\$ 624,486	\$ 636,976	\$ 649,715	\$ 662,710	\$ 675,964
Reserva legal	62,449	63,698	64,972	66,271	67,596
Utilidad a disposicion de accionistas	562,037	573,278	584,744	596,439	608,367

Anexo 10: Proyección ventas de taller con proyecto vs. sin proyecto



Según el gráfico anterior se puede observar que las ventas por servicios de electromecánica en los Tecnicentros Tedasa aportan significativamente al total de ventas de taller en alrededor del 11%, con lo cual se estaría recuperando el 3% de ventas perdido en años anteriores e incrementando en un 8% al finalizar el cuarto año.



Anexo 11: Políticas de Tedasa

Las políticas y procedimientos de la empresa están resumidos básicamente en las notas explicativas presentados en los resúmenes de auditoría externa a los balances cargados en el portal de la Superintendencia de Compañías, de la cual se extrajeron las necesarias para el desarrollo del presente trabajo.

- La proyección de ventas de actividades ordinarias se realiza con la tasa histórica de crecimiento de la empresa tomando como base los cinco años anteriores, además se toma en cuenta resoluciones de junta entre otros.
- Las ventas ordinarias están compuestas por la venta de: llantas nacionales e importadas, repuestos y accesorios, tubos y defensas, aceites, lubricantes, baterías y prestación de servicios de reencauche y servicios de taller.
- Los costos y gastos se registran al costo histórico.
- Los costos, gastos beneficios de ley y sobresueldos del personal se realizan en base a la legislación, Código de Trabajo y al IESS.
- El rubro de otros ingresos del Estado de Resultados básicamente está compuesto por las notas de crédito otorgadas por las políticas comerciales establecidas con los principales proveedores entre ellas se encuentran: NC por Descuento, Cumplimiento de meta, NC Sercop, NC Ajuste Técnico, NC por Incentivo de cartera, entre otras, además esta cuenta también está compuesta por la venta de activos fijos.
- Los gastos no deducibles son considerados: la jubilación patronal de empleados a 10 años, donaciones a entidades sin fines de lucro, provisión de cuentas incobrables, otros gastos no soportados.
- La distribución del capital se define en la junta general de accionistas.
- El rubro Ajuste por primera vez NIIF representa el saldo de los ajustes efectuados para la preparación de los primeros estados financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financiera, mediante resolución SC.G.ICI.CPAIFRS.1103 del 28 de octubre de 2011.



Anexo 12: Protocolo