



Ecuador – octubre 2017 - ISSN: 1696-8352

PLAN ESTRATEGICO PARA PRESTACION DE SERVICIO DE LUBRICACION A DOMICILIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Autores: Pacheco Caicedo Pablo Manuel

pablodj1985@hotmail.com

Vizuite Flores Gissela Elizabeth

gisslove14@hotmail.com

Msc. Lara Fiallos Edwin Humberto

elaraf@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Pacheco Caicedo Pablo Manuel, Vizuite Flores Gissela Elizabeth y Lara Fiallos Edwin Humberto (2017): "Plan estratégico para prestación de servicio de lubricación a domicilio en la ciudad de Guayaquil", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (octubre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/servicio-lubricacion-domicilio.html>

RESUMEN

Las empresas de mantenimiento automotriz ofrecen servicios relevantes para el parque automotor local, siendo la lubricación el principal, por este motivo se planteó el objetivo de desarrollar el diseño de plan de negocio para creación de la oferta del servicio de lubricación de vehículos livianos en la parroquia Bolívar de la ciudad de Guayaquil, para el efecto se aplicó una encuesta a los propietarios de vehículos automotores livianos, a través de una investigación descriptiva, deductiva y cuantitativa, cuyos resultados evidenciaron la existencia de una demanda insatisfecha igual a 45.374 servicios de lubricación de vehículos automotores, con una demanda a captar de 10% que corresponde a 4,537 servicios durante en el primer año de ejecución del plan de negocios hasta llegar a 6.240 servicios en el quinto año de aplicada la propuesta, representando la principal oportunidad. Este plan hace referencia al crecimiento del parque automotor que la competencia no ofrece el servicio a domicilio, a pesar de ello se observaron debilidades porque es escasa la

promoción y difusión del servicio de lubricación a domicilio, siendo esta la principal fortaleza que debe tener la futura empresa para catar el porcentaje esperado de la demanda, el plan estratégico requiere contar con una capacidad máxima de 3 vehículos por hora, para poder abastecer las necesidades del mercado en el quinto año de ejecutado el servicio, cuya capacidad instalada será igual a 6.240 servicios a vehículos automotores, se verificó la viabilidad económica porque el retorno de la inversión tiene lugar en 3 años y 7 meses, el TIR es igual a 35,46%, el VAN es de \$216.797,45, mientras que el coeficiente beneficio / costo es igual a 2,30, indicadores que ponen de manifiesto la factibilidad de la propuesta.

PALABRAS CLAVE: Planificación empresarial, Organización y gestión, Comercialización, Educación comercial, Política comercial, Promoción de ventas, estrategias de comunicación, Análisis de mercado, Análisis costes-beneficios

ABSTRACT

Companies automotive maintenance provide relevant services for the local fleet, with lubrication the principal, for this reason the objective of developing the design business plan for creating the service offering lubrication of light vehicles in the parish was raised Bolivar city of Guayaquil, for this purpose a survey was applied to owners of light motor vehicles, through a descriptive, deductive and quantitative research results, which demonstrate the existence of an unmet demand equal to 45374 services vehicle lubrication automotive, with a demand to capture 10% corresponding to 4,537 services during the first year of the business plan up to 6,240 services in the fifth year of application of the proposal, representing the main opportunity of the business plan refers the growth of the fleet that competition does not offer home delivery, nevertheless weaknesses were observed because there is little promotion and dissemination of lubrication service delivery, and this is the main strength that should have future business to taste the expected percentage of demand, the business plan required to have a maximum capacity of 3 vehicles per hour, to meet the needs of the market in the fifth year of running the service, whose installed capacity is equal to 6,240 services to motor vehicles, economic viability was verified because the return on investment takes place in 3 years and 7 months, the IRR is equal to 35.46%, the NPV is \$ 216,797.45, while the ratio benefit / cost is equal to 2, 30 indicators that demonstrate the feasibility of the proposal.

1. Introducción

El parque automotor evidenció un gran crecimiento en los últimos diez años en el Ecuador, siendo Guayaquil la de mayor población de vehículos, siendo este fenómeno beneficioso para la

economía nacional, porque se generan fuentes de trabajo directo en lo referente al servicio de mantenimiento que requieren estos automotores de manera periódica.

El servicio de mantenimiento automotriz es muy amplio, todos son esenciales para la conservación de los vehículos automotores en buen estado, por esta razón, es que los autores de la presente investigación tuvieron la idea de plantearla con el objetivo de desarrollar el diseño de plan de negocio para creación de la oferta del servicio de lubricación de vehículos livianos en la parroquia Bolívar de la ciudad de Guayaquil.

Al respecto, se destaca también que en la actualidad no existe un servicio de mantenimiento que oferte el servicio de lubricación de vehículos automotores a domicilio, esto significa que la presente investigación tiene el carácter de innovador, porque es la primera vez que se desarrolla un estudio donde se ponga énfasis en este tipo de servicios automotrices.

Además, la investigación constituye un aporte no solo a la demanda conformada por los propietarios de los vehículos automotores y a la propia oferta del servicio de lubricación automotriz, sino también a la comunidad de administradores de empresas que tienen características de emprendimiento, para contribuir al mejoramiento de este sector económico.

La investigación se estructuró en cuatro apartados, el primero se refirió al planteamiento del problema, donde se hizo mención de la necesidad insatisfecha que tienen los propietarios de vehículos, quienes deben acudir a las empresas que le ofrecen los servicios de mantenimiento automotriz y lubricación, bajo diversas circunstancias negativas, como el embotellamiento en las vías, la falta de tiempo, entre otros; además en esta unidad se formularon los objetivos y la idea a defender.

La segunda unidad destacó los referentes teóricos, donde se analizaron diversas fuentes de carácter bibliográfico, como es el caso de los textos, artículos científicos, monografías, tesis de grado, registros de instituciones públicas, leyes, reglamentos, revistas y diarios, ya sea en forma digital o textual, de las cuales se obtuvieron los principales preceptos científicos que fundamentaron las variables.

La tercera unidad consistió en el análisis metodológico de la investigación con elementos empíricos, donde se destacaron también los tipos de métodos, técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo del plan de negocios, así como también la recopilación de datos, el análisis e interpretación de los hallazgos y la verificación de la idea a defender.

La cuarta unidad consistió en el desarrollo de la propuesta, donde se establecieron tres fases que fueron el estudio de mercado, técnico y económico, en el primero se estableció la demanda insatisfecha del mercado en referencia, luego se prosiguió con el examen de la infraestructura, organización, recursos técnicos, tecnológicos y materiales, procesos, entre otros, para culminar con la evaluación financiera donde se determina la factibilidad del plan de negocios.

La culminación de la investigación se sostuvo en las conclusiones, recomendaciones, que indicaron los hallazgos obtenidos con base en el estudio de mercado, técnico y económico, para proseguir con el detalle de las referencias bibliográficas y los anexos o complementos.

2. Planteamiento del problema

La ciudad de Guayaquil es la más poblada del Ecuador y cuenta con el segundo parque automotor más grande del país después de Quito, con 620.393 vehículos, un crecimiento superior al 113% en el transcurso de diez años, según el informe de Diario El Universo(publicado el 17 de julio del 2012), denominado “En 10 años el parque automotor creció un 113% y cotizó la ciudad”, donde la mayor participación pertenece a los vehículos livianos, que ocupan más de las dos terceras partes del total, según fuente de la Comisión de Tránsito del Ecuador.

El crecimiento del parque automotor representa una oportunidad para las empresas que realizan el mantenimiento vehicular, más aún cuando las casas concesionarios ofrecen estos servicios a un costo bastante alto para los usuarios y en un tiempo de 24 a 48 horas debido a la alta demanda de vehículos que requieren dicho mantenimiento, además de que el propietario de estos automotores debe acudir a los talleres de mantenimiento.

La problemática surge entonces, porque es muy ofertado en Guayaquil la oferta del servicio de lubricación de automotores a domicilio con la gama total de servicios, dificultándose esta actividad muy importante para la conservación de los vehículos, debido al limitado tiempo que tienen estos usuarios, que por lo general trabajan, estudian o realizan varias actividades que no les permiten asistir a talleres durante sus horas de atención a los clientes.

El no proporcionar el mantenimiento adecuado a los vehículos como la lubricación puede causar serias averías en el vehículo, debido a que un motor que no ha recibido este tipo de mantenimiento en el kilometraje (5.000 – 7.000 km) y tiempo apropiado, puede sufrir daños graves, de acuerdo al criterio de algunos expertos, entre los que cita a Arias – Paz (2010), para quien el cambio de aceite tiene un impacto positivo en la conservación de un vehículo.

Las consecuencias de no realizar la lubricación de los vehículos, entonces se refiere a las averías de sus motores, lo que ocasiona daños en los vehículos y gastos a sus propietarios que pudieron ser evitados, además de la pérdida de tiempo que genera insatisfacción en caso de que el vehículo sea utilizado en actividades de transportación.

Esta situación es preocupante, debido a que puede generar una reparación bastante costosa para el usuario, como por ejemplo desgaste en los cilindros del motor, se pegan las chapas de biela del motor, desgaste en el cigüeñal y además el motor no es eficiente en su rendimiento; por ello se desea conocer la factibilidad del plan de negocios para la creación de una empresa que oferte el servicio de lubricación y otros servicios integrales a vehículos livianos a domicilio en las parroquias Rocafuerte, Bolívar y 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil.

Tabla No. 1: Crecimiento vehicular en los últimos 10 años (por tipo de uso) en la provincia del Guayas en el periodo 2006 - 2015.

Año	Uso del vehículo					%
	Total	Particular	Alquiler	Estado	Municipal	
2006	541.361	512.377	20.471	6.954	1.559	
2007	561.864	531.189	22.842	6.184	1.649	3,79%
2008	587.350	554.040	25.611	5.959	1.740	4,54%
2009	624.924	592.252	25.700	5.284	1.688	6,40%
2010	646.040	617.116	23.047	4.481	1.396	3,38%
2011	621.181	594.206	20.503	4.882	1.590	-3,65%
2012	663.231	624.466	32.176	4.786	1.803	6,77%
2013	723.176	679.548	34.949	6.712	1.967	9,04%
2014	764.086	726.867	29.691	5.225	2.303	5,66%
2015	867.666	827.166	30.504	7.530	2.466	13,56%
Tasa de crecimiento promedio						5,47%

Fuente: Dpto. de Matriculación de la CTE.

3. Justificación de la investigación

La selección del tema fue motivada por la experiencia propia de uno de los autores del proyecto, como usuario y administrador de un servicio de lubricación y mantenimiento automotriz, quien conoce las dificultades para acceder al servicio de lubricación del motor de su automóvil, debido a que no es fácil encontrar un proveedor disponible, cercano al lugar del domicilio o del trabajo, que oferte el servicio a un costo aceptable y que ofrezca un servicio de calidad, por este motivo el proyecto pretende reducir el tiempo del servicio.

En teoría, Brand (2009) considera que “la lubricación del motor alarga la vida de este elemento del automóvil, incidiendo directamente en la vida útil del vehículo”. (Brand, 2009, p. 75).

Esto justifica el presente proyecto, más aún cuando se pretende ofrecer una alternativa de solución para que el usuario no salga a buscar un proveedor para que lleve a cabo este tipo de mantenimiento rutinario del automotor, sino más bien que sea la empresa que lo busque y satisfaga sus expectativas y necesidades.

En este caso, resulta de gran utilidad el estudio del mercado y la aplicación de técnicas y estrategias de mercadeo, las cuales faciliten la captación de los clientes y garanticen el cumplimiento de la misión del plan de negocios, porque se trata de maximizar en alto grado el nivel de satisfacción de los usuarios de servicio.

Los beneficiarios del estudio son los propietarios de los vehículos, sin embargo, también se beneficia la ciudadanía con las fuentes de trabajo que generará el plan de implementación, el

propio emprendedor que puede obtener una rentabilidad razonable con la inversión a realizar y el Estado que recaudará las obligaciones tributarias que generará la futura empresa lubricadora, a través del organismo rector del área tributaria.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general de la investigación

Desarrollar un plan estratégico que proporcione herramientas de competitividad para la puesta en marcha de un negocio que brinde el servicio de lubricación de vehículos livianos a domicilio en las parroquias Rocafuerte, Bolívar y 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para demostrar la factibilidad de la creación del negocio y su potencial de mercado.
- Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permita establecer estrategias y planes para el negocio se posicione en el mercado.
- Realizar un estudio técnico que nos permita conocer los instrumentos necesarios para el correcto funcionamiento operativo del negocio frente su mercado actual.
- Identificar la viabilidad financiera y que sustente la puesta en marcha del negocio, mediante herramientas de análisis, proyecciones, flujos de efectivo y medición de rentabilidad.

5. Metodología de la Investigación

5.1 Tipos de Investigación: En el presente estudio se aplicara la investigación descriptiva, bibliográfica y de campo, como se indica a continuación:

Es de tipo descriptivo porque permite detallar la problemática del estudio referente a la falta de una empresa de servicio que oferte el servicio de lubricación de automotores a domicilio, dificultándose esta actividad muy importante para la conservación de los vehículos.

Investigación de campo: Es de campo porque se aplicará encuestas a los propietarios de los vehículos livianos en las parroquias Rocafuerte, Bolívar y 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil.

Investigación bibliográfica: Se indagará en fuentes bibliográficas o secundarias, con fundamento en la teoría científica de los textos de las materias de plan de negocios, factibilidad técnica – económica para la oferta del servicio de lubricación de vehículos livianos a domicilio en las parroquias Rocafuerte, Bolívar y 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil, durante el año 2016.

5.2 Métodos de Investigación:

Método hipotético – deductivo: Parte de una problemática general basada en la falta de una empresa que oferte el servicio de lubricación de automotores a domicilio, para esto se ha considerado datos generales y teorías sobre la problemática que permitirá verificar la hipótesis planteada.

Método analítico: A través del análisis de la información, se pudo llevar a cabo la revisión ordenada de los elementos de la problemática bajo la sistematización del mismo.

Método sintético: La síntesis se realiza después del análisis, para luego particularizar la información obtenida de los usuarios, se reúnen los componentes del análisis y se procede a resumir los datos para aprobar o rechazar la hipótesis.

5.3 Enfoques de la investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo porque se realizaran encuestas a los beneficiarios del servicio, para conocer opiniones para conocer sus criterios y transformar estas opiniones en cantidades numéricas y porcentuales.

Mediante la aplicación de la investigación cuantitativa se aplicaran encuestas a los usuarios del servicio que ofrecen las lubricadoras en las parroquias Rocafuerte, Bolívar y 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil, mientras que la investigación cualitativa permitirá la aplicación de las entrevistas a los dueños de dos lubricadoras del sector para conocer sus percepciones sobre la actividad.

5.4 Población

La población de la investigación está representada por usuarios de vehículos que en la ciudad de Guayaquil, mediante la siguiente segmentación geográfica:

- Usuarios de vehículos que en la ciudad de Guayaquil: 620.393 habitantes.
- Segmentación del 70% que representa los vehículos livianos: 434.275 propietarios de vehículos livianos.
- Segmentación de las parroquias Rocafuerte, Bolívar y 9 de Octubre (10%): 43.428 propietarios de vehículos livianos.

Debido a que el tamaño de la población de usuarios es alto, se procede a la determinación de una muestra mediante la aplicación de la siguiente formula:

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

Donde la simbología de la ecuación, representa los siguientes parámetros:

- n = Tamaño de la muestra
- Z = nivel de confianza = 1,96
- p = probabilidad de éxito = 0,5
- q = probabilidad de fracaso = 0,5
- N = tamaño de la población = 43.428 propietarios de vehículos livianos
- d = error máximo admisible (precisión) (al 5%).

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

$$n = \frac{43.428 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{5\%^2 (43.428 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{10.856,9}{28,51}$$

n = 96 encuestas

La muestra de la investigación es igual a 96 encuestas dirigidas a los propietarios de vehículos livianos las parroquias Rocafuerte, Bolívar y 9 de Octubre de la ciudad de Guayaquil.

5.5 Conclusiones de las encuestas

Los principales hallazgos evidenciados posteriores a la ejecución de la investigación de campo, indicaron que los automóviles (78%) son los principales vehículos que acuden a los oferentes de los servicios de mantenimiento mecánico, por ocupar la mayoría del parque automotor, además que solicitan con gran frecuencia los servicios de lubricación automotriz.

La necesidad de lubricación de los vehículos automotrices está sustentada en que el 26% de estos automotores son utilizados para la actividad del taxismo y que del 35% que dicen dedicarse a tareas particulares, algunos se encuentran involucrados en la denominada piratería del servicio de taxi, mientras que 21% se dedican a los negocios como es el caso de los expresos u otras actividades logísticas.

Con relación a las marcas de los vehículos no existen mayores diferencias, a pesar que se identificó a la Chevrolet como la de mayor porcentaje (25%) de automotores, inclusive con varios modelos algo económicos para los propietarios de los vehículos, siguiéndole en orden de importancia los Hyundai, Mazda, Nissan y Kia, que son los de mayor participación en el parque automotor.

La mayor frecuencia de lubricación de automotores se sitúa en el rango de uno y dos meses, participando este lapso de tiempo en el 86% de los automotores pertenecientes a la muestra, principalmente porque la mayoría de estos vehículos son utilizados para actividades laborales o de negocios, por lo tanto, al recorren mayor cantidad de kilómetros, requieren mayor cantidad de lubricantes.

Los precios pagados por el servicio de lubricación automotriz son variados, en la mayoría de los casos (90%) los propietarios de los vehículos cancelaron \$20,00 a \$29,00 por concepto de este tipo de servicio ofertado por talleres y empresas pequeñas, inclusive en algunos casos por las concesionarias automotrices que agregaron este valor como parte de la garantía.

Los sectores en los cuales la mayoría de los vehículos automotores recibieron el servicio de lubricación automotriz fueron el noreste con el 35% y el centro con el 21%, justificándose de esta manera la ubicación de la empresa en el sector del centro, para captar la demanda de vehículos cuyos propietarios habitan en las parroquias en el que se delimitó el estudio.

La mayor parte de la publicidad que se difunde acerca del servicio de lubricación de automotores, se refiere a los radios y diarios, aunque en los últimos años ha ido incrementándose en el Internet, mientras que las promociones escasean en este sector de los servicios, porque según las dos terceras (66%) de los propietarios de estos vehículos, nunca recibieron promoción de estos vehículos.

El hallazgo principal que justificó la hipótesis de la investigación indicó que en efecto, el desarrollo del estudio de factibilidad demuestra la posibilidad para la creación un Centro Integrado de Servicio Automotriz en la ciudad de Guayaquil, que oferte el servicio de lubricación a domicilio a los propietarios de los vehículos de las parroquias donde se delimitó la investigación.

6. Análisis Estratégico

Como parte medular de este trabajo de investigación, en este apartado se procede al análisis estratégico de la empresa y del sector en general. La mencionada revisión estratégica tiene como fin establecer que factores de competitividad se deben considerar previo a la puesta en marcha de la propuesta, así como enfocar a la empresa con el panorama que deberá enfrentar y de esta manera plantear las estrategias básicas del negocio.

En esta parte del trabajo de investigación se realizarán los siguientes análisis:

- Análisis PESTEL
- Matriz DAFO
- Matriz EFI
- Matriz EFE
- Análisis DAFO
- Matriz de perfil competitivo
- Evaluación de estrategias
- Matriz PEYEA

6.1. Análisis Pestel

En el siguiente apartado se procede a un análisis o estudio del macro entorno que impacta directamente en este proyecto, el mencionado estudio se basa en la herramienta conocida como Análisis PESTEL y enfoca los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que podrían afectar o beneficiar la aplicación de esta propuesta.

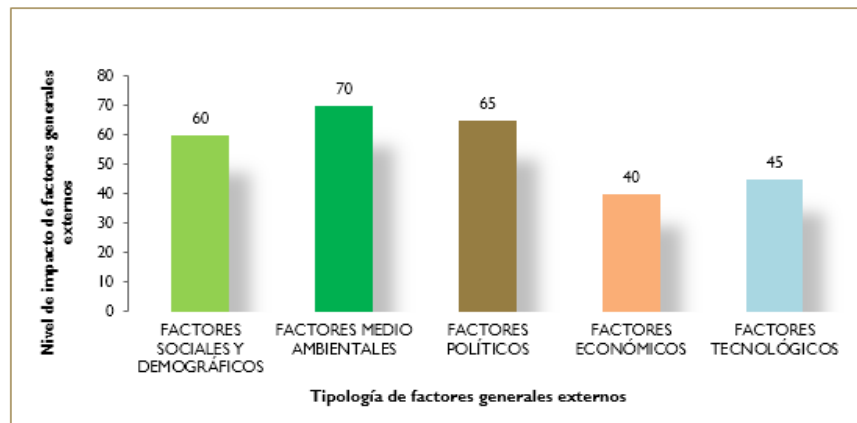
Tabla No. 2: Análisis PESTEL

AUTODIAGNÓSTICO ENTORNO GLOBAL P.E.S.T.E.L	VALORACIÓN				
	En total desacuerdo	No está de acuerdo	Está de acuerdo	Está bastante de acuerdo	En total acuerdo
	0	1	2	3	4
FACTORES SOCIALES Y DEMOGRAFICOS					
Los cambios en la composición étnica de los consumidores de nuestro mercado están teniendo un notable impacto.	X				
El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la demanda.			X		
Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.					X
El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la oferta del sector donde operamos.			X		
FACTORES ECONOMICOS					
Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los productos/servicios del sector donde operamos.					X
La legislación fiscal afecta muy considerablemente a la economía de las empresas del sector donde operamos.				X	
Las subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas son claves en el desarrollo competitivo del mercado donde operamos.		X			
Las expectativas de crecimiento económico generales afectan crucialmente al mercado donde operamos.			X		
La política de tipos de interés es fundamental en el desarrollo financiero del sector donde trabaja nuestra empresa.			X		
La globalización permite a nuestra industria gozar de importantes oportunidades en nuevos mercados.		X			
Las expectativas del ciclo económico de nuestro sector impactan en la situación económica de sus empresas.			X		
FACTORES POLITICOS - LEGALES					
La legislación laboral afecta muy considerablemente a la operativa del sector donde actuamos.				X	
El impacto que tiene la legislación de protección al consumidor, en la manera de producir bienes y/o servicios es muy importante.					X
La normativa autonómica tiene un impacto considerable en el funcionamiento del sector donde actuamos.			X		
La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.		X			
FACTORES TECNOLOGICOS					
Las Administraciones Públicas están incentivando el esfuerzo tecnológico de las empresas de nuestro sector.		X			
Internet, el comercio electrónico, el Wireless y otras NTIC están impactando en la demanda de nuestros productos/servicios y en los de la competencia.				X	
El empleo de NTIC's es generalizado en el sector donde		X			

trabajamos.					
En nuestro sector, es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.			X		
En el sector donde operamos, para ser competitivos, es condición "sine qua non" innovar constantemente.			X		
FACTORES MEDIO AMBIENTALES					
La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.					X
Los clientes de nuestro mercado exigen que se seamos socialmente responsables, en el plano medioambiental.			X		
En nuestro sector, las políticas medioambientales son una fuente de ventajas competitivas.			X		
La creciente preocupación social por el medio ambiente impacta notablemente en la demanda de productos/servicios ofertados en nuestro mercado.				X	
El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.				X	
HAY UN NOTABLE IMPACTO DEL FACTOR MEDIO AMBIENTAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA					

Una vez ponderados los diferentes criterios de análisis se puede observar gráficamente que el grupo de mayor impacto corresponde a los factores sociales y demográficos, esto marca el camino para tomar estrategias que ayuden a atenuar estos factores.

Figura No. 1 : Factores de análisis PESTEL.



Elaborado por: Autores

6.2 Matriz DAFO

En la primera parte de la evaluación estratégica que corresponde a este trabajo, se procede a establecer las diferentes características relacionadas al análisis interno y externo del negocio

Tabla No. 3: Factores internos y externos

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO	
Centro Integrado de Servicio Automotriz (CISA)	
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de fuentes externas de financiamiento. • Desaprovechamiento de la tecnología de la informática para el posicionamiento del servicio de lubricación a domicilio • Marca todavía no reconocida por los consumidores. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de tributos (IVA) para las empresas • Restricciones municipales para realizar trabajos en los parterres. • Disminución del poder adquisitivo de la población.
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Servicio a domicilio como factor diferencial. • Talento humano preparado técnicamente y en servicio al cliente. • Conocimiento del negocio por parte de los propietarios. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del mercado en crecimiento. • Proveedores confiables en el medio local. • Comportamiento del consumidor por preferir su comodidad.

Elaborado por: Autores

6.3. Matriz EFI.

Tabla No. 4: Matriz EFI de análisis interno

MATRIZ EFI - FACTORES INTERNOS Centro Integrado de Servicio Automotriz (CISA)			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. Dependencia de fuentes externas de financiamiento.	0,20	2,00	0,40
2. Desaprovechamiento de la tecnología de la informática para el posicionamiento del servicio de lubricación a domicilio	0,10	1,00	0,10
3. Marca todavía no reconocida por los consumidores.	0,20	2,00	0,40
Fortalezas	50%		
1. Servicio a domicilio como factor diferencial.	0,20	4,00	0,80
2. Talento humano preparado técnicamente y en servicio al cliente.	0,10	3,00	0,30
3. Conocimiento del negocio por parte de los propietarios.	0,20	4,00	0,80
Totales	100%		2,80

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado positivo de 2,8

De una calificación de **2.8** quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas

Donde los factores de fortalezas más importante son:

1. Servicio a domicilio como factor diferencial.
3. Conocimiento del negocio por parte de los propietarios.

Donde los factores de debilidades más importantes son:

Falta de Servicio al cliente

1. Dependencia de fuentes externas de financiamiento.
3. Marca todavía no reconocida por los consumidores.

Cuando el Índice total es mayor a **2.5** se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades

Elaborado por: Autores

6.4. Matriz EFE.

Tabla No. 5: Matriz EFE de análisis externo

MATRIZ EFE - FACTORES EXTERNOS Centro Integrado de Servicio Automotriz (CISA)			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
1. Incremento de tributos (IVA) para las empresas	0,10	2,00	0,20
2. Restricciones municipales para realizar trabajos en los parterres.	0,20	4,00	0,80
3. Disminución del poder adquisitivo de la población.	0,20	3,00	0,60
OPORTUNIDADES	50%		
1. Tamaño del mercado en crecimiento.	0,20	4,00	0,40
2. Proveedores confiables en el medio local.	0,15	2,00	0,05
3. Comportamiento del consumidor por preferir su comodidad.	0,15	3,00	0,45
Totales	100%		2,50

Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado positivo de 2,5

De una calificación de **2,5** quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas

Donde los factores de Amenazas más importante son:

2. Restricciones municipales para realizar trabajos en los parterres.
3. Disminución del poder adquisitivo de la población.

Donde los factores de oportunidades más importantes son:

1. Tamaño del mercado en crecimiento.
3. Comportamiento del consumidor por preferir su comodidad.

Cuando el Índice total es mayor a **2,5** se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas

Elaborado por: Autores

6.5 Análisis DAFO

Tabla No. 6: Estrategias derivadas del análisis DAFO

	Fortalezas: F <ul style="list-style-type: none"> Servicio a domicilio como factor diferencial. Talento humano preparado técnicamente y en servicio al cliente. 	Debilidades: D <ul style="list-style-type: none"> Dependencia de fuentes externas de financiamiento. Desaprovechamiento de la tecnología de la informática para el posicionamiento del servicio de lubricación a domicilio
Oportunidades: O <ul style="list-style-type: none"> Tamaño del mercado en crecimiento. Proveedores confiables en el medio local. 	Estrategias FO <p>Capacitación al personal para mantener un alto nivel de servicio, con manuales donde se pueda asesorar a los clientes para registrarlos y ganar su fidelidad.</p>	Estrategias DO <p>Estrategias publicitarias y promocionales en el servicio de lubricación a domicilio.</p>
Amenazas: A <ul style="list-style-type: none"> Incremento de tributos (IVA) para las empresas Restricciones municipales para realizar trabajos en los parterres. Disminución del poder adquisitivo de la población. 	Estrategias FA <p>Financiamiento con la banca estatal o privada</p> <p>Suscripción de acuerdos con empresas gestoras ambientales para minimizar el riesgo de contaminación al medio ambiente</p>	Estrategias DA <p>Precios accesibles para competir en el mercado del servicio de lubricación automotriz</p>

Fuente: Investigación de campo.

6.6. Matriz de perfil competitivo

Tabla No. 7: Perfil competitivo del sector.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO Centro Integrado de Servicio Automotriz (CISA)							
Factores Críticos para el Éxito	Peso	CISA		OIL CHECK		URGILES	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0,20	5,00	1,00	8,00	1,60	6,00	1,20
Competitividad de Precios	0,15	8,00	1,20	6,00	0,90	9,00	1,35
Posición Financiera	0,15	5,00	0,75	8,00	1,20	8,00	1,20
Calidad del Producto	0,20	10,00	2,00	9,00	1,80	7,00	1,40
Lealtad del cliente	0,20	5,00	1,00	8,00	1,60	7,00	1,40
Cualificación del personal	0,10	10,00	1,00	7,00	0,70	6,00	0,60
TOTAL	1,00	43,00	6,95	46,00	7,80	43,00	7,15

* Escala de calificación de 1 -10

Elaborado por: Autores

6.7. Evaluación de estrategias competitivas

Tabla No. 8: Evaluación de estrategias competitivas.

INDICADORES Y CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA							70%	
Área Principal	Ponderación Área Principal	Indicadores o Criterios por Área	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada Área Indic	Índices Calculados por Área L	Nivel Esperado por Área L	Observación
Participación en el mercado	0.20	Visión estratégica de posicionamiento	0.20	4	3.10	0.62	0.70	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Desarrollo de mercados	0.30	3				
		Desarrollo de alianzas	0.20	4				
		Desarrollo del producto	0.30	2				
Competitividad de Precios	0.10	Revisión costos	0.25	5	3.75	0.38	0.35	APROBADO
		Estrategias de precios	0.25	4				
		Costo de ventas	0.25	3				
		Estructura operativa y funcionalidad	0.25	3				
Posición Financiera	0.20	Revisión estructura financiera	0.20	2	2.70	0.54	0.70	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Gestion financiera y contable	0.30	3				
		Revisión de Estados Financieros	0.20	3				
		Valoración de la empresa	0.20	4				
Calidad del Producto	0.20	Desarrollo del producto	0.35	3	3.00	0.60	0.70	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Mejoramiento de bondades	0.30	3				
		Cumplimiento especificidades	0.35	3				
Lealtad del cliente	0.30	CRM	0.35	4	3.65	1.10	1.05	APROBADO
		Orientación hacia el cliente	0.35	3				
		Estrategias de fidelización	0.30	4				
EVALUACION DE LA GESTION DE LA ESTRATEGIA						3.23	3.50	SEGUIMIENTO REQUERIDO

Elaborado por: Autores

6.8. Matriz PEYEA

Tabla No. 9: Valoración de las dimensiones empresariales

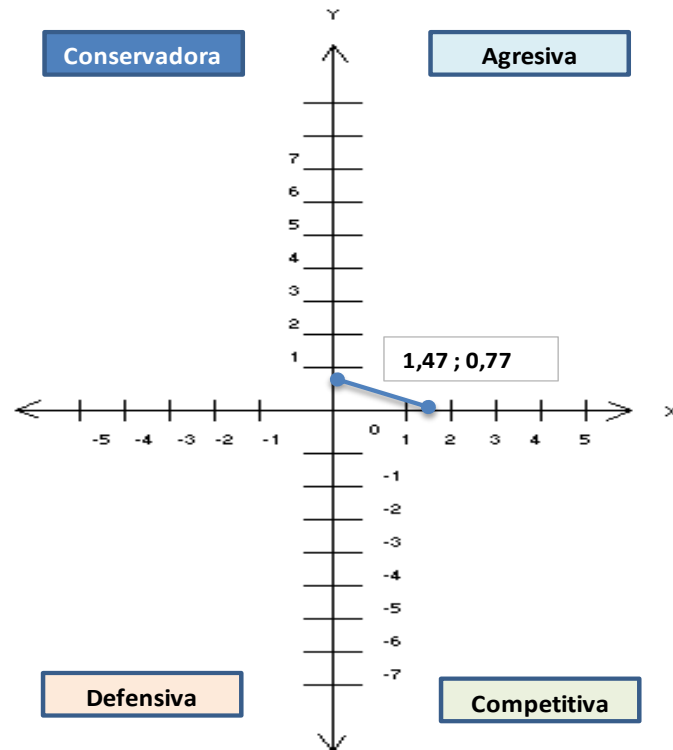
MATRIZ PEYEA

VARIABLES A EVALUAR	
FUERZAS FINANCIERAS	
Solvencia	3
Apalancamiento	3
Liquidez	3
Capital de Trabajo	3
Riesgos Implícitos del Negocio	3
Flujos de Efectivo	4
PROMEDIO	3,17
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	6
Potencial de Crecimiento	6
Conocimientos Tecnológicos	3
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4
Demanda	5
Regulaciones del sector	4
PROMEDIO	4,67
VENTAJAS COMPETITIVAS	
Participación en el mercado	-3
Calidad del producto	-1
Lealtad de los clientes	-3
Control sobre proveedores y distribuidores	-1
Utilización de la capacidad competitiva	-4
PROMEDIO	-2,40
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Cambios tecnológicos	-2
Tasa de Inflación	-1
Variabilidad de la demanda	-3
Presión competitiva	-5
Estabilidad política y social	-5
PROMEDIO	-3,20

SUMATORIA	SUMATORIA
EJE X	EJE Y
1,47	0,77

Elaborado por: Autores

Figura No. 2: Matriz PEYEA



Elaborado por: Autores

7. Producto

Mediante la creación del plan de negocios se tiene por propósito la prestación del servicio de lubricación, además se complementará con servicios adicionales que el cliente solicite como la alineación y suspensión, balanceo de llantas, enllantaje, cambio de aceite y lubricantes y ventas de aditivos, para establecerse en el mercado es preciso contar con una marca, logotipo y eslogan que capten la atención de los potenciales clientes de la lubricadora:

Figura No.3: Marca, Logotipo Y Eslogan.



“Servicio a domicilio garantizado para tu vehículo”

Fuente: Propia.

7.1 Precio

Tabla No. 10: Calculo del precio promedio.

Descripción	Frecuencia	Marca de clase	Frecuencia x marca de clase
\$20,00-\$24,00	18	22	396
\$25,00-\$29,00	295	27	7965
\$30,00-\$34,00	45	32	1440
\$35,00-\$39,00	21	37	777
\$40,00 o más	1	42	42
Total	380		10.620
	Precio promedio		\$27,95

Fuente: Encuesta aplicada a propietarios de vehículos livianos.

El precio promedio que los propietarios de los vehículos livianos pagan actualmente por el servicio de lubricación se encuentra en los \$27,95, monto que será considerado al momento de fijar el precio para el servicio de lubricación a domicilio, con lo que se espera poder competir con los talleres que se encuentran en el mercado.

8. Financiamiento

El 55% de la inversión inicial correspondiente a \$48.181,01, que será financiado por la Corporación Financiera Nacional (CFN), con un interés anual del 11%, que se pagarán en dividendos mensuales a 3 años.

Tabla No. 11: Inversión total.

Descripción	Valor total	%
Inversión fija y diferida	\$87.601,85	51,40
Costos operativos	\$82.828,33	48,60
Totales	\$170.430,18	100,00
Capital propio	\$122.249,16	
Financiamiento	\$48.181,01	(55% IF)

Fuente: Activos fijos, diferidos y costos de operación.

El proyecto requerirá una inversión total de \$170.430,18, de los cuales 51,40% corresponden a la inversión en activos fijos y diferidos, mientras que el 48,60% pertenecen a los costos operativos.

Tabla No. 12: Gastos financieros.

Detalle	2016	2017	2018	Total
Gastos financieros	\$4.591,36	\$2.932,27	\$1.081,19	\$8.604,83

Fuente: Amortización del crédito.

Tabla No. 13: Costos de Producción del servicio.

Descripción	Valor total	%
Materiales directos	\$7.894,38	14,30
Mano de obra directa	\$36.976,25	66,98
Gastos indirectos	\$10.334,82	18,72
Costo total de producción	\$55.205,44	100,00

Fuente: Costos de operación.

El costo de producción del servicio asciende a \$55.205,44, en el cual los Materiales directos participan con 14,30%, la Mano de obra directa representa 66,98% y los Gastos indirectos participan con 18,72%.

Tabla No. 14: Costos fijos y variables.

Costos	Fijos	Variables
--------	-------	-----------

Mercadería		\$7.894,38
Mano de obra		\$36.976,25
Reparación y mantenimiento	\$2.689,51	
Seguros	\$0,00	
Suministros	\$2.334,00	
Depreciaciones	\$5.311,30	
Gastos administrativos	\$17.324,86	
Gastos de ventas		\$10.298,03
Gastos financieros	\$4.591,36	
Totales	\$32.251,04	\$55.168,66

Fuente: Costos de operación.

Tabla No. 15: Comprobación de la Tasa TIR.

Año	P	F	i	Ecuación	P
2016	\$94.504,21				
2017		\$30.474,05	35,46%	$P=F/(1+i)^n$	\$22.496,26
2018		\$33.812,93	35,46%	$P=F/(1+i)^n$	\$18.426,51
2019		\$34.791,64	35,46%	$P=F/(1+i)^n$	\$13.996,37
2020		\$37.868,67	35,46%	$P=F/(1+i)^n$	\$11.246,07
2021		\$40.374,61	35,46%	$P=F/(1+i)^n$	\$8.851,34
2022		\$40.374,61	35,46%	$P=F/(1+i)^n$	\$6.534,15
2023		\$40.374,61	35,46%	$P=F/(1+i)^n$	\$4.823,58
2024		\$40.374,61	35,46%	$P=F/(1+i)^n$	\$3.560,82
2025		\$40.374,61	35,46%	$P=F/(1+i)^n$	\$2.628,63
2026		\$40.374,61	35,46%	$P=F/(1+i)^n$	\$1.940,48
				Totales	\$94.504,21

Fuente: Balance de flujo de caja.

Tabla No. 16: Comprobación del VAN.

Año	P	F	i	Ecuación	P
2016	\$94.504,21				

2017		\$30.474,05	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$27.454,10
2018		\$33.812,93	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$27.443,33
2019		\$34.791,64	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$25.439,34
2020		\$37.868,67	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$24.945,27
2021		\$40.374,61	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$23.960,37
2022		\$40.374,61	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$21.585,92
2023		\$40.374,61	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$19.446,77
2024		\$40.374,61	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$17.519,61
2025		\$40.374,61	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$15.783,44
2026		\$40.374,61	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$14.219,31
				Totales	\$217.797,45

Fuente: Balance de flujo de caja.

Tabla No. 17: Tiempo de recuperación de la inversión.

Año	P	F	i	Ecuación	P	P
2016	\$94.504,21				(VAN)	acumulado
2017		\$30.474,05	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$27.454,10	\$27.454,10
2018		\$33.812,93	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$27.443,33	\$54.897,43
2019		\$34.791,64	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$25.439,34	\$80.336,77
2020		\$37.868,67	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$24.945,27	\$105.282,04
2021		\$40.374,61	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$23.960,37	\$129.242,41
2022		\$40.374,61	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$21.585,92	\$150.828,32
2023		\$40.374,61	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$19.446,77	\$170.275,09
2024		\$40.374,61	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$17.519,61	\$187.794,71
2025		\$40.374,61	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$15.783,44	\$203.578,14
2026		\$40.374,61	11,00%	$P=F/(1+i)^n$	\$14.219,31	\$217.797,45

Fuente: Balance de flujo de caja.

El periodo de recuperación de la inversión del plan de negocio para creación de la oferta del servicio de lubricación de vehículos livianos, se produce en tres años y siete meses de iniciado el proyecto, es decir, menor a la vida útil de 10 años que se presupuestó en este análisis.

9. Explicación y supuestos sobre los que se basan las proyecciones

La explicación y supuesto sobre el cual se basan las proyecciones de los indicadores financieros es el siguiente:

- Si Tasa Interna de Retorno (TIR) > tasa de descuento, el proyecto es factible.
- Si Valor Actual Neto (VAN) > Inversión Inicial, el proyecto es factible.
- Si Periodo de Recuperación de la inversión < 10 años, el proyecto es factible.

- Si coeficiente beneficio / costo > 1, el proyecto es factible.

El rendimiento potencial a los inversores se presenta en los siguientes ítems a favor de los inversionistas.

- TIR: 35,46% > 11%: Factible.
- VAN: \$217.797,45 > \$94.504,21: Factible.
- Periodo de Recuperación de inversión: 3 años y 7 meses < 10 años: Factible.
- Coeficiente beneficio / costo: 2,30 > 1, Factible.

Mediante los hallazgos obtenidos en el análisis financiero se evidencian la factibilidad de la propuesta.

10. Conclusiones

- El estudio de mercado refleja un alto potencial proporcionado por el crecimiento en el parque automotor siendo este de 13.56% en el 2015 frente al 2014 y de 5.47% en promedio.
- Se determina que solo existe una empresa en la actualidad (Oil Check) que proporciona el mismo servicio que el que se propone para CISA, con la diferencia en cuanto a su ubicación (Norte). Esto proporcionaría una ventaja si la empresa propuesta se ubica en el sector centro de la ciudad.
- La ventaja mencionada en el punto anterior estará dada en cuanto al segmento objetivo que se busca para CISA, el mismo que geográficamente será el centro de la ciudad y demográficamente será el segmento de personal que trabaja en el mencionado sector.
- No sería necesaria una alta inversión en marketing con el fin de hacer conocer el negocio ya que actualmente existen herramientas de bajo costo para lograr estos objetivos.
- Sería necesario contar con personal capacitado técnicamente en los procedimientos de mantenimiento automotriz con el fin de obtener ventaja competitiva frente a la competencia.
- El ingreso promedio para el periodo 2017 – 2021 podría llegar a ser de \$149.507
- En la valoración financiera el proyecto arroja resultados positivos, siendo esto de un VAN de \$217.797,45 frente a una inversión de \$94.504,21.
- La tasa de retorno del proyecto es de 35.46% frente a un costo del capital de financiamiento de 11%.
- El periodo de retorno de la inversión es de 3 años y 7 meses frente a un periodo de evaluación de 10 años.
- En base a los resultados financieros obtenidos, se concluye que es factible la inversión en este negocio considerando también el potencial comercial.

- Operativamente no se encuentran dificultades en cuanto a la contratación de personal capacitado ni en cuanto a la cobertura del número de servicios establecidos.

11. Recomendaciones.

- Debido a la volatilidad del mercado en cuanto a factores económicos se recomienda mantener el precio establecido de forma inicial siempre y cuando la inflación se mantenga en los términos actuales.
- Mantener constantemente la evaluación del mercado en cuanto a nuevos competidores y actualizar la oferta de servicios.
- Fijar para la compañía una estrategia de CRM (Customer relationship management) con el fin de tener herramientas que ayuden a la fidelización del cliente ya que en esta industria es muy importante la confianza que se logre crear en el usuario.
- Se recomienda que la campaña de comunicación sea muy direccionada a redes sociales por cuanto el tipo de clientes que se busca está muy familiarizado con estas herramientas.
- Los factores de diferenciación que se deben ponderar en este negocio deben estar alineados a la comodidad en el máximo grado de los clientes, desde la adquisición del servicio, el pago y la prestación del servicio.
- Como se mencionó en puntos anteriores, la estrategia genérica de negocio debe ser la diferenciación con la competencia actual.
- Se recomienda aumentar el gasto en marketing a medida que los ingresos aumenten.
- Es importante que la generación de servicios no solo se preste a domicilio o lugar de trabajo, se debe también cubrir el canal tradicional de prestación de estos servicios.

