

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas



Modelo de negocios para la Red Comercial

Jocar–Andascar período 2018-2021

Trabajo de titulación previo a
la obtención del título de
Ingeniero Comercial

Autor:

Joaquín Andrés Calle López

CI: 0105744221

Tutora:

Ing. Rosa Vanesa Rojas Luna

CI: 0301852745

Cuenca – Ecuador

2019



RESUMEN

En este trabajo se describirá la estrategia para crear y capturar valor dentro del modelo de negocios Lean Canvas, aplicado a una red comercial formada por dos empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y autopartes en la ciudad de Cuenca.

En el primer capítulo se analiza el contexto nacional y la importancia del sector automotriz dentro de la industria manufacturera. Se explica la estructura de proveedores autopartistas y la incidencia que tienen las regularizaciones y medidas impositivas del gobierno que afectan al mercado automotriz del Ecuador.

Dentro del segundo capítulo se describen las características individuales de las dos empresas, su funcionamiento y las líneas de repuestos que abarca el negocio. Se define también la cadena de valor y la ventaja competitiva en las actividades clave de la red comercial.

El tercer capítulo compone el desarrollo del modelo de negocios, incluyendo el análisis de marketing y el rediseño de toda la filosofía empresarial. Además, se elabora una propuesta de mapa estratégico en base a cuatro perspectivas fundamentales y se plantean nuevas estrategias en base al análisis FODA y a la evaluación de los factores internos y externos que afectan al desarrollo del negocio.

El cuarto capítulo comprende el análisis económico y financiero, que reflejará la viabilidad del modelo y los posibles riesgos que pueden afectar su desarrollo; así como sus respectivas medidas de mitigación.

Finalmente se establecen las conclusiones del trabajo y las recomendaciones enfocadas al crecimiento de la propuesta y al progreso económico de la red comercial.

Palabras Clave: Modelo de negocio. Mapa estratégico. Cadena de valor. Ventaja competitiva.



ABSTRACT

This work describes the strategy to create and capture value within The Business Model Canvas, applied to a commercial network formed by two companies dedicated to the commercialization of automotive parts for most vehicles in the city of Cuenca.

The first chapter analyzes the national context and importance of the automotive sector within the manufacturing industry. It explains the structure of auto parts suppliers and the incidence of regularizations and government tax measures that affect the automotive market in Ecuador.

The second chapter describes individual characteristics of the two companies, their workflow and the auto parts lines covered by the business. It also defines the value chain and competitive advantage in key activities of the commercial network.

The third chapter consists mainly of the development of the business model, including marketing analysis and redesign of the entire business philosophy. In addition, a strategic map proposal is established for the company, based on four fundamental perspectives. The new strategies will be based on SWOT analysis and the evaluation of internal and external factors that affect the development of the business.

The fourth chapter includes economic and financial analysis, which reflect the viability of the business model and possible risks that may affect its development, as well as mitigation measures for business risks.

Finally, conclusions and recommendations are focused on the growth of the proposal and economic progress of the commercial network.

Keywords: Business model. Strategic map. Value chain. Competitive advantage.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
CAPÍTULO I.....	9
1. LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN LA PROVINCIA DEL AZUAY EN EL CANTÓN CUENCA	9
1.1. Sectores económicos del Ecuador	9
1.2. La industria manufacturera	10
1.3. El sector automotriz	12
1.3.1. Incidencias del gobierno.....	13
1.3.2. Importancia	14
1.3.3. Clasificación.....	17
1.3.4. Definición de repuesto automotriz.....	18
CAPÍTULO II.....	20
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	20
2.1. Las empresas: JOCAR – ANDASCAR.....	20
2.1.1. Historia.....	21
2.1.2. Misión.....	22
2.1.3. Visión	22
2.1.4. Valores Corporativos	22
2.1.5. Objetivos Empresariales	22
2.2. Líneas del Negocio	23
2.3. Funcionamiento de la Red Comercial	24
2.4. Identificación y desarrollo de las oportunidades de negocio para la red comercial Jocar-Andascar	26
2.4.1. Aspectos clave de la red comercial.....	27
2.5. Definición de la cadena de valor	28
CAPÍTULO III.....	32

3. EL MODELO DE NEGOCIOS LEAN CANVAS. PLANTEAMIENTO DEL MODELO PARA LA RED JOCAR – ANDASCAR	32
3.1. Conceptualización de Modelo de Negocios	32
3.2. Objetivos del estudio	33
3.2.1. Objetivo general	33
3.2.2. Objetivos específicos.....	33
3.3. Descripción del modelo	34
3.3.1. Procedimiento del Modelo Propuesto	35
3.4. Análisis del Entorno	43
3.4.1. Análisis PEST	43
3.4.2. Entorno Micro	44
3.5. Análisis de Marketing.....	48
3.5.1. Elaboración y Análisis de la Encuesta	51
3.5.2. Marketing Mix	60
3.6. Plan Estratégico.....	66
3.6.1. Propuesta de Misión.....	66
3.6.2. Propuesta de Visión	67
3.6.3. Diseño del Organigrama Empresarial.....	67
3.7. Análisis FODA.....	68
3.7.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	68
3.7.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	70
3.7.3. Resultados EFI – EFE	72
3.7.4. Matriz FODA cruzado	72
3.7.5. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	73
3.8. Propuesta de Mapa Estratégico para la red Jocar – Andascar	75
3.8.1. Perspectiva Financiera.....	75
3.8.2. Perspectiva del Cliente.....	76
3.8.3. Perspectiva de Procesos Internos	76
3.8.4. Perspectiva de Formación y Aprendizaje	76

3.9. Plan Estratégico Aplicado.....	77
3.10. Plan de Operación	78
CAPÍTULO IV	82
4. VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA LA RED COMERCIAL JOCAR - ANDASCAR.....	82
4.1. Viabilidad del Modelo de Negocios	82
4.2. Análisis Económico y Financiero.....	83
4.2.1. Valor Actual Neto (VAN).....	94
4.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)	95
4.2.3. Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	95
4.3. Indicadores de control	96
4.4. Análisis de riesgos y medidas de mitigación.....	97
CAPÍTULO V	101
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
5.1. Conclusiones.....	101
5.2. Recomendaciones	104
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sectores Económicos.....	09
Figura 2. Composición de las Ventas en el Ecuador.....	11
Figura 3. Importación de Vehículos en el Ecuador.....	14
Figura 4. Ventas Totales de Vehículos en el Ecuador.....	15
Figura 5. Venta de Vehículos en el Azuay.....	16
Figura 6. Estructura Proveedores de Autopartes.....	18
Figura 7. Logotipo Jocar.....	20
Figura 8. Logotipo Andascar.....	20
Figura 9. Designación de marcas de vehículos.....	24
Figura 10. Evolución de ventas de la red comercial.....	25
Figura 11. Modelo de negocio propuesto.....	26
Figura 12. Modelo de negocio tradicional.....	26
Figura 13. Cadena de Valor.....	28
Figura 14. Proceso Logístico.....	29
Figura 15. Módulos del Modelo Canvas.....	34
Figura 16. Disposición de un vehículo.....	35
Figura 17. Disposición de vehículo por género.....	36
Figura 18. Forma de contacto preferido con la empresa.....	37
Figura 19. Satisfacción con el servicio de la red comercial.....	38
Figura 20. Medio de pago preferido.....	39
Figura 21. Inflación Anual.....	43
Figura 22. Proporción de empresas por parroquia urbana.....	46
Figura 23. Género.....	52
Figura 24. Rango de edad de los encuestados.....	52
Figura 25. Segmento de vehículo.....	53
Figura 26. Marca del vehículo.....	53
Figura 27. Mantenimiento del vehículo.....	54
Figura 28. Factores para acudir a un almacén de repuestos.....	55
Figura 29. Factores importantes en la compra de un repuesto.....	55
Figura 30. Procedencia del repuesto automotriz.....	56
Figura 31. Disposición a comprar repuestos de marcas alternas.....	56
Figura 32. Clientes de la red comercial.....	57
Figura 33. Aspectos importantes del vendedor.....	57
Figura 34. Servicio adicional preferido.....	58
Figura 35. Medio publicitario preferido.....	59
Figura 36. Sugerencia para acudir a la empresa.....	59
Figura 37. Repuestos Automotrices.....	61
Figura 38. Ubicación geográfica Jocar.....	62
Figura 39. Ubicación geográfica Andascar.....	62
Figura 40. Proceso de Comercio Electrónico.....	65
Figura 41. Organigrama Jocar – Andascar.....	68
Figura 42. Resultados EFI – EFE.....	72
Figura 43. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE).....	74
Figura 44. Perspectivas del Mapa Estratégico.....	75
Figura 45. Mapa Estratégico Jocar – Andascar.....	77
Figura 46. Mapa General del Proceso de Aprovisionamiento de Mercadería.....	79

Figura 47. Mapa del Proceso de Venta.....	80
Figura 48. Histórico de ventas mensuales.....	81
Figura 49. Intereses anuales del crédito financiado.....	89
Figura 50. Estado de Resultados Proyectado.....	89
Figura 51. Evolución del Margen Bruto 2018-2021.....	91
Figura 52. Evolución de la Utilidad Neta 2018-2021.....	91
Figura 53. Balance General Proyectado.....	92
Figura 54. Flujo de Caja Pronosticado.....	92
Figura 55. Evolución del flujo de efectivo.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

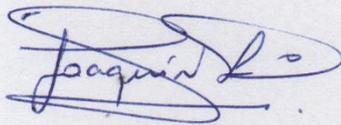
Tabla 1. Sectores por actividad productiva.....	9
Tabla 2. Incidencias del Gobierno.....	13
Tabla 3. Ventas de vehículos por segmento en el Azuay.....	17
Tabla 4. Parque Automotor de Cuenca.....	19
Tabla 5. Definiciones de modelo de negocio según autores.....	32
Tabla 6. Lienzo de modelo de negocio.....	34
Tabla 7. Lienzo de modelo de negocio Jocar – Andascar.....	42
Tabla 8. Proveedores de la red comercial.....	47
Tabla 9. Información para la determinación del tamaño muestral.....	49
Tabla 10. Afijación proporcional de la muestra.....	50
Tabla 11. Precio bandas de distribución.....	63
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	69
Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	70
Tabla 14. FODA Cruzado.....	72
Tabla 15. Perspectivas del Mapa Estratégico.....	75
Tabla 16. Plan Estratégico Aplicado.....	77
Tabla 17. Demanda estimada.....	82
Tabla 18. Ratios Financieros.....	84
Tabla 19. Valoración económica de las estrategias.....	88
Tabla 20. Amortización del crédito.....	89
Tabla 21. Período de recuperación de la inversión.....	96
Tabla 22. Indicadores de control.....	96
Tabla 23. Análisis de riesgos del modelo.....	97
Tabla 24. Medidas de mitigación de riesgos.....	98

**Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional**

Yo, **Joaquín Andrés Calle López** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de negocios para la Red Comercial Jocar-Andascar período 2018-2021" 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. 114 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 12 de febrero del 2019



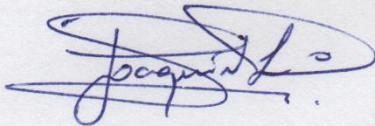
Joaquín Andrés Calle López

CI. 0105744221

Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, **Joaquín Andrés Calle López**, autor del trabajo de titulación "Modelo de negocios para la Red Comercial Jocar-Andascar período 2018-2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 12 de febrero del 2019



Joaquín Andrés Calle López

CI. 0105744221

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por sus abundantes bendiciones a lo largo de toda mi vida y por la virtud que me da para afrontarla en cada instante.

Agradezco de manera especial a mis padres, Joaquín y Gladis, que supieron educarme desde niño; son mi ejemplo de persistencia y amor incondicional. Lograron demostrarme que cada esfuerzo conlleva una recompensa, que el trabajo trae progreso y dignifica al ser humano. Gracias a ellos he logrado superarme.

Gracias también a mis hermanos, familia y amigos que estuvieron apoyándome en todo este transcurso. A mi directora de tesis, Ing. Vanesa Rojas Luna, quien formó parte de mi instrucción académica y a todos aquellos docentes quienes con su labor impulsan el desarrollo del conocimiento.

DEDICATORIA

A mí mismo, que de no haber procrastinado tanto no hubiese necesitado de prórroga.

CAPÍTULO I

1. LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN LA PROVINCIA DEL AZUAY EN EL CANTÓN CUENCA

1.1. Sectores económicos del Ecuador

Los sectores económicos son considerados como la división de la actividad económica de un Estado o territorio y pueden ser divididos según los recursos empleados o los modos de producción utilizados.

Figura 1. Sectores Económicos



*Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaboración: Autor*

Dentro del contexto económico, el Ecuador está conformado por seis macro sectores en los que se maneja el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para elaborar su análisis y el estudio

estadístico del país. Cada sector comprende una sub clasificación de industrias y éstas, a su vez, suponen otra sub clasificación de industrias de nivel 2.

Los sectores económicos también se clasifican por actividad productiva en:

Tabla 1. Sectores por actividad productiva

Sector Primario	Actividades de extracción directa de bienes de la naturaleza (banano, cacao, arroz, etc.)
Sector Secundario	Actividades de transformación de materia prima que componen principalmente las industrias.
Sector Terciario	Actividades destinadas a la generación de servicios (bienes tangibles e intangibles).

*Fuente: Rouco Yanez & Martínez Teruel
Elaboración: Autor*

Según el (Banco Central del Ecuador, 2017) en su último registro de información del Producto Interno Bruto por Industria, expone que: el PIB del Ecuador es de \$103.056,6 millones de USD; siendo la industria manufacturera la que más aporta, con \$13.987,1 millones de USD (14%); seguida por la industria de la



construcción, con \$11.297,8 millones de USD (11%); y la industria de la agricultura, silvicultura y pesca, con \$9.784,7 millones de USD (9%).

Los sectores conformados por estas tres principales industrias son los que soportan el mayor peso de la economía ecuatoriana actual, resaltando que la industria petrolera ha significado una gran disminución en cuanto a los ingresos económicos del país, derivados por el bajo precio del barril de petróleo en los últimos años.

Existen varias actividades productivas en las cuales la provincia del Azuay tiene gran importancia, la más representativa es el sector de la construcción, lo cual se puede evidenciar en la clasificación del Banco Central del Ecuador sobre la producción bruta provincial por industria (**Anexo1**).

La provincia del Azuay representa \$8.506.171 miles de dólares USD de la producción bruta del Ecuador; siendo la cuarta más grande, después de la provincia de Guayas (\$45.055.494 mil USD), Pichincha (\$43.553.734 mil USD) y Manabí (\$10.641.065 mil USD).

1.2. La industria manufacturera

El estudio está vinculado al macro sector de la manufactura, cuya importancia en la economía ecuatoriana resulta incuestionable, siendo durante los últimos años la industria que más aporta al PIB del Ecuador.

La industria manufacturera en el mercado automotriz hace referencia principalmente a las grandes ensambladoras y productoras de partes y piezas de reposición. Además, está conectada con otras actividades automotrices como el servicio de reparación y mantenimiento en talleres, venta de autopartes, llantas, combustibles, entre muchas otras.

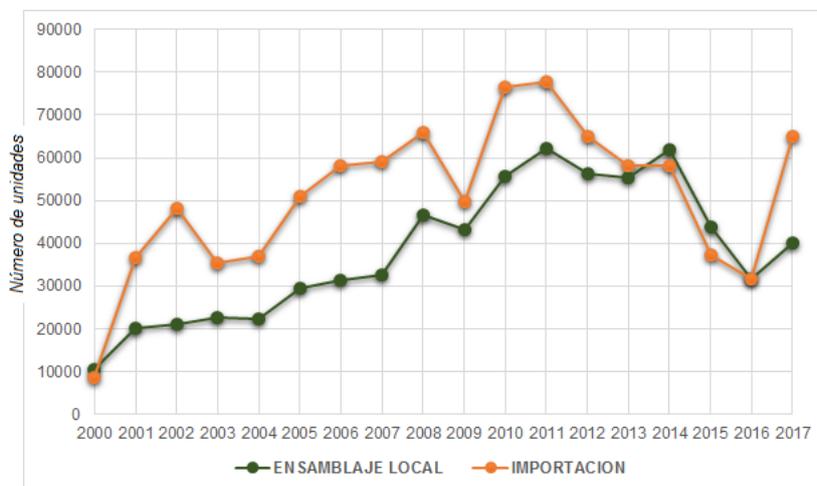
A escala nacional, según la (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2017) existen cuatro empresas ensambladoras de vehículos, 92 firmas autopartistas y más de 1.271 empresas de venta de vehículos.

A inicios de la década de los 70 nació la industria del ensamblaje ecuatoriano, gracias a la promulgación de la Ley de Fomento al Sector Automotor y en base al impulso brindado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para que los países de la región iniciaran procesos de industrialización

por sustitución de importaciones. (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE), 2017)

Con lo cual se promovió posteriormente la creación de 5 grandes ensambladoras (una de ellas cerrada) en la región sierra del país: Omnibus BB (GM), Aymesa, Maresa y FISUM.

Figura 2. Composición de las Ventas en el Ecuador.



Fuente: (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEAE, 2017)

Elaboración: Autor

Como se puede ver en la Figura 2, el ensamblaje local ha permanecido en un constante crecimiento en base a las

decisiones del gobierno para promover la producción nacional, permitiendo el aumento de la mano de obra ecuatoriana e incrementando el nivel de ventas de vehículos ensamblados cada año, acortando cada vez más la brecha con el nivel de ventas de vehículos importados, logrando en el 2016 un mismo nivel de ventas de unidades de ensamblaje local como de unidades importadas.

Aunque la industria automotriz ecuatoriana comercializó más unidades en el último año (2017), el porcentaje de participación frente al mercado total mermó. Mientras que en el año 2016 sus ventas representaban el 50%, en el año 2017 las ventas fueron del 39%.

Según David Molina, presidente de la Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador (CINAE), esta pérdida de participación de mercado fue ocupada por vehículos que vienen de países con aranceles preferenciales, por la vigencia de convenios comerciales. Así, Colombia y el bloque europeo ganaron mercado en este último año. Colombia creció del 6,9% al 8,5% y tiene la posibilidad de ingresar autos totalmente armados pagando 0 % de arancel; Europa subió de



3% al 4,5% y gracias al acuerdo con la Unión Europea (UE) irá bajando su arancel hasta quedar en 0% en los próximos años. (El Universo, 2018)

1.3. El sector automotriz

“El sector automotriz impulsa a las diferentes industrias del sector productivo del país como la siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, petrolera, petroquímica, del plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática. Permite la integración de muchos actores, tanto para las ensambladoras que imponen los estándares productivos; así como para las firmas autopartistas proveedoras de partes y piezas”. (ProEcuador, 2017)

En el contexto nacional es necesario saber que 106 de los 245 sectores de la economía se relacionan directamente con el sector automotor. El encadenamiento que ejerce sobre el resto de sectores es muy importante ya que involucra a la venta de vehículos automotores y todas aquellas operaciones relacionadas, como: la venta de neumáticos, el comercio de autopartes, lubricantes, servicios de talleres, financiamiento automotriz y otros mercados conexos como los seguros, la venta de combustibles, etc.

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

Es importante saber que la edad promedio del parque automotor en el Ecuador es de 15 años, en el cual aproximadamente la mitad de vehículos se encuentra entre 1 a 10 años de antigüedad, siendo el 50,32% del total de vehículos; sin embargo, existe una proporción del 10.54% que corresponden a vehículos con más de 35 años de circulación (**Anexo2**).

Se debe tomar en cuenta también la influencia que tienen las regularizaciones y las medidas gubernamentales sobre el manejo de los diferentes sectores económicos del país que, en principio, buscan incrementar la producción y el consumo nacional. Es muy evidente que el mercado automotriz del Ecuador



sufre una gran carga impositiva en las importaciones de vehículos nuevos y sus componentes, lo cual encarece sus precios en el mercado (**Anexo3**).

Para la Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador, existen dos factores que afectan al sector automotriz: la ausencia de política industrial automotriz y el riesgo de los acuerdos comerciales que causan expectativas.

1.3.1. Incidencias del gobierno

Hay que tomar en cuenta que todos los países imponen ciertas restricciones al libre flujo del comercio internacional, dado que éstas medidas comerciales ayudan a racionalizar las diferencias en términos del bienestar nacional, ajustándose a la realidad económica de cada país.

El estado ecuatoriano ha realizado en los últimos años, varias modificaciones arancelarias y otras medidas económicas con el fin de proteger la producción nacional, incluyendo las restricciones para la entrada de productos al país.

Tabla 2. Incidencias del Gobierno

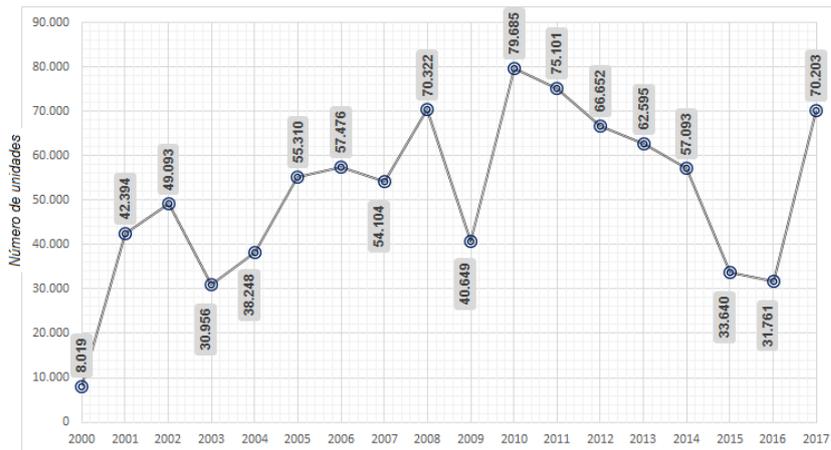
AÑO	DESCRIPCIÓN DE LA INCIDENCIA
2011	Entra en vigencia el registro de importadores para la importación de vehículos armados, lo cual provocó una reducción del 20% en la importación de vehículos.
2012	Se instaura la restricción a importación de vehículos CBU y CKD ¹ . El nuevo cupo asignado es de un 10% menos de lo importado en el 2011.
2015	El Comité de Comercio Exterior (COMEX) establece nuevas restricciones a las importaciones mediante la resolución 049-2014, la cual limita los cupos de importación de vehículos a nivel nacional. Se aplican también salvaguardias a los neumáticos (25%), herrajes y artículos similares para automóviles (45%).
2016	Se firma el Acuerdo comercial con la Unión Europea que, junto a los cambios en las decisiones políticas del gobierno actual, están enfocadas a disminuir las cargas impositivas para estimular la producción nacional.

Fuente: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana

¹ CBU (Completely Built Up), que se refiere a los vehículos armados completamente en sus fábricas de origen y CKD (Completely Knock Down), que hace referencia a vehículos desarmados que son trasladados por las firmas automotrices hacia las plantas ensambladoras.

Elaboración: Autor

Figura 3. Importación de Vehículos en el Ecuador



Fuente: (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE, 2017)

Elaboración: Autor

Se puede observar en la Figura 3, el efecto directo que provocaron varias

medidas

económicas del gobierno que, limitaron la importación de vehículos y aumentaron la carga impositiva. Sin embargo, entre las estrategias económicas más importantes del último año se encuentra la eliminación del cupo a las importaciones de autos junto al desmontaje de las salvaguardias, desde junio de 2017, lo cual ha generado un evidente aumento en las importaciones de vehículos y todo lo que conlleva el sector automotriz a nivel nacional.

Las estrategias de las grandes compañías automotrices para enfrentar la rivalidad y mejorar su competitividad, contribuyen en el cambio de los procesos productivos del país, exigiendo una mayor producción nacional que complemente el ensamblaje de vehículos bajo estándares de calidad y, de igual manera, involucra las ramas de investigación, diseño y seguridad.

1.3.2. Importancia

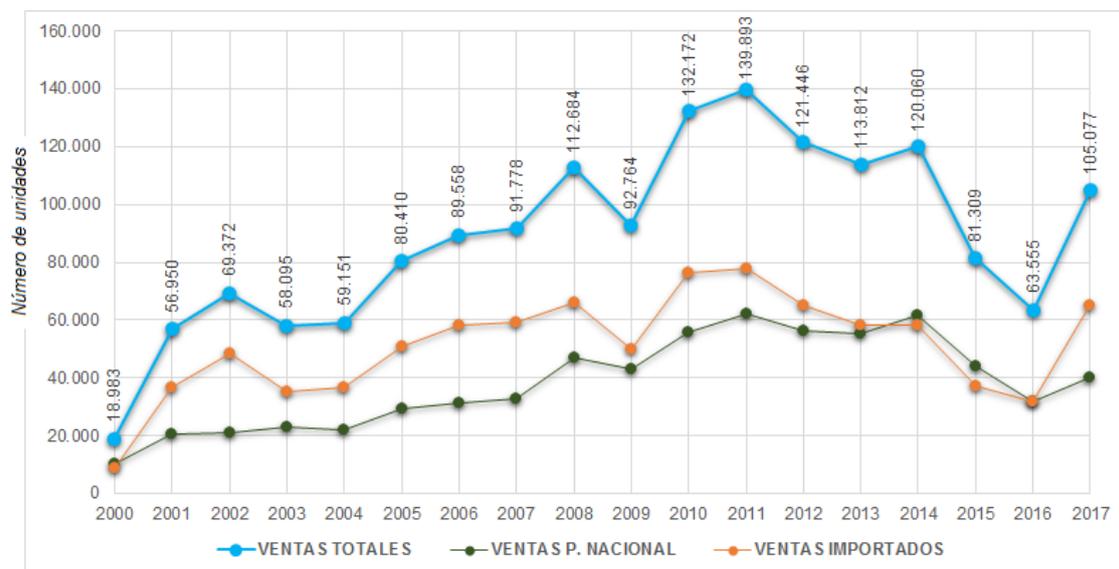
El sector automotriz tiene una participación importante dentro de la economía del Ecuador, debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que involucra, a pesar de que ha tenido uno de los desempeños más complejos de los últimos tiempos.

Según el Banco Central del Ecuador, \$10.270 millones de USD del Producto Interno Bruto (PIB) del país en el año 2017, corresponden al sector del comercio nacional. Solo en el caso de impuestos se estima que el área automotriz genera alrededor de \$400 millones de USD, además de su impacto en la generación de

empleo en las diferentes partes de su cadena, desde ensamblajes hasta distribución y venta.

En la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2016, un total de 4.710 trabajadores tuvieron las 92 firmas de autopartistas en el Ecuador. Las 1.271 comercializadoras e importadoras emplearon a 13.971 personas, las 81 empresas de carrocerías dieron trabajo a 592 empleados, y 3.126 empresas dedicadas a otras actividades del sector automotor generaron empleo para 35.994 ecuatorianos. (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE, 2017)

Figura 4. Ventas Totales de Vehículos en el Ecuador



Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador
Elaboración: Autor

Como se muestra en la Figura 4, el sector mantenía un crecimiento continuo desde el 2003 hasta llegar al año 2008, cerrando su nivel de ventas en 112.684 unidades; sin embargo, en el año 2009 se evidencia la primera caída en cinco años, en el cual el nivel de ventas del sector desciende a 92.764 unidades.

En el año 2010 el sector logró recuperarse de forma significativa, en el cual se comercializó 132.172 vehículos nuevos, lo cual es muy representativo (42% de aumento con relación al año anterior).

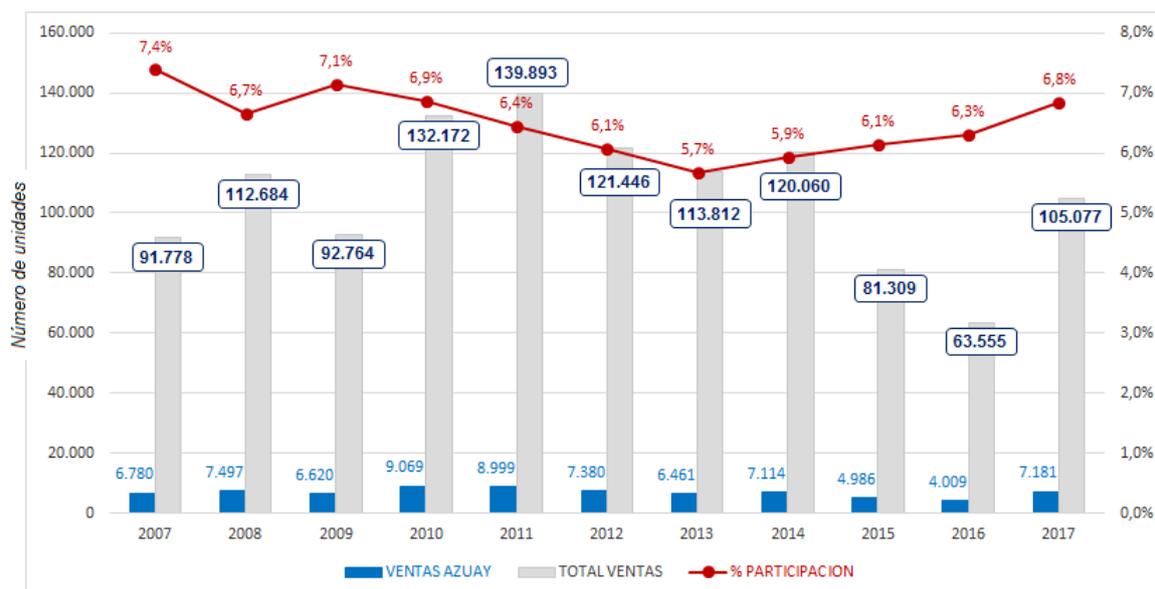
En el año 2012, debido a la restricción cuantitativa para las importaciones de vehículos, el sector sufrió una caída en relación al año anterior con una diferencia de 18.447 unidades menos. También cabe resaltar que para el mismo año el

46% del volumen de ventas fue de producción nacional, frente al 54% que representaron los vehículos importados. Estos porcentajes distan mucho de lo que ocurría diez años atrás (2002), en el cual la producción nacional representaba apenas el 30% de las ventas de vehículos, mientras que el 70% pertenecía a los vehículos importados.

La venta total de vehículos en el año 2014 fue de 120.060 unidades, pero con la resolución del COMEX sobre la limitación de los cupos de importación en el año 2015, este volumen disminuyó drásticamente a 81.309 unidades; reflejando el impacto que ocasionó en la capacidad de compra-venta de las empresas del sector, lo cual se evidencia en la Figura 4.

Para el año 2016 el nivel de ventas de producción nacional (31.775 unidades) logra igualar el nivel de ventas de los vehículos importados (31.780 unidades); objetivo que buscaba en principio el gobierno nacional. Aunque el volumen total de ventas continuó disminuyendo 17.754 unidades respecto al año anterior.

Figura 5. Venta de Vehículos en el Azuay



Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador
Elaboración: Autor

Según la venta de vehículos por provincia, en el **Anexo 4** se puede observar el volumen de ventas del sector automotriz desde el año 2007 al 2017, en el cual la provincia del Azuay mantiene una relación importante, ocupando el tercer lugar de participación en relación a las ventas a nivel nacional.



En el análisis del porcentaje de participación de la provincia con relación a las ventas nacionales (Figura5), se puede evidenciar un ritmo de crecimiento desde el año 2013 en adelante. En el año 2013 la participación de la provincia del Azuay corresponde a un 5,7% la misma que ha incrementado por los siguientes cuatro años, llegando al 6,8% de las ventas nacionales en el 2017.

Tomando en cuenta la descomposición de acuerdo al segmento de vehículo en la provincia del Azuay, con respecto a las ventas del año 2017, se tiene que:

Tabla 3. Ventas de vehículos por segmento en el Azuay

	Nro. DE VEHÍCULOS (Unidades)	PARTICIPACIÓN (%)
Automóviles	2.508	35%
SUV	2.348	33%
Camionetas	1.355	19%
Camiones	615	8%
Van	240	3%
Buses	115	2%
TOTAL	7.181	

*Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador
Elaboración: Autor*

1.3.3. Clasificación

Dentro de la industria automotriz existe la industria terminal y la de autopartes, las cuales están íntimamente relacionadas. De manera general, la fabricación de automóviles comprende las estrategias de diseño, producción y reemplazo de autopartes, refacciones y accesorios.

Las empresas fabricantes de autopartes consideran dos formas de producción, la primera relativa al aprovisionamiento de autopartes a los ensambladores para la fabricación de unidades nuevas y la segunda, en cuanto a la generación de inventarios para otros circuitos de distribución en el mercado de repuestos.

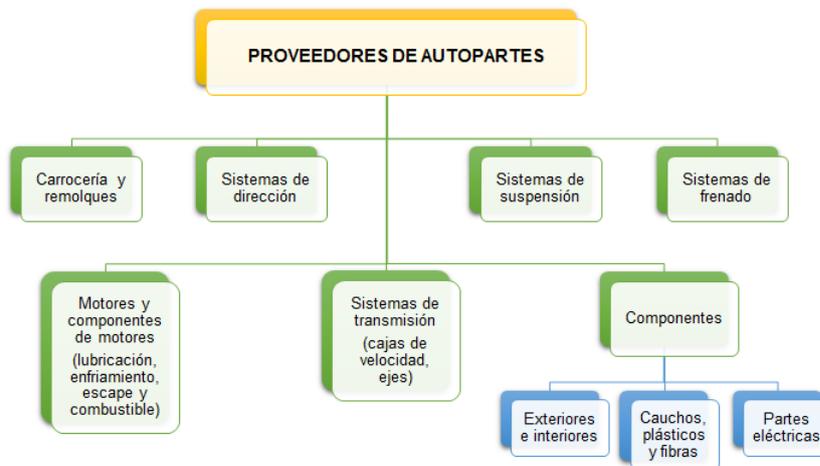
De aquí se puede considerar que el sector automotriz está clasificado en cuatro diferentes sectores:

- Fabricantes
- Importadores

- Empresas ensambladoras
- Distribuidores y firmas autopartista

De las cuales el gran sector encargado de la producción y el abastecimiento de autopartes en el mercado automotriz se subdivide según la Figura 6.

Figura 6. Estructura Proveedores de Autopartes



Fuente: Jocar –
Andascar
Elaboración: Autor

En la división de componentes se encuentran incluidos los neumáticos, la instalación y equipo eléctrico, los acabados interiores,

los artículos de sonido, vidrios, asientos y otros componentes.

El sector de las autopartes se encarga de abastecer al mercado automotriz con todo tipo de componentes, piezas y accesorios de reposición para el continuo mantenimiento o reparación de los vehículos del parque automotor.

1.3.4. Definición de repuesto automotriz

El subsector de autopartes en el Ecuador empezó con una oferta local muy reducida, en la cual solo se proveían baterías, llantas, resortes, filtros y cauchos. Sin embargo, gracias a las estrategias económicas y al desarrollo productivo de la industria, el mercado de autopartes actualmente cuenta con una oferta bastante amplia de insumos de producción nacional; así como también, los insumos provenientes de las principales empresas transnacionales.

Se considera como un repuesto automotriz a todas aquellas piezas que forman parte de un automóvil, las cuales deben ser sustituidas a lo largo del tiempo, debido al desgaste derivado de su uso o a los daños producidos por un accidente.



Algunos ejemplos de productos que se reemplazan periódicamente en un automóvil son: aceites, frenos (pastillas-zapatillas), llantas, amortiguadores, baterías, filtros (gasolina-aire-aceite), limpiaparabrisas, luces, etc.

Dentro de los repuestos automotrices hay que diferenciar claramente entre los repuestos genuinos (originales) y los repuestos genéricos (alternos). Los primeros son fabricados y distribuidos por el fabricante del vehículo, por lo cual lleva el mismo nombre de la marca que posea dicho fabricante. En cambio, los repuestos genéricos son aquellos fabricados por empresas independientes, por lo cual sus especificaciones técnicas van a depender del lugar de procedencia, y su precio va a ser inferior debido a que no se encuentra apadrinado por ninguna marca en particular. (Cremades & Bianchi Calero, 2016)

Para el estudio del mercado de autopartes, y su volumen de negocio, es muy importante conocer el número de vehículos que conforman el parque automotor de la ciudad.

Basado en la última referencia sobre el parque automotor de la ciudad de Cuenca, obtenido de la (Agencia Nacional de Tránsito, 2015) donde se estima que circulan alrededor de 130 mil vehículos en la ciudad para el año 2015. Además, se conoce que cada año el número de vehículos aumenta en una tasa del 15% - 13% aproximadamente, con lo cual tendríamos:

Tabla 4. Parque Automotor de Cuenca

AÑO	PARQUE AUTOMOTOR (Unidades)	CRECIMIENTO (%)
2013	100.000	-
2014	115.000	15%
2015	129.950	13%
2016	146.843	13%
2017	165.933	13%

Fuente: (Mejía Zumba & Morocho Sigüenza, 2016)

Elaboración: Autor

La ciudad de Cuenca tiene aproximadamente un parque automotor sobre los 160 mil vehículos que circulan por sus calles y avenidas, tomando en cuenta alrededor de 7.000 vehículos nuevos que ingresan anualmente a los que ya tiene

la ciudad, razón por la cual la demanda de partes y piezas cada vez aumenta en relación directa con el número de vehículos.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Las empresas: JOCAR – ANDASCAR

Centro Automotriz Jocar

Figura 7. Logotipo Jocar



Fuente: Jocar

El Centro Automotriz Jocar fue creado en 1990 en la ciudad de Cuenca y cuenta con más de 27 años de trayectoria dentro del sector automotriz.

La empresa se dedica a la comercialización de repuestos y accesorios automotrices y se caracteriza principalmente por su gran cobertura para las diferentes marcas de vehículos antiguos, lo cual la ha posicionado como un claro referente en el sector, siendo ya conocida por una amplia cartera de proveedores y preferida para el abastecimiento a numerosos talleres y centros automotrices en la ciudad de Cuenca.

Jocar es la empresa matriz y está ubicada en la Av. Remigio Crespo y Venezuela, sector Feria Libre; considerada como una plaza importante de comercialización, donde existe una gran demanda de repuestos de vehículos.

Automotriz Andascar

Figura 8. Logotipo Andascar



Fuente: Andascar

La empresa ubicada en el sector Yanuncay tiene 12 años de actividad económica y ha crecido rápidamente debido a que funciona como sucursal de Jocar, por lo cual cuenta con una amplia experiencia en el negocio de repuestos automotrices, gracias a la gran



trayectoria del propietario y bajo una gestión del negocio enfocada principalmente en la rotación de inventarios.

Andascar desde un principio se ha enfocado en mantener un prestigio por el manejo de marcas reconocidas que poseen mayor rotación y, en efecto, la empresa tiene buenas referencias gracias a los productos genuinos y de procedencia original que maneja de las principales importadoras de Quito y Guayaquil.

Ambas empresas manejan sus actividades diarias de forma empírica, basadas en la amplia experiencia que el dueño tiene sobre el negocio y no poseen una estructura desarrollada, por lo cual hay una mayor necesidad de formalizar las actividades de acuerdo a un modelo de negocios bien estructurado.

2.1.1. Historia²

En 1990, el Centro Automotriz Jocar inicia su actividad económica involucrándose en el mercado de los repuestos automotrices en la ciudad de Cuenca. Nació como una idea de emprendimiento por parte del fundador, el cual reconoció la importancia de contar con un local que disponga de repuestos para el mantenimiento y cambio de piezas para las marcas de vehículos más reconocidas del momento: Chevrolet, Toyota y Lada.

Seis años después, se realiza una fuerte expansión del negocio lo cual involucró una gran inyección de capital destinado a la ampliación física del local comercial y a una mayor cobertura en las diferentes líneas de repuestos que involucra un automóvil.

Después de establecerse y ser un claro referente dentro del mercado, dada la escasa competencia en el sector, Jocar decide aumentar su disponibilidad en inventarios involucrando las demás marcas de vehículos importantes en la ciudad, entre los cuales estaban: Hyundai, Nissan, Mazda y Mitsubishi.

En el 2004 Jocar se convierte en una empresa obligada a llevar contabilidad, debido al incremento en sus ventas y principalmente por su nivel de inventario de mercaderías acumulado.

² Información obtenida en entrevista con los dueños de la empresa.



En el año 2006 se decide ampliar la cobertura del negocio en el mercado, basados en el evidente aumento de la demanda de repuestos año tras año; por lo cual el dueño invierte en la creación de un segundo local comercial cuya razón social sería: Automotriz Andascar.

En la actualidad ambas empresas funcionan como una sola, siendo una complemento de la otra, cubriendo una gran demanda y tratando de establecerse como una red comercial que pueda crecer en los años posteriores.

2.1.2. Misión³

“Somos una empresa que oferta una amplia gama de repuestos para vehículos de marcas japonesas, coreanos y americanos; siempre enfocados en satisfacer los requerimientos de calidad, buen servicio y precios cómodos para nuestros clientes”.

2.1.3. Visión⁴

“Ser una empresa que cuente con una línea completa de repuestos automotrices y accesorios de las principales marcas de vehículos, mediante la atención directa enfocada a satisfacer las necesidades de los clientes”.

2.1.4. Valores Corporativos⁵

Los valores corporativos son propios de cada compañía, constituyen elementos de la cultura empresarial en base a las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de clientes y propietarios. (Mejía C., 2004)

- Compromiso
- Confianza
- Cordialidad
- Respeto

2.1.5. Objetivos Empresariales

Estos objetivos afectan al desempeño general de toda la organización. Para la red comercial se establecen los siguientes objetivos empresariales:

³ Tomada de la página de la empresa.

⁴ Tomada de la página de la empresa.

⁵ Tomado de la página de la empresa.



- Generar un mayor volumen de ventas de la red comercial.
- Consolidar a la red comercial en el mercado (posicionamiento) aplicando un modelo de negocio estructurado.
- Agilizar los procesos operativos y administrativos creando valor agregado que los diferencie de la competencia.
- Potenciar el talento humano de la red comercial mediante capacitaciones técnicas.

2.2. Líneas del Negocio

Al tratarse de una red comercial enfocada en la venta de repuestos automotrices y, dada la naturaleza del negocio, es necesario segmentar la amplia variedad de productos con los que se dispone en el inventario de mercadería.

Buscando una correcta clasificación y con el propósito de estructurar de forma práctica y entendible, se establece una clasificación por categorías de acuerdo al tipo de producto.

El negocio se divide en 12 categorías que constituirán la estructura global de la clasificación de las mercaderías en la red comercial.

- Suspensión y dirección
- Fricción, frenos e hidráulicos
- Eléctrico
- Bandas
- Filtros
- Amortiguación
- Partes de motor
- Transmisión
- Mangueras y plásticos
- Lubricantes
- Aditivos
- Accesorios

Dentro de cada categoría existe una sub división, la cual permite diferenciar entre los distintos tipos de productos que componen una línea o sistema dentro de un

vehículo. Por ejemplo, la Categoría Filtros se divide en: Filtros de Aceite, Filtros de Aire y Filtros de Combustible (gasolina-diesel).

Figura 9. Designación de marcas de vehículos



Fuente: Jocar - Andascar

Finalmente, dentro de cada sub división de productos se encuentra una designación de marca de vehículo al cual corresponde su aplicación.

La red comercial engloba las principales marcas del mercado automotriz, representadas en la Figura9.

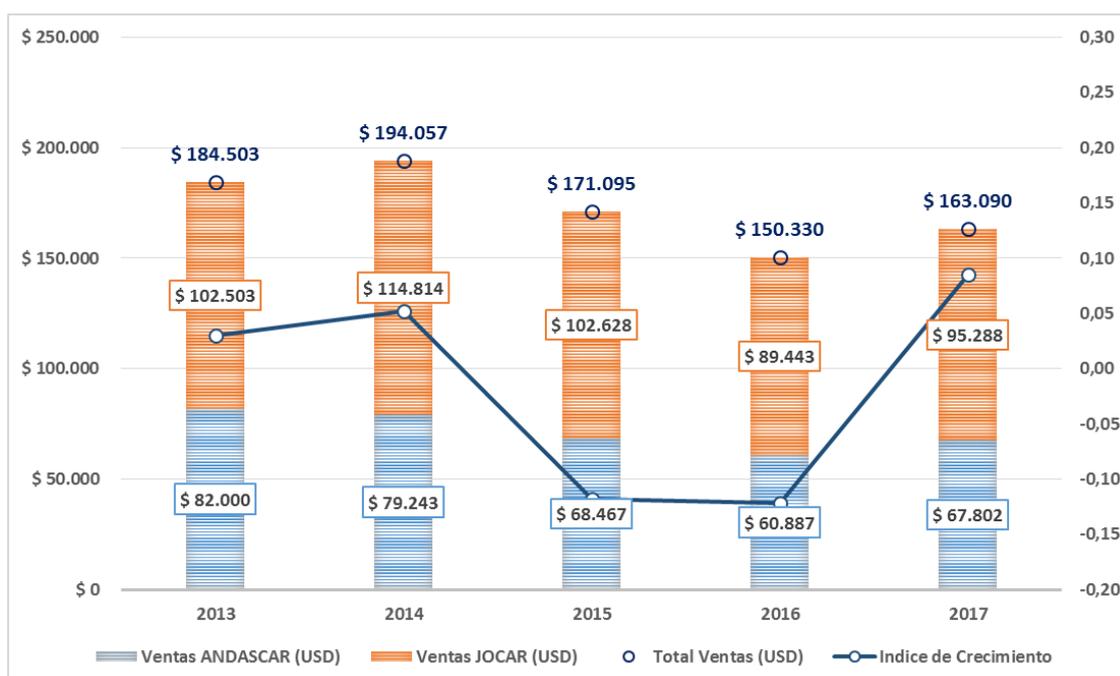
2.3. Funcionamiento de la Red Comercial

El funcionamiento de la red comercial proporciona nuevas oportunidades al negocio, el cual involucra dos empresas ya existentes en el mercado y exige un cambio en la forma de llevar a cabo las actividades y la gestión global de la organización.

La organización cuenta con 27 años de experiencia y trayectoria en el sector automotriz, pero se mantiene estancada los últimos 4 años, precisamente porque le hace falta un modelo de negocios que le permita mejorar el manejo de la red comercial y la calidad del servicio.

En la **Anexo5** se muestra el registro histórico de las ventas de los últimos 5 años en ambas empresas, el cual puede verse reflejado en la Figura10.

Figura 10. Evolución de ventas de la red comercial



Fuente: Estado de Resultados Jocar – Andascar
Elaboración: Autor

Se puede ver que después del año 2014, las ventas disminuyeron drásticamente en los años 2015 y 2016, con una tasa de crecimiento de -11% y -12% respectivamente, en relación a las ventas del año anterior.⁶ Para el año 2017 se ha experimentado una ligera recuperación ante el decrecimiento de los últimos años.

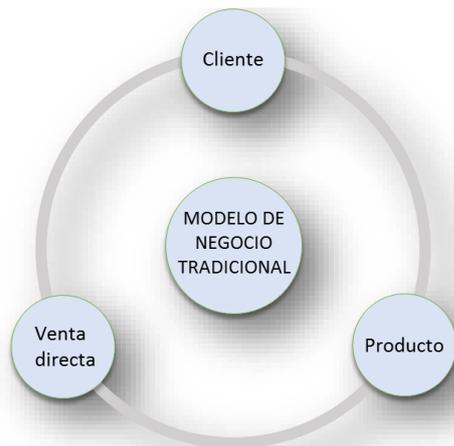
Gran causa de esta disminución en las ventas fue ocasionada por el aumento de los precios por las salvaguardias y la recesión económica que atravesó el país, además de la fuerte competencia que existe actualmente.⁷

Estas cifras han provocado preocupación y la determinación por parte de los propietarios de implementar un modelo de negocios, el cual pueda acoplarse y estructurar a la empresa para pasar de un viejo modelo de administración tradicional a un nuevo modelo basado en un estudio pertinente que se acople a las necesidades que requiere la naturaleza del negocio.

⁶ El índice de crecimiento está calculado en base a la variación en las ventas totales con respecto al nivel de ventas del período (año) anterior.

⁷ Información brindada por el gerente de la empresa en entrevista.

Figura 12. Modelo de negocio tradicional



Fuente: *The Business Model Canvas*
Elaboración: Autor

Figura 11. Modelo de negocio propuesto



Fuente: *The Business Model Canvas*
Elaboración: Autor

2.4. Identificación y desarrollo de las oportunidades de negocio para la red comercial Jocar-Andascar

Las dos empresas comparten muchos proveedores y se benefician al obtener descuentos adicionales por volumen de compras, pero el mayor beneficio que existe está reflejado en la disponibilidad de productos, ya que funcionan como una misma empresa, articulación que genera un trabajo colaborativo y una ventaja competitiva, surtiendo al negocio y acaparando la mayoría de marcas de vehículos. Esta gran disponibilidad resulta esencial para los clientes y permite tener una gran cobertura de mercado.

Precisamente no se cuenta con el área de marketing establecida, lo cual puede ser una de las principales razones por las cuales la organización no ha podido expandirse y crecer más.

Debemos tener en contexto que las pequeñas empresas tienen el problema de no contar con la información necesaria y un estudio para el manejo un negocio propio. Por ende, esto no favorece a la adecuada toma de decisiones y provoca



muchas veces pérdidas económicas en las compañías o un desaprovechamiento de tiempo y recursos con los que dispone.

Se ha notado que muchas personas desisten de comprar los productos, ya que sus inquietudes o requerimientos no son tomados en cuenta o no tienen buena retroalimentación.⁸ Es decir que, no es suficiente con disponer del producto, sino que también es importante conocer sus características, adaptaciones y los posibles problemas que se generan al momento de instalarlos.

2.4.1. Aspectos clave de la red comercial

Entre los aspectos relevantes que implica la red comercial, destacan:

- La disminución del riesgo asociado al negocio, debido a que se trata de un concepto probado. Cuando se trata de una franquicia o sucursal de una empresa, permite aprovechar la experiencia adquirida por la casa matriz o franquiciador del negocio, lo cual proporciona cierta garantía de que el concepto funciona bien en condiciones similares y en zonas o espacios similares.
- Una menor inversión inicial, ya que normalmente supone efectuar una inversión más efectiva y enfocada al objetivo que persigue la red comercial. Previamente, la experiencia permitirá evitar los gastos superfluos y direccionar los puntos clave de inversión.
- El aprovechamiento de las ventajas de la red comercial, ya que da paso a un mayor poder de compra y de negociación con los proveedores de suministros, lo cual permite acceder a mejores precios que mejoran su competitividad en el mercado.
- El comercializar bajo una marca conocida, lo cual permite atraer un mayor número de clientes al establecimiento a partir del reconocimiento de la marca o de la trayectoria que tiene la empresa. Esto involucra también todas aquellas acciones de marketing y publicidad que promocionan a toda la red comercial, empezando desde la tradicional difusión de boca en boca.

⁸ Información brindada por el gerente de la empresa en entrevista.



- El soporte en la gestión, que está basado en un trabajo colaborativo entre los miembros de la red comercial, lo cual constituye un apoyo mutuo que permite afrontar los cambios futuros y los posibles problemas que puedan surgir.

El parque automotor de la ciudad de Cuenca genera una gran demanda de partes y piezas automotrices; y dentro de los principales inconvenientes que encuentra el cliente al momento de buscar un repuesto, es que no hay existencias, el costo es muy elevado o simplemente la calidad del repuesto no llena sus expectativas, lo cual trae a futuro segundas reparaciones y un mayor desembolso de dinero para el dueño del vehículo.⁹

Con el desarrollo del modelo se pretende identificar aquellos problemas que enfrenta el negocio, así como los requerimientos necesarios para satisfacer al consumidor y aprovechar el segmento de mercado en el que se desenvuelve el negocio, aportando información sobre las características del producto y especificaciones sobre la instalación de los repuestos, basados en la experiencia de la organización y en un conocimiento técnico que genere valor que el cliente pueda reconocer y diferenciar en el mercado.

2.5. Definición de la cadena de valor

Constituye la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan. (Porter, 2015).

Figura 13. Cadena de Valor

⁹ Información brindada en entrevista.

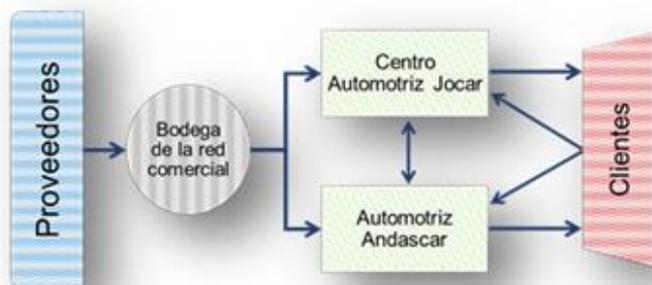


Fuente: *Ventaja Competitiva (Porter, 2015)*

Actividades primarias

- Logística Interna:** En esta logística interna o de entrada, se incluyen aquellas actividades de recepción de mercadería, revisión de mercadería, codificación de los productos y almacenamiento. Aquí se pueden presentar problemas correspondientes a faltantes en los pedidos, sobrantes por productos no pedidos, errores en el despacho de repuestos por parte del proveedor y fallas por mercadería defectuosa.

Figura 14. *Proceso Logístico*



Fuente: *Jocar - Andascar*
Elaboración: *Autor*

El proceso logístico general de la red comercial se grafica en la Figura14, el cual comienza por la compra de mercadería, luego la recepción de ésta y su almacenamiento en la bodega central.

Posteriormente los productos correspondientes se transportan hacia las bodegas de las sucursales de venta y se re-almacenan en sus respectivas ubicaciones. Luego está el proceso de ventas que termina en la salida de los productos de las



bodegas hacia los clientes. Existen también devoluciones con los clientes y transferencias entre bodegas de la sucursal.

- **Operaciones:** Debido a que la naturaleza del negocio corresponde a la comercialización de repuestos automotrices, no aplica esta actividad en la cadena de valor.
- **Logística Externa:** Son aquellas actividades relacionadas a la entrega de productos. La red comercial externaliza el transporte de mercadería a sus clientes, con lo cual evita asumir los costos de traslado y le permite mantener precios competitivos, lo cual da espacio a que los clientes trabajen y accedan a descuentos con las empresas de transporte de su preferencia.
- **Mercadotecnia y Ventas:** En este punto, la red comercial crea valor a través de su capacidad de cobertura de la mayoría de marcas/modelos del mercado cuencano. La empresa no realiza actividades de publicidad, sino que el principal medio para promocionar sus productos es la fuerza de ventas, ya que son ellos quienes tienen contacto directo con los clientes y cuentan con la experiencia necesaria en la rama automotriz, lo cual brinda seguridad sobre las especificaciones y aplicaciones de los repuestos; así como las características de los mismos.
También se ofrecen facilidades de pago, principalmente con los talleres recurrentes que han demostrado seriedad y cumplimiento en sus cuotas. La empresa mantiene políticas de descuentos adicionales, principalmente para los talleres y otros almacenes, a los cuales se les ofrece un descuento mayor que se encuentra entre el 10% al 15%, dependiendo de su volumen o periodicidad de compra.
- **Servicio:** Dentro del servicio de la red comercial, se incluye la garantía en los repuestos de marcas establecidas. La garantía se hace efectiva mediante el proveedor, quien realiza la reposición del repuesto. Cada producto tiene un tiempo de garantía diferente, después del cual no hay espacio a la devolución de la mercadería. Además, se incluye el servicio de instalación para productos específicos, como: baterías, bujías, cables de distribución, luces, limpiaparabrisas, etc.



Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la Empresa:** Se cuenta con dos locales comerciales y una bodega, lo cual presenta una ventaja en el caso de no disponer de stock en uno de ellos. La empresa se encarga del despacho por medios propios, debido a la cercanía que facilita el traslado, con lo cual el cliente no debe esperar o pagar adicionales por el despacho entre locales; evitando así la pérdida de clientes.

Las empresas Jocar y Andascar están conformadas por la gerencia, el área de contabilidad y el área de ventas. Todas las actividades de planificación, logística, compras y supervisión son realizadas por la administración de la empresa, mientras que los vendedores se encargan del servicio al cliente y la cuantificación de los pedidos.

- **Administración de Recursos Humanos:** No se tiene una descripción formal por puestos de trabajo, sino que, todas las actividades pueden ser desarrolladas por los miembros de la empresa. La experiencia del personal es uno de los factores de mayor importancia en el negocio, lo cual permite hacer frente a la alta rivalidad competitiva del mercado. La formación y capacitación del talento humano son proporcionadas a través de las cartas de invitación a conferencias por parte de los proveedores de la red comercial, con lo cual la administración designa al personal que acudirá al evento, de acuerdo al tema que se vaya a tratar.
- **Desarrollo Tecnológico:** Actualmente se está analizando la oportunidad de desarrollar un sistema de gestión empresarial de software libre acoplado a la red comercial, el cual servirá primordialmente para el manejo del inventario y la facturación electrónica.

Abastecimiento: Se realizan pedidos mensuales y trimestrales, de acuerdo a las existencias y al tipo de producto. Existen artículos que tienen alta rotación, los cuales merecen un reabastecimiento mensual, pero también hay productos de poca rotación, los cuales entran a la lista de pedidos una vez se hayan vendido.



CAPÍTULO III

3. EL MODELO DE NEGOCIOS LEAN CANVAS. PLANTEAMIENTO DEL MODELO PARA LA RED JOCAR – ANDASCAR

3.1. Conceptualización de Modelo de Negocios

El concepto de modelo de negocio se nutre de diversas fuentes y su profundidad difiere del campo en el que se aplique. Existen diversas definiciones acerca de lo que significa un modelo de negocios, lo cual varía de acuerdo a los años y a los diferentes autores.

Tabla 5. Definiciones de modelo de negocio según autores

AUTORES	DEFINICIONES
(Timmers, 1998)	“El modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información, incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles; una descripción de los beneficios potenciales de diversos actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingresos”.
(Linder & Cantrell, 2000)	“El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero. Es la lógica central de la organización para crear valor”.
(Amit & Zott, 2001)	“Analiza el contenido, la estructura y el manejo de las transacciones diseñadas para crear valor a través de las oportunidades de negocio”.
(Chesbrough & Rosenbloom, 2002)	“Un modelo de negocios es la lógica heurística que conecta el potencial técnico con la proposición de valor económico en un segmento de mercado”.
(Joan Magretta, 2002)	“Los modelos de negocios son historias que explican cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocio responde a las preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué es lo que valora el cliente? También responde a las preguntas fundamentales que todo gerente debe hacer: ¿Cómo ganar dinero en este negocio? Y ¿Cómo podemos ofrecer valor a los clientes a un costo apropiado?”.
(Morris, Schindehutte, & Allen, 2005)	“Un modelo de negocio es una representación concisa de cómo se relacionan un conjunto de variables concernientes a la estrategia de riesgo, arquitectura y economía, para crear una ventaja competitiva sostenible en mercados definidos”.
(Johnson, Christensen & Kagermann, 2008)	“Los modelos de negocios consisten en cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor al cliente. Se trata de: la propuesta de valor, la generación de ganancias, recursos y procesos clave del negocio”.
(Osterwalder & Pigneur, 2011)	“Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”.

Fuente: (Zott, Amit, & Massa, 2011)

Elaboración: Autor

Se trata de una herramienta previa al plan de negocio que permitirá definir con claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, a quién se va a



vender, cómo se lo va a vender y de qué forma se va a generar ingresos. Cuanto más sencillo sea el modelo de negocio, mejor funciona.

Tradicionalmente el modelo de negocio que más se usaba era el de compra-venta, donde intervenía el vendedor, el producto y el cliente mediante la venta directa, añadiendo un porcentaje en concepto de comisión cuando participaban intermediarios en la transacción.

En la actualidad, gran parte de los modelos intentan aprovechar las relaciones con los clientes y las oportunidades que brinda el mercado para desarrollar ventajas competitivas que los diferencien de la competencia.

3.2. Objetivos del estudio

3.2.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo de negocios aplicable a la red comercial “Jocar-Andascar” para el período 2018 – 2021.

3.2.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la red comercial.
- Generar el mapa estratégico de la red comercial Jocar-Andascar, que constituya una base de identidad para toda la organización.
- Proponer un modelo de negocios Lean Canvas como alternativa para incrementar valor, garantizando el crecimiento de la organización.
- Analizar la viabilidad del modelo mediante indicadores de rentabilidad.

Conforme a los objetivos del estudio, el modelo de negocio que se aplicará a la red comercial estará basado en el Modelo Lean Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocio” (2011), el cual se ha consolidado como una guía empresarial para incrementar valor a los emprendimientos que surgen como ideas de negocio, garantizando sus beneficios independientemente del tamaño o actividad de la empresa.

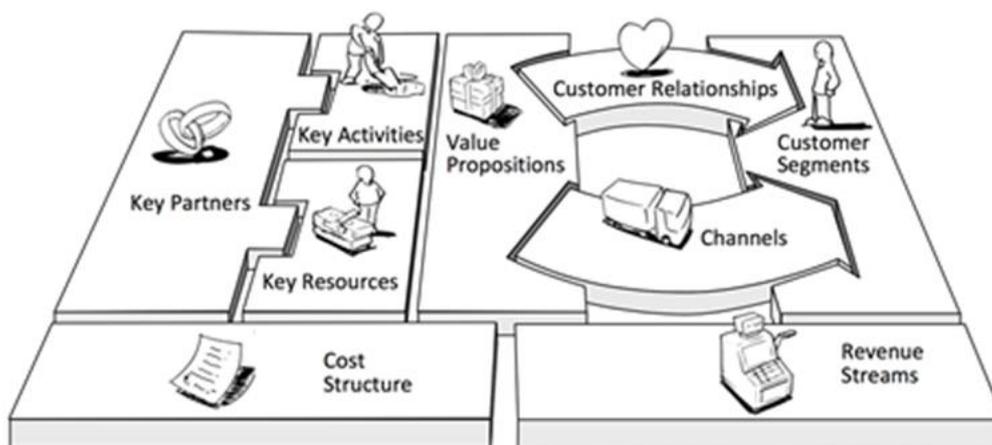


3.3. Descripción del modelo

“THE BUSINESS MODEL CANVAS”

Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Figura 15. Módulos del Modelo Canvas



Fuente: *Business Model Generation*
 Elaboración: Alexander Osterwalder & Pigneur

Es uno de los modelos de negocio más conocidos y destacados ya que representa practicidad y aplicabilidad.

Busca reflejar la lógica que sigue una empresa para conseguir sus objetivos, mediante el análisis de nueve módulos que implica el lienzo del modelo de negocio.

Tabla 6. Lienzo de modelo de negocio.

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Las empresas crean alianzas motivadas en optimizar su modelo	Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito.	En este módulo se describen los problemas y necesidades que se resolverán creando valor para un segmento de mercado específico mediante la oferta del bien o servicio.	La empresa debe definir el tipo de relación que desea establecer con el segmento de mercado específico, identificando la manera más efectiva a largo plazo.	Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de cliente, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar los segmentos a los que se van a dirigir
	Recursos clave		Canales	



de negocio, reducir los riesgos o adquirir recursos.	Se detallan los recursos que permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.		Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.	y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.
Estructura de costes Consiste en definir los principales costes en los que se incurrirá al poner en marcha el modelo de negocio.		Fuentes de ingresos Representan el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.		

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

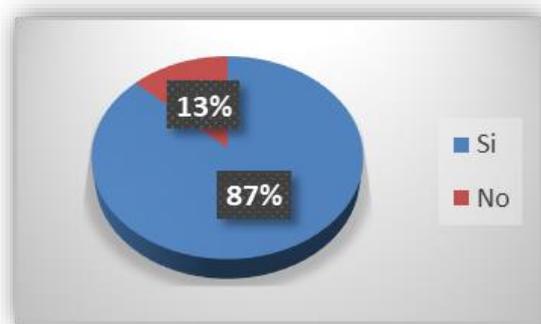
Elaboración: Autor

3.3.1. Procedimiento del Modelo Propuesto

1. Segmentos de Cliente

El segmento de mercado de la red comercial esté dirigido a todas aquellas personas, hombres y mujeres, mayores de edad, que dispongan de un vehículo automotor. Sin tener en cuenta aquellas personas que poseen buses o camiones, dado que esa clasificación constituye otro mercado en la ciudad.

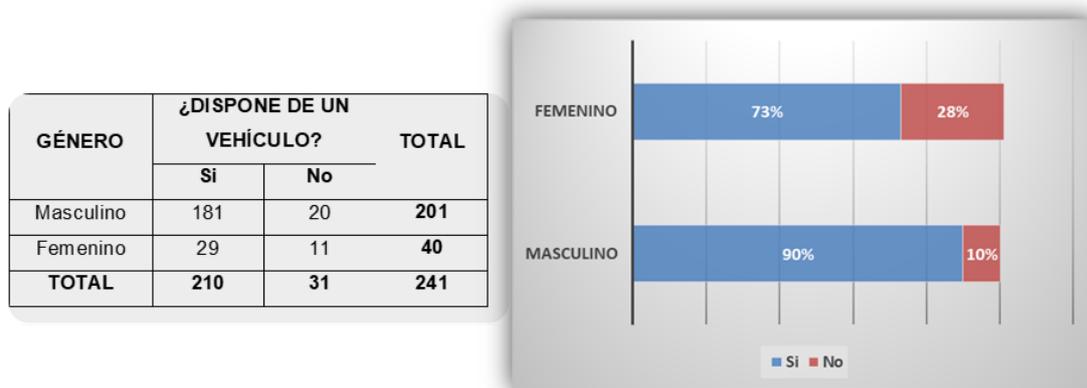
Figura 16. Disposición de un vehículo



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autor

Figura 17. Disposición de vehículo por género



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autor

Se puede observar en la Figura 16 que, tan solo el 13% de las personas encuestadas no disponen de un vehículo, mientras que la gran mayoría, representada por el 87%, si dispone de un vehículo.

Además, en la Figura 17 se puede apreciar que el género femenino tiene un menor porcentaje de disposición de vehículo (73%), con relación al género masculino (90%).

2. Propuestas de Valor

La propuesta de valor de la red comercial Jocar-Andascar para el segmento de mercado va descrita en el modelo.

La red comercial busca generar un mayor volumen de ventas, aprovechando la ubicación estratégica de los locales comerciales, los cuales suponen un amplio stock y una variedad de cobertura que brinda a los clientes alternativas de compra en cuanto a calidad, marca y procedencia de los repuestos automotrices.

Un aspecto de conveniencia para el segmento de mercado son los bajos precios en relación a la competencia, debido a que la red comercial se maneja en base a las compras por volumen. Además, existe la facilidad de traslado de productos solicitados entre locales; sin incurrir en egresos adicionales para el cliente.

El modelo de negocio bien estructurado busca también agilizar los procesos operativos y administrativos con el fin de crear valor agregado; para que la empresa pueda ser diferenciada de la competencia.

La satisfacción del cliente está basada en la atención personalizada, a través de la cual se explican las características, modos de uso y especificaciones técnicas del funcionamiento de un producto.

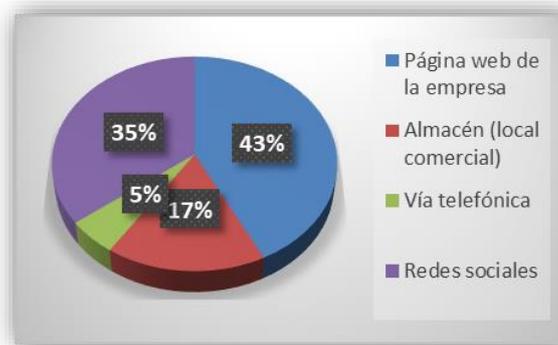
Las capacitaciones al personal en el área de repuestos automotrices permiten identificar los requerimientos del cliente y genera seguridad en la compra. Así también, cabe resaltar que la fuerza de ventas constituye el medio principal de retroalimentación para la empresa.

La red comercial ofrece adicionalmente el servicio de instalación de productos específicos¹⁰, establece también: políticas de descuento, garantías, facilidades de pago para los clientes, y el servicio posventa; aspectos diferenciadores en el mercado de repuestos automotrices.

3. Canales

La red comercial utiliza un canal directo y sin intermediarios ya que, para llegar al cliente y ofrecer una propuesta de valor, es necesario el contacto directo a través de los locales comerciales: almacén matriz y sucursal. Además de los diferentes enlaces alternativos con el sitio web de la empresa.

Figura 18. Forma de contacto preferido con la empresa



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

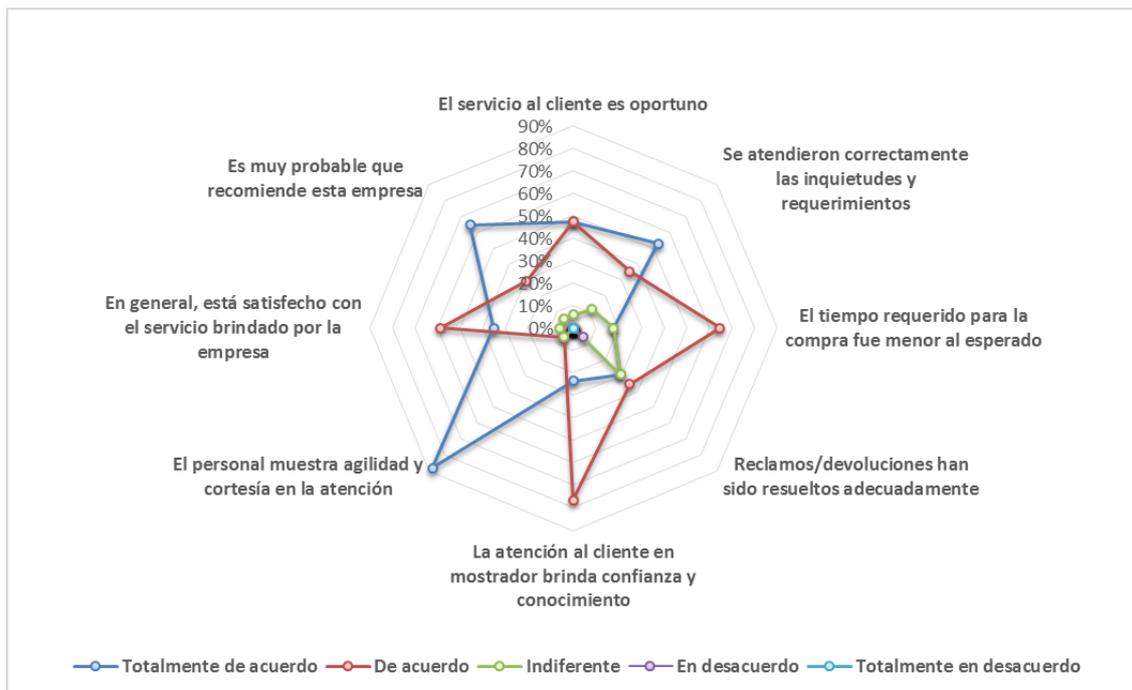
En la Figura 18 se puede observar que, dentro del contacto directo con la empresa, las personas prefieren utilizar la página web (43%), seguido por el uso de las redes sociales (35%) y la atención directa en el local comercial (17%).

¹⁰ Información expuesta en el Capítulo II.

4. Relaciones con Clientes

La relación que establece la red comercial con sus clientes se da a través del contacto directo con el personal de ventas, lo cual permite identificar las inquietudes y los requerimientos en las especificaciones de producto y servicio. El contacto directo constituye también un medio para establecer confianza en la compra y buscar la satisfacción en la atención personalizada al cliente.

Figura 19. Satisfacción con el servicio de la red comercial



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autor

Se puede observar la percepción de los clientes en la Figura 19, en la cual se establecieron ocho afirmaciones valoradas por los clientes de acuerdo a la escala Likert, en cuanto se refiere a la satisfacción y al nivel de servicio de la red comercial.

La empresa tiene muy claro que la relación con los clientes es la base del éxito en sus ventas; por lo cual se propone desarrollar un CRM¹¹ que permita gestionar la relación con los clientes, así como, establecer una base de datos de los clientes de la red comercial; para poder evaluar futuras políticas de descuento que promuevan y mantengan las relaciones comerciales con los principales

¹¹ CRM (Customer Relationship Management), el cual debe tener las funcionalidades adecuadas y útiles para la naturaleza de red comercial; por lo cual dependerá de un software y estará ligado como un módulo que forma parte de un sistema de gestión empresarial.

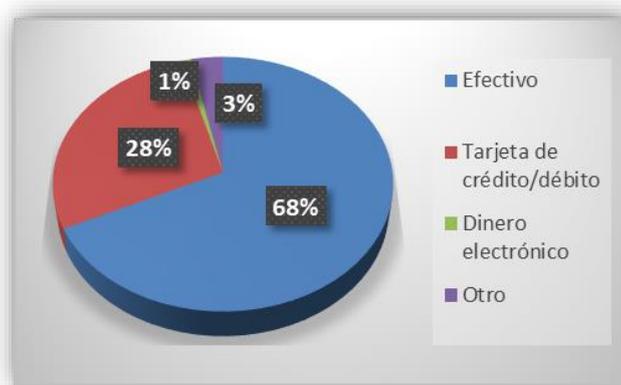
compradores. Existe también un enfoque claro hacia el beneficio mutuo, el cual se reconoce a finales de año con presentes que la empresa entrega habitualmente a los talleres más representativos en el año.

5. Fuentes de Ingresos

La principal fuente de ingresos de la red comercial proviene de la venta directa de repuestos al consumidor final a través del cobro en efectivo, así como también por ingresos recurrentes; originados por los diferentes métodos de pago de los clientes.

Cabe resaltar que, se manifiestan como ventas a crédito aquellos cobros periódicos de los saldos acumulados a talleres, mecánicas y almacenes que poseen cuentas con montos límites establecidos de acuerdo a sus niveles de compra.

Figura 20. Medio de pago preferido



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Como formas de cobro alternativas, se plantea instaurar un sistema de cobro por internet, lo cual va a depender en gran medida del desarrollo adecuado del sitio web de la empresa. Así también, adquirir un datafono para los cobros con tarjeta, tomando en cuenta las preferencias de pago en las personas encuestadas: efectivo (68%), tarjetas de crédito/débito (28%).

6. Recursos Clave

Al tratarse de una red comercial, existe una mayor capacidad de cobertura basado en dos grandes locales propios ubicados en sectores comerciales importantes.



Se cuenta con un inventario extenso que le permite cubrir una gran demanda y el soporte en la gestión del negocio está basado en un trabajo colaborativo entre los miembros de la red comercial, lo cual constituye un apoyo mutuo que permite afrontar los cambios futuros y combatir los posibles problemas que puedan surgir.

En cuanto se refiere al aspecto financiero, la red comercial posee un mayor poder de compra, lo cual le permite negociar con los proveedores para acceder a mejores precios y ser más competitiva.

Cuenta con una mayor capacidad para hacer frente a sus obligaciones y combatir los posibles riesgos financieros del negocio; aspectos que se verán reflejados en el Análisis Financiero del Capítulo IV.

7. Actividades Clave

Dentro de las actividades clave de la red comercial se encuentran:

- Mantener la comercialización de una amplia gama de repuestos para las diferentes marcas de vehículos con la ayuda de un sistema de gestión que ayude a reducir los costos y controlar el inventario de mercaderías.
- Establecer políticas de descuento y promociones para clientes frecuentes, en base a campañas de marketing directo y publicidad enfocadas a expandir la cobertura de la red comercial en el mercado.
- Mantener los tiempos de entrega y mejorar la logística de traslado de mercadería entre los locales comerciales.
- Rediseñar el sitio web de la empresa para que constituya una plataforma en la cual los clientes puedan hacer consultas y realizar pedidos. Siendo también una herramienta importante para la retroalimentación y el servicio posventa.
- Capacitar de forma constante al personal de la empresa para mejorar la calidad de servicio que oferta la red comercial a sus clientes.



8. Asociaciones Clave

Debido a la gran variedad de productos, marcas y precios, es necesario que la red comercial mantenga alianzas estratégicas con proveedores y socios clave que le permitan solventar las actividades diarias de acuerdo al giro del negocio.

Se pueden considerar aquellas alianzas estratégicas en base a la optimización del negocio y economías de escala.

- Reforzar las alianzas estratégicas con los proveedores que tiene la red comercial para su abastecimiento, los cuales estarán expuestos más adelante en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, como: “Poder de negociación de los proveedores”.
- Desarrollar alianzas con diferentes instituciones públicas o privadas, cooperativas de taxis y de transporte, que generen un aumento en el volumen de ventas mensual.
- Mantener alianzas con pequeñas empresas comercializadoras ubicadas fuera de la ciudad: Azogues, Gualaceo y Portovelo; que no poseen una gran capacidad de compra con las importadoras y recurren a la red comercial para su abastecimiento.
- Promover alianzas con talleres de reparación automotriz ofreciéndoles la entrega directa de los repuestos solicitados, optimizando el tiempo y garantizando la compra.

9. Estructura de Costes

La red comercial se beneficia de la economía de escala, la cual hace referencia a la ventaja de los costes que obtiene una empresa a medida que el volumen negociado sea mayor. Este factor provoca que el coste medio por unidad comprada disminuya.

Para considerar los costos fijos se toman en cuenta los sueldos del personal de la empresa, los gastos administrativos, gastos por agua, luz, teléfono, internet, alimentación, mantenimiento y depreciación de mercaderías. Es importante tomar en cuenta el costo de oportunidad que representa el arriendo de los dos locales comerciales y la bodega, los cuales son bienes propios del dueño del negocio.



En cuanto a los costos variables, vienen a ser básicamente el costo de adquisición de la mercadería y los gastos en los que incurre la red comercial por el transporte de las mismas.

Todos los costos del modelo de negocio se verán reflejados dentro del Capítulo IV en el flujo neto del proyecto.

Tabla 7. Lienzo de modelo de negocio Jocar – Andascar

<p>Asociaciones clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Reforzar alianzas estratégicas con los proveedores. - Desarrollar alianzas con diferentes instituciones públicas o privadas y cooperativas de transporte. - Mantener alianzas con pequeñas empresas comercializadoras. - Promover alianzas con talleres de reparación automotriz. 	<p>Actividades clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Mantener la comercialización de una amplia gama de repuestos. - Establecer políticas de descuento y promociones para clientes frecuentes. - Mantener los tiempos de entrega y mejorar la logística de traslado. - Rediseño del sitio web de la empresa. - Capacitar de forma constante al personal <p>Recursos clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de cobertura en inventarios. - Infraestructura propia. - Personal capacitado con gran experiencia en el sector automotriz. - Poder de compra y competitividad de mercado. 	<p>Propuestas de valor</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Generar un mayor volumen de ventas de la red comercial. - Consolidar a la red comercial en el mercado aplicando un modelo de negocio estructurado. - Agilizar los procesos operativos y administrativos, mejorando la logística y entrega. - Potenciar el talento humano de la red comercial. 	<p>Relaciones con clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Atención directa al cliente, sin intermediarios. - Satisfacción de clientes por la agilidad en la entrega. - Asistencia técnica y servicio de calidad durante y después de la venta. <p>Canales</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Puntos de venta (locales comerciales) - Página web de la empresa (virtual) 	<p>Segmentos de mercado</p>  <p>Hombres y mujeres, mayores de edad, que dispongan de un vehículo automotor. (Parque automotor de la ciudad de Cuenca)</p>
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costes bajo economía de escala. - Costos fijos: sueldos del personal, gastos por agua, luz, teléfono, internet, alimentación, mantenimiento y depreciación de mercaderías. - Costo de oportunidad: arriendo de locales comerciales y bodega. - Costos variables: costo de adquisición de la mercadería y gastos por el transporte de las mismas. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas a contado (locales comerciales). - Ventas a crédito (30 – 60 días). - Ventas con tarjeta de débito/crédito. - Ventas extraordinarias. - Ventas en el sitio web. 		

Fuente: Jocar – Andascar
Elaboración: Autor



3.4. Análisis del Entorno

3.4.1. Análisis PEST

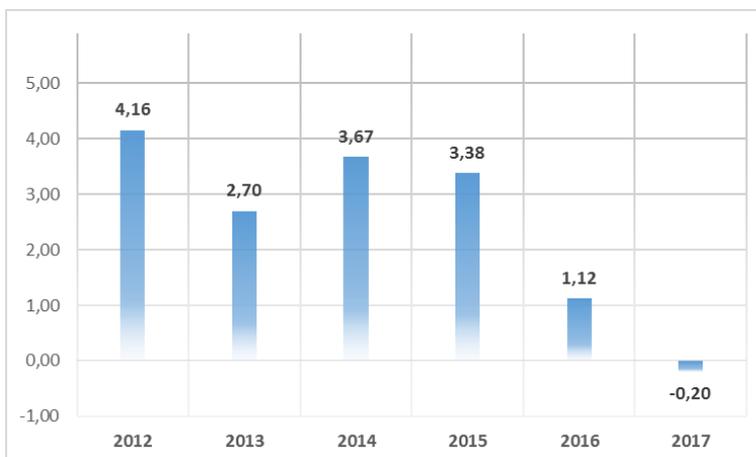
Político

Dentro del entorno político se pueden destacar las estrategias políticas del gobierno actual, las cuales están enfocadas a motivar el comercio y la producción nacional. Un claro ejemplo es, la adhesión del Ecuador al acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE) el cual establece cronogramas de eliminación arancelaria (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2017), lo cual abarató el precio de los vehículos que, junto a la eliminación de las salvaguardias y a esta disminución de los aranceles, promueven el desarrollo de la industria automotriz y principalmente del sector del comercio de vehículos y autopartes.

Económico

Según (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017) en su informe de la inflación anual, presenta una variación evidente en los últimos tres años con una tendencia a la baja; acotando que, para el año 2015 la inflación anual fue 3,38; para el año 2016 fue 1,12 y para el año 2017 fue -0,20.

Figura 21. Inflación Anual



Fuente: INEC
Elaboración: Autor

En la Figura 21 se puede apreciar la gráfica de la variación anual en cuanto a la inflación, la cual no ha sido significativa como para considerarla una

amenaza para el modelo de negocio; sin embargo, hay que tomar en cuenta también que existen cargas impositivas en los repuestos y accesorios para automotores, que son considerados como bienes suntuarios, lo cual no deja de ser uno de los factores que tiene incidencia directa en las ventas de las empresas



que se dedican a la comercialización de repuestos. Esto está considerado como un factor de riesgo para la red comercial.

Social

El mercado de la red comercial está en crecimiento, debido a que la demanda de repuestos automotrices aumenta en relación directa con el constante crecimiento del parque automotor en la ciudad.¹² Este aumento está ligado a las facilidades actuales para acceder a préstamos que otorgan las diferentes instituciones financieras, especialmente las cooperativas de ahorro y crédito; oportunidades que son aprovechadas por muchas personas para adquirir un vehículo propio, razón por la cual la propensión al consumo de repuestos y accesorios automotrices está en aumento.

Tecnológico

La mayoría de empresas del sector se mantienen con un modelo de negocio tradicional, bajo una administración empírica de sus actividades; sin embargo, existe una minoría de empresas que ya trabajan con un sistema de gestión de inventarios y manejan su información en bases de datos a través de internet, lo cual minimiza los costos a largo plazo y brinda mayor agilidad para el análisis de la información, favoreciendo así la adecuada toma de decisiones.

3.4.2. Entorno Micro

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos permitirá visualizar el entorno general de la red comercial y servirá de base para el planteamiento de las nuevas estrategias con el fin de aplicarlas correctamente para ganar mercado a la competencia y sobretodo posicionarse sólidamente dentro del sector.

Las cinco fuerzas de Porter para Jocar-Andascar fueron desarrolladas en base a la información obtenida de las entrevistas con los miembros de la red comercial y de investigaciones disponibles en fuentes secundarias.

¹² Información expuesta en el Capítulo I.



1. Entrada potencial de nuevos competidores → Medio

El mercado Cuencano de autopartes, conformado por aquellas empresas comercializadoras de repuestos y accesorios para vehículos, ha mostrado un gran aumento en los últimos años; principalmente debido al crecimiento del parque automotor. Cabe recalcar la importancia que representa el ingreso de nuevas marcas de vehículos en el mercado, tales como: Great Wall, Zotye, Shineray, Citroen, Volvo, etc., las cuales constituyen un factor determinante que, junto a la inexistencia de barreras de entrada, motiva la creación de nuevas empresas competidoras.

Según la base general de datos del Servicio de Rentas Internas (2018), existen actualmente 1.848 empresas que tienen registrada como actividad económica la venta de todo tipo de partes para vehículos automotores¹³, de las cuales se encuentran activas 1.182 empresas en todo el cantón Cuenca.

Es por esto que en el estudio se ha considerado como una amenaza, la evidente inexistencia de barreras de entrada en el mercado de comercio de autopartes.

2. Rivalidad de empresas competidoras → Alto

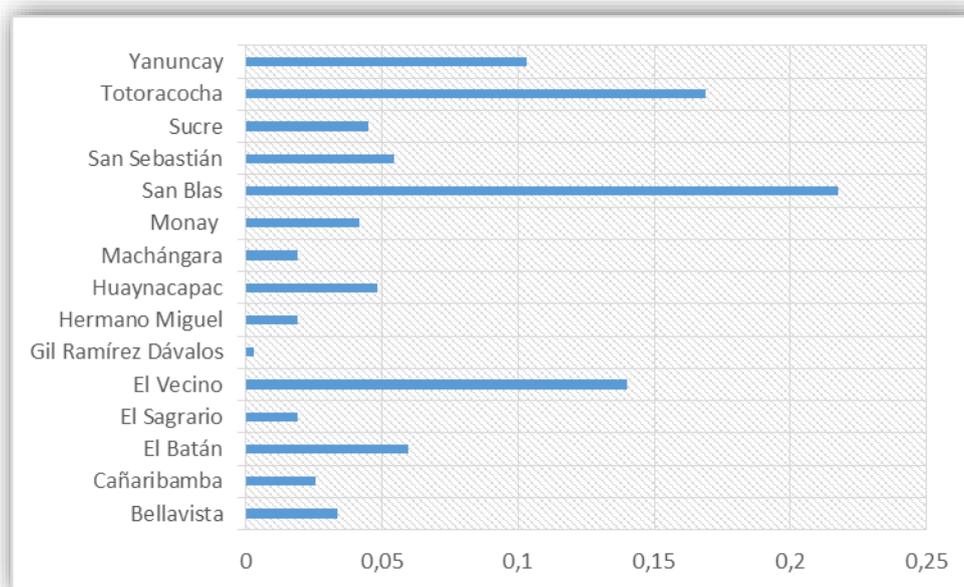
En la actualidad, gracias a la amplia disposición en comunicación, el libre acceso a la información y la facilidad de aplicación de tecnologías, se generan mercados cada vez más competitivos. Las empresas comercializadoras tienen a mano la facilidad de implementación de estrategias de precios, apertura de mercados, publicidad, promociones, etc. lo cual está basado en una competencia libre por ganar espacio en el mercado.

Para que una empresa se mantenga en competencia, aparte de la búsqueda constante de nuevas formas de diferenciarse, también hace falta una amplia experiencia sobre el manejo de repuestos, el contar con una cartera de clientes recurrentes y una buena imagen empresarial. Los métodos de negociación vienen de la experiencia y confiabilidad generada en los proveedores y dan paso

¹³ Corresponde a la clasificación general del SRI que incluye la venta de componentes, suministros, herramientas, neumáticos, accesorios, tubos, baterías, equipos de iluminación, piezas eléctricas y todo tipo de partes para vehículos automotores.

a la apertura de nuevos productos, descuentos adicionales y concesión de créditos o plazos de pago que favorecen y generan una ventaja competitiva.

Figura 22. Proporción de empresas por parroquia urbana



Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI)
Elaboración: Autor

Resulta importante tomar en cuenta que, de las 635 empresas ubicadas en las 15 parroquias urbanas de la ciudad, según (Servicio de Rentas Internas SRI, 2018), 98 de ellas corresponden a los dos grandes sectores que cubre la red comercial; de las cuales, desagregando se tiene: 16 empresas obligadas a llevar contabilidad (entre las cuales se encuentran los principales competidores de la red comercial) y 82 empresas no obligadas a llevar contabilidad.

3. Poder de negociación de los proveedores → Medio

Los principales proveedores de Jocar-Andascar, son las grandes importadoras directas de repuestos automotrices, ubicadas en Quito y Guayaquil mayormente. Las negociaciones con los proveedores están basadas en los descuentos a los que accede la red comercial por volumen de compras, en los cuales se obtiene un precio preferencial. Pero a su vez, el mercado tiene una gran dependencia de insumos extranjeros, lo cual aumenta el poder de negociación de los abastecedores, ya que los precios están determinados en los mercados internacionales y tienen un mayor reconocimiento sobre los productos de origen nacional.



En la Tabla 8 se establecen los principales proveedores de la red comercial, según los grupos y marcas de repuestos más relevantes.

Tabla 8. Proveedores de la red comercial

PROVEEDORES	MARCAS	GRUPOS DE REPUESTOS
Promesa	Metelli	Transmisión, puntas y tricetas.
	Kyosan	Bombas de gasolina.
	Kashima	Fricción y frenos (zapatas-pastillas).
	555	Suspensión y dirección.
	NPR	Partes de motor
Importadora Alvarado	Seiken	Reparaciones bomba de embrague, freno y cilindros auxiliares.
	TSK	Cables de acelerador, embrague, velocímetro y freno de mano.
	Depo	Accesorios, faros, guías, manubrios, lunas, micas, etc.
Vallejo Araujo	General Motors	Empaques
	Suzuki Motor Corporation	Retenedores
	Isuzu	Partes de motor
	Hyundai	Transmisión Otros
Tecnova	Bosch	Eléctrico, baterías, bujías, bobinas.
	Bosch	Fricción y frenos.
Remica	Dayco	Bandas
Jaroma S.A.	Tokiko	Amortiguadores, terminales, suspensión.
	Valeo, Daikin	Platos, discos y rodillos de embrague.
	GMB	Bombas de agua
	GSP, Metelli	Cruzetas, tricetas, puntas de eje.
L. Henriques	Stanley	Herramientas y accesorios.
	RedFil	Filtros
	NGK	Cables de bujía y eléctrico.
Inverneg	Shogun, Champion	Filtros de aire, aceite y combustible.
	Kendall	Aceites, aditivos, grasas.
	NGK	Eléctrico, bujías.
Hivimar	NTN - NSK - KOYO	Rodamientos y retenedores.
	Gates	Bandas
	CTR	Terminales, rótulas, articulaciones.
Conauto	Texaco, Havoline	Grasas, aditivos, aceites y lubricantes.
	Seiwa	Cables de bujía y eléctrico.
	Champion	Bujías
Distribuidora Guayaquil	Napco	Partes de carburador.
	KGK, Zen, Century	Radiadores, alternadores, distribuidores, rotores, motor y arranque.



Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor

El poder de negociación con los proveedores tiene un nivel medio, ya que el país no cuenta con tratados de libre comercio que permitan a las empresas comercializadoras elegir sus productos dentro de una amplia gama de marcas-procedencia, calidad y precios.

4. Poder de negociación de los consumidores → Alto

Muy aparte del servicio que puede ofrecer la red comercial, la decisión de compra por parte de la persona que adquiere el repuesto (consumidor final) se hace tomando en cuenta los atributos del producto. En este sentido, la empresa tiene un poder menor al cliente, dado que existe una gran variedad de locales comerciales, marcas, procedencias y precios distintos para un mismo producto; factores por los cuales existe un poder de negociación alto en los consumidores.

5. Desarrollo potencial de productos sustitutos → Bajo

Los repuestos automotrices forman parte y son indispensables para el funcionamiento de un vehículo, por lo cual no existe la posibilidad de sustituir una pieza por algún otro producto similar. La única alternativa de sustitución, sería por marca del repuesto, lo cual ya fue considerado en la competencia directa.

3.5. Análisis de Marketing

El análisis de marketing de un negocio no tiene determinada una forma estándar, ya que depende mucho de las características propias de cada empresa. (Kotler, El Marketing Según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados, 2011)

El primer paso para que el análisis de marketing sea eficaz es que la empresa sea consciente de su segmento de mercado y saber determinar el mercado objetivo para ofrecer un valor superior a las expectativas de los clientes.

La red comercial Jocar-Andascar está direccionada a la región Sierra, a la ciudad de Cuenca en la provincia del Azuay. Por lo cual, con el fin de determinar el tamaño de la muestra para realizar la encuesta, se selecciona como mercado objetivo el número total de vehículos que conforman el parque automotor de la



ciudad de Cuenca¹⁴ y el mercado meta se estimará a partir de la capacidad de la red comercial para abastecer a ese mercado objetivo.

Para que la muestra sea estadísticamente significativa, se aplicará la siguiente fórmula, conociendo el tamaño de la población y haciendo uso de la distribución normal o tabla Z.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = *Tamaño de la muestra*

N = *Tamaño de la población*

Z = *Nivel de confianza*

p = *Probabilidad de éxito o proporción esperada*

q = *Probabilidad de fracaso*

d = *Error máximo permisible*

Para este estudio, la información utilizada se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9. Información para la determinación del tamaño muestral¹⁵

Tamaño de la población	160.000, cantidad aproximada del parque automotor en la ciudad de Cuenca.
Nivel de confianza	1,96 para un nivel de confianza del 95%, de acuerdo a la tabla de la distribución normal Z.
Probabilidad de éxito	6%, se estima este porcentaje dado que no conocemos esta información.
Probabilidad de fracaso	(1-p) = 94%
Error máximo permisible	3%

Fuente: *Elaboración propia*

Con lo cual se obtuvo:

¹⁴ Información expuesta en el Capítulo I.

¹⁵ Los porcentajes (%) fueron definidos tomando en cuenta la experiencia del gerente de la empresa en el mercado automotriz.



$$n = \frac{160000 * 1,96^2 * 0,06 * 0,94}{0,03^2 * (160000 - 1) + 1,96^2 * 0,06 * 0,94}$$

$$n = \frac{34666,5984}{143,9991 + 0,21666624}$$

$$n = 240,38$$

Con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible del 3%, se debería tomar un tamaño de muestra de 241 personas.

Afijación de la muestra

La afijación de la muestra es la distribución del tamaño muestral “*n*” el cual, para este estudio está distribuido en función de la proporción de viviendas en cada parroquia, tomando en consideración el área urbana de la ciudad de Cuenca, la cual abarca únicamente sus parroquias urbanas debido a la ubicación que tienen las empresas en cuestión.

Afijación proporcional

Consiste en asignar a cada parroquia un número de unidades muestrales proporcional a su tamaño. Las “*n*” unidades de la muestra se distribuyen proporcionalmente a los tamaños de representación del número de viviendas por cada parroquia urbana, expresados en número de unidades.

Entre los datos obtenidos, se muestran un total de 15 parroquias urbanas que conforman la ciudad y el número de viviendas correspondientes a cada parroquia; según los resultados de Zonificación y Sectorización Censal presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). **(Anexo7)**

Tabla 10. Afijación proporcional de la muestra

N°	ESTRATO	CONTEO DE VIVIENDAS	PROPORCIÓN	MUESTRA
1	Bellavista	8.085	7,76%	19
2	Cañaribamba	3.743	3,59%	9
3	El Batán	7.671	7,36%	18
4	El Sagrario	2.778	2,67%	7
5	El Vecino	9.423	9,04%	22
6	Gil Ramírez Dávalos	3.033	2,91%	7



7	Hermano Miguel	4.933	4,73%	11
8	Huayna-Cápac	5.600	5,37%	13
9	Machángara	6.887	6,61%	16
10	Monay	6.463	6,20%	15
11	San Blas	3.434	3,29%	8
12	San Sebastián	13.183	12,65%	30
13	Sucre	5.831	5,59%	13
14	Totoracocha	6.647	6,38%	15
15	Yanuncay	16.526	15,85%	38
TOTAL		104.237	100%	241

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaboración: Autor

3.5.1. Elaboración y Análisis de la Encuesta

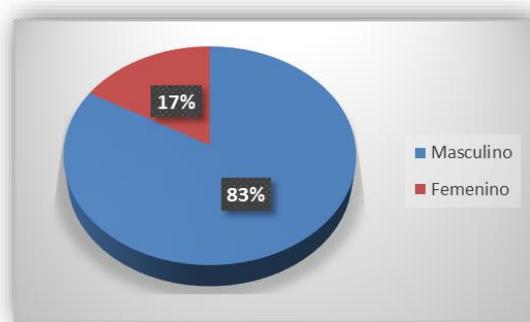
Se realizó una encuesta presentada en el **Anexo 8**, la cual está dirigida a la descripción del perfil de los clientes, a la determinación de los factores subjetivos que influyen en la decisión de compra (aquellos atributos más valorados por los clientes al momento de comprar un repuesto automotriz) y a las especificaciones en el nivel de servicio esperado. Con el objetivo de atraer nuevos clientes y mejorar el nivel de servicio que presta la red comercial.

Análisis general de la encuesta

Se efectuaron un total de 241 encuestas, sin embargo, 32 de ellas no serán tomadas en cuenta debido a que no fueron completadas de manera correcta o pertenecen a otro segmento de mercado; por lo cual, el análisis se efectuó en base a las 209 encuestas válidas.

1. Género

Figura 23. Género

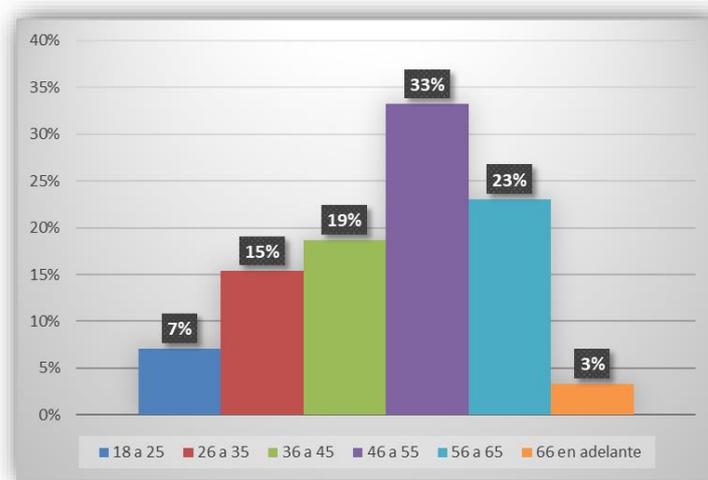


Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Como se puede observar en la Figura 23, la mayoría de personas encuestadas en base a la afijación de la muestra corresponden en su mayoría al género masculino con un 83% sobre el género femenino con un 17%, debido a que el estudio está enfocado a los usuarios de un vehículo automotor.

2. Rango de Edad

Figura 24. Rango de edad de los encuestados



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

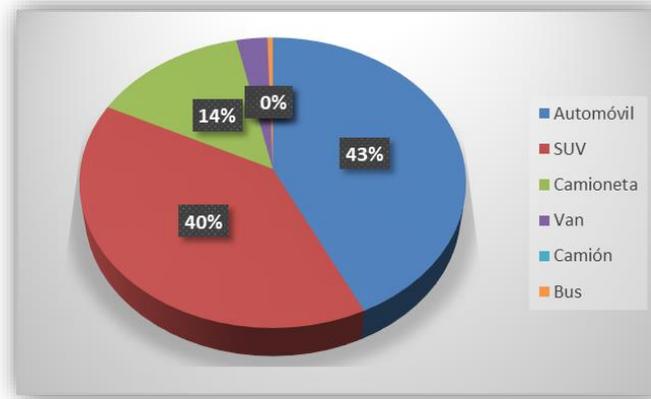
El mercado en su mayoría está compuesto por personas cuyo rango de edad está entre los 46 a 55 años con el 33%, seguido de personas cuyo rango está entre 56 a 65 años con el 23% y de 36 a 45 años con el 19%. Estas proporciones pueden estar dadas en gran medida por la solvencia económica que poseen las personas dentro de estos rangos de edad.

3. ¿Dispone de un vehículo?

Ver página 35.

4. ¿A qué segmento de vehículo corresponde?

Figura 25. Segmento de vehículo

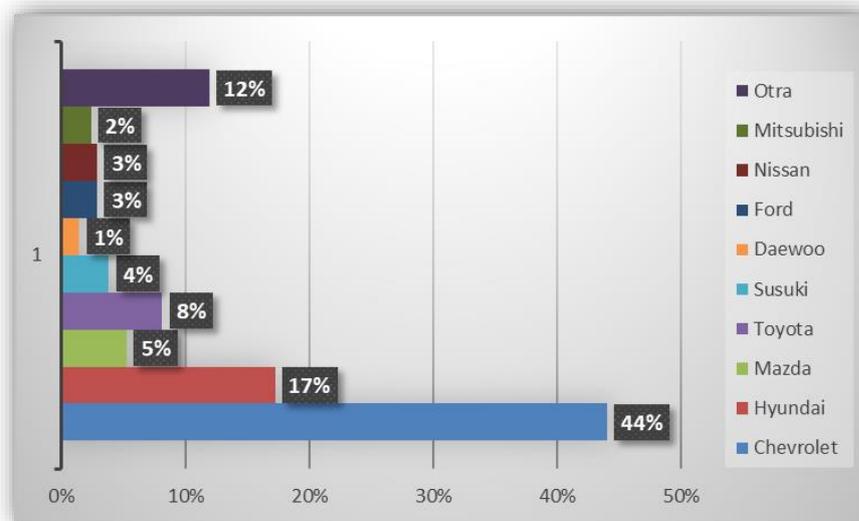


Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

En cuanto al segmento de vehículo, el 43% del mercado corresponde al automóvil, seguido muy de cerca por el SUV con un 40%, mientras que la camioneta está muy por debajo con el 14% de participación.

5. ¿De qué marca es el vehículo que dispone?

Figura 26. Marca del vehículo

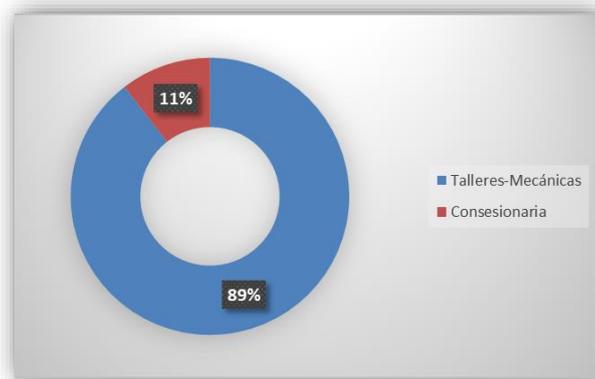


Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

En la Figura 26 se puede observar que, Chevrolet es la marca líder en el mercado con el 44% debido a su extensa variedad de líneas de vehículos, seguido con el 17% por la marca Hyundai la cual se ha vuelto muy popular por su precio y diseño. Toyota y Mazda tienen el 8% y 5% de participación respectivamente, mientras que el 12% corresponde a otras marcas de vehículos.

6. ¿Dónde acude generalmente para realizar el mantenimiento/reparación de su vehículo?

Figura 27. Mantenimiento del vehículo

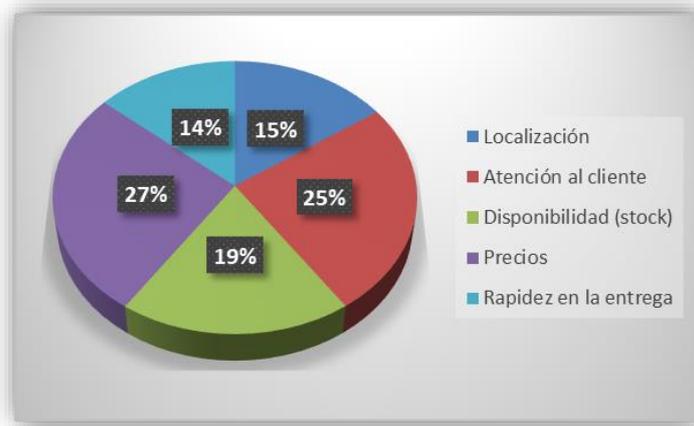


Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Hay una preferencia marcada al momento de realizar el mantenimiento o reparación de un vehículo, en la cual el 89% de las personas acuden a un taller-mecánica, mientras que solo el 11% acuden a la concesionaria del vehículo.

7. ¿Qué factor considera usted más importante al momento de acudir a un almacén de repuestos automotrices?

Figura 28. Factores para acudir a un almacén de repuestos

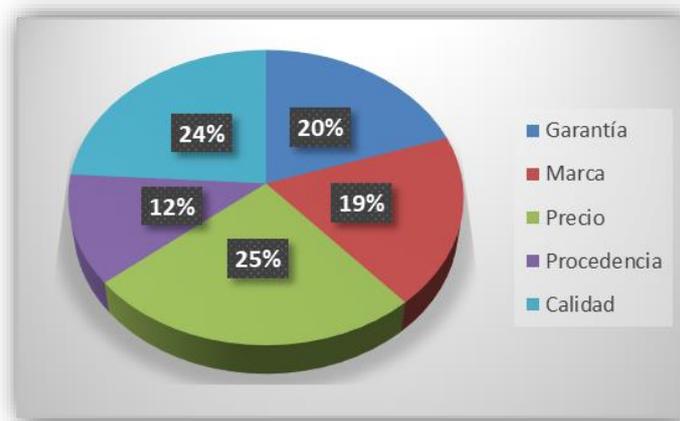


Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Entre los factores más importantes para que las personas acudan a un almacén de repuestos están los precios y la atención al cliente con el 27% y 25% respectivamente, mientras que la disponibilidad en referencia a la variedad de opciones de repuestos representa el 19% de las personas encuestadas.

8. Al momento de comprar un repuesto, ¿Qué factores tienen mayor importancia para usted?

Figura 29. Factores importantes en la compra de un repuesto



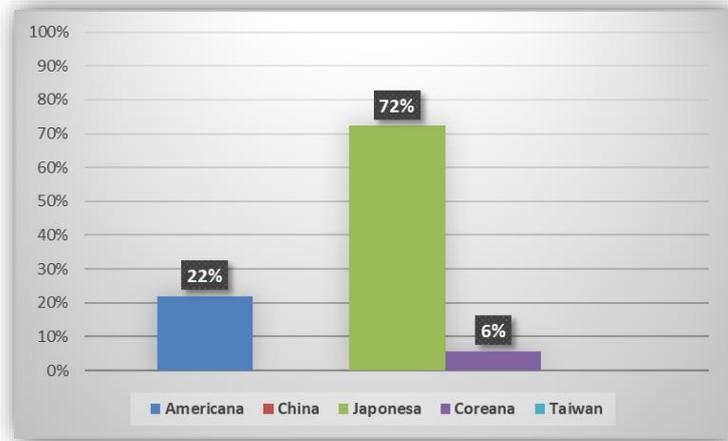
Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Para la mayoría de los consumidores el precio es el factor más decisivo en la compra, con el 25%. Sin embargo, la calidad es un factor que también importa a los usuarios debido a que, elegir repuestos de buena calidad ayuda a alargar la vida útil de los vehículos, lo cual se ve

representado con el 24%. El factor con menor puntaje de valoración es la procedencia, ya que a los usuarios les interesa más tener una buena marca y garantías a la hora de adquirir repuestos.

9. ¿De qué procedencia le causa mayor confianza el repuesto automotriz?

Figura 30. Procedencia del repuesto automotriz

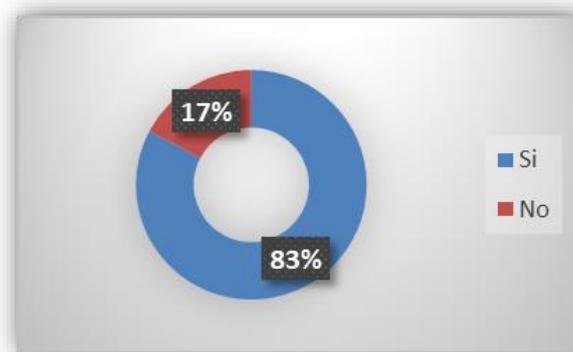


Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Se puede observar en la Figura 30 que, las personas prefieren productos de procedencia japonesa en un 72% y americana en un 22%, especialmente en comparación con otros productos importados de Asia, particularmente de China o Taiwan, cuya procedencia es considerada de menor calidad.

10. ¿Estaría dispuesto a comprar repuestos de marcas alternas?

Figura 31. Disposición a comprar repuestos de marcas alternas

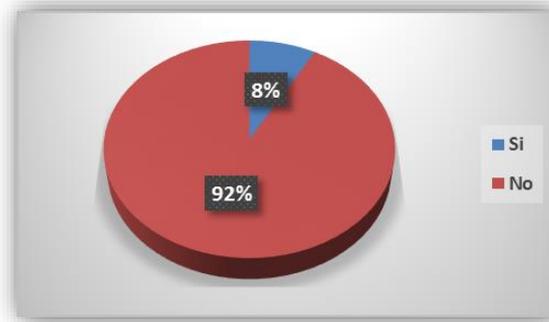


Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

La Figura 31 muestra que el 83% del mercado está dispuesto a comprar repuestos de marcas alternas, mientras que el 17% no lo estaría.

11. ¿Ha comprado repuestos en la empresa Jocar o Andascar?

Figura 32. Clientes de la red comercial



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

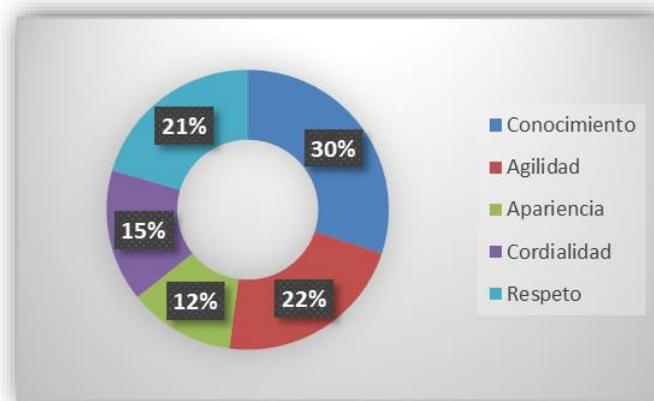
Se puede observar en la Figura 32 el porcentaje de personas que han comprado en la red comercial, lo cual nos muestra una participación del 8% en el mercado, razón por la cual las estrategias deben estar dirigidas a mejorar la competitividad y aumentar la cobertura del mismo.

12. Nivel de servicio de la red comercial

Ver página 38.

13. ¿Qué aspectos del vendedor considera importantes en la atención al cliente?

Figura 33. Aspectos importantes del vendedor

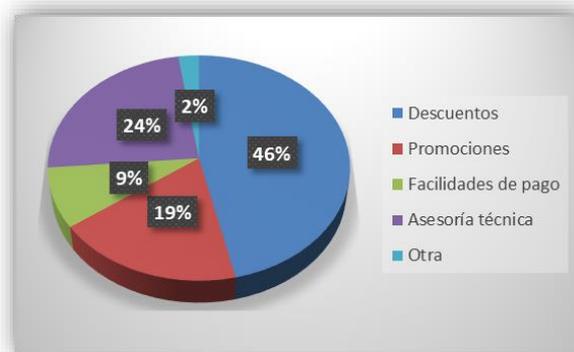


Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

El aspecto valorado como el más importante es el conocimiento del vendedor, con el 30%; seguido de la agilidad en la venta (22%) y el respeto hacia el cliente (21%).

14. ¿Qué servicio adicional preferiría al momento de realizar una compra?

Figura 34. Servicio adicional preferido



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

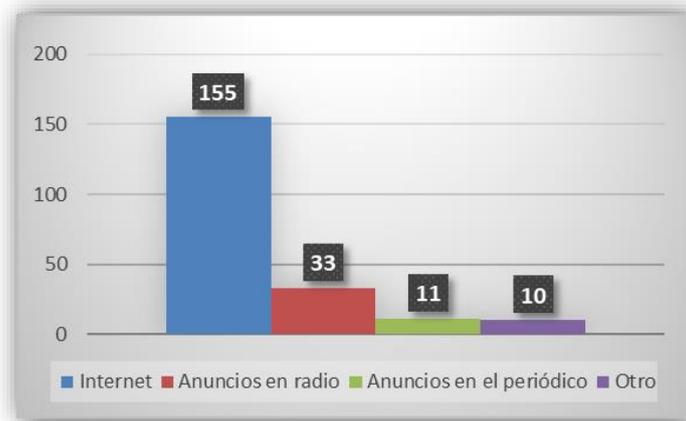
Se puede apreciar en la Figura 34 que, el servicio adicional preferido por los encuestados corresponde con el 46% a los descuentos en los productos, el 24% a la asesoría técnica en la compra y el 19% a las promociones.

15. ¿Cómo le gustaría informarse sobre la disponibilidad de productos de la red comercial?

Ver página 37.

16. ¿A través de qué medio publicitario le gustaría informarse sobre la empresa comercializadora?

Figura 35. Medio publicitario preferido



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

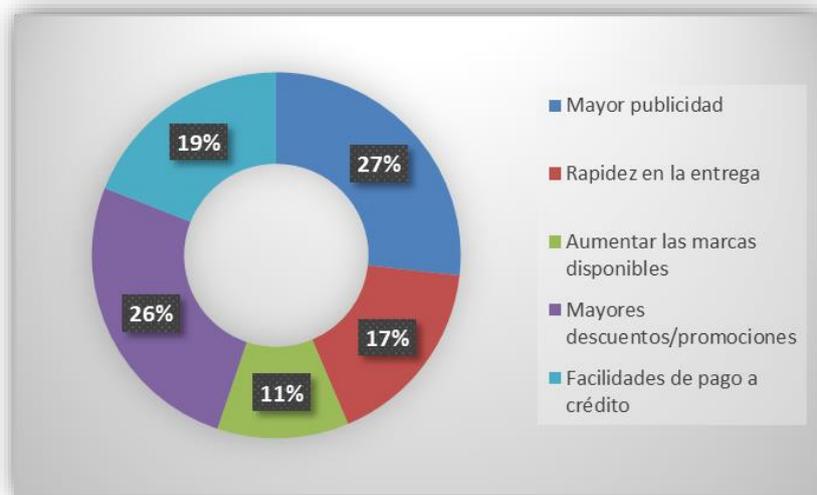
En la Figura 35 se puede evidenciar claramente que, la publicidad mediante internet constituye el medio preferido por 155 de las 209 personas encuestadas.

17. ¿Qué forma de pago prefiere al comprar un repuesto?

Ver página 39.

18. ¿Qué sugerencia daría usted a la empresa comercializadora de repuestos automotrices para acudir a ella?

Figura 36. Sugerencia para acudir a la empresa



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



Como se puede ver en la Figura 36, el 27% de los encuestados sugieren que la red comercial debería incrementar sus esfuerzos en una mayor publicidad, mientras que el 26% sugiere realizar mayores descuentos y promociones para acudir a ella. Otro aspecto que se ve manifiesto en un 19% es la sugerencia de aumentar las facilidades de pago a crédito para los clientes.

3.5.2. Marketing Mix

Para Philip Kotler, el Mix de Marketing es un análisis de los aspectos internos desarrollado para analizar las cuatro variables: producto, plaza, precio y promoción. Sin embargo, para este estudio se tomarán en cuenta las siete variables básicas de su actividad: producto, plaza, precio, promoción, personas, evidencia física (physical evidence) y procesos.

El desarrollo de las 7P's de marketing está alineado en base a los resultados de las encuestas realizadas.

Producto

Como ya se ha mencionado anteriormente, la gran ventaja de la red comercial radica en su extensa variedad de repuestos automotrices para las diferentes marcas de vehículos. Por lo cual, debido a la complejidad en su variedad de productos, se han agrupado en 12 categorías o líneas de repuesto.¹⁶

En la Figura 37 se pueden observar imágenes de algunos de los diferentes tipos de repuestos y marcas con las que cuenta la empresa.

¹⁶ Información expuesta en el Capítulo II.

Figura 37. Repuestos Automotrices



Fuente: Jocar – Andascar
Elaboración: Autor

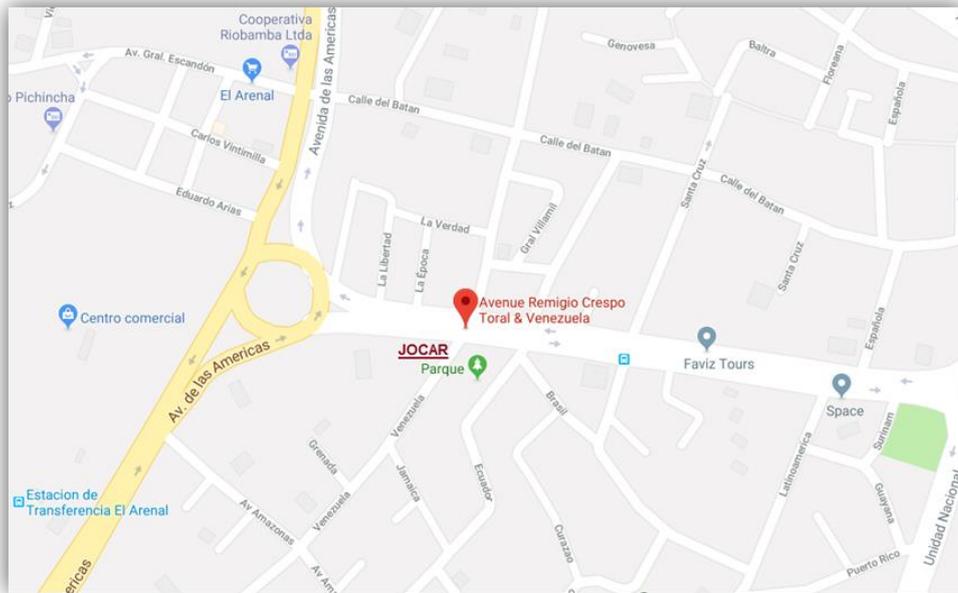
Plaza

Todo vendedor debe decidir cómo hacer accesibles sus bienes en el mercado objetivo. Las dos opciones son: vender los bienes directamente o venderlos a través de intermediarios. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

La red comercial cuenta con dos locales ubicados en las parroquias El Batán y Yanuncay, en los cuales la venta se realiza a través de un canal directo con el consumidor final; es decir, sin intermediarios.

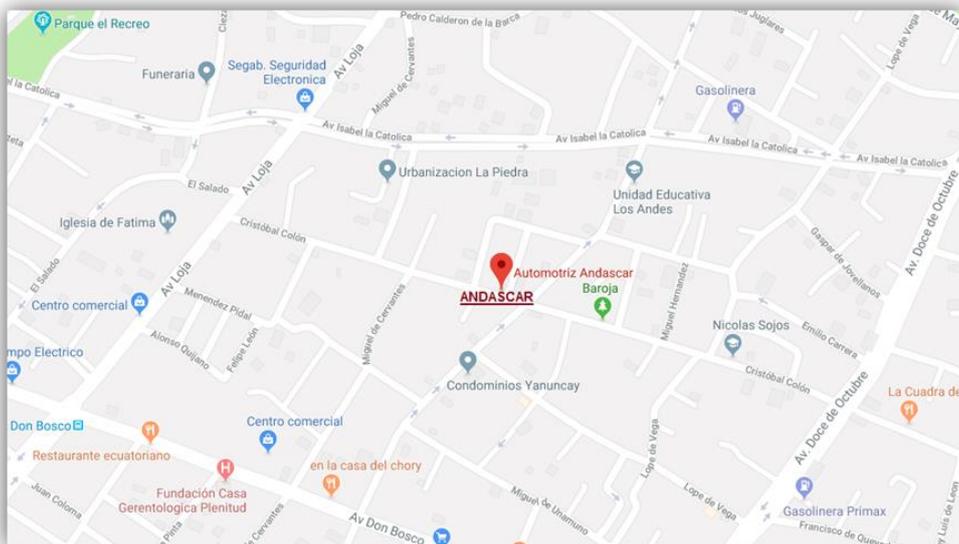
Se tiene contacto directo en la atención al cliente; ya sea con los dueños de los vehículos o con los mecánicos, que representan la noción de compra del cliente.

Figura 38. Ubicación geográfica Jocar



Fuente: Google Maps

Figura 39. Ubicación geográfica Andascar



Fuente: Google Maps

Como se puede ver en la Figura 38 y Figura 39, tanto Jocar como Andascar se encuentran en dos sectores en los cuales existe una gran afluencia de personas. Su ubicación estratégica es una de las fortalezas consideradas en el estudio, ya que sus locales se encuentran dentro de una plaza comercial muy importante en la ciudad.



Precio

Los precios de los repuestos automotrices pueden variar significativamente, dependiendo del funcionamiento, procedencia y marca de vehículo al que corresponda. Se puede apreciar en la Tabla 11 un ejemplo de la variación de precios en bandas de distribución para diferentes marcas de vehículos.

Tabla 11. Precio bandas de distribución

DESCRIPCIÓN	MODELO DE VEHÍCULO	PRECIO
Banda de Distribución (DAYCO)	Vitara 3 puertas	\$11.00
	Optra Hatchback	\$45.00
	Chevrolet Luv 2.2	\$15.00
	Suzuki Forza I -90	\$9.00
	Aveo 1.4 - 1.6	\$24.00

Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor

La fijación de precios está dada por la oferta del mercado. El precio está constituido por el costo más un margen de utilidad, tomando en cuenta que, el costo sería el precio neto pagado por la mercadería.

El margen de utilidad para cada tipo de repuesto debe ser tal que, el precio final no exceda al precio de la oferta de los mismos en el mercado, porque al ser mayor provocaría que los clientes prefieran comprar en la competencia.

Para la asignación de precios es muy importante el factor que da la experiencia en el mercado; lo cual, junto a la variabilidad de marcas, merecen tener establecido una política de manejo de precios para los diferentes productos (grandes márgenes en un tipo de repuesto compensan pequeños márgenes en otro tipo).

Promoción

La promoción está enfocada en conseguir que llegue la información sobre los productos y servicios que oferta la red comercial a sus clientes, para lo cual se plantea llevar a cabo estrategias de marketing y publicidad basadas en los resultados de las encuestas realizadas.



La promoción de la red comercial se basa en la difusión de tarjetas de presentación y folletos que resumen las características, beneficios y la oferta general de la empresa, los cuales son difundidos en las distintas ferias de comercio y en los eventos realizados por comerciantes de repuestos del austro.

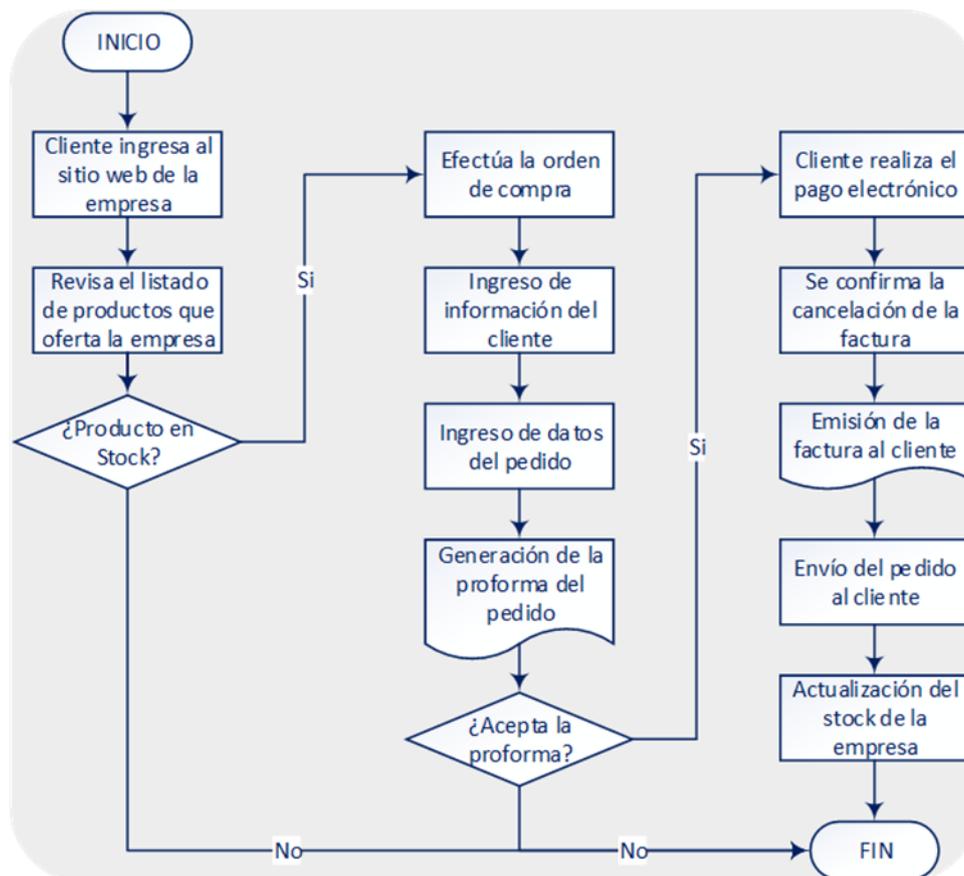
Se propone realizar una campaña de marketing digital que promocióne a la empresa en las redes sociales, con el fin de que la imagen de la empresa pueda ser reconocida y difundida entre los clientes potenciales de la red comercial. Por lo cual resulta necesario rediseñar el sitio web de la empresa, implementando también la recepción de pedidos y consultas por chat directo con el cliente, lo cual prioriza el tiempo de las personas. Constituye también un medio eficaz para conocer las quejas y sugerencias del cliente para mejorar el nivel de servicio.

Rediseño del sitio web de la empresa

El rediseño del sitio web contará con los siguientes módulos:

- **Principal:** El contenido de la página principal revela información general de la empresa, su filosofía, su imagen corporativa, su historia y las actividades que realiza.
- **Productos:** La página de productos despliega toda la gama de repuestos y accesorios que oferta la red comercial en sus diferentes marcas para el mercado automotriz.
- **Distribución:** Muestra la ubicación de los dos locales comerciales como puntos de distribución directa al cliente y otras formas opcionales para el envío de repuestos.
- **Buscar:** La página buscar genera el apartado que permite al usuario realizar la búsqueda de palabras clave o información específica sobre la empresa.
- **Comercio Electrónico:** En la página de comercio electrónico se establecen las diferentes formas de pago que pueden realizarse, como: transferencia bancaria, tarjetas de crédito/débito, etc.

Figura 40. Proceso de Comercio Electrónico



Fuente: Elaboración propia

- **Discusiones:** Esta extensión permite a los clientes establecer contacto con la empresa y con otros clientes potenciales, en la cual pueden expresar sus inquietudes, realizar consultas y sugerencias sobre el nivel de servicio esperado.
- **Información de Contacto:** Presenta la información de contacto, los correos electrónicos y teléfonos para que el cliente pueda comunicarse con la empresa matriz o con la sucursal.

Otra forma importante de promocionar a la empresa es mediante descuentos adicionales para clientes recurrentes. Básicamente se trata de descuentos por volumen y descuentos por pronto pago, los cuales serán dirigidos principalmente para los talleres y almacenes, a los cuales se les ofrece un descuento mayor que se encuentra entre el 10% al 15%, dependiendo de su volumen o periodicidad de compra.



Personas

Al tratarse de un ambiente familiar, el personal se encuentra más comprometido con el crecimiento del negocio y busca constantemente alternativas que desarrollen sus capacidades para brindar un mejor servicio.

El personal de la empresa cuenta con más de cinco años de experiencia en el sector automotriz y está capacitado para poder identificar los problemas en el funcionamiento de un automóvil y brindar especificaciones sobre la correcta aplicación de los repuestos; gracias a las capacitaciones gestionadas con los grandes proveedores para potenciar el talento humano.

Evidencia Física

Como ya ha sido mencionado anteriormente, la red comercial cuenta con las instalaciones físicas necesarias para el correcto funcionamiento logístico de los dos locales comerciales; así también, se dispone de un vehículo destinado al traslado de las mercaderías. La empresa también cuenta con uniformes para que el personal se identifique con la misma y pueda trabajar de manera adecuada. Además, como una herramienta indispensable, se dispone del servicio de internet para posibles consultas sobre aplicaciones en los repuestos y como un medio que facilita la comunicación entre locales, con los clientes y con los proveedores.

Procesos

Los procesos establecidos para las actividades principales de la red comercial, como el aprovisionamiento de mercaderías y el proceso de ventas, se verán desarrollados más adelante en el Plan de Operación.

3.6. Plan Estratégico

3.6.1. Propuesta de Misión

La misión es más que un enunciado de detalles específicos; es un pronunciamiento de la razón de ser de una empresa. (David, 2013)

“Somos una empresa que oferta una amplia gama de repuestos para vehículos de marcas japonesas, coreanos y americanos; siempre enfocados en satisfacer los requerimientos de calidad, buen servicio y precios cómodos para nuestros



clientes, brindando siempre un valor agregado en base al conocimiento y a una amplia experiencia en el mercado de repuestos automotrices en la ciudad de Cuenca”.

3.6.2. Propuesta de Visión

La declaración de la visión que representa a una empresa u organización formal, responde a la pregunta: ¿En qué queremos convertirnos? (David, 2013)

“Para el 2021, ser un referente en el mercado de repuestos automotrices de la ciudad, desarrollando ventajas competitivas que el cliente reconozca y prefiera, mediante el trabajo conjunto con nuestros colaboradores y la capacitación continua del personal, que permitan brindar el mejor nivel de servicio, con productos de calidad reconocida y precios justos”.

3.6.3. Diseño del Organigrama Empresarial

La red comercial Jocar-Andascar tiene una estructura organizacional jerárquica, en la cual se puede determinar claramente el traslado de la autoridad y la responsabilidad hacia abajo en la organización, a través de la cadena de mando.

Ventajas de la estructura jerárquica

- Rápida comunicación ente equipos pequeños.
- La retroalimentación de los subordinados es más efectiva.
- Líneas de comunicación claras.
- Mayor control y administración de la división del trabajo.

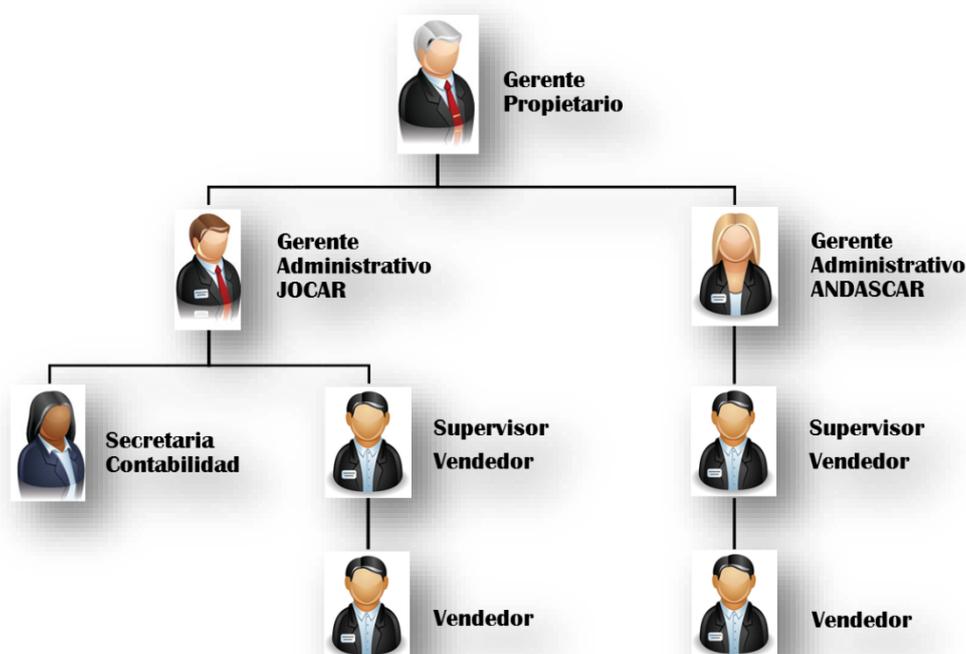
En la parte superior del organigrama se encuentra el gerente propietario y fundador del negocio, seguido por los gerentes administrativos de los dos locales comerciales: Jocar y Andascar.

Siguiendo la cadena de mando de la organización, se encuentran en un mismo nivel jerárquico el área de contabilidad y el de logística interna; el cual se compone por los supervisores, quienes también se encargan de ejercer como vendedores en vitrina.

Y finalmente, en la parte baja del organigrama se encuentran los vendedores, los cuales están encargados de la atención en vitrina, así como del servicio de instalación de productos específicos.

El organigrama empresarial queda representado en la Figura 41.

Figura 41. Organigrama Jocar – Andascar



Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor

3.7. Análisis FODA

Para (Tompson & Strickland, 2001) el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa. Es una herramienta para conocer la situación real en la que se encuentra una organización y planificar una estrategia de futuro.

3.7.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta herramienta sintetiza y evalúa las fortalezas y las debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa, para la formulación de estrategias. (David, 2013)

En la siguiente tabla se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para la cual se han considerado los factores más relevantes, en base a la encuestas y a la entrevista realizada a los gerentes y supervisores.



Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Fortalezas			
F1. Disponibilidad de repuestos (Stock) para la mayoría de marcas de vehículos de diferente procedencia.	0,13	4	0,52
F2. Ubicación de dos locales propios en sectores estratégicos para el comercio de repuestos y accesorios automotrices (Feria Libre – Yanuncay).	0,10	4	0,40
F3. Personal de la empresa calificado y garantía de los productos.	0,08	3	0,24
F4. Agilidad en la entrega de productos, plazo de entrega estimado de 10 minutos.	0,07	3	0,21
F5. Decisión de la gerencia para invertir en la tecnificación de la empresa y en mejoras para el control del inventario de repuestos.	0,11	3	0,33
F6. Servicio adicional de instalación de productos específicos.	0,10	3	0,30
Debilidades			
D1. No existen estrategias de marketing establecidas para mejorar los niveles de comercialización.	0,13	1	0,13
D2. Deficiencia en el control de inventarios, obsolescencia de productos y mercadería descontinuada.	0,11	1	0,11
D3. Falta de una estructura formal para el desarrollo de actividades.	0,07	2	0,14
D4. Inutilización de tecnología informática, carencia de un sistema de información gerencial y base de datos que proporcione información precisa para la toma de decisiones.	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,48

Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor



Las fortalezas de la red comercial están basadas principalmente en su gran disponibilidad de repuestos en stock para cubrir la demanda, en la ubicación estratégica en dos plazas comerciales importantes de la ciudad y en la predisposición al cambio por parte de la gerencia para invertir en nuevas tecnologías que, junto a la experiencia y conocimiento del personal de la empresa; permitan brindar siempre un mejor servicio.

Por otro lado, las debilidades principales se presentan en la carencia de actividades de marketing y difusión de la empresa; así como la deficiencia en el control de inventarios que provoca costos adicionales.

En la Tabla 13 se puede observar que, la puntuación ponderada total de la matriz EFI es de 2,48 lo cual la ubica apenas debajo del promedio y constituye un indicador de que, en definitiva, está abierta la posibilidad de mejora de las operaciones, estrategias y procedimientos de la red comercial.

3.7.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite que los estrategas resuman y evalúen la información correspondiente a las oportunidades y amenazas que afectan a la red comercial.

En la siguiente tabla se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos, para la cual se han considerado los factores más relevantes, en base a fuentes de información, encuestas y la entrevista realizada a los gerentes y supervisores.

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Oportunidades			
O1. Constante crecimiento del parque automotor de Cuenca (13% en el 2017).	0,16	4	0,64
O2. Nuevas tecnologías pueden reducir costos y agilizar los procesos (comunicación y comercio electrónico).	0,14	1	0,14
O3. Tendencia a la estabilidad del país: inflación controlada (-	0,07	2	0,14



0,20 en 2017) y tasas de interés relativamente bajas.			
O4. Líneas de repuestos con facilidad de expansión en stock.	0,12	3	0,36
O5. Tendencias en los clientes por comprar productos de marcas alternas.	0,15	3	0,45
Amenazas			
A1. Competitividad en precios de mercado, poder de negociación del consumidor.	0,15	3	0,45
A2. Escasez y variabilidad en los precios de adquisición (10%), poder de negociación de los proveedores.	0,12	2	0,24
A4. Incremento en la rivalidad de las empresas competidoras (inexistencia de barreras de entrada).	0,09	1	0,09
TOTAL	1,00		2,51

Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor

Las principales oportunidades para la red comercial radican en las tendencias de consumo de los clientes que, junto al constante crecimiento del mercado automotor en la ciudad, pueden favorecer al aumento del volumen de ventas de la red comercial. Así también, la utilización de nuevas tecnologías pueden aprovecharse para agilizar procesos y reducir los costos.

Mientras que las amenazas principales que pueden afectar al crecimiento de la empresa radican en el aumento de la rivalidad con empresas cada vez más competitivas y en la gestión de la variabilidad de precios para competir en el mercado.

En la Tabla 13 se puede observar que, la puntuación ponderada total de la matriz EFE es de 2,51 lo cual la ubica apenas sobre la media, lo cual es una muestra clara de que a la red comercial le hace falta aprovechar aquellas oportunidades externas y combatir las amenazas que enfrenta; de forma especial, la rivalidad con empresas competidoras.



3.7.3. Resultados EFI – EFE

Figura 42. Resultados EFI – EFE

		2,48	
	4	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES		<u>Estrategias FO</u>	<u>Estrategias DO</u>
	2,51	Estrategias de crecimiento	Estrategias de despliegue, de cambio interno en la organización.
AMENAZAS		<u>Estrategias FA</u>	<u>Estrategias DA</u>
	0	Estrategias de diversificación	Estrategias de supervivencia: alianzas, fusión, venta, diversificación.

Fuente: Matrices EFI – EFE

Elaboración: Autor

Según los resultados de las matrices EFI – EFE, se propone aplicar estrategias de penetración de mercado que buscan una mayor participación de la empresa a través de esfuerzos de marketing y desarrollo de producto, enfocándose al cambio interno de la organización, con el propósito de mejorar los procesos y la competitividad de la red comercial.

3.7.4. Matriz FODA cruzado

Tabla 14. FODA Cruzado

<u>F O D A</u>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Disponibilidad de repuestos (Stock) para la mayoría de marcas de vehículos de diferente procedencia.	D1. No existen estrategias de marketing establecidas para mejorar los niveles de comercialización.
	F2. Ubicación de dos locales propios en sectores estratégicos para el comercio de repuestos y accesorios automotrices (Feria Libre – Yanuncay).	D2. Deficiencia en el control de inventarios, obsolescencia de productos y mercadería descontinuada.
	F3. Personal de la empresa calificado y garantía de los productos.	D3. Falta de una estructura formal para el desarrollo de actividades.
	F4. Agilidad en la entrega de productos, plazo de entrega estimado de 10 minutos.	D4. Inutilización de tecnología informática, carencia de un sistema de información gerencial y base de datos que proporcione información precisa para la toma de decisiones.
	F5. Decisión de la gerencia para invertir en la tecnificación de la empresa y en mejoras para el control del inventario de repuestos.	



	F6. Servicio adicional de instalación de productos específicos.	
OPORTUNIDADES		
O1. Constante crecimiento del parque automotriz de Cuenca (13% en el 2017).	F1.F3.F5.O2.O4: Rediseñar la página web de la empresa, permitiendo que el cliente pueda realizar pedidos, cotizaciones y consultas por chat directo. Al mismo tiempo constituye un medio eficaz para conocer las quejas y sugerencias del cliente sobre el nivel de servicio recibido.	D1.O1.O5: Lanzar campañas de publicidad y marketing directo enfocadas a expandir la cobertura de mercado, poniendo al conocimiento público la asesoría técnica y el servicio adicional que ofrece la red comercial. D2.D3.D4.O2.O4: Implementar un sistema de gestión empresarial que formalice las actividades internas del negocio, mejorando el control del inventario de mercaderías, el manejo de los pedidos y pagos, que sirva de base para la departamentalización de la empresa.
O2. Nuevas tecnologías pueden reducir costos y agilizar los procesos (comunicación y comercio electrónico).		
O3. Tendencia a la estabilidad del país: inflación controlada (-0,20 en 2017) y tasas de interés relativamente bajas.		
O4. Líneas de repuestos con facilidad de expansión en stock.		
O5. Tendencias en los clientes por comprar productos de marcas alternas.		
AMENAZAS		
A1. Competitividad en precios de mercado, poder de negociación del consumidor.	F3.F5.A3: Desarrollar competencias a través de eventos de capacitación y charlas ofertadas por los grandes proveedores y empresas fabricantes de repuestos, buscando nuevas posibles alianzas comerciales y acuerdos que promuevan la imagen de la empresa. F3.F6.A3: Mejorar la calidad del servicio enfocado a la asesoría técnica gratuita y la instalación de productos específicos.	D1.A1: Aplicar políticas de descuento adicional para clientes recurrentes e implementar facilidades de pago a crédito. D1.A1.A2: Forjar alianzas estratégicas mediante conexiones directas con los mayores proveedores del país para conseguir mejores precios, rapidez en el despacho de mercaderías y acceso a productos nuevos.
A2. Escasez y variabilidad en los precios de adquisición (10%), poder de negociación de los proveedores.		
A3. Incremento en la rivalidad de las empresas competidoras (inexistencia de barreras de entrada).		

Fuente: Matriz EFI – EFE

Elaboración: Autor

3.7.5. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Según (David, 2013), la MCPE constituye una técnica analítica que indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas; es decir, determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias mediante una evaluación a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados.



Figura 43. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA										
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS								
		1		2		3		4		
		Rediseñar la página web de la empresa.		Aplicar políticas de descuento adicional y facilidades de pago a crédito.		Implementar un sistema de gestión empresarial.		Lanzar campañas de publicidad y marketing directo.		
FACTORES CLAVE		Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Factores externos clave										
Oportunidades										
O1. Constante crecimiento del parque automotriz de Cuenca (13% en el 2017).		0,16	2	0,32	4	0,64	2	0,32	4	0,64
O2. Nuevas tecnologías pueden reducir costos y agilizar los procesos (comunicación y comercio electrónico).		0,14	4	0,56	2	0,28	4	0,56	3	0,42
O3. Tendencia a la estabilidad del país: inflación controlada (-0,20 en 2017) y tasas de interés relativamente bajas.		0,07	-----		-----		-----		-----	
O4. Líneas de repuestos con facilidad de expansión en stock.		0,12	-----		-----		-----		-----	
O5. Tendencias en los clientes por comprar productos de marcas alternas		0,15	-----		-----		-----		-----	
Amenazas										
A1. Competitividad en precios de mercado, poder de negociación del consumidor.		0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45	3	0,45
A2. Escasez y variabilidad en los precios de adquisición (10% aproximadamente), poder de negociación de los proveedores.		0,12	-----		-----		-----		-----	
A3. Incremento en la rivalidad de las empresas competidoras (inexistencia de barreras de entrada).		0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Subtotal		1		1,36		1,88		1,60		1,87
Factores internos clave										
Fortalezas										
F1. Disponibilidad de repuestos (Stock) para la mayoría de marcas de vehículos de diferente procedencia.		0,13	3	0,39	2	0,26	4	0,52	2	0,26
F2. Ubicación de dos locales propios en sectores estratégicos para el comercio de repuestos y accesorios automotrices (Feria Libre – Yanuncay).		0,10	1	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40
F3. Personal de la empresa capacitado y garantía de los productos.		0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	3	0,24
F4. Agilidad en la entrega de productos; plazo de entrega estimado de 10 minutos.		0,07	-----		-----		-----		-----	
F5. Decisión de la gerencia para invertir en la tecnificación de la empresa y en mejoras para el control del inventario de repuestos.		0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44	3	0,33
F6. Servicio adicional de instalación de productos específicos.		0,10	-----		-----		-----		-----	
Debilidades										
D1. No existen estrategias de marketing establecidas para mejorar los niveles de comercialización.		0,13	3	0,39	4	0,52	2	0,26	4	0,52
D2. Deficiencia en el control de inventarios, obsolescencia de productos y mercadería descontinuada.		0,11	3	0,33	1	0,11	4	0,44	3	0,33
D3. Falta de una estructura formal para el desarrollo de actividades.		0,07	-----		-----		-----		-----	
D4. Inutilización de tecnología informática, carencia de un sistema de información gerencial y base de datos que proporcione información precisa para la toma de decisiones.		0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40	2	0,20
Subtotal		1		2,08		1,88		2,58		2,28
GRAN TOTAL				3,44		3,76		4,18		4,15

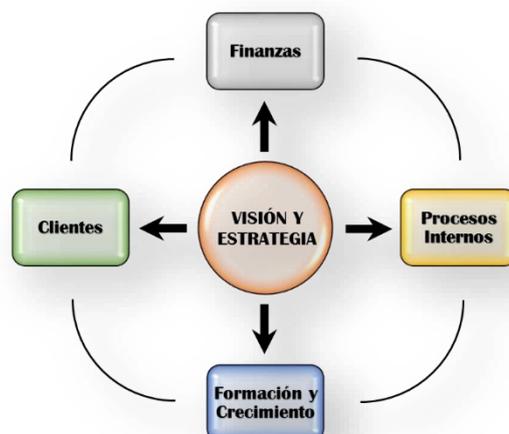
Fuente: Matriz EFI – EFE

Elaboración: Autor

3.8. Propuesta de Mapa Estratégico para la red Jocar – Andascar

El Mapa Estratégico contempla el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas, las cuales están definidas en la Figura 44.

Figura 44. Perspectivas del Mapa Estratégico



Fuente: Mapas Estratégicos (Kaplan&Norton, 2007)
Elaboración: Autor

Según (Kaplan & Norton, 2007) para desarrollar cada perspectiva se debe tomar en consideración:

Tabla 15. Perspectivas del Mapa Estratégico

Perspectiva Financiera	<i>¿Cómo ven la empresa los accionistas?</i>
Perspectiva del Cliente	<i>¿Cómo ven los clientes a la empresa?</i>
Perspectiva de Procesos Internos	<i>¿Qué tan bien se manejan los procesos operativos de la empresa?</i>
Perspectiva de Formación y Crecimiento	<i>¿Puede la empresa seguir mejorando y creando valor?</i>

Fuente: (Kaplan & Norton, 2007)
Elaboración: Autor

3.8.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes para toda organización con ánimo de lucro, la cual es crear valor para la sociedad. Con una planificación adecuada, la red comercial obtendrá resultados positivos, generando valor que se verá traducido ya sea en la maximización de los beneficios o en la minimización de los costes.



Se buscarán estrategias en las cuales el principal objetivo sea lograr una máxima rentabilidad, para que la red comercial pueda afianzarse y su posición en el mercado se vea incrementada año tras año.

3.8.2. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva le permite a la organización alinear sus medidas de resultados enfocadas en el cliente, tales como la participación de mercado, la retención de clientes y la satisfacción en el servicio. Para poder alcanzar los mayores niveles de lealtad del cliente, satisfacción y retención, las empresas necesitan contar con un cierto número de atributos. Estos atributos según (Kaplan & Norton, 2007) se denominan: “proposiciones de valor para el cliente”.

La red comercial se enfocará en los tres grupos: en los atributos del servicio, para mejorar la experiencia de compra de los clientes; en las relaciones con el cliente, para determinar la asesoría técnica y satisfacer los requerimientos de compra; y en la imagen y reputación de la empresa, que refleja los factores intangibles que atraen a un cliente.

3.8.3. Perspectiva de Procesos Internos

Los objetivos que se buscarán en los procesos internos van a depender de los criterios definidos anteriormente en la perspectiva financiera y de clientes. Por lo cual, las acciones en los procesos internos de la red comercial estarán direccionadas a crear valor y mejorar principalmente la logística de mercaderías, los métodos de cobro, pagos y el sistema de manejo de inventarios.

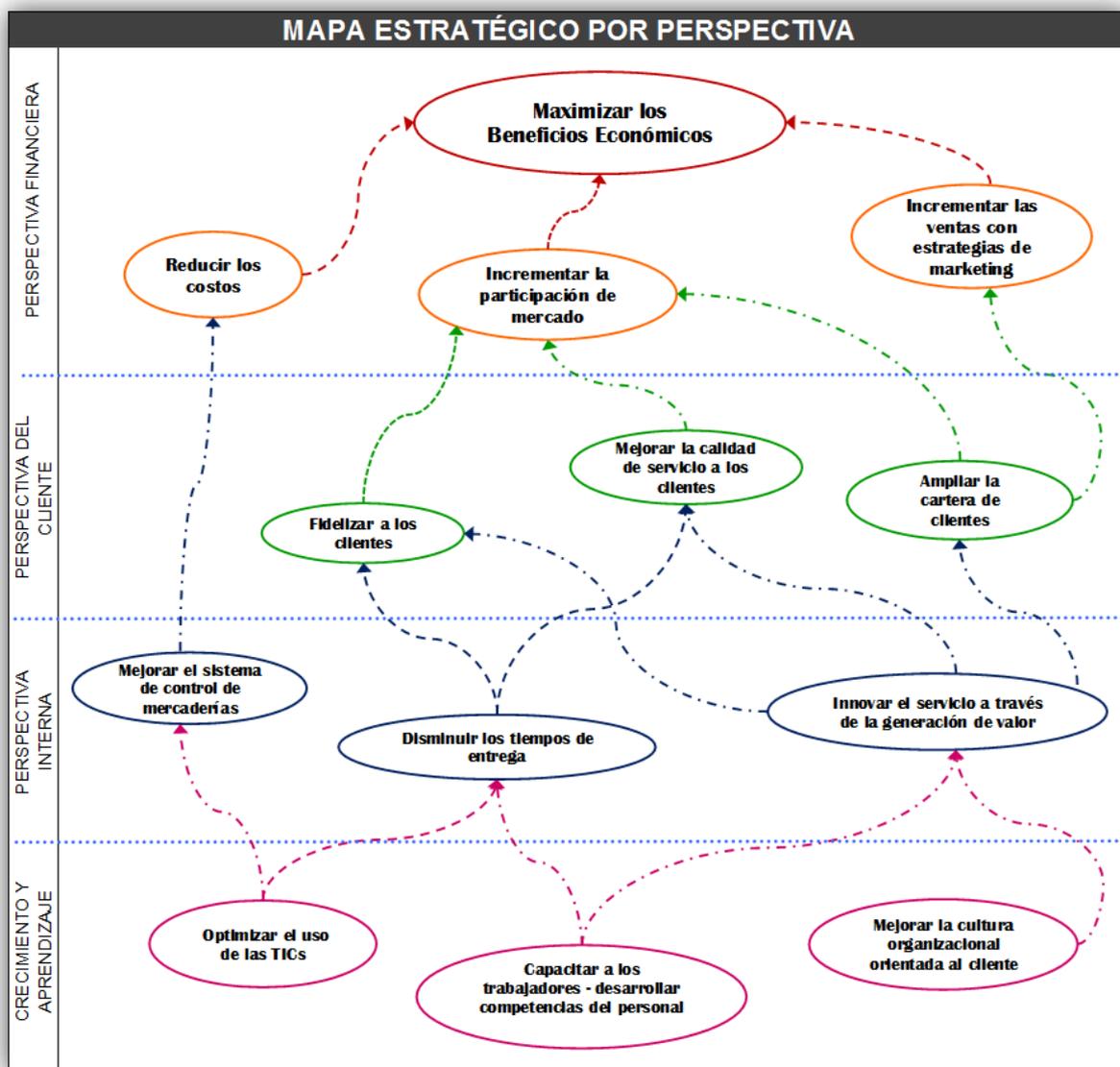
3.8.4. Perspectiva de Formación y Aprendizaje

Esta perspectiva busca promover aquellas acciones enfocadas a la mejora y capacitación del personal dentro de la organización. Resulta muy importante el desarrollo del talento humano dentro de la red comercial, debido a que el negocio depende mucho de la atención directa con el cliente y representan la cara de la empresa ante la sociedad. Además, constituyen una fuente de retroalimentación para mejorar el servicio y buscar nuevas preferencias.

Independientemente de la estrategia, el talento humano es un factor clave de éxito, por lo cual se debe invertir en la capacitación del personal de la empresa para potenciar sus habilidades, aptitudes y competencias.



Figura 45. Mapa Estratégico Jocar – Andascar



Fuente: Elaboración propia

3.9. Plan Estratégico Aplicado

Tabla 16. Plan Estratégico Aplicado

OBJETIVOS	PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVA	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. AUMENTAR LA COBERTURA DEL MERCADO POTENCIAL, GENERANDO UN	PERSPECTIVA FINANCIERA	Establecer campañas de marketing directo y publicidad, enfocadas a expandir la cobertura de mercado.	$\text{Incremento de Ventas} = \frac{(\text{Ventas Año1} - \text{Ventas Año0})}{\text{Ventas Año0}} * 100$	Lanzar campañas de descuentos para clientes recurrentes.	Administración
				Realizar un plan de publicidad en medios de comunicación.	Administración



MAYOR VOLUMEN DE VENTAS (6%).		Generar relaciones a largo plazo con proveedores que permitan mejorar el margen de utilidad.		Analizar políticas de compras por volumen.	Administración
	2. CONSOLIDAR A LA RED COMERCIAL EN EL MERCADO (POSICIONAMIENTO).	Rediseñar la página web de la empresa, permitiendo que se realicen pedidos, cotizaciones y consultas directas.	Ventas por Internet/ Ventas Totales	Crear enlaces del sitio web de la empresa en las redes sociales (servicio, promociones y oferta general de la empresa).	Administración
3. AGILIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS CREANDO VALOR AGREGADO QUE LO DIFERENCIE DE LA COMPETENCIA.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Optimizar la calidad del servicio al cliente.	Nro. Clientes satisfechos/Nro. Total de clientes encuestados	Brindar asesoría técnica en la compra.	Administración/ Ventas
		Facilitar nuevas formas de pago para los clientes.		Servicio de instalación adicional de productos específicos.	Administración/ Ventas
				Sistema de cobro de tarjetas de crédito/débito.	Administración/ Ventas
				Uso de herramientas de comercio electrónico.	Administración/ Ventas
4. POTENCIAR EL TALENTO HUMANO DE LA RED COMERCIAL.	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Implementar un sistema de gestión empresarial, con el fin de reducir costos y controlar el inventario.	Rotación de inventario= (Aprovisionamientos /Existencias)	Aplicar un sistema de gestión de software libre, acoplado a las necesidades que requiere el negocio.	Administración
	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capacitar a los trabajadores y desarrollar las competencias del personal.	Capacitaciones realizadas/Capacitaciones programadas	Participar en eventos, ferias nacionales y charlas técnicas ofertadas por proveedores y empresas fabricantes de repuestos.	Administración

Fuente: Elaboración propia

3.10. Plan de Operación

Proceso de aprovisionamiento

El aprovisionamiento de las mercaderías consiste en prever y mantener la cantidad de artículos suficientes para abastecer la demanda, de acuerdo a las existencias y al tipo de producto, para garantizar el servicio oportuno al cliente que busca un repuesto automotriz.

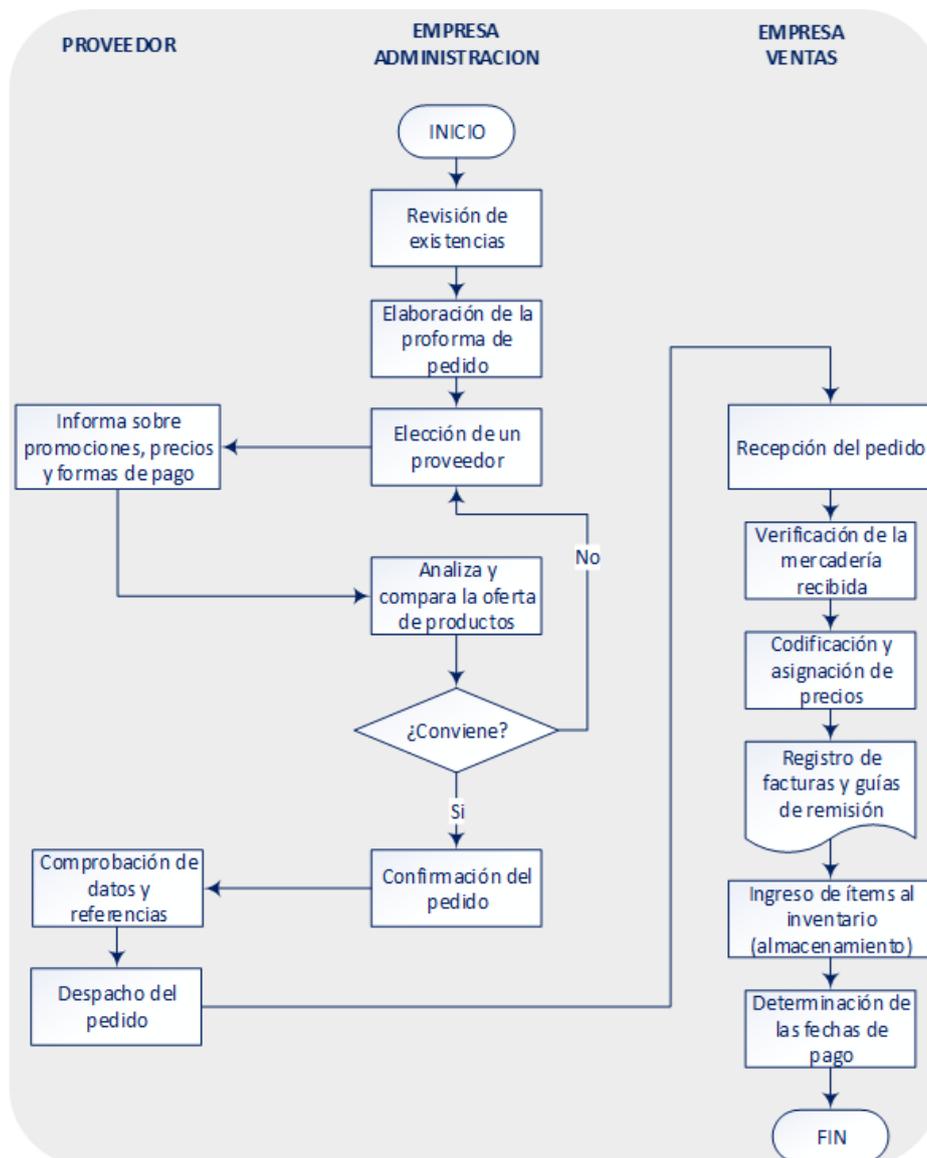
La compra de repuestos se realiza de manera directa con el importador, en base a pedidos mensuales o trimestrales, dependiendo del nivel de rotación del producto y el objeto del pedido:



- Repuestos para el stock de mercaderías (mantener o alimentar el inventario del almacén).
- Repuestos por pedido de emergencia, el cual implica repuestos circunstanciales que no se disponen en el inventario, el mismo que se genera en base a una orden de pedido del cliente.

Independientemente del nivel de rotación del producto, el proceso de revisión de existencias para realizar el pedido de mercaderías a los diferentes proveedores y todas aquellas actividades consecuentes, están basadas en el mapa general del proceso de compra o aprovisionamiento descrito en la Figura 46.

Figura 46. Mapa General del Proceso de Aprovisionamiento de Mercadería

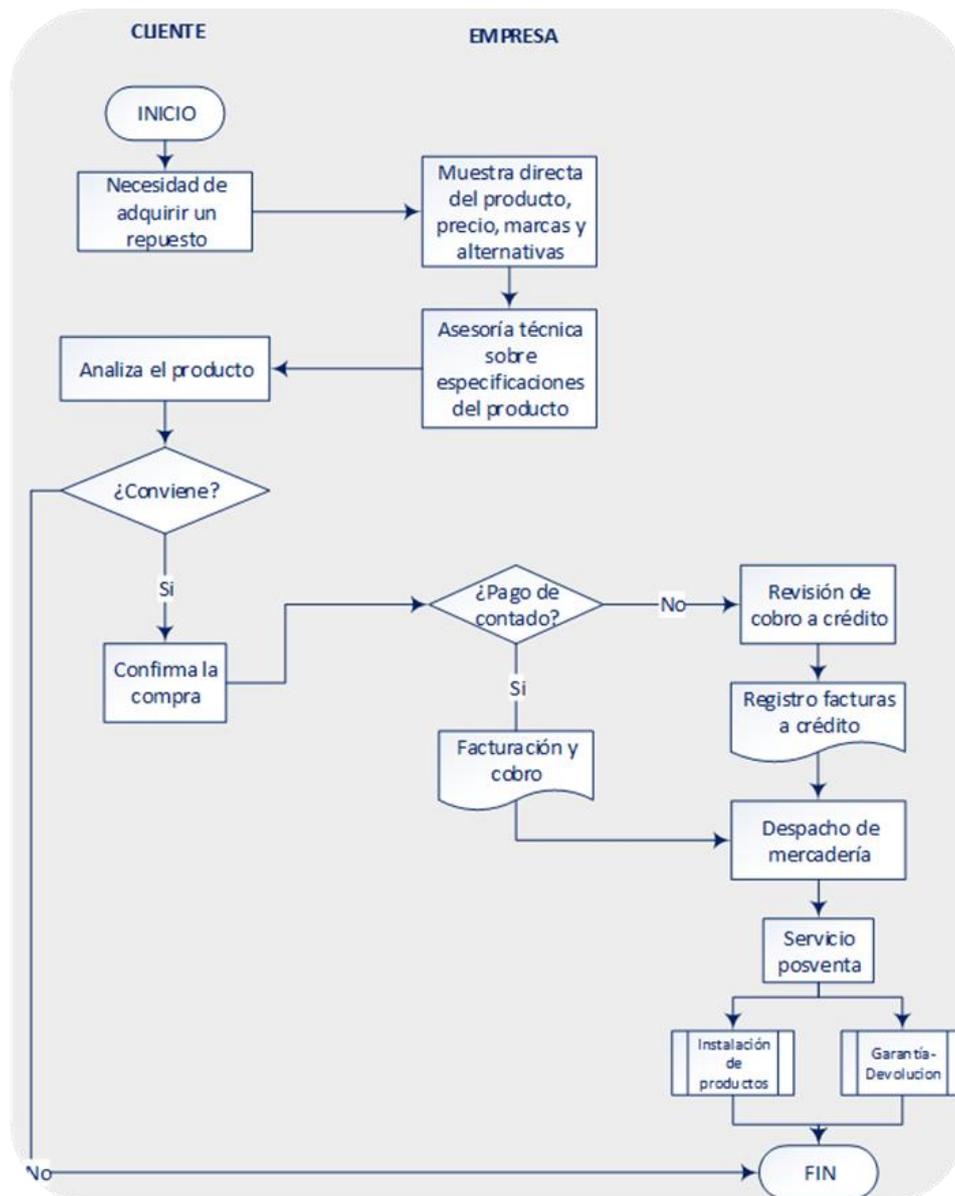


Fuente: Jocar – Andascar
 Elaboración: Autor

Proceso de venta

En cuanto se refiere al proceso de venta de repuestos a los clientes, se lo realiza en base al diagrama de flujo expresado en la Figura 47, en el cual se especifica la asesoría al cliente en la compra y el servicio adicional que oferta la red comercial.

Figura 47. Mapa del Proceso de Venta



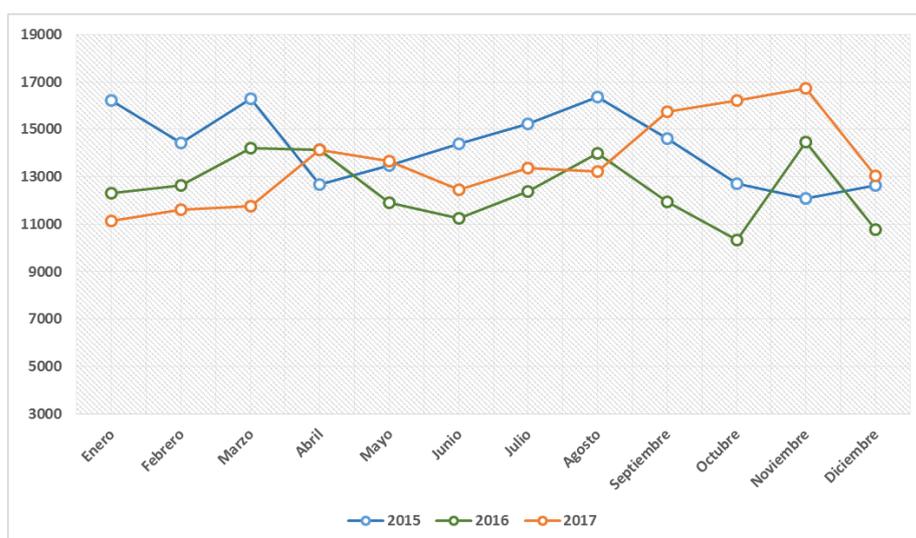
Fuente: Jocar – Andascar
Elaboración: Autor

Demanda

La demanda anual, representada por la venta de repuestos automotrices, se puede comportar de diferentes maneras, dependiendo del producto y del comportamiento de los clientes. Las características más conocidas de la demanda son: Tendencia, Aleatoriedad, Estacionalidad y Ciclicidad.

Es importante identificar las características presentes en la demanda, por lo cual se presenta un histórico de 36 datos correspondientes a las ventas mensuales de la red comercial en los últimos tres años.

Figura 48. Histórico de ventas mensuales



Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor

Como se puede evidenciar en la Figura 48, no existe una tendencia marcada o una estacionalidad con respecto al cambio de los meses; por lo cual se puede decir que la demanda de repuestos automotrices tiene una variación aleatoria.

Para proyectar la demanda se va a considerar principalmente el crecimiento del parque automotor de la ciudad de Cuenca, en base a la información expuesta en el Capítulo I. Se considerará también el porcentaje de participación de mercado que tiene la red comercial, según los resultados obtenidos en las encuestas. Adicionalmente se realizó un pronóstico en función del histórico de ventas de la red comercial, en base a la técnica de promedios móviles simple, con el cual se obtuvo un crecimiento promedio del 6%.

Así tenemos:



- Crecimiento anual del parque automotor → 13%
- Porcentaje de participación de mercado de la red comercial → 8%
- Pronóstico del histórico de ventas → 6%

En base a esta información, se determinó el porcentaje de incremento anual promedio igual a 9%, para establecer la demanda proyectada en el modelo de negocio.

Bajo estas consideraciones, se presenta en la Tabla 17 la demanda estimada para los siguientes cuatro años, la cual constituye la base para el desarrollo del análisis y evaluación financiera del modelo en el Capítulo IV.

Tabla 17. Demanda estimada

AÑO	INCREMENTO ANUAL (%)	DEMANDA ESTIMADA (USD)
2018	9%	\$ 177.768,10
2019	9%	\$ 193.767,23
2020	9%	\$ 211.206,28
2021	9%	\$ 230.214,84

Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor

CAPÍTULO IV

4. VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA LA RED COMERCIAL JOCAR - ANDASCAR

4.1. Viabilidad del Modelo de Negocios

Viabilidad Económica

La evaluación de la viabilidad económica del modelo propuesto determinará la rentabilidad que tiene el negocio; para lo cual, se procederá más adelante al cálculo del VAN, TIR, PRC y Relación Beneficio Costo.

Al tratarse de un análisis en términos económicos, también se verá incluido el factor “costo de oportunidad” en la estimación de los costos de operación; como



los ingresos que generaría el alquiler de los dos locales comerciales y la bodega de almacenamiento que, al ser propiedad del dueño del negocio, no constituyen egresos contables para la red comercial.

Viabilidad Legal

Las propuestas de las estrategias para el crecimiento de la red comercial están dentro de los parámetros legales y cumplen con las normativas que la legislación establece, de acuerdo a la naturaleza del negocio cuyas actividades no incumplen con las normas vigentes.

Viabilidad Técnica

Para el desarrollo y acoplamiento del sistema de gestión empresarial, se cuenta con la colaboración de un ingeniero en sistemas del área de investigación de la Universidad Politécnica Salesiana, el cual posee una gran experiencia en temas relacionados al desarrollo de sistemas empresariales/aplicaciones, lo cual resulta muy importante para el acoplamiento del sistema informático que se pretende aplicar. Además, la experiencia y las capacitaciones técnicas del personal permiten juntar el conocimiento adquirido con las nuevas estrategias.

Viabilidad Operacional

El desarrollo del modelo de negocios constituye una herramienta base para formalizar, analizar y crear valor en la red comercial. Al tratarse de un negocio familiar establecido, se cuenta con la total apertura por parte de los propietarios del negocio y la disposición de todos sus miembros en cuanto hace referencia a recursos, actividades diarias y al espacio pertinente de trabajo.

Viabilidad Financiera

Para determinar la viabilidad financiera del modelo de negocios, es necesario evaluar si existen los recursos suficientes para llevar a cabo la propuesta, por lo cual se van a analizar varios indicadores que determinarán la situación de la empresa durante los últimos años.

4.2. Análisis Económico y Financiero

El análisis se desarrolla en base a la influencia que tendrá el modelo de negocios Canvas en la red comercial Jocar – Andascar, el cual propone la mejora interna



de la gestión del negocio que se expresa en una reducción de los costes; así como, una mayor cobertura de mercado y un incremento en el volumen de ventas que mejore la rentabilidad de la empresa.

Parte importante del análisis financiero comprende el estudio de los ratios o índices, los cuales corresponden a valores numéricos que se utilizan para conocer el estado en el que se encuentra una organización, analizar su endeudamiento y determinar si la empresa es solvente; entre muchos otros aspectos.

En la Tabla 18 se verán expresados de manera detallada los diferentes ratios, de acuerdo al área de análisis, que permitirán determinar la situación actual de la red comercial.

Tabla 18. Ratios Financieros

AREA	NOMBRE DEL RATIO	FÓRMULA	2015	2016	2017
LIQUIDEZ	Índice de liquidez corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	15,96	13,59	15,42
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,95	0,86	0,89
	Capital de trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	198.454	208.210	200.082
	Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,67	0,64	0,63
ACTIVIDAD-EFICIENCIA	Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	0,72	0,60	0,65
ENDEUDAMIENTO	Índice de endeudamiento externo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,06	0,08	0,06
	Multiplicador de capital	$\frac{\text{Total de Activos}}{\text{Patrimonio}}$	1,06	1,08	1,07
	Índice de endeudamiento propio	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	94,11%	92,26%	93,96%
APALANCAMIENTO	Apalancamiento total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	6,21%	6,94%	6,43%



RENTABILIDAD AD	Margen de utilidad neta	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	13,48%	9,32%	-2,25%
	Rentabilidad sobre Activos	$\frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales}$	8,23%	5,68%	-1,23%
	Rentabilidad sobre Patrimonio	$\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$	8,69%	5,96%	-1,70%

Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor

Liquidez corriente

Este índice muestra que la red comercial tiene una gran capacidad para hacer frente a las deudas en el corto plazo; dado que, el pasivo exigible está cubierto exuberantemente por los activos realizables en el corto plazo, que representan las mercaderías disponibles en los almacenes. En términos de liquidez, por cada dólar de deuda, la red comercial cuenta con 15 dólares para cubrir sus obligaciones inmediatas.

Prueba ácida

La prueba ácida fue 0,95 para el 2015; 0,86 para el 2016 y 0,89 para el 2017. El índice se encuentra apenas por debajo de uno, lo cual denota una carencia en cuanto al disponible en el corto plazo, por lo cual la empresa presenta una gran dependencia de la venta del inventario en el día a día para cubrir sus obligaciones próximas.

Capital de trabajo

El capital de trabajo representa el fondo económico que utiliza la red comercial para seguir reinvertiendo. En cuanto a las cifras, constituye un amplio margen de seguridad para cumplir con las obligaciones corrientes; dado la naturaleza del negocio y la cobertura de repuestos que representa.

Razón de efectivo

Con un análisis más profundo de la liquidez, este índice igual a 0,63 corrobora la prueba ácida y representa un desequilibrio en la empresa ya que, al no contar de suficiente efectivo para cubrir las deudas de vencimiento a corto plazo, la empresa se expone al riesgo de depender del inventario vendido en cada



jornada; lo cual compromete el cumplimiento de los pagos. Constituye un punto importante para cambiar en la gestión financiera de los próximos años.

Rotación de activos

La rotación de activos muestra la intensidad con la que se utilizan los activos (mercaderías) en un período. Este índice, para el último año es de 0,65 lo cual sobrepasa la mitad del inventario utilizado. La red comercial siempre deberá pretender la mayor rotación de activos posible para generar fondos suficientes que cubran sus necesidades.

Índice de endeudamiento externo

Este índice indica el grado de apalancamiento en que los activos están siendo financiados por acreedores externos. Para la red comercial siempre será importante mantener este índice lo más bajo posible: 0,06 en el último año.

Multiplicador de capital

El índice que representa el multiplicador de capital busca siempre ser lo más cercano a uno; para la red comercial este índice es igual a 1,07 lo cual representa que la mayoría del activo constituye parte de su patrimonio, manteniendo un nivel de pasivo mínimo.

Índice de endeudamiento propio

En contraparte al índice de endeudamiento externo, este índice mide el grado de apalancamiento que está siendo financiado mayormente por el capital propio; lo cual refleja claramente la estructura de la red comercial, con un índice de 93.96% de endeudamiento propio.

Apalancamiento total

Mide la relación que existe entre las deudas que se mantienen tanto en el corto como en el largo plazo y el importe de los fondos propios de la red comercial. El índice correspondiente al último año es de 6,43% y denota un apalancamiento mínimo ya que la mayoría de la inversión pertenece al capital propio.



Margen de utilidad neta

Este índice expresa el porcentaje de utilidad generada por la venta de repuestos automotrices, el cual para el año 2015 fue de 13,48% y disminuyó a -2,25% para el 2017 debido a varios factores internos y externos que ocasionaron pérdidas en la empresa.

Rentabilidad sobre Activos

La capacidad de los activos de la red comercial para generar beneficios ha venido decreciendo durante los últimos años, según el índice: 0,08 para el 2015; 0,06 para el 2016 y -0,01 para el 2017.

Resulta necesario acotar que en el último año (2017) se declaró pérdida para Jocar, debido a la gran acumulación de inventario en desuso, lo cual motivó la decisión de la gerencia para deshacerse de la mercadería obsoleta y refrescar el inventario. Se vendieron productos en remate y el sobrante de mercadería se dio de baja; lo cual provocó que el costo de ventas represente el 85% de las mismas¹⁷.

Rentabilidad sobre Patrimonio

La rentabilidad económica que genera el patrimonio de la red comercial o rendimiento del capital invertido, ha disminuido significativamente el último año; partiendo de un 8,69% como índice del 2015 hasta llegar al -1,70% para el 2017.

Esta disminución evidente de la rentabilidad es una de las principales razones que impulsaron el cambio de la gestión tradicional en la empresa, y una de las razones por las cuales las proyecciones del modelo son relevantes para el futuro crecimiento del negocio.

Inversión

Debido a que se trata de dos empresas consolidadas y de un negocio ya existente, la inversión inicial requerida corresponderá a la valoración económica de las estrategias sugeridas en el modelo de negocio.

¹⁷ Información expuesta en la proyección de los estados financieros.



Tabla 19. Valoración económica de las estrategias

ESTRATEGIA	PRESUPUESTO (USD)
Aplicar políticas de descuento adicional y facilidades de pago a crédito.	\$1.970
Rediseñar el sitio web e interfaz de la empresa.	\$3.500
Implementar un sistema de gestión empresarial acoplado a la red comercial.	\$12.000
Lanzar campañas de publicidad y marketing directo.	\$2.650
TOTAL	\$20.120

Fuente: Elaboración Propia

Financiamiento

El financiamiento o plan de inversión, se realizará en dos partes: la primera, con un valor de USD \$18.000 dólares a través de un crédito a una institución financiera determinada; y la segunda parte, mediante capital propio por utilidades retenidas en los años anteriores con un valor de USD \$4.000.

Cabe mencionar que el financiamiento general asumiría el monto de 22 mil dólares, de los cuales la inversión presupuestada representaría USD \$20.120; con lo cual existe una diferencia de USD \$1.880 para cubrir cualquier gasto no programado.

El préstamo se efectuará con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, correspondiente a un monto de USD \$18.000 dólares a crédito con ahorro y a una tasa de interés del 12,27% anual, pagaderos en 4 años plazo mediante cuota fija anual.

En la Tabla 20 se muestra el detalle de la amortización correspondiente al préstamo con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.



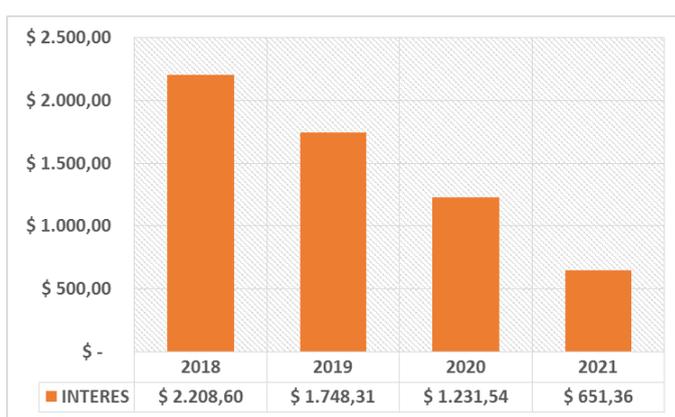
Tabla 20. Amortización del crédito

PERÍODOS	PAGOS	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				\$ 18.000,00
1	\$ 5.959,95	\$ 2.208,60	\$ 3.751,35	\$ 14.248,65
2	\$ 5.959,95	\$ 1.748,31	\$ 4.211,64	\$ 10.037,00
3	\$ 5.959,95	\$ 1.231,54	\$ 4.728,41	\$ 5.308,59
4	\$ 5.959,95	\$ 651,36	\$ 5.308,59	\$ 0,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Elaboración: Autor

Figura 49. Intereses anuales del crédito financiado



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Elaboración: Autor

La disminución de los intereses financieros reflejados en la Figura 49 se debe básicamente a las amortizaciones del préstamo; es decir, la empresa cancela periódicamente sus obligaciones con la Cooperativa, lo cual disminuye el interés por pagar hasta saldar la totalidad del crédito recibido.

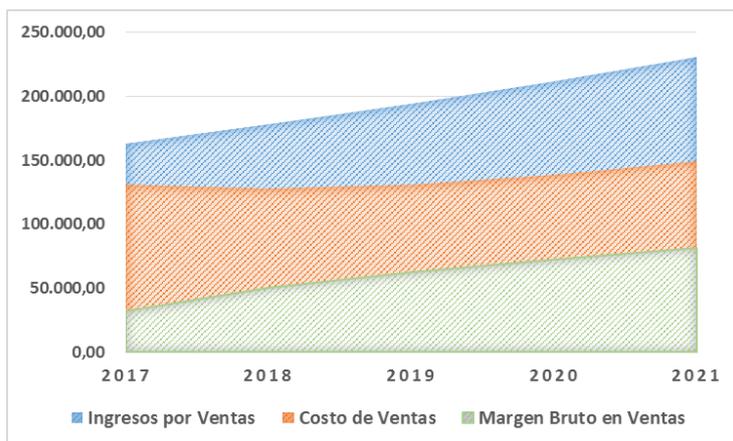
Estado de Resultados Projectado

Figura 50. Estado de Resultados Projectado

En la proyección del Estado de Resultados para la red comercial, se estimó un crecimiento anual del 9% en las ventas; considerando los factores analizados en los capítulos anteriores y la aplicación efectiva de las estrategias propuestas en el modelo de negocios.

Se puede observar que el costo de ventas en los siguientes cuatro años seguirá la misma tendencia de las ventas. Sin embargo, la adecuada aplicación de las estrategias, principalmente el sistema de gestión empresarial para el manejo de inventarios, promueven significativamente una disminución en el costo de venta de las mercaderías; lo cual da paso a un mayor margen bruto.

Figura 51. Evolución del Margen Bruto 2018-2021

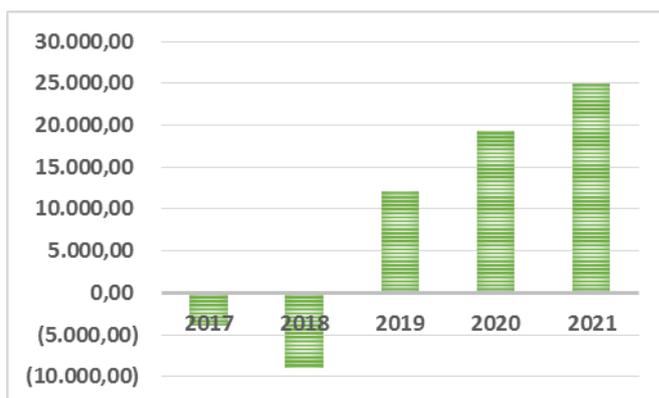


Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor

Paulatinamente, la disminución de los costos financieros por el pago del crédito recibido, mejora la utilidad neta de los años futuros; lo cual se puede observar claramente en la Figura 52.

Figura 52. Evolución de la Utilidad Neta 2018-2021



Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor



Balance General Projectado

Figura 53. Balance General Projectado

BALANCE GENERAL	Años terminan en Diciembre 31,											
	2018			2019			2020			2021		
	JOCAR	ANDASCAR	Consolidado Red Comercial	JOCAR	ANDASCAR	Consolidado Red Comercial	JOCAR	ANDASCAR	Consolidado Red Comercial	JOCAR	ANDASCAR	Consolidado Red Comercial
<i>Valores en USD \$</i>												
ACTIVO												
Corriente	138.914,69	78.924,27	217.838,97	151.763,67	85.142,76	236.906,43	167.236,77	92.876,58	260.113,35	185.364,05	103.055,47	288.419,52
Caja y bancos	7.608,05	6.224,19	13.832,24	12.634,94	8.063,75	20.698,69	17.941,57	10.219,29	28.160,86	21.632,28	12.959,03	34.591,31
Clientes	2.453,08	2.035,17	4.488,25	2.673,86	2.218,33	4.892,19	4.914,51	3.417,98	8.332,49	6.356,81	3.725,60	10.082,41
Mercadería	128.853,56	70.664,92	199.518,48	136.454,87	74.860,69	211.315,55	144.380,69	79.239,31	223.620,00	157.374,95	86.370,85	243.745,80
Fijo	2.934,48	18.440,60	21.375,08	2.934,48	18.440,60	21.375,08	2.934,48	18.440,60	21.375,08	2.934,48	18.440,60	21.375,08
Muebles y enseres	2.667,71	6.036,91	8.704,62	2.667,71	6.036,91	8.704,62	2.667,71	6.036,91	8.704,62	2.667,71	6.036,91	8.704,62
Depreciación acumulada	266,77	603,69	870,46	266,77	603,69	870,46	266,77	603,69	870,46	266,77	603,69	870,46
Vehículos	0,00	15.000,00	15.000,00	0,00	15.000,00	15.000,00	0,00	15.000,00	15.000,00	0,00	15.000,00	15.000,00
Depreciación acumulada	0,00	(3.200,00)	(3.200,00)	0,00	(3.200,00)	(3.200,00)	0,00	(3.200,00)	(3.200,00)	0,00	(3.200,00)	(3.200,00)
Intangible	6.000,00	6.000,00	12.000,00	4.800,00	4.800,00	9.600,00	4.800,00	4.800,00	9.600,00	4.800,00	4.800,00	9.600,00
Software y patentes	6.000,00	6.000,00	12.000,00	6.000,00	6.000,00	12.000,00	6.000,00	6.000,00	12.000,00	6.000,00	6.000,00	12.000,00
Depreciación acumulada	0,00	0,00	0,00	(1.200,00)	(1.200,00)	(2.400,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(2.400,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(2.400,00)
TOTAL ACTIVO	147.849,17	103.364,87	251.214,04	159.498,15	108.383,36	267.881,51	174.971,25	116.117,18	291.088,43	193.098,53	126.296,07	319.394,60
PASIVO												
Proveedores	5.297,77	5.672,15	10.969,92	5.774,57	6.182,65	11.957,22	6.294,28	6.739,08	13.033,37	6.546,05	7.008,65	13.554,70
Préstamos bancarios	2.979,98	2.979,98	5.959,95	2.979,98	2.979,98	5.959,95	2.979,98	2.979,98	5.959,95	2.979,98	2.979,98	5.959,95
Retenciones por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	107,97	0,00	107,97	384,37	0,00	384,37
Sueldos por pagar	14.411,57	12.672,19	27.083,76	15.060,09	13.242,44	28.302,53	15.737,79	13.838,35	29.576,14	16.446,00	14.461,07	30.907,07
Participación trabajadores	0,00	0,00	0,00	1.571,91	581,49	2.153,39	2.369,90	1.064,44	3.434,34	2.938,89	1.541,76	4.480,64
Otros pasivos	492,03	679,65	1.171,68	536,31	740,82	1.277,13	584,58	807,49	1.392,07	637,19	880,17	1.517,36
TOTAL PASIVO	23.181,35	22.003,97	45.185,32	25.922,86	23.727,37	49.650,22	28.074,50	25.429,34	53.503,85	29.932,47	26.871,62	56.804,09
PATRIMONIO												
Resultados Acumulados mas Capital	128.126,40	86.804,66	214.931,06	124.667,82	81.360,90	206.028,72	133.575,29	84.655,99	218.231,28	146.896,74	90.687,83	237.584,57
Utilidad o Pérdida del ejercicio	(3.458,58)	(5.443,76)	(8.902,33)	8.907,47	3.295,09	12.202,56	13.321,45	6.031,84	19.353,29	16.269,32	8.736,61	25.005,93
TOTAL PATRIMONIO	124.667,82	81.360,90	206.028,72	133.575,29	84.655,99	218.231,28	146.896,74	90.687,83	237.584,57	163.166,06	99.424,45	262.590,51
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	147.849,17	103.364,87	251.214,04	159.498,15	108.383,36	267.881,51	174.971,25	116.117,18	291.088,43	193.098,53	126.296,07	319.394,60

Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor

Flujo de Caja Pronosticado

Para el flujo de caja se toman en cuenta todos los ingresos y egresos de dinero correspondientes a los períodos pronosticados, incluyendo aquellos egresos por amortizaciones del crédito recibido y los pagos de los intereses.

Además, se debe tomar en cuenta que las depreciaciones de los activos no constituyen un egreso real de dinero para la empresa, por lo cual deben ser compensadas en el flujo de caja.

Figura 54. Flujo de Caja Pronosticado



FLUJO DE CAJA 2018 - 2021

	2018			2019			2020			2021		
	ANDASCAR	JOCAR	Consolidado Red Comercial									
Ingresos por Ventas	73.904,87	103.863,23	177.768,10	80.556,31	113.210,92	193.767,23	87.806,38	123.399,91	211.206,28	95.708,95	134.505,90	230.214,85
Costo de Ventas	(50.849,18)	(76.894,79)	(127.743,97)	(53.165,61)	(78.085,32)	(131.250,93)	(56.542,51)	(82.023,01)	(138.565,52)	(60.591,35)	(88.366,08)	(148.957,43)
%costo de ventas	69%	74%	72%	66%	69%	68%	64%	66%	66%	63%	66%	65%
Margen Bruto en Ventas	23.055,69	26.968,44	50.024,13	27.390,70	35.125,60	62.516,30	31.263,87	41.376,90	72.640,76	35.117,60	46.139,82	81.257,42
Gastos Operacionales	(22.209,76)	(25.657,11)	(47.866,87)	(16.075,89)	(18.576,56)	(34.652,45)	(16.792,97)	(19.406,70)	(36.199,67)	(17.542,41)	(20.274,49)	(37.816,90)
Gastos de nómina	12.672,19	14.411,57	27.083,76	13.242,44	15.060,09	28.302,53	13.838,35	15.737,79	29.576,14	14.461,07	16.446,00	30.907,07
Mantenimiento y reparaciones	538,50	261,00	799,50	560,04	271,44	831,48	582,44	282,30	864,74	605,74	293,59	899,33
Transporte	143,64	216,09	359,73	156,57	235,54	392,11	170,66	256,74	427,40	186,02	279,85	465,86
Promoción y publicidad	312,50	312,50	625,00	325,00	325,00	650,00	338,00	338,00	676,00	351,52	351,52	703,04
Servicios básicos	260,00	848,05	1.108,05	270,40	881,97	1.152,37	281,22	917,25	1.198,46	292,46	953,94	1.246,40
Pérdida en inventario	196,02	313,19	509,21	203,86	325,72	529,58	212,02	338,75	550,76	220,50	352,30	572,79
Materiales y suministros de oficina	1.053,17	154,71	1.207,88	242,49	260,00	502,49	252,19	270,40	522,59	262,28	281,22	543,50
Alquiler	650,00	850,00	1.500,00	676,00	884,00	1.560,00	703,04	919,36	1.622,40	731,16	956,13	1.687,30
Equipos de cómputo y software	6.000,00	6.000,00	12.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	383,74	2.290,00	2.673,74	399,09	332,80	731,89	415,05	346,11	761,17	431,66	359,96	791,61
Costos Financieros	(1.104,30)	(1.104,30)	(2.208,60)	(874,15)	(874,15)	(1.748,31)	(615,77)	(615,77)	(1.231,54)	(325,68)	(325,68)	(651,36)
Gastos por depreciación	(5.185,39)	(3.665,61)	(8.851,00)	(6.564,08)	(5.195,51)	(11.759,59)	(6.758,84)	(5.555,11)	(12.313,95)	(6.971,14)	(5.947,07)	(12.918,21)
Depreciación equipos de cómputo y software	0,00	0,00	0,00	1.200,00	1.200,00	2.400,00	1.200,00	1.200,00	2.400,00	1.200,00	1.200,00	2.400,00
Depreciación vehículos	3.200,00	0,00	3.200,00	3.200,00	0,00	3.200,00	3.200,00	0,00	3.200,00	3.200,00	0,00	3.200,00
Provisión por depreciación mercaderías	1.985,39	3.665,61	5.651,00	2.164,08	3.995,51	6.159,59	2.358,84	4.355,11	6.713,95	2.571,14	4.747,07	7.318,21
Resultados del ejercicio	(5.443,76)	(3.458,58)	(8.902,33)	3.876,58	10.479,38	14.355,95	7.096,29	15.799,32	22.895,60	10.278,37	19.592,57	29.870,94
Participación de trabajadores	0,00	0,00	0,00	(581,49)	(1.571,91)	(2.153,39)	(1.064,44)	(2.369,90)	(3.434,34)	(1.541,76)	(2.938,89)	(4.480,64)
Utilidad antes de impuestos	(5.443,76)	(3.458,58)	(8.902,33)	3.295,09	8.907,47	12.202,56	6.031,84	13.429,42	19.461,26	8.736,61	16.653,69	25.390,30
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	(107,97)	(107,97)	0,00	(384,37)	(384,37)
Utilidad Neta	(5.443,76)	(3.458,58)	(8.902,33)	3.295,09	8.907,47	12.202,56	6.031,84	13.321,45	19.353,29	8.736,61	16.269,32	25.005,93
(+) Depreciaciones	5.185,39	3.665,61	8.851,00	6.564,08	5.195,51	11.759,59	6.758,84	5.555,11	12.313,95	6.971,14	5.947,07	12.918,21
(-) Inversión	(22.000,00)											
18.000,00												
(-) Amortización del crédito	(1.875,68)	(1.875,68)	(3.751,35)	(2.105,82)	(2.105,82)	(4.211,64)	(2.364,21)	(2.364,21)	(4.728,41)	(2.654,29)	(2.654,29)	(5.308,59)
FLUJO DE FONDOS NETO	(4.000,00)	(4.000,00)	(3.802,69)	19.750,51	11.947,82	38.886,65						
FLUJO ACUMULADO												

Fuente: Jocar - Andascar
Elaboración: Autor

Se debe considerar que el 2018 constituye el año de transición, en el cual la red comercial se enfoca en disminuir sus costos de ventas, aplicar las estrategias e implementar el sistema de gestión empresarial, el cual viene a ser la base para el crecimiento en el margen bruto de los años siguientes.

Los valores de los gastos pronosticados incluyen el rediseño web e interfaz de la empresa, los gastos en marketing y publicidad, gastos para facilitar el sistema de cobro a crédito y el sistema de gestión empresarial. Todos los gastos proyectados están en base a las estrategias aplicadas y en relación a la inflación anual que tiene nuestro país; la cual para el año 2018 se estimó en 1.04%.

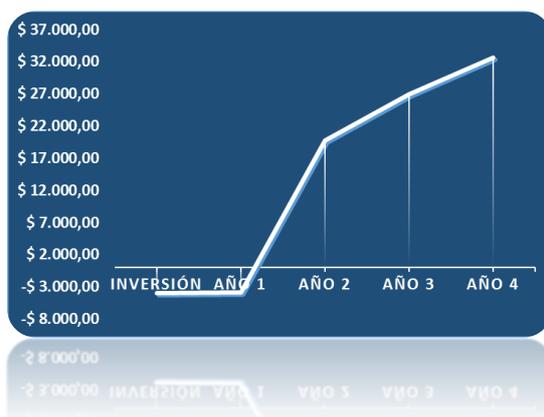
Las depreciaciones están establecidas según (Dirección Nacional Jurídica, 2018), en su reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, LRTI. La cual determina los porcentajes máximos deducibles como depreciaciones de activos fijos: en el caso de equipos de cómputo y software, no podrá superar el 33% anual, independientemente de las diferentes técnicas contables.

4.2.1. Valor Actual Neto (VAN)

Como herramienta de evaluación financiera, el VAN determina el beneficio de la red comercial una vez cubierta la inversión para el modelo de negocio propuesto.

Se determinó una tasa de descuento del 12% tomada como el costo de oportunidad manifestado por el propietario y en base a las tasas utilizadas en el mercado.

Figura55. Evolución del flujo de efectivo



Fuente: Jocar – Andascar
Elaboración: Autor

En la Figura 55 se puede observar la evolución del flujo de efectivo de la red comercial para los cuatro años del proyecto, en el cual se obtiene un VAN positivo.



VAN	\$ 48.252,03
------------	---------------------

Según el criterio del VAN, la propuesta debe aceptarse si su valor actual neto es positivo.

4.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se debe tomar en cuenta que, si la TIR calculada es superior a la tasa de descuento, se debería aceptar la propuesta, pues su rendimiento es mayor al costo del capital.

TIR	154%
------------	-------------

Dadas las condiciones del flujo de efectivo pronosticado, la TIR del modelo representa una alta rentabilidad de negocio, ya que supera ampliamente la tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad del inversionista.

Adicionalmente, se requiere calcular una Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) considerando que, los flujos de efectivo que genera este negocio tienen una tasa de reinversión distinta de la TIR que asume el proyecto.

La TIRM utiliza la tasa de financiamiento para descontar los flujos negativos y la tasa de reinversión, tomada como el costo del capital de la empresa, para capitalizar los flujos positivos; lo cual supone una opción de cálculo más real del proyecto.

TIRM	86%
-------------	------------

El resultado de la TIRM resulta ser mayor a la tasa de interés de oportunidad del inversionista y sustenta la inversión propuesta para la red comercial.

4.2.3. Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

Se puede observar que, las entradas de efectivo superan la inversión realizada a partir del segundo año:



Tabla 21. Período de recuperación de la inversión

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO (USD)	FLUJO ACUMULADO (USD)	
0	- 4.000,00	- 4.000,00	
1	- 3.802,69	- 7.802,69	7.802,69 / 19.750,51 = 0,40
2	+19.750,51	+11.0947,82	12meses x 0,4 = 4,8 meses
3	+26.938,83	+38.886,65	
4	+32.615,55	+71.502,20	

Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor

En valores exactos, la Tabla 21 muestra que la inversión se recupera en 2 años y 5 meses, lo cual se puede considerar convenientemente como un período corto, debido a que se trata de un negocio en funcionamiento y de dos empresas ya consolidadas; por lo cual, el tiempo requerido para que sus ventas incrementen y sus beneficios cubran la inversión será relativamente menor al de un proyecto nuevo.

4.3. Indicadores de control

Para el seguimiento y monitoreo de la red comercial en la implementación del modelo de negocios Canvas, se consideraron los siguientes indicadores:

Tabla 22. Indicadores de control

INDICADOR	FÓRMULA
Crecimiento de Ventas	$\frac{Ventas\ 1 - Ventas\ 0}{Ventas\ 0} * 100$
Índice de Solvencia	$\frac{Activo\ Total}{Pasivo\ Total}$
Rotación de Activos	$\frac{Ventas}{Activo\ Total}$
Nuevos Clientes	$\frac{Nuevos\ Clientes}{Total\ de\ Clientes} * 100$
Inventario Correcto	$\frac{Inventario\ en\ Sistema}{Inventario\ Físico}$
Margen de Utilidad Neta	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$



Personal Capacitado	$\frac{\#Personas\ Capacitadas}{\#Total\ del\ personal} * 100$
ROA	$\frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales}$
ROE	$\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$

Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor

4.4. Análisis de riesgos y medidas de mitigación

El análisis de los riesgos asignados al modelo de negocios permite identificar aquellos escenarios desfavorables y establecer alternativas de solución como medidas de corrección que ayuden a mitigar los posibles riesgos planteados.

Los riesgos son determinados de acuerdo a las observaciones realizadas con los principales miembros de la red comercial; tomando en cuenta aquellas posibles circunstancias que puedan surgir y afectar al desarrollo óptimo del modelo de negocios.

En la Tabla 23 se califican los riesgos a través de la técnica de semaforización, de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia:

Tabla 23. Análisis de riesgos del modelo

N°	TIPO DE RIESGO	POSIBLES RIESGOS	FACTORES DE RIESGO		VALOR DE RIESGO
			Probabilidad	Impacto	
1	Financiero	Mayor monto de inversión y requerimientos adicionales	2	2	4
2	Financiero	Disminución de las ventas	3	5	15
3	De mercado	Baja aceptación de la propuesta del modelo de negocio, cambios en la demanda	2	4	8
4	De mercado	Bajo reconocimiento de la red comercial en el mercado	3	3	9



5	De mercado	Incremento de productos sustitutos ofertados por la competencia	4	3	12
6	De personal	Personal poco calificado, sin experiencia en el área automotriz	2	5	10
7	De personal	Fallas en el aprovisionamiento de productos, repuestos de baja calidad y errores de despacho	4	4	16
8	De personal	Demoras en los tiempos de entrega	2	2	4
9	Tecnológico	Problemas en la adaptación de nuevas tecnologías en la red comercial	3	3	9
10	Tecnológico	Falta de existencias de productos en stock (disponibilidad de repuestos)	3	5	15
11	Tecnológico	Deterioro de productos y mercadería descontinuada	2	4	8
12	Político	Cambios en las regulaciones de importación, incrementos en tasas de interés, IVA, etc.	2	2	4

Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor

Tabla 24. Medidas de mitigación de riesgos

N°	TIPO DE RIESGO	POSIBLES RIESGOS	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
1	Financiero	Mayor monto de inversión y requerimientos adicionales	Mantener un fondo para gastos y compras no programadas.



2	Financiero	Disminución de las ventas	Establecer políticas de descuento y desarrollar nuevas estrategias de venta.
3	De mercado	Baja aceptación de la propuesta del modelo de negocio, cambios en la demanda	Reforzar la propuesta de la empresa mejorando el servicio. Análisis de los factores que afectaron.
4	De mercado	Bajo reconocimiento de la red comercial en el mercado	Reforzar el plan de marketing y anticipar las promociones.
5	De mercado	Incremento de productos sustitutos ofertados por la competencia	Fortalecer la importancia de adquirir repuestos de calidad y marcas reconocidas.
6	De personal	Personal poco calificado, sin experiencia en el área automotriz	Aumentar las capacitaciones y control de conocimientos del personal.
7	De personal	Fallas en el aprovisionamiento de productos, repuestos de baja calidad y errores de despacho	Establecer un cronograma de actividades para recepción, almacenamiento, asignación de precios y venta.
8	De personal	Demoras en los tiempos de entrega	Procesos de mejora.
9	Tecnológico	Problemas en la adaptación de nuevas tecnologías en la red comercial	Mantener asesoramiento técnico oportuno.
10	Tecnológico	Falta de existencias de productos en stock (disponibilidad de repuestos)	Realizar actividades de supervisión y constatación de pedidos.
11	Tecnológico	Deterioro de productos y mercadería descontinuada	Establecer un control recurrente de inventarios.
12	Político	Cambios en las regulaciones de importación, incrementos	Adaptarse financieramente a nuevas regulaciones para mantener el rendimiento de la empresa.



		en tasas de interés, IVA, etc.	
--	--	-----------------------------------	--

Fuente: Jocar – Andascar

Elaboración: Autor



CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Dentro del Ecuador, el sector automotriz se ha convertido en una de las industrias más importantes de la era moderna; dado el gran impacto que tiene a nivel económico y por su gran importancia a nivel social. Estos cambios en la industria obedecen en gran medida a los cambios en la demanda.

El mercado de repuestos automotrices es bastante competitivo debido a que no existen barreras de entrada o salida¹⁸. Esto también constituye una gran rivalidad para las empresas y conlleva a generar nuevas estrategias que buscan ampliar su cobertura de mercado (posicionamiento).

El modelo de negocios está enfocado a un segmento específico, correspondiente a los propietarios de vehículos en la ciudad de Cuenca; los mismos que se encuentran mayormente, en un rango de 46 a 55 años (identificado a partir de las encuestas realizadas), los cuales son responsables directos por los costos de mantenimiento y reparación de sus vehículos.

El estudio permitió también profundizar la comprensión de las características y preferencias que tienen las personas al momento de buscar un repuesto automotriz. Comprende información útil con la cual la red comercial procura brindar alternativas de compra en cuanto a: la calidad, el precio y la procedencia de los repuestos requeridos.

Para hacer frente a la competencia del sector, el modelo de negocios para la red comercial Jocar – Andascar, fundamenta la diferenciación a través de la creación de valor y la disminución de los costes, basado en la propuesta del mapa estratégico para el negocio.

La estrategia principal está basada en la implementación de un sistema de gestión empresarial y de inventarios que permite disminuir los costos de transacción del consumidor al buscar un repuesto y de la empresa con sus proveedores.

¹⁸El grado de competencia está inversamente relacionado con las barreras de mercado.



Se desarrollan aspectos específicos que formalizan la filosofía empresarial y promueven la agilización de sus procesos internos.

Mediante la aplicación eficiente de las estrategias, se busca pasar de un viejo modelo de administración tradicional a un nuevo modelo basado en una gestión global, ágil y pertinente; acoplándose a los cambios y necesidades que requiere la naturaleza del negocio.

El conocimiento y la experiencia del personal en el sector automotriz representan una fortaleza aplicada para el beneficio de la red comercial, es decir: la disposición de todo el conocimiento adquirido a través de los años (wetware) transformado en software, para optimizar el conocimiento en especificaciones técnicas acerca del uso de los repuestos y las aplicaciones para las diferentes marcas de vehículos. De esta forma, se logra que el conocimiento genere valor, mejorando a su vez la calidad de servicio a los clientes.

El modelo de negocios busca también la aplicación del sistema de gestión para agilizar los procesos operativos y administrativos, ya que consigue acoplarse a todas las áreas de la empresa y puede expandirse en relación al crecimiento de la red comercial. Además, facilita la política de traslado de artículos solicitados entre locales.

Los cambios en los factores externos y los problemas económicos que puede atravesar el país, no representan una gran perturbación en la demanda de repuestos automotrices, ya que los vehículos constituyen una de las principales herramientas de trabajo y hoy en día se han convertido en un medio necesario de transporte, especialmente en la ciudad de Cuenca.

En base a los objetivos del estudio, las estrategias desarrolladas permiten cumplir con los requerimientos de la red comercial; mejorando el control de existencias, la disposición oportuna de información financiera y contable, agilizando los cobros y pagos a crédito, y mejorando la comunicación efectiva con los clientes.

Como resultado del análisis de los criterios económicos y como lo refleja la evaluación financiera: VAN, TIR y PRC, se indica que la inversión para la red comercial es factible y sustenta el modelo de negocios propuesto.



Las pérdidas iniciales corresponden al período de transición de la gestión comercial; sin embargo, a partir del segundo año los cambios se hacen evidentes, con el aumento del volumen de ventas y el incremento paulatino de los márgenes que permiten obtener mayores utilidades.

Resulta importante tener un cambio de mentalidad en las empresas, adoptar la voluntad de hacerlo y predisponer los recursos necesarios; pese a la coyuntura que se suele generarse ante el cambio, para llevar a cabo la implementación de un nuevo modelo de negocio, teniendo en cuenta el esfuerzo que conlleva en términos de dinero y tiempo.

Se puede concluir que, el modelo de negocios constituye la base principal para que la red comercial comience a generar valor adicional como una ventaja competitiva que la diferencie de otros locales comerciales. La importancia de este estudio radica en impulsar los emprendimientos futuros y el desarrollo de las PYMES que forman parte importante de la economía nacional y constituyen las principales fuentes de trabajo local.



5.2. Recomendaciones

Una recomendación para complementar este trabajo es, una vez desarrollado el sistema de gestión acoplado a la red comercial, realizar un inventario general de los productos disponibles como mercadería y determinar también aquellos que se han depreciado y no representan valor (repuestos para vehículos que se encuentran fuera de circulación) para evaluar el futuro surtimiento de repuestos en los almacenes.

Se sugiere que el inventario general sea realizado lo antes posible, sin necesidad de inmovilizar las actividades diarias de las empresas, ya que significaría parar las ventas por lo menos tres días.

Se debe tomar en cuenta que: mantener un inventario muy grande significa un gasto innecesario; pero a su vez, un inventario insuficiente puede provocar disgustos en los clientes. Por lo cual, se debe pretender maximizar la rotación de mercaderías y aumentar el volumen del negocio, sin que esto afecte a la disponibilidad de repuestos en los locales comerciales.

Es importante realizar un seguimiento oportuno por parte del administrador encargado de controlar el cumplimiento del proyecto y cuantificar su avance mediante de los indicadores determinados en el estudio.

Se sugiere aprovechar los sistemas de información, las redes sociales y las nuevas técnicas marketing para impulsar la cobertura del mercado, impulsando las actividades de comercialización de las empresas.

Con el propósito de lograr un manejo adecuado del negocio, se recomienda coordinar y controlar periódicamente todos aquellos procesos logísticos de la red comercial, que le permitan mantener el surtimiento de mercaderías disponibles (stock).

Una vez establecido el modelo de negocios, es conveniente continuar con nuevas propuestas que mejoren y sistematicen los procesos, con el fin de abrir paso a futuras alianzas estratégicas que promuevan el crecimiento comercial y el desarrollo futuro del negocio. La base para el desarrollo especializado vendrá de la mano con estudios más detallados específicamente sobre técnicas de manejo de inventarios.



Finalmente, se recomienda mantener la innovación para adaptarse a los cambios del mercado, buscando siempre nuevas formas de generar valor adicional. Los esfuerzos futuros de la red comercial para diferenciarse no deben estar en base a repetir lo que hace la competencia; sino, en el desarrollo de ideas propias para ofrecer valor a los clientes, que en realidad causen un impacto positivo para beneficio de la sociedad.



BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Tránsito, A. (2015). *Formulario de Información Estadística*. Recuperado el Septiembre de 2017, de <http://www.ant.gob.ec/index.php/noticias/formulario-de-informacion-estadistica>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2017). *Perfil del Sector Automotor*. Obtenido de <http://www.aeade.net/perfil-del-sector-automotor-del-ecuador/>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE. (2017). *Informe del Sector Automotriz*.
- Banco Central del Ecuador. (Agosto de 2017). *Información Estadística Mensual*. Obtenido de Estadísticas del Sector: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE). (2017). *Anuario de la Industria Automotriz Ecuatoriana*.
- Cremades, A., & Bianchi Calero, M. (2016). El Mercado de Repuestos para Automóviles en Ecuador. *Estudios de Mercado*.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación. Decimocuarta Edición.
- Dirección Nacional Jurídica. (21 de Agosto de 2018). Ley de Régimen Tributario Interno, LRTI. Ecuador.
- El Universo. (23 de 01 de 2018). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/01/23/nota/6581002/ensambladoras-temen-su-participacion-mercado>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Diciembre de 2017). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->



inec/Inflacion/2017/Diciembre-

2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Gestión 2000.

Kotler, P. (2011). *El Marketing Según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación. Decimocuarta Edición.

Mejía C., C. (2004). Los Valores Corporativos. *La Estrategia del Conocimiento*.

Mejía Zumba, D., & Morocho Sigüenza, J. (Junio de 2016). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/25736/1/Tesis.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2017). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

Morris, Schindehutte, & Allen. (2005). The Entrepreneur's Business Model: Toward of a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 727.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio (Business Model Generation)*. Barcelona, España.: Grupo Planeta.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México.: Grupo Editorial Patria. Segunda edición reformada.

ProEcuador. (2017). *Análisis Sectorial Automotriz*.

Servicio de Rentas Internas SRI. (Junio de 2018). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2).



Tompson, & Strickland. (2001). *Administración Estratégica*. Colombia:
MacGraw-Hill.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (Julio de 2011). The Business Model: Recent
Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 6.



ANEXOS



Anexo 1. Producción Bruta del Azuay por Industria

PRODUCCIÓN BRUTA DEL AZUAY POR INDUSTRIA (Miles USD)	
Cultivo de banano, café y cacao	6.365
Cultivo de cereales	10.067
Cultivo de flores	33.407
Otros cultivos	48.657
Cría de animales	191.503
Silvicultura, extracción de madera y actividades relacionadas	18.533
Pesca y acuicultura (excepto de camarón)	400
Explotación de minas y canteras	105.192
Procesamiento y conservación de carne	350.975
Elaboración de productos lácteos	39.962
Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos	72.469
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	125
Elaboración de otros productos alimenticios	17.340
Elaboración de bebidas y productos de tabaco	39.600
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	76.540
Producción de madera y de productos de madera	6.849
Fabricación de papel y productos de papel	138.179
Fabricación de sustancias y productos químicos	32.236
Fabricación de productos del caucho y plástico	192.228
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	314.546
Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	106.542
Fabricación de maquinaria y equipo	275.818
Fabricación de equipo de transporte	14.858



Fabricación de muebles	291.900
Industrias manufactureras ncp	94.233
Suministro de electricidad y agua	717.197
Construcción	1.354.338
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	715.749
Alojamiento y servicios de comida	162.313
Transporte y almacenamiento	610.390
Correo y Comunicaciones	204.810
Actividades de servicios financieros	391.378
Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social	86.031
Actividades inmobiliarias	426.383
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	332.471
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	277.190
Enseñanza	305.684
Servicios sociales y de salud	332.577
Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	93.780
Hogares privados con servicio doméstico	17.355
ECONOMÍA TOTAL	8.506.171

*Fuente: Producción Bruta Provincial por Industria (BCE)
Elaboración: Autor*

Anexo 2. Parque Automotor del Ecuador

AÑOS DE CIRCULACIÓN	Nro. DE VEHÍCULOS	PROPORCIÓN (%)
Menos de 1 año	81.309	3,59 %
1 a 5 años	654.861	28,88 %
5 a 10 años	486.136	21,44 %
10 a 15 años	236.530	10,43 %
15 a 20 años	196.612	8,67 %



20 a 25 años	207.400	9.15%
25 a 30 años	71.764	3.17 %
30 a 35 años	93.797	4.14 %
Más de 35 años	238.935	10.54 %
TOTAL	2.267.344	

Fuente: Informe del Sector Automotor, AEADE

Elaboración: Autor

Anexo 3. Carga Tributaria en Vehículos Nuevos

P.V.P. (USD)	VALOR Y COSTOS (%)	AD-VALOREM (%)	PARTICIPACIÓN DE IMPUESTOS (%)
\$19.990	59%	19%	41%
\$30.000 y \$40.000	52%	17%	48%
\$70.000	62%	11%	62%

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

Elaboración: Autor

Anexo 4. Venta de Vehículos por Provincia

AÑO	PICHINCHA	GUAYAS	AZUAY	MANABÍ	OTRAS PROV.	TOTAL (Unidades)
2007	39.310	23.438	6.780	2.071	20.179	91.778
2008	46.947	29.315	7.497	2.672	26.253	112.684
2009	39.403	22.991	6.620	2.040	21.710	92.764
2010	53.394	33.838	9.069	3.231	32.640	132.172
2011	54.905	36.916	8.999	4.510	34.563	139.893
2012	48.715	32.621	7.380	4.003	28.727	121.446
2013	46.478	30.824	6.461	3.956	26.093	113.812
2014	49.702	32.373	7.114	4.078	26.793	120.060
2015	32.566	22.268	4.986	3.108	18.381	81.309
2016	24.556	18.657	4.009	3.156	13.177	63.555
2017	41.027	29.180	7.181	5.047	22.642	105.077

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

Elaboración: Autor



Anexo 5. Evolución de ventas de la red comercial

Año	Ventas JOCAR (USD)	Ventas ANDASCAR (USD)	Total Ventas (USD)	Índice de Crecimiento ¹⁹
2013	\$102.503	\$82.000	\$184.503	0.03
2014	\$114.814	\$79.243	\$194.057	0.05
2015	\$102.628	\$68.467	\$171.095	-0.11
2016	\$89.443	\$60.887	\$150.330	-0.12
2017	\$95.288	\$67.802	\$163.090	0.08

Fuente: Estado de Resultados Jocar - Andascar

Elaboración: Autor

Anexo 6. Entrevista

La entrevista está compuesta por nueve preguntas dirigidas al gerente y supervisores tanto de Jocar como de Andascar; las cuales son de tipo abiertas, con la finalidad de obtener respuestas amplias para evidenciar la situación actual y la problemática que afronta el negocio.

1. De manera general, ¿Cómo considera usted que ha evolucionado el sector automotriz y cuáles han sido los efectos que ha causado en la empresa los últimos años?
2. ¿Cree usted que han afectado las decisiones/estrategias del gobierno (salvaguardias, aranceles, cupos de importación, etc.), al desarrollo del sector automotriz? ¿Por qué?
3. De los dos locales que conforman la red comercial, ¿Cuál ha sido el comportamiento y el enfoque que ha seguido cada sucursal a lo largo de estos últimos años?
4. ¿Qué factores cree usted que han incidido en el nivel de ventas que presentan las empresas Jocar y Andascar?
5. ¿Cuáles han sido las inquietudes y las medidas que se plantean para enfrentar la situación actual del negocio?
6. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas y debilidades que tiene la red comercial?

¹⁹ El índice de crecimiento está calculado en base a la variación en las ventas totales con respecto al nivel de ventas del período (año) anterior.



7. ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades y amenazas que afronta la red comercial?
8. ¿Cuál es el conocimiento que tiene la empresa sobre las limitaciones y percepciones (inquietudes) que se presentan con respecto a las marcas de los repuestos y al servicio?
9. ¿Cuáles son los inconvenientes que se perciben de manera recurrente por parte de los clientes cuando buscan un repuesto?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Censo de viviendas según parroquias urbanas

CÓDIGO CANTONAL, PROVINCIAL Y PARROQUIALES			
	Código	Nombre	
Provincia	1	Azuay	
Cantón	1	Cuenca	
PARROQUIA	50	CUENCA	Conteo de Viviendas
PARROQUIAS URBANAS	1	Bellavista	8.085
	2	Cañaribamba	3.743
	3	El Batán	7.671
	4	El Sagrario	2.778
	5	El Vecino	9.423
	6	Gil Ramírez Dávalos	3.033
	7	Hermano Miguel	4.933
	8	Huayna-Cápac	5.600
	9	Machángara	6.887
	10	Monay	6.463
	11	San Blas	3.434
	12	San Sebastián	13.183
	13	Sucre	5.831
	14	Totoracocha	6.647
	15	Yanuncay	16.526
		TOTAL DE VIVIENDAS	104.237

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaboración: Autor*



Anexo 8. Modelo de Encuesta

Todas las respuestas de esta encuesta serán analizadas de forma totalmente confidencial y serán usadas únicamente con fines académicos.

¡Muchas gracias por su colaboración!

1. Género

Masculino Femenino

2. Indique su rango de edad

18 a 25 46 a 55
 26 a 35 56 a 65
 36 a 45 66 en adelante

3. ¿Dispone de un vehículo?

SI NO

4. ¿A qué segmento de vehículo corresponde?

Automóvil
 SUV
 Camioneta
 Van
 Bus
 Camión

5. ¿De qué marca es el vehículo que dispone?

<input type="checkbox"/> Chevrolet	<input type="checkbox"/> Toyota
<input type="checkbox"/> Hyundai	<input type="checkbox"/> Mazda
<input type="checkbox"/> Susuki	<input type="checkbox"/> Daewoo
<input type="checkbox"/> Ford	<input type="checkbox"/> Nissan
<input type="checkbox"/> Mitsubishi	<input type="checkbox"/> Otra: _____



6. **¿Dónde acude generalmente para realizar el mantenimiento/ reparación de su vehículo?**

- Concesionaria
- Talleres – Mecánicas
- Otro: _____

7. **¿Qué factor considera usted más importante al momento de acudir a un almacén de repuestos automotrices?** Marque con una escala del 1 al 5 según su importancia, siendo 1 el factor menos importante y 5 el más importante.

- ___ Localización
- ___ Atención al cliente
- ___ Disponibilidad (stock) de repuestos
- ___ Precios
- ___ Agilidad en la entrega del producto

8. **Al momento de comprar un repuesto, ¿Qué factores tienen mayor importancia para usted?** Marque con una escala del 1 al 5 según su importancia, siendo 1 el atributo menos importante y 5 el más importante.

- ___ Garantía
- ___ Marca
- ___ Precio
- ___ Procedencia
- ___ Calidad

9. **¿De qué procedencia le causa mayor confianza el repuesto automotriz?**

- Americana
- China
- Japonesa
- Coreana
- Taiwan



10. ¿Estaría dispuesto a comprar repuestos de marcas alternas? (que no son fabricados por la marca original del vehículo)

SI

NO

11. ¿Ha comprado repuestos en la empresa Jocar o Andascar?

SI

NO

Solo si su respuesta es no, diríjase a la pregunta 13.

12. A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca del nivel de servicio de Jocar-Andascar. Por favor, indique qué tan de acuerdo o qué tan en desacuerdo está con cada afirmación.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El servicio al cliente es de calidad/oportuno.					
Se atendieron correctamente las inquietudes y requerimientos al momento de comprar.					
El tiempo requerido para realizar la compra fue menor al esperado.					
Los reclamos/devoluciones han sido resueltos adecuadamente.					
La atención al cliente en mostrador brinda confianza y conocimiento en el área (especificaciones técnicas).					
El personal muestra agilidad y cortesía en la atención.					
En general, está satisfecho con el servicio brindado por la empresa.					
En base al servicio recibido, es muy probable que recomiende esta empresa a algún familiar o amigo.					

13. ¿Qué aspectos del vendedor considera importantes en la atención al cliente? Marque con una escala del 1 al 5 según su importancia, siendo 1 el aspecto menos importante y 5 el más importante.



- ___ Conocimiento
- ___ Agilidad
- ___ Apariencia
- ___ Cordialidad
- ___ Respeto

14. ¿Qué servicio adicional preferiría al momento de realizar una compra?

- Descuentos
- Promociones
- Facilidades de pago
- Asesoría técnica (especificaciones en la instalación del repuesto)
- Otra: _____

15. ¿Cómo le gustaría informarse sobre la disponibilidad de productos de la red comercial?

- Página web de la empresa
- Almacén (local comercial)
- Vía telefónica
- Redes sociales

16. ¿A través de qué medio publicitario le gustaría informarse sobre la empresa comercializadora?

- Internet (redes)
- Anuncios en radio
- Anuncios en el periódico
- Otro: _____

17. ¿Qué forma de pago prefiere al comprar un repuesto?

- Efectivo
- Tarjeta de crédito/débito
- Dinero electrónico
- Otro: _____



18. ¿Qué sugerencia daría usted a la empresa comercializadora de repuestos automotrices para acudir a ella? Marque con una escala del 1 al 5 según su importancia, siendo 1 el aspecto menos relevante y 5 el más relevante.

- ___ Mayor publicidad
- ___ Rapidez en la entrega del producto
- ___ Aumentar las marcas disponibles
- ___ Mayores descuentos/promociones
- ___ Facilidades de pago a crédito



Anexo 9. RUC de Centro Automotriz Jocar



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0101542009001

APELLIDOS Y NOMBRES: CALLE VELASQUEZ JOAQUIN MARIA

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO:	02/11/1959	FEC. ACTUALIZACION:	10/02/2017
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	19/05/1994	FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:	
FEC. INSCRIPCION:	04/07/1994	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

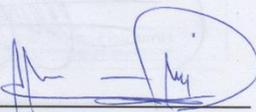
Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: EL BATAN Calle: AV. REMIGIO CRESPO Número: 19-10 Intersección: VENEZUELA Referencia: FRENTE AL PARQUE LOS ANDES Teléfono: 072883964 Email: callejoaquin@hotmail.com Celular: 0991231943

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	\ ZONA 61 AZUAY	CERRADOS:	0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MVHV010814 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 10/02/2017 16:55:55

Página 1 de 2



Anexo 10. RUC de Automotriz Andascar



SRI
... le hace bien al país

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0102924891001

APELLIDOS Y NOMBRES: LOPEZ ASTUDILLO GLADIS MERCEDES

NOMBRE COMERCIAL: AUTOMOTRIZ ANDASCAR

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 10/04/1970 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 24/05/2012

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 03/01/2006 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 03/01/2006 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: YANUNGAY Calle: CRISTOBAL COLON Número: 5-N Intersección: FRANCISCO DE ORELLANA Referencia: JUNTO AL COLEGIO FRAY VICENTE SOLANO Teléfono: 072882340

DOMICILIO ESPECIAL:

DECLARACIONES

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) *

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCIÓN: REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY **CERRADOS:** 0



AVI		MENSUAL																	
SEPTIEMBRE	AUGUSTO																		

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: 

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: FROR150807 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMISIO **Fecha y hora:** 24/05/2012 09:01:05

Página 1 de 2

SRI.gob.ec