

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO APLICADO A SECOHI CÍA. LTDA
PERÍODO 2018-2022”

Trabajo de Titulación previo a la obtención del
título de Ingeniería Comercial

AUTORES:

VERÓNICA DEL CISNE PACURUCU CAJAMARCA C.I: 0706267325

JORGE ESTIVES SANTANDER ORBE C.I: 0302580154

TUTOR:

ING. DIEGO MAURICIO LOYOLA OCHOA

C.I: 0102157237

CUENCA – ECUADOR

2017



RESUMEN

El presente trabajo previo a la obtención del Título en Ingeniería Comercial, tiene como objetivo la elaboración de una propuesta de mejora para SECOHI Cía. Ltda., a partir del diagnóstico de su estrategia y gestión empresarial en los últimos cinco años, para analizar la forma en que la empresa afronta los escenarios desfavorables y aprovecha las oportunidades que presenta el entorno, además de estudiar su propuesta de valor actual y focalizar los principales problemas que los han llevado a perder su liderazgo de mercado; así también, se determinará los atributos mejor valorados en el sector comercial en que opera la compañía, a fin de conocer el posicionamiento de su marca en la mente del consumidor.

Con esto se pretende diseñar mejoras en el modelo de negocio actual de SECOHI y el impacto de estas mejoras en la organización y sus stakeholders; basados en la metodología *CANVAS*, se fragmentará a la empresa en nueve componentes para la descripción del modelo de negocio actual y la estructuración del nuevo modelo.

Se diseñará también un cuadro de mando de integral para el seguimiento y cumplimiento de las metas y objetivos de la propuesta mejorada del modelo de negocio, presentado en una hoja electrónica con los cálculos automatizados para mostrar los resultados y semaforización de la implementación del modelo en el momento en que se introduzcan los datos necesarios.

Palabras clave: Propuesta de mejora, Diagnóstico estratégico y de gestión, Estudio de posicionamiento, Modelo de negocio, *CANVAS*, Cuadro de Mando Integral.



ABSTRACT

The present work prior to get the degree in Business Administration, aims to prepare an improvement proposal for SECOHI Cía. Ltda., based on the strategic and management diagnosis for the last five years, to analyze the way in which the company confronts the unfavorable scenarios and takes advantage of the opportunities presented by the environment, in addition to studying its current value proposal and focusing the main problems that have led them to lose their market leadership, as well as, will determine the attributes most valued in the commercial sector in which the company operates, in order to know the positioning of their brand in the mind of the consumer.

To define of the baseline of the project aims to design improvements in the business model with which SECOHI currently operates and the impact of these improvements on the organization and its stakeholders; Based on the CANVAS methodology, the company will be fragmented into nine components for the description of the current business model and the structuring of the new model.

A Balancedscore Card will also be designed to monitor and fulfill the goals and objectives of the improved business model proposal, presented in an electronic sheet with the automated calculations to show the results and signal the implementation of the model in the when the necessary data are entered.

Key words: Improvement proposal, Strategic and management diagnosis, Market positioning study, Business Model, CANVAS, Balancedscore Card.



Índice general

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
Índice de Tablas.....	5
Índice de Figuras	6
Índice de Anexos	7
Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional.....	8
Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional.....	9
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	10
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	11
AGRADECIMIENTO	12
DEDICATORIA	13
INTRODUCCIÓN	14
Capítulo I	16
1. Diagnóstico Empresarial.....	16
1.1 Filosofía empresarial	17
1.1.1 Misión.....	17
1.1.2 Visión.....	17
1.1.3 Valores.....	18
1.1.4 Organigrama de SECOHI Cía. Ltda.	18
1.2 Planificación estratégica.....	19
1.2.1 Objetivos Organizacionales.	20
1.3 Análisis estratégico.....	21
1.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.	30
1.4 Análisis de la gestión empresarial de SECOHI Cía. Ltda.	34
1.4.1 Aplicación de la Cadena de Valor de Porter a SECOHI Cía. Ltda.	34
1.4.2 Informe de la gestión.	37
Capitulo II.	39
2. Modelo de Negocio	39
2.1 Estudio de Posicionamiento	39
2.1.1 Metodología.	39



2.1.2 Estudio de Perfil de Imagen Corporativa 46

2.1.3 Estudio de Notoriedad. 48

2.2 Diseño del Modelo Canvas 58

2.2.1 Objetivos de la Propuesta de Modelo de Negocio..... 58

2.2.2 Segmento de Mercado 59

2.2.3 Propuesta de valor. 62

2.2.4 Canales. 67

2.2.5 Relaciones con clientes. 69

2.2.6 Fuente de ingresos. 69

2.2.7 Recursos clave. 75

2.2.8 Actividades clave. 78

2.2.9 Asociaciones clave..... 81

2.2.10 Estructura de Costes. 82

2.3 Validación del Modelo..... 88

2.3.1 Validación Comercial..... 91

2.3.2 Validación Financiera. 96

Capítulo III. 103

3. Métricas del Modelo 103

3.1 Metas y Objetivos..... 103

3.2 Matriz de Riesgos 108

3.3 Diseño del Balancedscore Card 108

Capítulo IV. 111

4. Resultados Esperados 111

Capítulo V. 117

5. Conclusiones y Recomendaciones 117

5.1 Conclusiones..... 117

5.2 Recomendaciones 122

Bibliografía 127

Libros 127

Tesis..... 128

Revistas 128



Páginas Web..... 128
ANEXOS 129

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz EFE SECOHI Cía. Ltda..... 24
Tabla 2 Matriz EFI SECOHI agencia Cuenca..... 25
Tabla 3 Ponderación para cálculo matriz EFI 26
Tabla 4 Matriz FODA ruzado para SECOHI Cía. Ltda. 28
Tabla 5 Principales empresas comercializadoras de prouctos sustitutos 32
Tabla 6 Competencia directa 33
Tabla 7 Preguntas de comprobación 41
Tabla 8 Preguntas y variables de medida 42
Tabla 9 Índices de correlación 43
Tabla 10 Muestreo SECOHI Guayaquil 44
Tabla 11 Muestreo SECOHI Cuenca..... 44
Tabla 12 Muestreo SECOHI Machala 45
Tabla 13 Atributos destacados de la industria 49
Tabla 14 Porcentaje de vehículos comerciales por provincia 50
Tabla 15 Participación de mercado de empresas comercializadoras de repuestos 50
Tabla 16 Preferencia dual de la variable calidad..... 52
Tabla 17 Preferencia neta dual de la variable calidad..... 52
Tabla 18 Datos ordenados..... 53
Tabla 19 Porentajes..... 53
Tabla 20 Valores Z..... 53
Tabla 21 Puntos en las abscisas para el mapa de posicionamiento 54
Tabla 22 Puntos en las ordenadas para el mapa de posicionamiento..... 54
Tabla 23 Coordenadas mapa de posicionamiento 55
Tabla 24 Segmentación de mercado agencias comercializadoras - Guayaquil..... 60
Tabla 25 Segmentación de mercado agencias comercializadoras - Cuenca 60
Tabla 26 Segmentación de mercado agencias comercializadoras - Machala 61
Tabla 27 Segmentación de mercado taller 62
Tabla 28 Inversión inicial servicio de preventa región Austro-costa..... 65
Tabla 29 Inversión inicial taller móvil 66
Tabla 30 Repuestos y lubricantes necesarios para mantenimiento preventivo de un vehículo comercial por año 70
Tabla 31 Servicios que brindará el taller móvil por vehículo en un año 70
Tabla 32 Variación promedio de variables macroenómicas 71
Tabla 33 Clientes potenciales para taller móvil 72
Tabla 34 Ingresos taller móvil 72
Tabla 35 Comercios y mecánicas sugeridos para servicios de preventa..... 73
Tabla 36 Ingresos anuales para la modalidad de preventa..... 74
Tabla 37 Variacion de ingresos con la aplicación de la propuesta de valor..... 74
Tabla 38 Cálculo remuneración mecánicos..... 83
Tabla 39 Cálculo remuneración vendedor externo..... 83
Tabla 40 Gasto total remuneraciones..... 84
Tabla 41 Gasto mensual de combustible 84



Tabla 42	Total gastos taller móvil	85
Tabla 43	Total gasto servicio de preventa	85
Tabla 44	Costo de repuestos colocados por el taller móvil	85
Tabla 45	Variables de ajuste	86
Tabla 46	Costos y gastos anuales taller móvil	86
Tabla 47	Gastos anuales preventa por agencia	87
Tabla 48	Gastos anuales preventa total	87
Tabla 49	Costos anuales	87
Tabla 50	Variación costos con la propuesta de mejora	88
Tabla 51	Sugerencias de mejora	92
Tabla 52	Disposición de compra del servicio taller móvil	94
Tabla 53	Disposición de pago por movilización del taller	95
Tabla 54	Horario del servicio de taller móvil	95
Tabla 55	Flujo de caja agencia Guayaquil	97
Tabla 56	Evaluación de la inversión Guayaquil	97
Tabla 57	Flujo de caja agencia Cuenca	97
Tabla 58	Evaluación de la inversión Cuenca	98
Tabla 59	Flujo de caja agencia Machala	98
Tabla 60	Evaluación de la inversión Machala	98
Tabla 61	Flujo de caja consolidado SECOHI Austro-costa	99
Tabla 62	Evaluación de la inversión consolidada	99
Tabla 63	Punto de equilibrio en servicio de preventa por agencia	100
Tabla 64	Flujo de caja taller móvil	100
Tabla 65	Evaluación de la inversión taller móvil	101
Tabla 66	Punto de equilibrio anual taller móvil	101
Tabla 67	Determinación del rango para el estándar medio	105
Tabla 68	Indicadores para el cuadro de mando integral	106
Tabla 69	Categorías de productos para análisis ABC	111
Tabla 70	Análisis ABC de productos por monto de ventas -Agencia Guayaquil	112
Tabla 71	Análisis ABC de productos por rendimiento en ventas – Agencia Guayaquil	112
Tabla 72	Criterio para análisis ABC cruzado de productos	114
Tabla 73	Análisis ABC cruzado de productos Guayaquil	114
Tabla 74	Comparación de la utilidad neta con y sin modelo	117
Tabla 75	Comparación de los flujos de caja con y sin modelo	116

Índice de Figuras

Figura 1.	Organigrama tipo estructura.	19
Figura 2.	Organigrama de SECOHI Cía. Ltda.	19
Figura 3.	Gráfico PEYEA SECOHI Cía. Ltda.	29
Figura 4.	Cadena de valor de SECOHI Cía. Ltda.	37
Figura 5.	Criterios para perfil de imagen corporativa.	47
Figura 6.	Perfil de participación empresarial Guayas, Azuay y El Oro.	51
Figura 7.	Mapa de posicionamiento.	56
Figura 8.	Lienzo Canvas modelo de negocio actual de SECOHI.	89
Figura 9.	Lienzo Canvas modelo de negocio mejorado de SECOHI	90



Figura 10. Cuadro de mando integral para la propuesta de modelo de negocio de SECOHI Cía. Ltda..... 110
Figura 11. Análisis ABC por monto de venta agencia Guayaquil. 113
Figura 12. Análisis ABC por rendimiento en ventas agencia Guayaquil..... 113

Índice de Anexos

Anexo 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos – Agencia Guayaquil 129
Anexo 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – Agencia Machala 130
Anexo 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos – Taller Cuenca 131
Anexo 4. Cálculo de la Matriz PEYEA..... 132
Anexo 5. Encuesta de testeo..... 133
Anexo 6. Encuesta de perfil para posicionamiento de la marca 134
Anexo 7. Cálculo de la variable precio para el mapa de posicionamiento..... 135
Anexo 8. Contactos de las agencias austro-costa de SECOHI Cía. Ltda..... 136
Anexo 9. Perfil del cargo para vendedor externo 137
Anexo 10. Perfil del cargo para mecánicos..... 138
Anexo 11. Flujo de caja proyectado del modelo de negocio actual 139
Anexo 12. Encuesta para la validación comercial del taller móvil..... 142
Anexo 13. Cálculo de la tasa mínima aceptada de rendimiento 143
Anexo 14. Cálculo de ingresos y costos por vehículo..... 144
Anexo 15. Mapa estratégico de SECOHI Cía. Ltda. 146
Anexo 16. Análisis ABC de productos para las agencias Cuenca, Machala y Taller 147
Anexo 17. Flujo de caja del modelo de negocio propuesto 148
Anexo 18. Protocolo 151



CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Verónica del Cisne Pacurucu Cajamarca, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO APLICADO A SECOHI CÍA. LTDA PERÍODO 2018-2022", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

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

Cuenca, 24 de abril de 2018

Verónica del Cisne Pacurucu Cajamarca

C.I: 0706267325



CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Jorge Estives Santander Orbe, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO APLICADO A SECOHI CÍA. LTDA PERÍODO 2018-2022", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

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

Cuenca, 24 de abril de 2018

Jorge Estives Santander Orbe

C.I: 0302580154



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Cláusula de Propiedad Intelectual

Verónica del Cisne Pacurucu Cajamarca, autora del trabajo de titulación "PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO APLICADO A SECOHI CÍA. LTDA PERÍODO 2018-2022", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 24 de abril de 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Verónica del Cisne', written over a horizontal line.

Verónica del Cisne Pacurucu Cajamarca

C.I: 0706267325



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Cláusula de Propiedad Intelectual

Jorge Estives Santander Orbe, autor del trabajo de titulación "PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO APLICADO A SECOHI CÍA. LTDA PERÍODO 2018-2022", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 24 de abril de 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Orbe', written over a horizontal line.

Jorge Estives Santander Orbe

C.I.: 0302580154



AGRADECIMIENTO

Un par de palabras firmes no son menos sinceras, un gesto sencillo no es menos sentido.

Los padres, los hermanos, la dulzura de los abuelos y la esencia misma que da y quita vida; los amigos de siempre, los nuevos y los de cuatro patas; los verdaderos maestros y los zascandiles de la docencia; los que se alegraron con cada paso y los que se rieron de cada tropiezo; los que aún están y los que tuvieron que partir.

Los sueños que concebimos y las horas de sueño que perdimos; la abundancia de conocimiento que nos abrazaba y la escasez en los bolsillos que nos arrullaba; las semanas de proyectos y exámenes y las tardes de copas; el frío, el calor, las risas, el coraje y la frustración.

La incondicional compañía intelectual y la sabia experiencia profesional, que en este último paso fue consejo, guía y apoyo.

A todos y a todo, GRACIAS, porque cada persona, momento y lugar, forjan al futuro profesional.

Verónica & Jorge



DEDICATORIA

A usted que nos dio la oportunidad de realizarlo,

A usted que con objetividad lo corrigió,

A usted que debe puntuarlo,

A usted que con entusiasmo lo lee porque el aprecio lo motiva,

A usted que para juzgar lo ha buscado,

A usted que para solventar dudas lo ha encontrado.

Es dedicado para usted, estimado lector que por alguna razón lo está revisando.

Verónica & Jorge.



INTRODUCCIÓN

Según Osterwalder & Pigneur (2011), un modelo de negocio es la manera en que una organización crea valor y lo transmite a sus segmentos de mercado objetivo, sin embargo, su diseño debe ser dinamizado con el acontecer económico y social del país o región en que la empresa se ubica, para evitar una descontextualización de la organización que podría desestabilizarla e incluso desaparecerla.

SECOHI es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de repuestos para vehículos comerciales de marcas europeas, con nueve agencias y tres talleres de mantenimiento correctivo y preventivo en todo el país, líder en su industria hasta 2015, año a partir del cual el descenso en ventas permitió a su mayor competidor arrebatarse el primer lugar en el mercado. El presente trabajo de titulación realizará un análisis estratégico y de gestión a fin de describir el modelo de negocio actual de la empresa objeto de estudio y determinar las principales causas de la pérdida de su liderazgo de mercado, además de proponer mejoras para las sucursales de Guayaquil, Cuenca, Machala y Taller Cuenca que permitan maximizar su utilidad y recuperar la cuota de mercado de sus mejores años. A continuación, se describe brevemente el contenido de cada uno de los capítulos.

El CAPÍTULO I, presenta el diagnóstico empresarial y el análisis estratégico de SECOHI Cía. Ltda., fundamental para continuar con el desarrollo del modelo de negocios plasmado en el CAPÍTULO II.



CAPÍTULO II, empieza con un estudio de posicionamiento de su marca, a partir del cual se conocerá la percepción de los consumidores sobre SECOHI, para establecer la línea base a nivel comercial y empezar el diseño del modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, concepto con el cual la empresa será fragmentada en 9 componentes, en los que se planteará el modelo de negocio actual y la propuesta de mejora, para la culminación de este capítulo se validarán comercial y financieramente las mejora propuestas.

En el CAPÍTULO III, se diseñará un cuadro de mando integral para medir los objetivos del modelo de negocios mejorado, explicado en el presente documento y calculado en una plantilla Excel que estará anexado en el CD de presentación.

Se finaliza el trabajo de titulación con el CAPÍTULO IV que contiene los resultados esperados del modelo, y el CAPÍTULO V con las conclusiones y recomendaciones de este.



Capítulo I

1. Diagnóstico Empresarial

SECOHI CÍA. LTDA., empieza sus funciones como una empresa familiar fundada por el señor Segundo Eloy Corrales e hijos, con RUC 0590011886001 en mayo de 1974 en la ciudad de Latacunga, para la importación, compra, venta, distribución y comercialización al por mayor y menor de repuestos, partes, componentes y accesorios en la rama automotriz, así como el servicio de reparación y mantenimiento mecánico de vehículos pesados y semipesados multimarca.

Al 2017 su capital societario es de 2'775.000 dólares, con 8 accionistas. Cuenta con 9 puntos de distribución en Ambato, Cuenca, Guayaquil, Ibarra, Latacunga, Machala, Quito Guajaló, Quito (Recreo), Santo Domingo de los Tsáchila y 3 talleres en: Cuenca, Latacunga y Quito (Recreo). Mantiene alianzas estratégicas con GOODYEAR, una de las productoras de llantas más grandes del mundo; así como la representación exclusiva en Ecuador de Motores MWM, una empresa fabricante de motores de alta tecnología; Además de la distribución de repuestos: EATON, FEBI BILSTEIN, EURORICAMBI S.P.A., MAHLE, ELRING, HENGST FILTER, HELLA, DIESEL TECHNIC, WABCO, Y ZF, y el mantenimiento de vehículos multimarca HYUNDAI, VOLKSWAGEN, MAN, AGRALE, ISUZU, VOLVO, MACK TRUCKS, INTERNATIONAL, CHEVROLET, HINO, MERCEDES-BENZ, SCANIA, FOTON Y KENWORTH.



1.1 Filosofía empresarial

Para conocer con profundidad los planteamientos presentes y aspiraciones futuras de la empresa, así como sus metas y objetivos, se expondrá la filosofía organizacional de SECOHÍ Cía. Ltda., elaborada y aprobada por sus directivos y difundida por su departamento de Talento Humano en Latacunga.

1.1.1 Misión.

Somos una corporación dedicada a la importación, distribución de partes, piezas y servicios de mantenimiento para el sector automotriz y agrícola. Productores, comercializadores y exportadores de productos agroindustriales. Dando a sus accionistas y colaboradores una rentabilidad creciente y sostenible para su desarrollo; superando las expectativas de nuestros clientes con tecnología de punta y armonía con el medio ambiente.

1.1.2 Visión.

Ser una corporación multinacional especializada en el mercado automotriz, transporte y agrícola, que aplica tecnologías de punta, financieramente sustentable; contamos con el mejor talento humano, técnicamente capacitado para cumplir su responsabilidad social empresarial y el cuidado del medio ambiente.



1.1.3 Valores.

- **Valores para los clientes.**

Servicio, Cumplimiento, Responsabilidad, Accesibilidad, Integridad.

- **Valores competitivos.**

Calidad de Productos, Stock, Cobertura Nacional, Innovación y Mejoramiento.

- **Valores éticos y morales**

Honestidad, Confianza y Lealtad

- **Valores personales.**

Liderazgo, Compromiso, Comunicación y Trabajo en Equipo.

(SECOHI, 2017)

1.1.4 Organigrama de SECOHI Cía. Ltda.

SECOHI es una empresa familiar donde las estrategias y decisiones son tomadas directamente de su grupo societario, por tanto, la jerarquía que existe es claramente identificable dentro de su organigrama.

Henry Mintzberg plantea una forma estándar de estructura organizacional de la se desprenden algunas variantes; el modelo simple *tipo estructura (Figura 1)* se ajusta al organigrama construido por SECOHI (*Figura 2*), que por su por el alcance empresarial (9 sucursales y 3 talleres), se muestra rígido, siendo éste uno de los inconvenientes para la adaptación de entorno, pues las decisiones son centralizadas en su matriz en Latacunga, limitando la autonomía en la gestión de las sucursales.

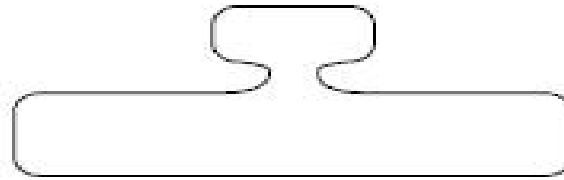


Figura 1. Organigrama tipo estructura.
Fuente y Elaboración: Diseño de Organizaciones Eficientes, Mintzberg, 1983

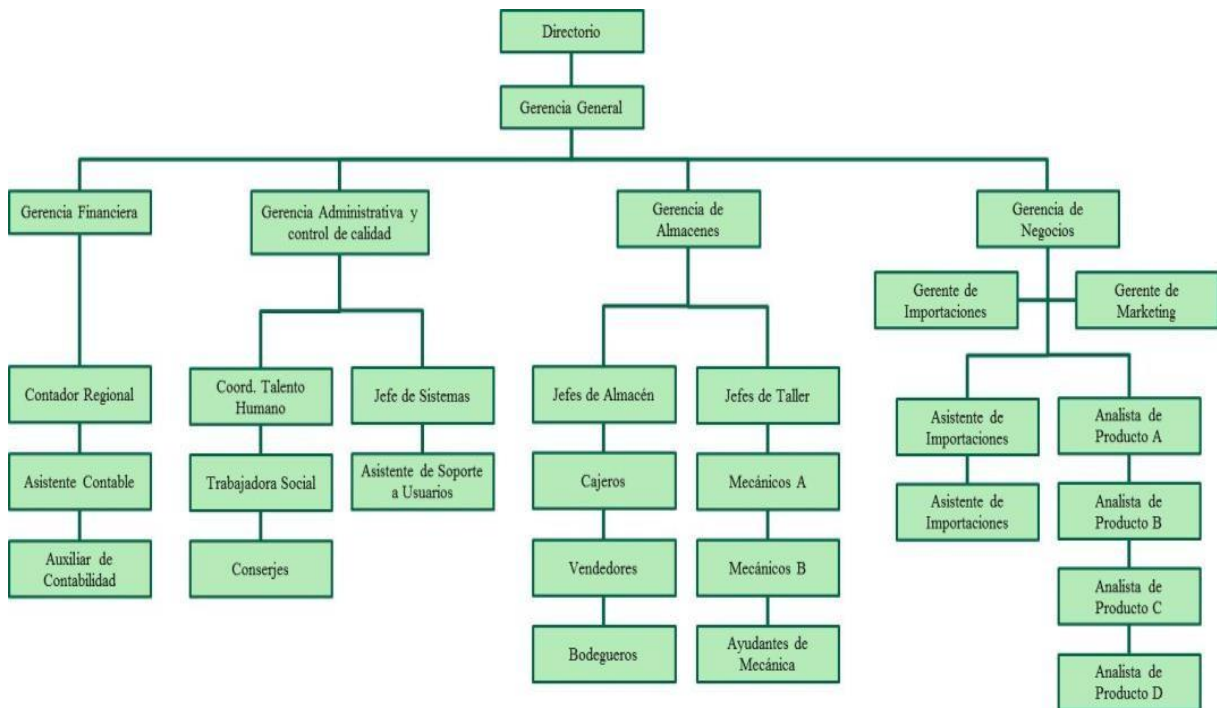


Figura 2. Organigrama de SECOHI Cía. Ltda.
Fuente y Elaboración: Departamento de RR.HH SECOHI.

1.2 Planificación estratégica

Al no existir una planificación estratégica formalizada, luego de una reunión con el Sr. Hernán Bolívar Corrales, socio encargado de la administración de las agencias austro-costa y taller Cuenca, se expresa de forma escrita la planificación con que se ha dirigido las agencias, y los planteamientos que desean conseguirse hasta el 2020.



Liderar las licitaciones de mantenimiento en el sector público al fortalecer su línea de negocio “taller” mediante la capacitación internacional de sus mecánicos y alianzas estratégicas con los proveedores para abastecerse de piezas, accesorios, repuestos y su know how, además recuperar el liderazgo de mercado en la comercialización de repuestos, piezas y componentes de vehículos pesados y semipesados.

1.2.1 Objetivos Organizacionales.

- Superar las expectativas de los clientes.
- Mantener las alianzas estratégicas y/o formar nuevos convenios con proveedores, clientes y nuevos competidores.
- Incrementar la rotación de inventarios.
- Fidelizar clientes.
- Mantener un nivel de endeudamiento adecuado.
- Incrementar el margen de utilidad a cifras positivas.
- Capacitaciones a personal del taller.

Al mantener las decisiones centralizadas en la matriz, los directivos han omitido la cristalización de la planificación estratégica, razón por la cual, no hay registros de planes operativos, ni esquematizaciones de largo plazo, sino únicamente metas que se van construyendo en la junta de socios con el acontecer del entorno.



1.3 Análisis estratégico

Para el inicio del análisis estratégico se estudiarán las fuerzas: Económica; Social, cultural, demográfica y ambiental; Política gubernamental y legal; Tecnológica y Competitiva, propuesta por Fred David para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La bonanza económica dada por los altos precios del petróleo entre los años 2011 a 2014 permitió, según datos del Banco Central, que el aparato estatal alcance a cubrir el 79,70% de la inversión del país, situación que propició la expansión de varias áreas comerciales, entre ellas el servicio de transporte de carga, sector que según la Federación Nacional de Transporte Pesado aumentó aproximadamente en 110.000 unidades formalizadas, sin contar aquellas que realizaban transporte de carga pesada (mayor a 3,5 toneladas o 35 quintales) sin los permisos correspondiente, pasando de 108.097 unidades a finales de 2010 a 218.102 vehículos comerciales en 2014; dicho incremento dado por la intensiva actividad extractivista generó, desde la caída del precio del petróleo en 2015, una sobreoferta de transporte que ocasiona que más del 50% del parque automotriz de carga pesada esté subutilizado, pues, la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) afirma que al 2017 existen 223.068 camiones de carga pesada frente una demanda que bordea las 100.000 unidades en todo el país; la misma institución puntualiza que, en general el parque automotriz de vehículos comerciales presenta una contracción del 21% con respecto al 2016. Como consecuencia de la reducción en la demanda de transporte, la venta de repuestos automotrices sufre



un fuerte descenso que en SECOHI generó pérdidas de 232.558,11 dólares en 2015 (2,28% de sus ingresos) y 170.230,38 en 2016 (2,59% de sus ingresos).

Adicional a la reducción del servicio de transporte, la entrada de marcas chinas pone en riesgo la venta de camiones y por consiguiente de repuestos de las marcas tradicionales, pues, según el boletín de la AEADE emitido en diciembre del 2015, la marca con mayor presencia en el parque automotor de camiones de carga pesada, HINO, disminuye su participación en 4,7% con respecto a 2014, seguida por CHÉVROLET quién desciende en 2,5%; para dar paso, por primera vez como marcas diferenciadas a JAC y DSFK con una suma del 12,8% de la composición del parque automotor, mismas que antes del 2015 poseían una presencia menor al 1% en vehículos comerciales, sin embargo, en el boletín de la misma entidad, emitido en noviembre del 2017, HINO marca un ascenso de 4,2% con respecto del 2015 en la composición del parque automotor y CHÉVROLET una recuperación de un punto porcentual, escenario que deja a las marcas chinas JAC, DSFK y FOTON (aparece como marca diferenciada en 2017 con 3% del total del parque automotor de vehículos pesados) con una participación conjunta del 10% del total de vehículos comerciales, lo que corrobora una reorientación de la preferencia por las marcas tradicionales, no obstante, éste cambio demorará al menos tres años en ser transferido a la comercialización de repuestos y partes automotrices.

En un intento fallido de recuperar su liderazgo de mercado, luego de ampliado en 4,8% el cupo de unidades de importación de CKD's, SECOHI realiza en 2016 un préstamo a mediano plazo por 3,5 millones de dólares para la compra de



inventarios, como mecanismo para la cobertura de riesgo en el mercado de divisas, estrategia que resultó fallida pues el boletín anual de la AEADE, emitido en noviembre del 2017, presenta una disminución en el costo del euro de 0,90 USD/EURO, a 0,84 USD/EURO.

Con respecto a la unidad de negocio *taller*, pese al recorte del 5% en el gasto público para el 2017, SECOHI ingresa en las licitaciones para mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos del sector público, habiendo ganado cuatro concursos estatales, en los que aspira posicionar su servicio de taller y aumentar el número de colocaciones de sus productos.

La carencia de proyecciones realistas acorde a las premisas de entorno que anunciaban una contracción del sector automotor, llevó a SECOHI a perder su liderazgo de mercado, por tanto, el fortalecimiento de su planificación estratégica será trascendental para la eliminación de sus principales amenazas.

Fred David plantea una matriz que objetiviza el análisis del entorno al otorgar pesos porcentuales a cada factor externo que afecta positiva o negativamente a la organización, según su capacidad de adaptación dentro de la industria, así mismo puntúa dichos factores con una escala del 1 al 4, donde 1 es la peor calificación y 4 la mejor, en función de la gestión interna de la empresa para reaccionar con su entorno, señalando 2,5 como la calificación mínima aceptable. En la *Tabla 1* se presenta la información expuesta anteriormente, resumida y puntuada.



Tabla 1
Matriz EFE SECOHI Cía. Ltda.

FACTORES CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Eliminación de las salvaguardias	0,05	1	0,05
Reorientación a marcas automotrices tradicionales	0,10	3	0,3
Tratados comerciales que benefician el comercio exterior	0,05	2	0,1
Derogación del anticipo al impuesto a la renta	0,03	1	0,03
Ampliación de cupos de importación de CKDs en 4,8%	0,08	2	0,16
Demanda de transporte interprovincial no afectada mayormente por crisis estatal	0,05	4	0,2
Convenios con las instituciones públicas	0,12	4	0,48
AMENAZAS			
Aumento de las exigencias para la obtención de créditos comerciales	0,03	4	0,12
Disminución del gasto público	0,08	4	0,32
Preferencia de camiones y repuestos chinos	0,08	2	0,16
Incertidumbre en política fiscal ecuatoriana	0,02	1	0,02
Vulnerabilidad a las estrategias de la competencia	0,08	3	0,24
Precio del petróleo estancado en niveles bajos	0,05	4	0,2
Revaluación de divisas	0,08	1	0,08
Sector automotriz reducido en un 21%	0,10	1	0,1
TOTAL	1		2,56

Nota: La Ponderación de la matriz se ha realizado en base a la industria de repuestos automotrices y la calificación en base a la agilidad de respuesta de la empresa.

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, David, 2013.

Elaboración: Los autores

La puntuación de los factores externos de SECOHI Cía. Ltda. (2,56), se sitúa cerca del mínimo aceptable de adaptación a la industria, lo que indica una estructura rígida y lenta en su reaccionar frente a cambios en el entorno; empresas de representaciones internacionales frente a los desincentivos de importación han optado por la desinversión al presentar resultados negativos recurrentes, la empresa objeto de estudio, analiza nuevas estrategias para surgir, enfrentando los



cambios de ambiente gracias a su apalancamiento de activos y la trayectoria de su marca.

Siguiendo la metodología expuesta anteriormente, y con el mismo parámetro de referencia (puntuación mínima aceptable de 2,5) se construirá la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de las sucursales de Guayaquil (véase Anexo 1), Machala (véase Anexo 2) y el Taller de reparación y mantenimiento de SECOHI (véase Anexo 3). A continuación, se ejemplifica la creación de la Matriz EFI de la Agencia Cuenca en la *Tabla 2*.

Tabla 2
Matriz EFI SECOHI agencia Cuenca.

FACTORES CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación
FORTALEZA			
Activos Fijos propios por 7'789.922,33	0,08	4	0,32
Trayectoria histórica en el mercado automotriz de 20 años	0,05	3	0,15
Excelente ambiente laboral	0,03	2	0,06
Monitorea el posicionamiento con respecto a sus competidores	0,05	2	0,1
Líneas de crédito accesible por apalancamiento de activos fijos	0,09	4	0,36
Ubicación estratégica de las instalaciones	0,10	4	0,4
DEBILIDAD			
Planificación Estratégica no formalizada	0,05	3	0,15
Rotación de Inventarios 2,75 veces por año	0,10	4	0,40
Bajo nivel de Liquidez	0,10	4	0,40
Decisiones centralizadas, sugerencia de colaboradores pasadas por alto	0,05	2	0,10
No conoce el nivel de satisfacción de sus clientes	0,08	3	0,24
Precios 10% más altos que la competencia	0,08	3	0,24
Políticas de inventarios ineficientes	0,08	3	0,24
Sistema de información subutilizado	0,06	3	0,18
TOTAL	1		3,34

Nota: Matriz EFI de la Agencia Cuenca, utilizada para detallar la metodología utilizada para la elaboración de las demás matrices anexadas.

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, David, 2013.

Elaboración: Los autores.



Pese a que el taller podría ser catalogado como una línea de negocio independiente, para el cálculo de la puntuación de factores internos se tomará como una agencia más, pues es el valor agregado que ha incorporado la empresa a la comercialización de repuestos, partes y accesorios automotrices, funcionando como punto de venta con una administración anexa a la Agencia Cuenca, y brindando el servicio de mantenimiento correctivo y preventivo.

Para efectos de cálculo se realizó una ponderación en función de las ventas, con la cual se determinó el promedio de calificación de factores internos (EFI) para las sucursales austro-costa de SECOHI. La ponderación realizada la podemos observar en la *Tabla 3*.

Tabla 3.
Ponderación para cálculo matriz EFI.

Agencia	Ingresos	Porcentaje	EFI por agencia	Calificación Ponderada
Machala	\$ 190.151,37	12%	3,37	0,41
Guayaquil	\$ 601.312,59	39%	3,01	1,17
Cuenca	\$ 507.352,13	33%	3,34	1,09
Taller	\$ 254.314,94	16%	3,33	0,55
TOTAL	\$ 1.553.131,03	100%		3,21

Nota: La ponderación fue realizada en base a los ingresos obtenidos por cada sucursal durante el primer semestre del 2017.

Fuente: Departamento Financiero SECOHI Cía. Ltda.

Elaboración: Los autores.

SECOHI, en la evaluación de sus factores internos obtiene una calificación de 3,21 demostrando mayor cohesión entre sus fortalezas que flancos estratégicos expuestos por sus debilidades, entre las fortalezas que han permitido a la empresa



mantener su operación están la elevada suma de 7'789.922,33 en activos fijos ubicados estratégicamente, lo que en su momento permitió a la empresa garantizarse para conseguir un crédito comercial con el que aprovisionaría 4'731.041,63 millones en inventarios, además de la consecución de la representación de importantes marcas como GOODYEAR, no obstante, la gestión realizada con sus activos fijos imposibilita la opción de un nuevo financiamiento en al menos 3 años para la Agencia Cuenca, centro administrativo de la región austrocosta de SECOHI, dejando como única opción la liquidación de su propiedad planta y equipo para el financiamiento de futuras inversiones. Entre las debilidades más importantes de la empresa están su bajo nivel de liquidez (0,77 en 2016) que afecta al funcionamiento normal de la empresa y genera retrasos en los pagos corrientes, generando incomodidad en sus colaboradores externos e internos; Y la baja rotación de inventarios que preocupa por el alto nivel de stock y la disminución constante de ventas originado por precios por encima de los niveles manejados por la competencia.

Con los factores obtenidos a partir del análisis de las Matrices EFE y EFI, se realizará una Matriz de FODA Cruzada, materializada en la *Tabla 4*, donde constan las estrategias actuales de SECOHI, formadas a partir de sus matrices EFE y EFI, para determinar la cercanía en la ejecución de su planificación estratégica con respecto al óptimo accionar que la empresa debería tener en el mercado.



Tabla 4
Matriz FODA cruzado para SECOHI Cía. Ltda.

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA CRUZADO SECOHI CÍA. LTDA.</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p>

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, David, 2013.

Elaboración: Los autores.



Definidas las tácticas y estrategias utilizadas por SECOHI, se realizará una evaluación de su ejecución mediante la Matriz de Posicionamiento Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), calculada con la metodología de Fred David, por la suma del *rating* promedio de los factores de ventaja competitiva (valores negativos) y fuerza de la industria (valores positivos) para el punto en el *eje X* y estabilidad de entorno (valores negativos) y fuerza financiera (valores positivos) para el punto en el *eje Y*, éste *rating* es asignado a criterio del analista a cada uno de los factores analizados en las matrices EFE y EFI (clasificados en los cuatro grupos mencionados), donde, para los factores que serán puntuados con valores positivos, 7 es la mejor calificación y 1 la peor, y para los que serán calificados con valores negativos, -1 es la mejor puntuación y -7 la peor, (véase Anexo 4) a continuación se presenta en la *Figura 3*, el gráfico de la Matriz PEYEA de SECOHI.

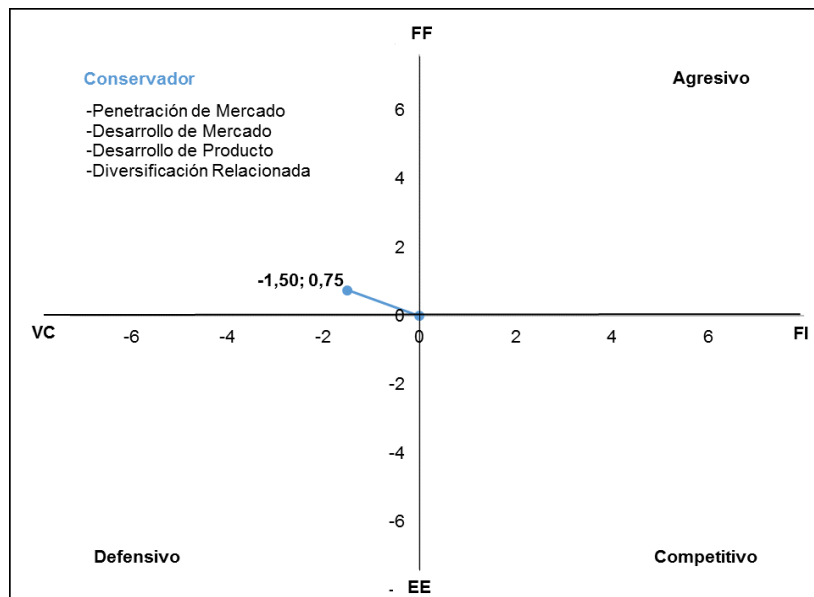


Figura 3. Gráfico PEYEA SECOHI Cía. Ltda.

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, David, 2013.

Elaboración: Los autores.



Con las estrategias obtenidas a partir de la Matriz de FODA Cruzada, se determina una marcada orientación a la planificación de corto plazo, situando una táctica de endeudamiento con garantía de activos fijos para aprovisionamiento de stock dentro de las decisiones estratégicas de la empresa, así mismo, a pesar de mantener una posición reactiva en cuanto a su accionar, misma que los ha llevado a perder el liderazgo de mercado, las decisiones estratégicas, aunque fuera de tiempo han sido acertadas, no obstante, la conservación de su cartera de productos presenta un horizonte estratégicamente favorable en el mediano plazo. Tres de las cuatro estrategias llevadas a cabo por SECOHI, se encuentran dentro de un rango conservador, qué, a partir de sus fuerzas financieras y de industria, ventaja competitiva y estabilidad del entorno, es la ejecución óptima de su planificación a nivel directivo.

1.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

En base a los argumentos competitivos de Porter, donde enuncia el estudio de cinco fuerzas que rigen el mercado: Poder de Negociación de los Clientes, Poder de Negociación de los Proveedores, Amenaza de nuevos competidores, Amenaza de Productos Sustitutos y Rivalidad entre Competidores; se expone lo siguiente:

Poder de Negociación de los Clientes.

Por la homogeneidad de los productos, los consumidores finales de deberían tener un alto grado de negociación; sin embargo, los clientes de



SECOHI no tienen poder sobre las decisiones estratégicas de la empresa, sino que, únicamente en su conjunto como fuerza de demanda pueden presionar a la oferta total para bajar precios, quedando en el mercado las empresas que pueden adaptarse a sus exigencias.

Poder de Negociación de los Proveedores.

Los proveedores internacionales de SECOHI tienen un alto poder de negociación, y, aunque se han flexibilizado para ser competitivos frente a los productos sustitutos siguen manteniendo una fuerte influencia sobre las decisiones corporativas de la empresa, pues una de las principales exigencias impuestas por ellos es tener una fuerte imagen corporativa dada por la infraestructura propia. Por otro lado, existen proveedores con un poder de negociación bajo, debido a que únicamente imparten contratos de distribución de sus productos sin una exposición de su marca.

Amenaza de Nuevos Competidores.

La entrada al negocio de la comercialización de repuestos de maquinaria y vehículos pesados y semipesados al por mayor tiene como principales barreras: El elevado nivel de inversión para ser competitivos y la consecución de la representación de marcas importantes que otorguen a la empresa naciente la credibilidad para desarrollar la fuerza de venta necesaria para sustentar los gastos incurridos, por lo que la introducción de nuevos competidores, en caso de haberlos, es progresiva y no intensiva; tal como se



visualiza con IMPORMAVIZ, que logra el liderazgo en el sector luego de trece años de operaciones y una reducción de aproximadamente el 10% en sus precios frente al entonces líder SECOHI.

Amenaza de Productos Sustitutos.

La principal amenaza de los repuestos multimarca europeos es la entrada de productos alternos provenientes de china, que, aunque no rivaliza en calidad con el producto original, su bajo precio en concordancia con la severa crisis económica en la que se ha sumergido el país ha orientado a los consumidores a buscarlos como solución de corto plazo, lo que ocasionó una importante contracción en las ventas de repuestos de marcas originales. En la *Tabla 5* se muestran los principales comercializadores de productos sustitutos.

Tabla 5

Principales empresas comercializadoras de productos sustitutos.

EMPRESA	VENTAS 2016	MATRIZ	DIF. VENTAS
IMPORTADORA CARLOS ROLDAN CÍA. LTDA.	\$10.583.076,40	Cuenca	
IMPORTADORA ROLORTIZ CÍA. LTDA.	\$6.626.173,71	Cuenca	\$3.956.902,69
SALCEDO MOTORS S.A.	\$4.830.323,87	Guayaquil	\$1.795.849,84
AUTOMOTORES ELCAMER S.A.	\$3.587.283,65	Cuenca	\$1.243.040,22

Nota: Los montos de ventas de las empresas, pertenecen a la suma de los ingresos generados por la comercialización de repuestos, vehículos y maquinarias de marcas chinas.

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaboración: Los autores.

Fuerzas Rivalidad entre Competidores.

Según la Superintendencia de Compañías, al 2016 en Cuenca, Guayaquil y Machala, existen 401 empresas comercializadoras de todo tipo



de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores al por mayor y menor, mismas que, a pesar de no tener una fuerza de ventas que las posicione al nivel de SECOHI, son consideradas competencia indirecta por operar dentro del mismo ramo de actividad empresarial.

Al analizar la competencia directa focalizamos cuatro empresas presentadas en la *tabla 6*.

Tabla 6
Competencia Directa.

EMPRESA	VENTAS 2016	MATRIZ	DIF. VENTAS
IMPORMAVIZ	\$8.629.480,00	Cuenca	
SECOHI	\$6.875.640,00	Cuenca	\$1.753.840,00
IMPEDI	\$2.453.094,04	Guayaquil	\$4.422.545,96
ECUAPECAS	\$2.220.174,44	Guayaquil	\$232.919,60
DISTRIBUIDORA GARZÓN	\$1.483.490,08	Guayaquil	\$736.684,36

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaboración: Los autores.

La ciudad de Machala es reconocida por la alta dirección de SECOHI como un lugar difícil para la constitución de negocios, por la informalidad con la que se acostumbra a operar en las transacciones de compra/venta, y, en la base de datos de la superintendencia de compañía no existen registros de empresas con montos de ventas similares o superiores a los expuestos en la *tabla 6*. Guayaquil por su parte, es el foco competitivo de este sector comercial por el amplio movimiento empresarial y el intensivo uso de maquinaria pesada, semi-pesada y transporte en general, concentrando en



ésta ciudad las matrices de tres de las cuatro empresas consideradas como competencia directa de la empresa objeto de estudio.

1.4 Análisis de la gestión empresarial de SECOHI Cía. Ltda.

Para completar el diagnóstico, el análisis de los procesos es fundamental, ya que su interacción marcará la rapidez con que la empresa responde a los cambios del entorno, así como la efectividad de las estrategias implementadas por la alta gerencia, el modelo de gobierno corporativo y de negocio.

1.4.1 Aplicación de la Cadena de Valor de Porter a SECOHI Cía. Ltda.

A partir de la cadena de valor de la empresa se determinarán los factores claves que estructuran su ventaja competitiva.

Logística de Entrada.

- Determinación empírica de la necesidad de aprovisionamiento.
- Negociación con los proveedores para modalidad de importación.
- Ejecución de compra.
- Desaduanización de la mercadería.
- Recepción y verificación de las mercancías.

Operaciones.

- Distribución a agencias de comercialización.
- Registro y almacenamiento en inventarios.



Logística de Salida.

- Recepción de pedido del cliente.
- Verificación de stock en almacén.
- Confirmación del pedido al cliente.
- Verificación de adelanto de pago.
- Facturación del pedido.
- Empaquetado del pedido.
- Envío del pedido.

Mercadotecnia y Ventas.

- Fuerza de Venta.
- Licitaciones con el estado.
- Cotizaciones de montos de compra.
- Fijación de precios empíricos.
- Selección de canales de envíos.

Servicios.

- Mantenimiento Correctivo y preventivo.
- Garantía de servicio de mantenimiento.
- Garantía de los productos.

Actividades de apoyo.

Adquisición.

- Suministro de Oficina.



- Activos Fijos.

Desarrollo tecnológico.

- ERP SAP.
- Equipos para mantenimiento automotriz.

Administración de recursos humanos.

- Capacitación para mecánicos.
- Plan de carrera.
- Bonos por cumplimiento.
- Órdenes de compra.

Infraestructura organizacional.

- Gerencia General
- Gerencia Financiera
- Gerencia Administrativa y Control de Calidad
- Gerencia de Almacenes
 - Jefe de Almacenes
- Gerencia de Importaciones
- Taller de mantenimiento
 - Jefe de Taller



A continuación, se presenta la cadena de valor de SECOHI en la *Figura 4*.

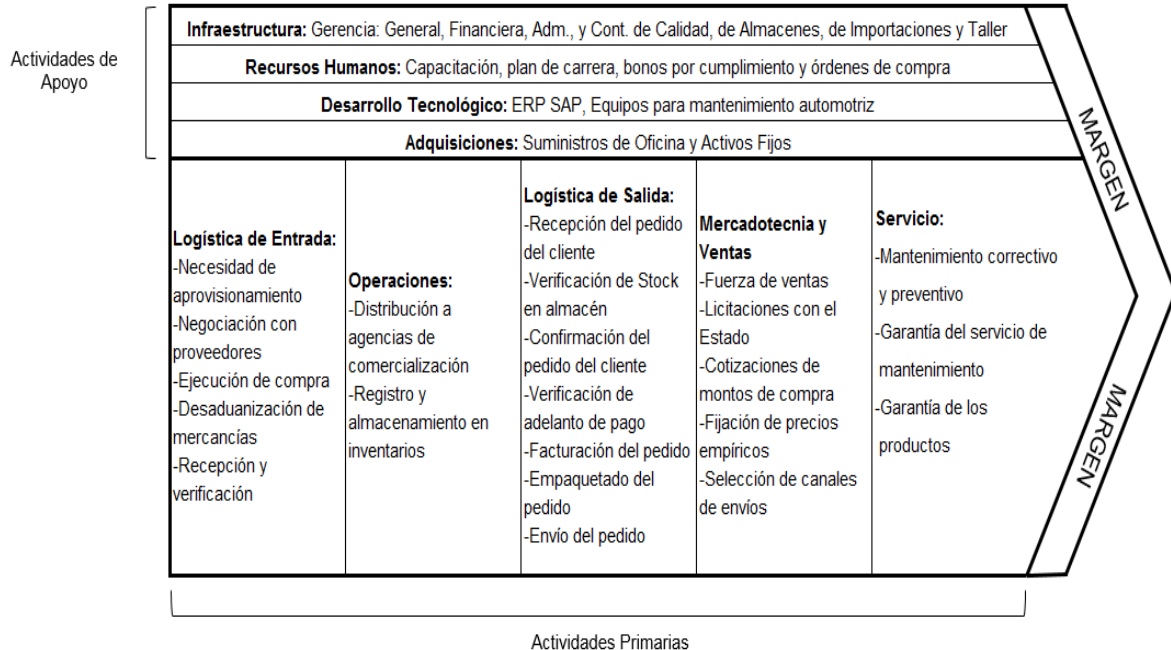


Figura 4. Cadena de valor de SECOHI Cía. Ltda.

Fuente: Ventaja Competitiva: Creando y Sosteniendo un rendimiento superior, Porter, 1998.

Elaboración: Los autores.

1.4.2 Informe de la gestión.

Con la descripción de la cadena de valor, se detectaron fallas en la gestión tanto a nivel de actividades primarias como de apoyo; así pues, dentro de las actividades de apoyo, la subutilización de su tecnología (ERP SAP), presiona la toma de decisiones empíricas, la alta dirección no consulta el sistema para la ejecución o modificación de políticas y procedimientos, subordinando el sistema a mandos medios y operativos. Las capacitaciones de personal están orientadas exclusivamente al área de mantenimiento (Taller) y al ejecutivo de finanzas, descuidado las técnicas de ventas; esto



podría deberse a que la Gerencia de Talento Humano está centralizada en la ciudad de Latacunga, sorteando las diferentes necesidades de reclutamiento, selección, motivación, capacitación, etc., de las sucursales, puesto que el ambiente y cultura organizacional no es estándar en todas ellas.

Una de las principales falencias es la determinación de las necesidades de importación, ocasionando desabastos o envíos urgentes de la central de compra (sucursal Cuenca) que desembocan en gastos de transporte que debe asumir la empresa para mantener su competitividad en el mercado, así mismo, la falta de planificación en inventarios ocasiona estancamiento de piezas con poca rotación y altos stocks. La determinación de precios no sigue ninguna especificación técnica sino que es calculado por el margen de utilidad que los socios deseen percibir en las diferentes piezas.

En junio del presente año se incluyó a la nómina, personal encargado de la participación en concursos para el mantenimiento de vehículos de instituciones públicas, aumentado la colocación directa de partes repuestos y contribuyendo al posicionamiento de sus servicios de taller y reencauche.

Habiendo conocido la filosofía y planificación estratégica de SECOHI y realizado el diagnóstico de su actual estratégica y gestión, se procederá a diseñar un modelo de negocio que atenúe las debilidades corporativas y potencie las fortalezas administrativas y comerciales para la recuperación de su liderazgo de mercado y el aumento de sus utilidades, apuntalando a mejorar el posicionamiento de la marca en el sector sur del país.



Capítulo II.

2. Modelo de Negocio

Un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor...” (Osterwalder & Pigneur, 2011), a partir de la visión que sus socios o accionistas tengan de ésta en el futuro. Para la propuesta de mejora del modelo de negocio de SECOHI, se establecerá como línea base, además del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, el posicionamiento de la marca en el mercado, pues el objetivo principal de la empresa es recuperar su liderazgo en el sector, para lo cual, conocer la percepción de su demanda potencial es trascendental.

2.1 Estudio de Posicionamiento

2.1.1 Metodología.

Según Capriotti (2013), el posicionamiento de una marca es el lugar que ésta ocupa en la mente del consumidor. Para determinar el posicionamiento de SECOHI, se realizó un análisis a partir de una muestra estratificada, puesto que los segmentos de mercado a los que la empresa se dirige en las diferentes ciudades no son homogéneos, así pues, aunque en Machala la empresa es fuerte en comercializar repuestos para *buses* y *camiones*, la sucursal Guayaquil se concentra únicamente en la venta de partes para *buses*, y en Cuenca su fuerte son los componentes de camiones.



Para determinar la muestra con la que se trabajará se aplicará la siguiente fórmula:

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

Donde:

n : Tamaño de la muestra

N : Tamaño de la población

Z : Nivel de confianza

p : probabilidad de ocurrencia del evento

q : probabilidad de no ocurrencia del evento

e : Error máximo admisible

Para determinar los valores de p y q , se realizó una encuesta de testeo (véase Anexo 5) a 30 propietarios de vehículos; conformada por ocho preguntas:

Dos de las cuales son exploratorias para determinar preferencias de tipo y marcas de vehículos comerciales, adicionales a las marcas que conforman el segmento de mercado de la empresa.

2. ¿Qué tipo de vehículo/s comercial/es posee Ud.?
3. ¿Qué marca/s es/son el/los vehículo/s comercial/es que Ud., posee?

Dos preguntas de correlación que ayudarán a la comprobación en la determinación de la probabilidad de éxito y fracaso del estudio.

5. ¿Compra o ha comprado Ud., repuesto de maquinarias o vehículos pesados y semipesados?



Si

No

7. ¿Conoce Ud., al menos un almacén dedicado exclusivamente a la venta de repuestos para vehículos pesados y semipesados?

Si

No

Además, dos preguntas de profundidad, una para determinar los atributos que valoran los clientes al momento de comprar repuestos, y otra para extraer los almacenes de venta de repuestos que conformarán el estudio de posicionamiento a nivel de perfil.

6. ¿Qué atributos valora Ud., al momento de comprar los repuestos para su/s vehículo/s comercial/es?

8. Enliste los almacenes de repuestos y partes que Ud., conozca.

Finalmente dos preguntas que establecerán la probabilidad de éxito y fracaso del estudio, una usada como filtro estadístico y otra como comprobación de la primera, las mismas que arrojaron los resultados expuestos en la *Tabla 7*.

Tabla 7

Preguntas de comprobación.

CRITERIO	PREGUNTA 1		PREGUNTA 4	
	¿Es Ud., propietario de uno o varios vehículos comerciales?		¿Cuántos vehículos comerciales posee?	
P	19	63%	19	63%
Q	11	37%	11	37%

Fuente: Encuestas de testeo.

Elaboración: Los autores.



Para la pregunta de comprobación ¿Cuántos vehículos comerciales posee?, se tomó como probabilidad de fracaso el valor 0, y para p todas las respuestas diferentes de 0. La comprobación del resultado expuesto se calculó mediante la dependencia de variables que medirían las preguntas expuestas en la *Tabla 8*.

Tabla 8
Preguntas y variables de medida.

N°	Pregunta	Variables
1	¿Es Ud., propietario de uno o varios vehículos comerciales?	Categoría del Encuestado
5	¿Compra o ha comprado Ud., repuestos para vehículos pesados y semipesados?	Experiencia en compra de repuestos
7	¿Conoce Ud., al menos un almacén dedicado a la venta de repuestos para vehículos pesados y semipesados?	Pregunta filtro; Conocimiento del sector comercial

Fuente: Encuesta de testeo.

Elaboración: Los autores.

Los índices de correlación expuestos en la *Tabla 9*, demuestran el nivel de dependencia de las variables señaladas a través de su *índice de correlación*. La relación entre las variables *categoría del encuestado* y *conocimiento del sector comercial*, no alcanza el 80% teórico requerido para considerarse una correlación fuerte, por la existencia de categorías tales como, *dueños de talleres/mecánicas* que por el giro de su negocio, mantiene un alto conocimiento sobre el sector comercial sin poseer unidades de vehículos comerciales, sin embargo, generalmente éstos actúan como asesores en la compra de repuestos, quedando en la mayoría de los casos,



la decisión sobre la procedencia de las partes y componentes en manos de los dueños de las unidades, demostrando una correlación de 85,85% frente a la experiencia en compra de repuestas, y un 97,15% de correlación entre la experiencia y el conocimiento del sector comercial, lo que valida el cálculo de éxito y fracaso del estudio a través de la pregunta filtro referente a la posesión de vehículos comerciales.

Tabla 9

Índices de correlación.

Pregunta	Variables de Correlación	Índice Correlación
Pregunta 1 y 5	Categoría del encuestado y Experiencia en compra de repuestos	85,85%
Pregunta 5 y 7	Experiencia en compra de repuestos y Conocimiento del sector comercial	97,15%
Pregunta 1 y 7	Categoría del encuestado y Conocimiento del sector comercial	78,91%

Fuente: Encuestas de testeo.

Elaboración: Los autores.

Con los resultados obtenidos, se calcula el error máximo admisible con el que se trabajará para obtener del tamaño muestral, a partir de la siguiente fórmula:

$$e = \sqrt{\frac{p * q}{n}}$$

Reemplazando:

$$e = \sqrt{\frac{63\% * 37\%}{30}}$$



$$e = 8,7981\%$$

Sirviéndonos del complemento estadístico situamos el nivel de confianza en 92,20% mismo que reemplazado con el valor Z representará 1,42 desviaciones estándar, por lo tanto, con los datos obtenidos y la fórmula antes señalada, se ha calculado el muestreo estratificado en función de la segmentación de mercado de la empresa y se distribuye de la siguiente manera en las *Tablas 10* a la *12*.

Tabla 10
Muestreo SECOHI Guayaquil.

AGENCIA GUAYAQUIL	%Participación	Población	Muestra 1
Buses (Nacional)		33.093	
Demanda Universal		33.093	
Mercedes Benz	3%	993	
Otras Marcas	17%	5.626	
Segmento de Mercado		6.619	
Demanda Potencial Guayas	28%	1.864	59

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

Elaboración: Los autores

Tabla 11
Muestreo SECOHI Cuenca.

AGENCIA CUENCA	%Participación	Población	Muestra 2
Camiones (Nacional)		223.068	
Demanda Universal		223.068	
Mercedes Benz	3%	6.693	
Otras Marcas	17%	37.922	
Segmento de Mercado		44.615	
Demanda Potencial Azuay	9%	4.016	60

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

Elaboración: Los autores.



Tabla 12
Muestreo SECOHI Machala.

Agencia MACHALA	%Participación	Población	Muestra 3
Camiones (Nacional)		223.068	
Buses (Nacional)		33.093	
Demanda Universal		256.161	
Hino	32%	81.972	
Mercedes Benz	3%	7.685	
Otras Marcas	17%	43.548	
Segmento de Mercado		133.205	
Demanda Potencial El Oro	3%	3.997	60

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

Elaboración: Los autores.

Con el cálculo de la muestra, se procederá a realizar el estudio de posicionamiento de SECOHÍ Cía. Ltda., conformado por el *estudio de notoriedad* basado en los competidores directos y el *estudio de perfil de imagen corporativa*, basado en la percepción de la demanda potencial, a través de una encuesta de perfil realizada en las tres plazas comerciales (véase Anexo 6).

El análisis para el estudio de perfil de imagen corporativa se obtendrá a partir de las respuestas de los encuestados a la pregunta concerniente al tema, mientras que para el estudio de notoriedad se realizará en base a la metodología de Samuel Nanco, con el recuento comparativo entre cada una de las empresas obtenidas en la encuesta exploratoria, para obtener sus porcentajes duales de preferencia de los dos atributos mejor valorados por la



demanda potencial de la industria en análisis, reemplazarlos con los valores Z y mediante la siguiente fórmula obtener el punto en las abscisas y ordenadas en el mapa de posicionamiento.

$$Pt = \frac{\sum_{i=1}^m M_{ci}}{m - 1} * \sqrt{2}$$

Donde:

Pt: Punto en el mapa de posicionamiento

m: Número de Empresas

M_{ci}: Empresa “i”

2: Constante referente a la dicotomía con la que se realiza el estudio

Junto a la descripción de los resultados del estudio de notoriedad, más adelante se expondrá el cálculo de una de las variables de medición para mejor comprensión.

2.1.2 Estudio de Perfil de Imagen Corporativa.

SECOHI está posicionada en la mente del consumidor como una *empresa comercializadora de repuestos, partes y componentes para vehículos Mercedes Benz*, con una observación en la provincia del Guayas, pues la respuesta más repetida era *empresa que vende repuestos para Mercedes Benz y Volkswagen*, puntualizando que en la totalidad de respuestas en la que solo se mencionaba a éstas dos marcas, se encontraba escrito en primer lugar Mercedes Benz, a diferencia de El Oro y Azuay donde esporádicamente aparecían otras marcas europeas en conjunto, sin embargo, el estudio denota el perfil de imagen corporativa las tres provincias

del sur del país en las que está presente la empresa; los resultados se visualizan a continuación en la *Figura 5*.

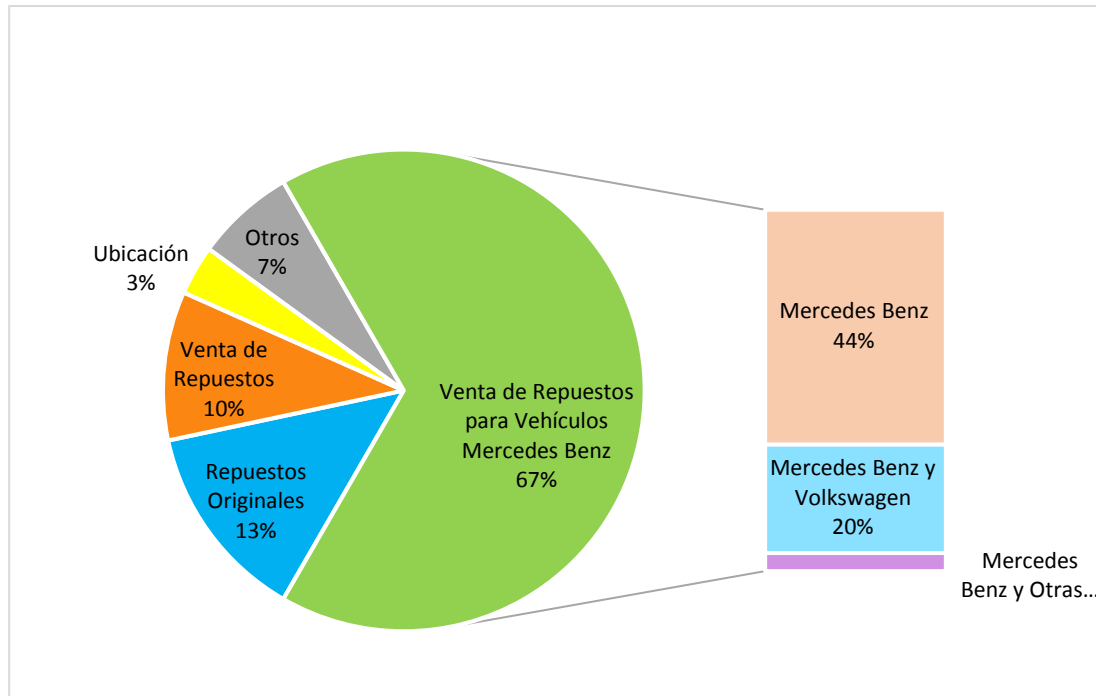


Figura 5. Criterios para perfil de imagen corporativa.

Fuente: Encuestas de testeo.

Elaboración: Los autores.

Se recopiló en la categoría *Mercedes Benz*, las menciones a venta de repuestos de marcas oficiales con las que son ensamblados éstos vehículos como *casa comercializadora de repuestos SKF, Mahle, Elring, ZF, etc.* Luego del criterio principal de diferenciación, la empresa se encuentra reconocida por un bajo porcentaje del 13% por ser una *comercializadora de repuestos originales*, además, un 10% de encuestados no conocían las marcas de vehículos a los que está dirigido el portafolio de repuestos de SECOHI, y la definieron únicamente como *vendedora de repuestos*, algunos de los cuales



especificaron las partes y componentes de los vehículos como *vendedora de transmisiones para camiones/buses*, sin llegar a mencionar la marca del componente o del vehículo compatible con el mismo. Un escaso 4% identificó a SECOHI por la ubicación de las agencias en Guayaquil y Cuenca; en Machala no se registraron repuestas que hagan alusión a su ubicación. Finalmente, en la categoría *otros* se encuentran respuestas que por separado no sumaban más de un punto porcentual en su categoría, *como empresa que tiene un taller, edificio plomo y/o verde, buena atención al cliente*, entre otras respuestas estadísticamente insignificantes.

2.1.3 Estudio de Notoriedad.

El estudio de notoriedad parte de la respuesta a las preguntas 6 y 7 de la encuesta exploratoria (véase Anexo 5). El primer paso será determinar los atributos mejor valorados por la demanda potencial de los segmentos de mercado a los que se orienta SECOHI en Guayas, Azuay y El Oro, para lo cual presentamos las repuestas de la pregunta *¿Qué atributos valora Ud., al momento de comprar los repuestos para su/s vehículo/s comercial/es?*, en la *Tabla 13*.

**Tabla 13***Atributos destacados de la industria.*

Criterio	N°	Porcentaje
Marca de los repuestos	24	33%
Precio de los repuestos	14	19%
Venta de repuestos originales	20	28%
Venta de repuestos alternos	7	10%
Garantía de la Venta	4	6%
Otros	3	4%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuestas de testeo.**Elaboración:** Los autores.

Para la selección de los atributos del estudio de notoriedad se unificó las categorías *marca de los repuestos* y *venta de repuestos originales* en *calidad de los repuestos* puesto que, aunque en el primer criterio mencionado, podría hacerse referencia a repuestos alternos de marca japonesa, por ser catalogados los mejores en el mercado de repuestos no originales, la durabilidad y compatibilidad de éstos está directamente relacionada con la originalidad de las marcas de ensamble de las partes. Explicado esto, se determina a las variables Calidad y Precio de los repuestos como objeto de medición en el presente estudio.

Para la determinación de la competencia directa de SECOHI en las provincias de Guayas, Azuay y El Oro, se realizó un promedio ponderado en función del porcentaje de vehículos comerciales existente en dichas provincias (*Tabla 14*), En referencia al parque automotor pesado y semipesado a nivel nacional.



Tabla 14

Porcentaje de vehículos comerciales por provincia.

Detalle	Azuay	Guayas	El Oro
%Vehículos Comerciales	9%	28%	3%
Ponderación	22,50%	70%	7,50%

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

Elaboración: Los autores.

De esta manera se nivela la participación de cada empresa competidora (incluyendo a SECOHI) con una regla de tres directa en función de las respuestas obtenidas en la encuesta exploratoria véase *Tabla 15*.

Tabla 15

Participación de mercado empresas comercializadoras de repuestos.

Empresa	Azuay	Guayas	El Oro	Participación
IMPORMAVIZ	25,46%	20,32%	18,41%	24,91%
SECOHI	19,33%	16,09%	27,17%	20,61%
ECUAPECAS		11,61%	18,12%	11,08%
IMPEDI		12,93%		10,57%
ROLORTIZ	6,13%	7,39%		7,65%
MAVESA	5,21%	3,96%	17,03%	6,10%
DIST. GARZON		7,12%		5,82%
TRACTODIESEL		5,28%		4,31%
TRACTOPARTES		4,75%		3,88%
Jorge Peña	9,82%			2,58%
SarvaTruck	4,29%			1,13%
Camión Austro	2,76%			0,73%
Euder Sánchez	2,45%			0,64%
TOTAL	75,46%	89,45%	80,73%	100,00%

Fuente: Encuestas de testeo.

Elaboración: Los autores.

Con los porcentajes equivalentes al reconocimiento de las empresas en las tres provincias en conjunto, se elegirá a las cinco empresas mejor puntuadas para realizar el estudio de notoriedad y mapa de posicionamiento, mismas que son expuestas en la *Figura 6*.

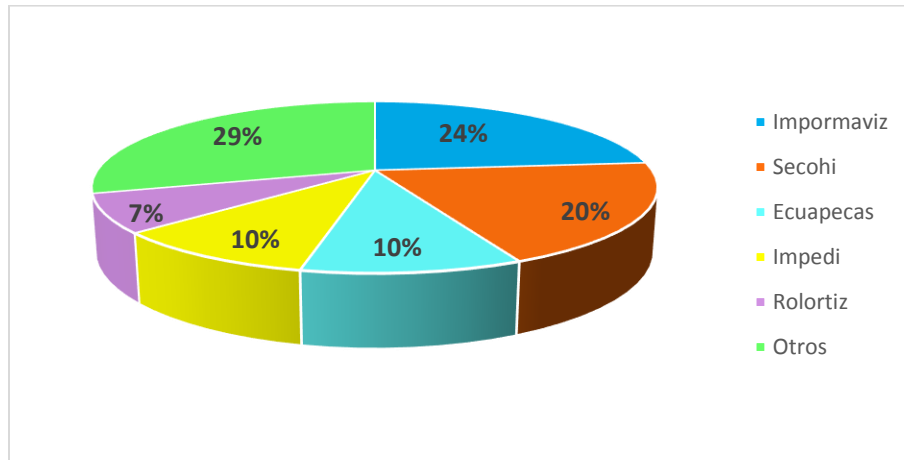


Figura 6. Perfil de participación empresarial Guayas, Azuay y El Oro.

Fuente: Encuestas de testeo

Elaboración: Los autores.

Medición de las Variables Calidad y Precio del Repuesto.

En el presente estudio, la variable *precio* representará a las ordenadas y *calidad* a las abscisas en el eje cartesiano de posicionamiento. Para efectos didácticos, se ejemplificará el cálculo completo según la metodología del MBA., Samuel Ñanco, de la variable *calidad* y únicamente el resultado de la variable *precio*.

La encuesta debe estar dirigida a los segmentos de mercado de la empresa en observación y diseñada de tal manera que el encuestado pueda elegir la alternativa preferida de entre dos empresas por renglón, en función de cada una de las variables de medición (véase Anexo 6). Posteriormente se ordenará la información como se denota en la *Tabla 16*.



Tabla 16
Preferencia dual de la variable calidad.

Preferencia – Calidad				
Prefiero a:	Empresas	Indiferente	Empresas	Prefiero a:
83	SECOHI	32	IMPORMAVIZ	67
102	SECOHI	19	ECUAPECAS	61
99	SECOHI	22	IMPEDI	61
160	SECOHI	0	ROLORTIZ	22
99	IMPORMAVIZ	16	ECUAPECAS	67
86	IMPORMAVIZ	13	IMPEDI	83
166	IMPORMAVIZ	3	ROLORTIZ	13
70	ECUAPECAS	51	IMPEDI	61
144	ECUAPECAS	6	ROLORTIZ	32
125	IMPEDI	6	ROLORTIZ	51

Fuente: Encuestas de posicionamiento.

Elaboración: Los autores.

Una vez ordenado los datos se divide el número de repuestas indiferentes entre las dos empresas contrapuestas en selección de la preferencia de la variable, como se muestra en la *Tabla 17*.

Tabla 17
Preferencia neta dual de la variable calidad.

Preferencia Neta- Calidad			
Prefiero a:	Empresas		Prefiero a:
99	SECOHI	IMPORMAVIZ	83
111,5	SECOHI	ECUAPECAS	70,5
110	SECOHI	IMPEDI	72
160	SECOHI	ROLORTIZ	22
107	IMPORMAVIZ	ECUAPECAS	75
92,5	IMPORMAVIZ	IMPEDI	89,5
167,5	IMPORMAVIZ	ROLORTIZ	14,5
95,5	ECUAPECAS	IMPEDI	86,5
147	ECUAPECAS	ROLORTIZ	35
128	IMPEDI	ROLORTIZ	54

Fuente: Encuestas de posicionamiento.

Elaboración: Los autores.

A continuación, se ordena la información en una tabla de doble entrada para facilitar la interpretación de datos como se demuestra en la *Tabla 18*, se



convierten los valores en porcentajes como en la *Tabla 19* y se reemplazan éstos por los valores Z para realizar la suma algebraica vertical de cada empresa, tal como se presenta en la *Tabla 20*.

Tabla 18

Datos ordenados.

	SECOHI	IMPORMAVIZ	ECUAPECAS	IMPEDI	ROLORTIZ
SECOHI		99	111,5	110	160
IMPORMAVIZ	83		107	92,5	167,5
ECUAPECAS	70,5	75		95,5	147
IMPEDI	72	89,5	86,5		128
ROLORTIZ	22	14,5	35	54	

Fuente: Encuestas de posicionamiento.

Elaboración: Los autores.

Tabla 19

Porcentajes.

	SECOHI	IMPORMAVIZ	ECUAPECAS	IMPEDI	ROLORTIZ
SECOHI		54%	61%	60%	88%
IMPORMAVIZ	46%		59%	51%	92%
ECUAPECAS	39%	41%		52%	81%
IMPEDI	40%	49%	48%		70%
ROLORTIZ	12%	8%	19%	30%	

Fuente: Encuestas de posicionamiento.

Elaboración: Los autores.

Tabla 20

Valores Z.

	SECOHI	IMPORMAVIZ	ECUAPECAS	IMPEDI	ROLORTIZ
SECOHI		0,10	0,28	0,23	1,18
IMPORMAVIZ	-0,10		0,23	0,03	1,41
ECUAPECAS	-0,28	-0,23		0,08	0,88
IMPEDI	-0,23	-0,03	-0,08		0,52
ROLORTIZ	-1,18	-1,41	-0,88	-0,52	
Total	-1,79	-1,57	-0,45	-0,19	3,99

Fuente: Lind, Marchal, & Wathen, 2012.

Elaboración: Los autores.



Con los valores sumados de cada empresa, se procede a reemplazar los datos en la fórmula expuesta en páginas anteriores, de la siguiente manera:

$$Pt_{SECOHI} = \frac{\sum_{i=1}^m M_{ci}}{m - 1} * \sqrt{2}$$

$$Pt_{SECOHI} = \frac{-179}{5 - 1} * \sqrt{2}$$

$$Pt_{SECOHI} = -0,63$$

A continuación, se muestra los puntos en el eje *calidad (X)* en la *Tabla 21*.

Tabla 21

Puntos en las abscisas para el mapa de posicionamiento.

	SECOHI	IMPORMAVIZ	ECUAPECAS	IMPEDI	ROLORTIZ
Calidad (X)	-0,63	-0,55	-0,16	-0,07	1,41

Fuente y Elaboración: Los autores.

Se repite el mismo procedimiento para el cálculo de los puntos en el eje *precio (véase Anexo 7)*, hasta llegar al resultado que se presente en la *Tabla 22*.

Tabla 22

Puntos en las ordenadas para el mapa de posicionamiento.

	SECOHI	IMPORMAVIZ	ECUAPECAS	IMPEDI	ROLORTIZ
Precio (Y)	0,49	0,09	-0,02	0,02	-0,59

Fuente y Elaboración: Los autores.



Para realizar el mapa de posicionamiento se determinará el tamaño de los círculos que representan a las empresas en función de su cuota de ventas, pues ésta es el alcance que tienen los productos y su fuerza de comercialización, así mismo, para la conformación del eje cartesiano, se divide la variable *calidad en repuestos de marcas originales y repuestos de marcas alternas*, haciendo alusión a los resultados preliminares de la encuesta exploratoria, en cuyas respuestas se agruparon las variables *marca y originalidad*, así mismo, la variable *precio*, se divide en *precio alto y precio bajo*. Seguidamente, adjuntamos en la *Tabla 23* el resumen de los datos con los que se construirá el mapa de posicionamiento para la notoriedad de la marca en función de la competencia directa representado en la *Figura 7*.

Tabla 23
Coordenadas mapa de posicionamiento.

Empresas	Ventas	Pt Calidad	Pt Precio
ECUAPECAS	\$ 2.220.174,44	-0,16	-0,02
IMPEDI	\$ 2.453.094,04	-0,07	0,02
ROLORTIZ	\$ 6.626.173,71	1,41	-0,59
SECOHI	\$ 6.875.640,00	-0,63	0,49
IMPORMAVIZ	\$ 8.629.480,00	-0,55	0,09

Fuente y Elaboración: Los autores.

Mapa de Posicionamiento

Según Kotler (2012), cuánto más cerca del origen del mapa de posicionamiento se encuentra una marca menos diferenciada está, y por lo

tanto menos posicionada, pues es indiferente acudir a ella por tal o cual atributo distintivo.

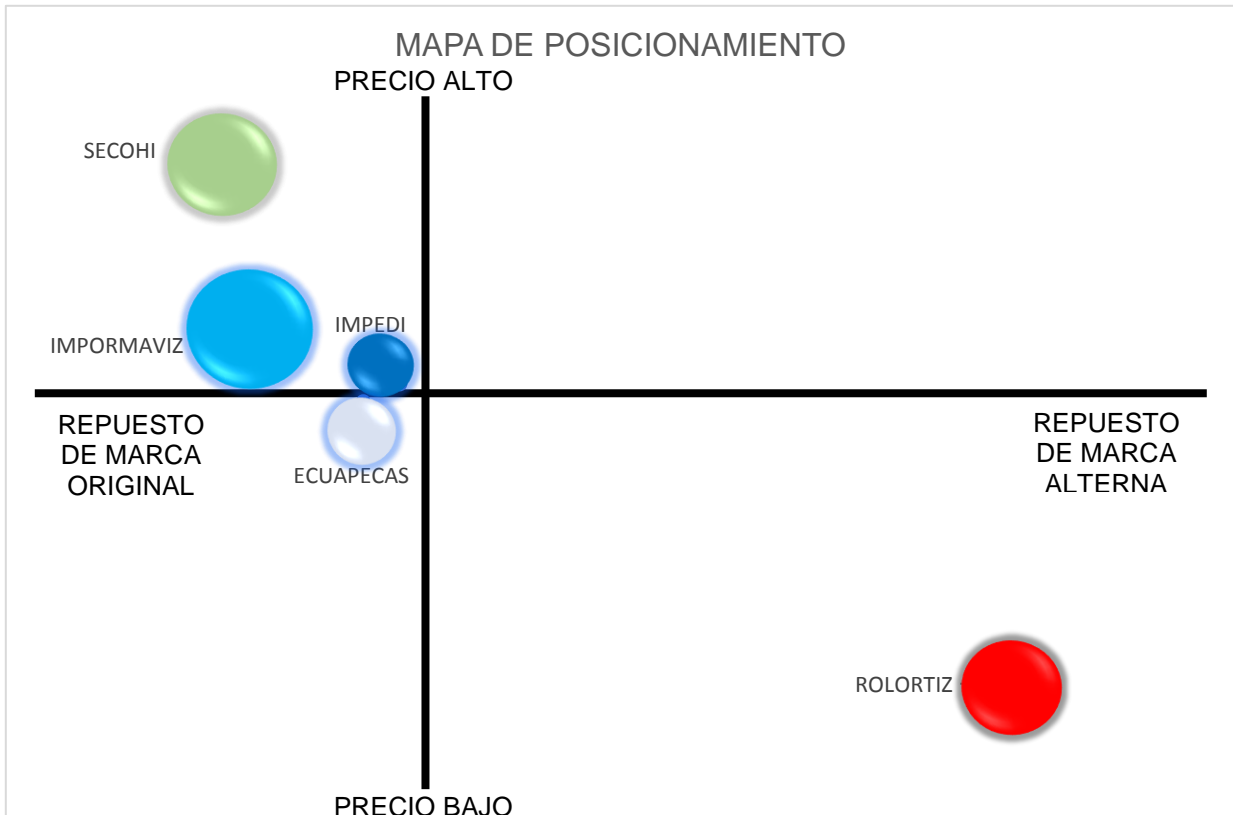


Figura 7. Mapa de posicionamiento.

Fuente: Kotler & Armstrong, Marketing, 2012

Elaboración: Los autores.

SECOHI, se encuentra posicionada como una marca que comercializa repuestos de alta calidad (marcas originales) a precios altos, seguido de su principal competencia IMPORMAVIZ, quién mantiene en la mente del consumidor, la característica de comercialización de repuestos originales a pesar de vender partes y componentes de marcas alternas también, con el



adicional de ser reconocido por tener precios más bajos que SECOHI, aunque manteniéndose en el mismo cuadrante que éste, ROLORTIZ es la única empresa que se posiciona en la venta de repuestos alternos de bajo precio, ubicándose en el último cuadrante y siendo catalogado como una empresa comercializadora de productos sustitutos; IMPEDI y ECUAPECAS, son indiferentes en la mente del consumidor en los dos atributos mejor valoradores en la industria de venta de repuestos, partes y componentes de vehículos comerciales.

Frente a cuatro competidores directos y un indirecto, SECOHI es la empresa reconocida por tener el precio más alto de la industria, no obstante, no es la única en estar posicionada como comercio de repuestos de marcas originales, sin embargo, en la encuesta exploratoria, la variable *precio*, representó tan solo un 19% en la elección de los atributos mejor valorados por la demanda potencial frente al 61% que suman los criterios *marca del repuesto* y *venta de repuestos originales*, por lo que se concluye, que el comprador de repuestos para vehículos comerciales europeos (en referencia al segmento de mercado de SECOHI) está dispuesto a sacrificar en cierta medida el precio a cambio de surtirse de repuestos de calidad, por tanto, la estrategia de SECOHI, debe ligarse a su nivel de servicio en logística e inventarios, moviendo su ubicación hacia la izquierda del mapa de posicionamiento, para aumentar la brecha de preferencia con respecto a



IMPORMAVIZ por venta de repuestos de marcas originales y en función de su volumen de ventas conseguir precios más competitivos.

2.2 Diseño del Modelo Canvas

Para la propuesta de mejora del Modelo de Negocio de SECOHI Cía. Ltda., se aplicará la metodología CANVAS de Alexander Osterwalder, mediante el desarrollo de nueve componentes básicos para su diseño: Segmento de Mercado, Propuesta de Valor, Canales, Relaciones con Clientes, Fuentes de Ingreso, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave y Estructura de Costes, que apuntalan las cuatro áreas principales de un negocio, clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica; esto permitirá a la empresa recuperar su liderazgo de mercado, mejorando su desempeño frente a los cambios de entorno.

2.2.1 Objetivos de la Propuesta de Modelo de Negocio.

Objetivo General.

Recuperar el liderazgo de mercado en un horizonte de tiempo de cinco años.

Objetivos Específicos.

- Fomentar el crecimiento sostenido de la utilidad cada año.
- Posicionar a SECOHI Cía. Ltda., como primera opción en la mente del consumidor.
- Formar nuevas alianzas estratégicas y/o convenios con proveedores, clientes y empresas competidoras.
- Mejorar la gestión de los inventarios.



- Recuperar la cartera de clientes perdidos y fidelizar a los actuales compradores.
- Realizar seguimiento del ciclo efectivo operativo.
- Capacitar a los empleados acorde a sus capacidades y realizar seguimiento post-capacitación.

Con los objetivos anteriormente planteados se procede a describir el modelo de negocio actual de SECOHI Cía. Ltda., y el diseño de su mejora.

2.2.2 Segmento de Mercado.

“Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, grandes o pequeños...” (Osterwalder & Pigneur, 2011) para su operación, y en vista de las diferentes necesidades de los compradores de repuestos y partes automotrices de las agencias comercializadoras de SECOHI y los clientes del Taller de Mantenimiento y Reencauche, la segmentación se realizará por separado.

Segmentación de mercado para Agencia Guayaquil.

Propietarios de comercios de repuestos, partes y componentes, así como dueños de buses de las marcas Mercedes Benz, Volvo, Scania y Volkswagen, en la provincia del Guayas. Se presenta la información resumida en la *Tabla 24*.



Tabla 24
Segmentación de mercado agencias comercializadoras

Guayaquil		
Detalle	%	Cantidad
Población Total Buses		33.093
Mercedes Benz	3%	7.685
Otras Marcas	17%	43.548
Demanda Potencial Nacional		51.233
Demanda Potencial Guayas	28%	14.346

Nota: La clasificación Otras Marcas incluye las firmas que aportan menos del 1% en la composición del parque automotor de vehículos comerciales.

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

Elaboración: Los autores.

Segmentación de mercado para Agencia Cuenca.

Propietarios de comercios de repuestos, partes y componentes, así como dueños de camiones de las marcas Mercedes Benz, MAN, Volvo y Scania, en la provincia del Azuay. Se presenta la información resumida en la *Tabla 25.*

Tabla 25
Segmentación de mercado agencias comercializadoras

Cuenca		
Detalle	%	Cantidad
Población Total Camiones		223.068
Mercedes Benz	3%	7.685
Otras Marcas	17%	4.3548
Demanda Potencial Nacional		51.233
Demanda Potencial Azuay	9%	4.611

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

Elaboración: Los autores.

**Segmentación de mercado para Agencia Machala.**

Propietarios de comercios de repuestos, partes y componente, así como dueños de buses y camiones de las marcas Mercedes Benz, MAN, Volvo, Scania y Volkswagen, en la provincia de El Oro. Se presenta la información resumida en la *Tabla 26*.

Tabla 26
Segmentación de mercado agencias comercializadoras

Machala		
Detalle	%	Cantidad
Población Total Camiones		223.068
Población Total Buses		33.093
Demanda Universal		256.161
Mercedes Benz	3%	7.685
Otras Marcas	17%	43.548
Demanda Potencial Nacional		51.233
Demanda Potencial El Oro	3%	1.537

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

Elaboración: Los autores.

Segmentación de Mercado para Taller.

Propietarios de buses y camiones, así como las flotas de transporte de empresas públicas y privadas de las marcas Hino, Mercedes Benz, MAN, Volvo, Scania, IVECO, Renault, Volkswagen, Kenworth, Agrale, Hyundai, International, Mack TRUCKS y Foton en la provincia del Azuay. Se presenta la información resumida en la *Tabla 27*.



Tabla 27
Segmentación de mercado Taller

Segmentación de Mercado – Taller		
Detalle	%	Cantidad
Población Total Camiones		223.068
Población Total Buses		33.093
Demanda Universal		256161
Hino	32%	81.972
Hyundai	6%	15.370
Chevrolet	23%	58.918
Foton	3%	7.685
Mercedes Benz	3%	7.685
Otras Marcas	17%	43.548
Demanda Potencial Nacional		215.178
Demanda Potencial – Azuay	9%	19.367

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE).

Elaboración: Los autores.

2.2.3 Propuesta de valor.

“Describe el conjunto de productos o servicios que crean valor para un segmento de mercado específico...” (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Actual.

Asesoría a consumidores finales e intermediarios sobre alternativas de marcas y repuestos, garantía en los productos y taller de mantenimiento preventivo y correctivo multimarca.

La actual propuesta de valor de SECOHI comprende tres ejes fundamentales:



Servicio al cliente. Incluye trato amable del personal de ventas a los consumidores, además asesoramiento sobre la compra/venta de componentes para la utilización de repuestos de vehículos de determinadas características que son compatibles con otros sin afectar su rendimiento y durabilidad en función del uso que el cliente dé al vehículo. Dentro de la industria comercializadora de repuestos automotrices de vehículos pesados, el servicio al cliente constituye un factor secundario en la elección de los almacenes, sin embargo, la asesoría que brinda SECOHI frente a la *formalidad* de su mayor competencia IMPORMAVIZ, lleva a los clientes a *preferir pagar precios más altos a cambio de buen trato.*

Garantía de producto. SECOHI fue pionero en implementar la garantía de los productos sirviéndose de su representación de marcas internacionales, sin embargo, aunque la empresa lo sigue percibiendo como parte de su propuesta de valor, para la industria se ha convertido en un requisito para concretar la venta, puesto que, hoy en día, la mayoría de los comercios ofrecen garantía sobre sus productos vendidos, inclusive de las marcas alternas.

Taller de mantenimiento preventivo y correctivo. El estudio de posicionamiento realizado a la marca demuestra que tan solo el 3% de los encuestados que aseguraron ser clientes de la empresa, realizaban ahí sus



compras por el servicio de taller que ofrecen; esta parte de su propuesta de valor es poco reconocida por los consumidores de repuestos.

Propuesta.

Asesoría a consumidores finales, servicio de preventa y entrega en los puntos de comercialización de clientes intermediarios, así como servicio de taller multimarca de mantenimiento preventivo y correctivo con modalidad móvil y rescate de vehículos.

Se plantea mantener la propuesta de valor actual, adicionando dos ejes a los tres descritos previamente y considerando que la garantía de sus productos no representa un factor diferenciador frente a su competencia, sino que forma parte de su gestión comercial.

Servicio de preventa y entrega en los puntos de comercialización de clientes intermediarios. En la actualidad la empresa espera a todos sus clientes en mostrador, o recepta pedidos telefónicos y los envía por mensajería para que el dueño del negocio los retire en los terminales de transporte; la propuesta consiste en establecer un día para realizar la gestión de preventa y otro para la entrega de los productos en los comercios y mecánicas, evitando a los clientes intermediarios trasladarse a las agencias de SECOHI y asegurando la colocación de un monto mínimo de repuestos. Para esto se necesitará la inversión de una camioneta para la entrega de pedidos, el equipamiento de los vendedores externo y un celular compatible



con la aplicación *SAP Router* para revisión de inventario y facturación online, todo esto por cada sucursal sur. La inversión inicial se detalla en la *Tabla 28*.

Tabla 28

Inversión inicial servicio de preventa región Austro-costa

Descripción	Requerimiento	Costo Unitario	Inversión
Camioneta cabina simple	3	\$15.000,00	\$45.000,00
Celular	3	\$400,00	\$1.200,00
Maletín	3	\$40,00	\$120,00
Tablero	3	\$3,00	\$9,00
Total		\$15.443,00	\$46.329,00

Fuente y Elaboración: Los autores.

Taller Móvil. Su objetivo es evitar la movilización de flotas de transporte de empresas ubicadas en localidades diferentes a la ciudad de Cuenca hacia las instalaciones actuales del taller, para la realización del mantenimiento preventivo de sus unidades, incrementando el alcance a todo el sector sur del país y velando por la comodidad de sus clientes corporativos, para lo cual, la empresa deberá proveer al menos a dos de sus mecánicos con una licencia profesional tipo E. El taller en su modalidad móvil estaría en la capacidad de brindar los siguientes servicios, que previa reunión con los mecánicos del taller de SECOHI, son los más demandados para mantenimiento preventivo de vehículos comerciales:

- Cambio de pulmones
- Cambio de pistones
- Reparación del sistema eléctrico
- Recarga de aire acondicionado
- Limpieza preventiva de inyectores



- Cambio de embrague
- Lubricación general
- Chequeo y calibración de frenos
- Cambio de líquido de frenos

Además del mantenimiento correctivo de las unidades de las que se proporcione un diagnóstico telefónico, tomando en cuenta que las afecciones comunes por las que los clientes actuales de SECOHI hacen uso del servicio de *rescate* en vehículos pesados y semipesados son:

- Daño en la caja de cambios.
- Daño en el retardador.
- Daño en amortiguadores.
- Daño en pastillas de frenos.

Para esto, la empresa deberá realizar la inversión descrita en la *Tabla 29*.

Tabla 29
Inversión inicial taller móvil.

Descripción	Existencia	Requerimiento	Costo Compra	Inversión
Camión	0	1	\$36.400,00	\$36.400,00
Licencia Profesional Tipo E	1	2	\$2.300,00	\$4.600,00
Escáner Multimarca Delphi Ds 150	0	1	\$4.600,00	\$4.600,00
Compresor de Aire	0	1	\$1.250,00	\$1.250,00
Juego de dados de 1/2"	6	2		\$0,00
Juego de dados de 3/8"	6	2		\$0,00
Juego de dados de 1"	6	2		\$0,00
Juego de Llaves (8-32)	4	2		\$0,00
Palancas de Fuerza	5	2		\$0,00
Tubos	5	2		\$0,00
Juego de Destornilladores Planos	3	2		\$0,00
Juego de Destornilladores Estrella	4	2		\$0,00
Cuerda	300m	100m		\$0,00
Gata Hidráulica	12	4		\$0,00
Tecla Pequeño	6	2		\$0,00
Total				\$46.850,00

Fuente: Taller SECOHI Cuenca.

Elaboración: Los autores.



2.2.4 Canales.

“Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionar una propuesta de valor...” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Actual.

Información. Su método publicitario es el llamado *boca a boca*, además de promover el reconocimiento de su marca con calcomanías de su nombre en los vehículos que han recibido mantenimiento en su taller.

Evaluación. SECOHI concursa en licitaciones mediante el portal de obras de públicas para el mantenimiento de unidades de empresas de dicho sector, donde es calificado en función de su propuesta, precio y marca de productos a utilizar, precio y alcance de servicios complementarios, tiempo de garantía, experiencia del personal calificado, entre otros factores, obteniendo el contrato la empresa con la mejor calificación de entre las que se presenten. En el sector privado y de consumidores finales, ofrece a clientes catálogos y folletos en épocas festivas.

Compra. Se realiza en las agencias de comercialización y vía telefónica.

Entrega. Los clientes retiran sus pedidos en cuánto se acercan a comprarlos en las agencias de comercialización, por otra parte, los pedidos telefónicos de comercios dentro de la ciudad son entregados por la empresa



y aquellos en localidades diferentes son enviados por cooperativas intercantionales o interprovinciales de transporte.

Postventa. Garantías de 3 a 12 meses en toda su cartera de productos y servicios.

Propuesta.

A lo expuesto anteriormente, se plantean adicionar el servicio de preventa y entrega de pedidos a clientes intermediarios.

Información. La persona encargada de realizar la preventa informará a los clientes los descuentos y promociones existentes en cada visita, además se le proporcionará un catálogo de los productos que ofrece la empresa para realizar recorridos exploratorios en busca de nuevos clientes a los que deberá proveer de toda la información necesaria acerca de los productos que ofrece SECOHI.

Compra. A los clientes dueños de almacenes de venta de repuestos y mecánicas, se realizará los pedidos mediante un agente vendedor, con un monto mínimo de compra equivalente a 50,00 dólares mensuales en las tres primeras compras y a partir de ésta de 200,00 dólares por mes.

Entrega. A los clientes sujetos a preventa se les entregará sus pedidos en los respectivos comercios, sin importar ubicación ni monto de compra.



2.2.5 Relaciones con clientes.

Es la forma en que la empresa se vincula con cada uno de sus segmentos objetivos. Osterwalder (2011) señala que las relaciones con los clientes pueden ser “personales o automatizada, basadas en captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas y categorizándose en: Asistencia personal, asistencial personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva”.

SECOHI mantienen relaciones directas con sus clientes, al realizar las ventas en el almacén, vía telefónica y mediante la gestión de preventa (propuesto). Para receptar recomendaciones y responder preguntas, se comunican con sus clientes mediante el correo comercial expuesto en su página web (véase Anexo 8.)

2.2.6 Fuente de ingresos.

“Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado...” (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Actual.

En los últimos cinco años de operaciones, en promedio, los ingresos por el giro del negocio han estado determinados en 87% por la venta de repuestos, 9% por la venta de llantas, 1% por el servicio de taller y 0,14% por el servicio de reencauche; el porcentaje restante pertenece a ingresos no operacionales.



Propuesta.

Modalidad móvil del taller de SECOHI. Generaría ingresos por colocación de repuestos y lubricantes, mismos que están detallados en la *Tabla 30* y por servicios prestados a cada unidad a la que brinde mantenimiento *Tabla 31*.

Tabla 30

Repuestos y lubricantes necesarios para mantenimiento preventivo de un vehículo comercial por año.

Productos	Precio	Requerimiento	Frecuencia Anual	Ing. Anual
Aceite de Motor (Ltr.)	8,65	40	6	\$2.076,00
Aceite de Caja (Ltr.)	4,75	20	3	\$285,00
Aceite Hidráulico (Ltr.)	7,98	10	3	\$239,40
Aceite Diferencial (Ltr.)	5,82	7	3	\$122,22
Pulmones	57,17	2	1	\$114,34
Pistones	66,51	4	1	\$266,04
Líquido de Frenos	7,41	3	1	\$22,23
Embrague	196,86	1	1	\$196,86
TOTAL POR VEHÍCULO				\$3.322,09

Fuente: Taller SECOHI Cuenca.

Elaboración: Los autores.

Tabla 31

Servicios que brindaría el taller móvil por vehículo en un año.

INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS			
Servicio	Precio	Frec. Anual	Ing. Anual
Movilización de Taller Móvil	\$26,78	6	\$160,68
Cambio de pulmones	\$8,93	1	\$8,93
Cambio de pistones	\$8,93	1	\$8,93
Reparación del sistema eléctrico	\$103,00	1	\$103,00
Recarga de aire acondicionado	\$26,79	1	\$26,79
Limpieza preventiva de inyectores	\$31,25	3	\$93,75
Cambio de embrague	\$22,32	1	\$22,32
Lubricación general	\$35,71	12	\$428,52
Chequeo y calibración de frenos	\$8,93	12	\$107,16
Cambio líquido de frenos	\$8,93	1	\$8,93
TOTAL POR VEHÍCULO			\$969,01

Fuente: Taller SECOHI Cuenca.

Elaboración: Los autores.



Los ingresos anuales se presentan sin tomar en cuenta esfuerzos de gestión institucional para la captación de nuevas empresas que hagan uso de la modalidad móvil del taller, sino a partir de cuatro empresas con las que el Jefe de Agencia de la Sucursal de Guayaquil asegura poder establecer relaciones comerciales; así, la proyección de ingresos ha sido calculada a través del ajuste de las variables macroeconómicas, representadas por el *factor externo de crecimiento*, que será una constante por la cual se multiplicará los ingresos del año anterior para afectarlos en función del comportamiento promedio de la economía, dicho factor es obtenido por el resultado del promedio entre la variación del PIB y la variación del parque automotor de vehículos comerciales de las provincias de Guayas, Azuay y El Oro, sumado a la inflación promedio desde 2011 a 2017, como se muestra en la *Tabla 32*.

Tabla 32
Variación promedio de variables macroeconómicas.

Período	Inflación	Variación del PIB	Variación del Parque Automotor (Guayas-Azuay-El Oro)
2012	4,20%	5,00%	10,52%
2013	2,70%	4,50%	6,66%
2014	3,70%	3,80%	6,53%
2015	3,38%	0,30%	0,27%
2016	1,12%	-1,50%	0,42%
2017	-0,20%	0,30%	3,74%
Promedio	2,48%	2,04%	2,40%
Factor Externo de Crecimiento			1,0469

Fuente: Banco Central del Ecuador .

Elaboración: Los autores.



Tomando el 2018 como *año cero*, y con una empresa dedicada a la logística, y 3 ingenios azucareros, enlistados en la *Tabla 33*, con las cuales SECOHI mantiene relaciones comerciales y según testimonio del Jefe de la Agencia de Guayaquil, Ing. Danilo Franco, tendrían oportunidad de brindar el servicio de mantenimiento preventivo mediante la modalidad de taller móvil, y tomando como referente la flota de 16 unidades del Ingenio Co-azúcar por ser la empresa más pequeña entre las consideradas y por haber mantenido relaciones comerciales hasta el primer semestre del 2017 con la misma, se exponen en la *Tabla 34*, los ingresos anuales que se obtendría con la implementación del taller móvil.

Tabla 33*Clientes potenciales para taller móvil.*

Empresas	Ubicación	Unidades
Mamut Andino	Guayaquil	16
Ingenio Co-Azúcar	La Troncal	16
Ingenio San Carlos	El Triunfo	16
Ingenio Valdez	Milagro	16
Demanda Potencial		64

Fuente: Gerencia agencia Guyaquil.**Elaboración:** Los autores.**Tabla 34***Ingresos taller móvil.*

Ingresos	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Repuestos	\$227.329,48	\$243.063,72	\$259.886,99	\$277.874,65
Ingresos por Servicio	\$55.313,74	\$59.142,20	\$63.235,63	\$67.612,38
Ingreso por Movilización	\$687,20	\$734,77	\$785,62	\$840,00
Ingresos Totales	\$283.330,43	\$302.940,69	\$323.908,24	\$346.327,03

Fuente y Elaboración: Los autores.



Servicio de preventa. Los ingresos que generaría el vendedor externo son los correspondientes a la venta de repuestos en las mecánicas y comercios que éste visite; para su cálculo se partió del monto promedio mensual de compra de los clientes actuales cuyo monto de ventas oscila entre \$100.000 y \$400.000 dólares; dicho monto promedio en Guayaquil es de \$715,21, en Cuenca de \$423,29 y en Machala de \$409,44; los comercios a ser visitados se exponen en la *Tabla 35* y han sido sugeridos por los jefes de las diferentes agencias, a partir de sus clientes perdidos.

Tabla 35

Comercios y mecánicas sugeridos para servicio de preventa.

Guayaquil	Cuenca	Machala
Alermik	Mecánica Automotriz J. CH.	Mazil
Serlipen	Tecnico Centro Bernal	Remodiesel
	Talleres Coronel	Rectiembragues
		G.M. Diésel
		Repuestos Motor a Diésel

Fuente: Departamento de ventas SECOHI.

Elaboración: Los autores.

Con estos datos, se procede a calcular los ingresos por sucursal presentados en *la Tabla 36*, los criterios de proyección en la venta mensual promedio, son las variables macroeconómicas detalladas en los ingresos del taller móvil (*Tabla 32*), además, se ha determinado en conjunto con la Gerencia de la empresa, un aumento de dos comercios/talleres por año, tomando en cuenta la concesión de 50 dólares como venta mínima los



primeros tres meses de compra de los nuevos clientes, teniendo en cuenta como *período cero*, el primer semestre del 2018.

Tabla 36
Ingresos anuales bajo la modalidad de preventa.

INGRESOS ANUALES POR AGENCIA					
Período		Guayaquil	Cuenca	Machala	Total
Jun-Dic	Base 50,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$450,00
2018	Base 200,00	\$4.291,26	\$3.809,61	\$7.369,92	\$15.470,79
	Total 2018	\$4.441,26	\$3.959,61	\$7.519,92	\$15.920,79
2019		\$36.706,18	\$27.155,24	\$36.773,41	\$100.634,83
2020		\$58.870,11	\$40.648,65	\$44.935,57	\$144.454,33
2021		\$83.926,28	\$55.879,81	\$54.051,43	\$193.857,52
2022		\$112.168,88	\$73.024,65	\$64.213,90	\$249.407,44

Fuente y Elaboración: Los autores.

La implementación de la modalidad móvil para el taller de mantenimiento y el servicio de preventa, modificarían los ingresos de la empresa en las dimensiones que se presentan en la *Tabla 47*.

Tabla 37
Variación de ingreso con la aplicación de propuestas de valor.

Año	Proyección Modelo Actual	Proyección Modelo Mejorado	Δ Ingresos
2018	\$2.011.040,58	\$2.026.961,37	0,79%
2019	\$2.192.775,67	\$2.573.115,82	17,35%
2020	\$2.392.023,30	\$2.835.542,31	18,54%
2021	\$2.610.554,51	\$3.124.175,99	19,67%
2022	\$2.850.325,93	\$3.441.629,27	20,75%

Fuente y Elaboración: Los autores.



2.2.7 Recursos clave.

Describe los recursos más importantes para que un modelo de negocio funcione, éstos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y económico (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Inventarios.

Al 2017 en las sucursales del sur de país, la empresa cuenta con \$1'009.621,99 dólares en inventarios, mismos que en su mayoría son componentes para vehículos comerciales Mercedes Benz antiguos, razón por la cual financieramente, en los últimos cinco años, a SECOHI le ha tomado en promedio 24 meses y 14 días *vender* por completo su stock, puesto que, en el mejor año del período analizado, la empresa alcanza una rotación de 0,5548 veces en el año, no obstante, el período de venta total del inventario es meramente documental, pues, en bodega existen *productos huesos* de difícil colocación, por ser partes de vehículos con poca circulación o componentes de *juegos* que han sido separados de los repuestos troncales y por tanto, por separado raramente son adquiridos, además, el faltante de mercancías de alta demanda en el mercado de repuestos ha ocasionado importantes pérdidas, que en 2016 ascendió a \$1'666.749,41 dólares en ventas, descendiendo de 4'540.750,39 en 2015 a 2'874.000,98, razón por la cual se propone lo siguiente como parte de la política de inventarios:



- Análisis anual de inventarios en función del monto de venta y utilidad percibida.
- Elaboración de base de datos ventas perdidas, con código de artículo de existir en el listado de productos, y con especificaciones técnicas de no existir, a cargo de los vendedores de mostrador y vendedor externo.
- Cálculo de punto de reorden de artículos de mayor rotación en función de los días de espera entre la colocación del pedido y su recepción.
- Cálculo de lote de compra de los artículos de mayor rotación en función de pronóstico de ventas mensual y nivel de inventario al momento de realizar el pedido.
- Cálculo de coste del stock con método promedio ponderado.
- Revisión de precios en comparación con los de los competidores más fuertes.

Edificios.

Toda la infraestructura física de la empresa es propia siendo el valor en libros de las sucursales sur del país al 2017 de \$2.721.738,75 de dólares. La imponencia de sus inmuebles es un factor fundamental para el reconocimiento de la marca y la captación de la representación de marcas internacionales.



Vehículos.

Cada sucursal cuenta con un vehículo para funciones varias. A partir de la propuesta de anexar a SECOHI un taller móvil y el servicio de ventas externas, se prevé la compra de un camión con capacidad de cuatro toneladas de carga, valorado en \$36.400,00 dólares, y tres vehículos (uno para cada sucursal) para entrega de pedidos, cuyo costo unitario es de \$15.000,00 dólares.

Talento Humano.

Cuenta con un promedio de 7 personas por cada agencia de comercialización; un jefe de agencia, un contador, una secretaria ejecutiva, dos vendedores, un encargado de bodega y un mensajero, altamente motivados. Se propone adicionar a la nómina a un agente vendedor externo (*véase el perfil del cargo en Anexo 9*), y dos mecánicos para el servicio de taller móvil (*véase el perfil del cargo en Anexo 10*).

Financiamiento.

Se prevé una nueva apertura de las líneas de crédito para SECOHI, por la recuperación en venta de \$ 1'328.547,67 dólares más que en 2016 en las agencias de Guayaquil, Cuenca, Machala y Taller Cuenca. Así mismo, el elevado apalancamiento que posee en activos fijos permite el autofinanciamiento mediante enajenación de propiedad, planta y equipo; además, los flujos generados en años futuros podrían financiar inversiones



menores, pues, las proyecciones al 2018 pronostican \$517.843,74 dólares en su flujo de caja (véase Anexo 11).

2.2.8 Actividades clave.

Conformado por las actividades más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, creando y ofreciendo una propuesta de valor para llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos, las mismas que varían según el modelo de negocios, estas actividades clave pueden dividirse en producción, resolución de problemas y plataforma/red. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Actual.

Actividades de Compra.

Negociación con los proveedores

Compra

Desaduanización

Distribución a agencias de comercialización

Registro y almacenamiento de inventarios

Actividades de Venta y Distribución.

Venta



Envío del pedido

Licitaciones con el sector público

Mantenimiento correctivo y preventivo

Actividades para la resolución de problemas a clientes.

Garantía de productos

Garantía de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo

Rescate de vehículos dañados

Contratación de servicio de grúa

Contactos de clientes sobre dudas y sugerencias mediante e-mail de cada agencia de comercialización.

Contacto telefónico de clientes sobre dudas y sugerencias a cada agencia de comercialización.

Actividades para la resolución de problemas a empleados.

Gestión y mantenimiento de ERP SAP

Mantenimiento de equipos automotrices

Capacitación para mecánicos

Plan de carrera



Propuesta.

Con las mejoras propuestas anteriormente, se deberían adicionar las siguientes actividades a las clasificaciones correspondientes:

Actividades de Compra.

Determinación de punto de reorden

Revisión cuatrimestral de ventas perdidas

Cálculo de lote de compra

Actividades de Venta y Distribución.

Preventa

Entrega de pedidos en domicilios comerciales

Visitas exploratorias trimestrales para captación de nuevos clientes

Actividades para la resolución de problemas de clientes.

Modalidad de Taller móvil

Actividades para la resolución de problemas de empleados.

Capacitaciones a personal administrativo



2.2.9 Asociaciones clave.

Describe la red de proveedores y accionistas. Las empresas se asocian para optimar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Actual.

- Alianza estratégica con *Mecánica Automotriz Diésel Mercedes Benz* en Pasaje, para servicio de rescate en la provincia de El Oro.
- Alianza estratégica con *Autolíder-Cuenca*, para mantenimiento de camiones Mercedes Benz como cumplimiento de garantía de fábrica.
- Representante Autorizado en Ecuador de Motores MWM.
- Distribuidor autorizado de las marcas: EATON, FEBI BILSTEIN, EURORICAMBI S.P.A., MAHLE, ELRING, HENGST FILTER, HELLA, DIESEL TECHNIC, WABCO, Y ZF.
- Además, mantienen relaciones comerciales con los señores, Marco Vinicio Narváez, Henry Carchipulla, Fernando Deleg, Armando Bastidas, Jaime Once, Mauricio Guachichulca, Angel Morales, Eloy Chocho, dueños de mecánicas y comercios en la ciudad de Cuenca; los almacenes Diesel Motors, Comercializadora SER WAY y los señores Javier Pineda Barreto y Mariana Jacke en Guayaquil; Repuestos JM, EUROREPUESTOS, Casa del Arranque y Repuestos Cedillo en Machala.



Propuesta.

- Alianza estratégica con *La Renaciente*, empresa de procesamiento de pieles enteras, para la tercerización del servicio de re-tapizado de vehículos, prestación que al momento contratan con pequeñas mecánicas especializadas.
- Ampliación de cartera de clientes intermediarios, y recuperación de clientes perdidos incluyendo Mecánica Automotriz J.CH, Tecnicentro Bernal y Talleres Coronel, para la agencia Cuenca; MAZIL-Mercedes Benz, REMODIESEL, RECTIEMBRAGUES, GM Diesel, y Repuestos Motor a Diesel en Machala y Alermik y Serlipen en Guayaquil; sugeridos por los jefes de agencia de cada una de la sucursales mencionadas.

2.2.10 Estructura de Costes.

“En este módulo se describe los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado...” (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Actual.

La estructura de costes y gastos de SECOHI, está determinada por 79 rubros como gastos y 3 costes directos: costos de repuestos, costos de neumáticos y costo por servicio de taller, mismos que representan el 36,93% de los ingresos.

**Propuesta.**

Para la puesta en marcha de las mejoras en la propuesta de valor de SECOHI, se deberá contratar a dos mecánicos y un vendedor externo; el gasto por sueldos y salarios de estos cargos se detalla las *Tablas 38 y 39* respectivamente, consecuentemente en la *Tabla 40* se totaliza las remuneraciones correspondientes a la contratación de 2 mecánicos y 3 vendedores externos.

Tabla 38
Cálculo remuneración mecánico.

REMUNERACIÓN MECÁNICOS			
Detalle	% / \$	Mensual	Anual
Remuneración Mecánico		\$600,00	\$7.200,00
Viáticos		\$132,00	\$1.584,00
IESS Patronal	11,15%	\$66,90	\$802,80
Vacaciones	4,17%	\$25,00	\$300,00
Décimo Tercero	8,33%	\$50,00	\$600,00
Décimo Cuarto		\$385,00	\$32,08
Fondos de Reservas	8,33%	\$50,00	\$600,00
Uniforme		\$120,00	\$10,00
Bono de consumo		\$40,00	\$480,00
TOTAL		\$1.005,98	\$4.871,80

Fuente y Elaboración: Los autores.

Tabla 39
Cálculo remuneración vendedor externo.

REMUNERACIÓN VENDEDOR EXTERNO			
Descripción	% / \$	Mensual	Anual
Remuneración vendedor externo		\$385,00	\$4.620,00
Comisiones Promedio		\$300,00	\$3.600,00
IESS Patronal	11,15%	\$76,38	\$916,53
Vacaciones	4,17%	\$28,54	\$342,50
Décimo Tercero	8,33%	\$57,08	\$685,00
Décimo Cuarto		\$385,00	\$32,08
Fondos de Reservas	8,33%	\$57,08	\$685,00
Uniforme		\$120,00	\$10,00
Bono de consumo		\$40,00	\$480,00
TOTAL		\$986,17	\$11.834,03

Fuente y Elaboración: Los autores.

**Tabla 40***Gasto total remuneraciones.*

Cargo	Cantidad	Sueldo	Adicionales	Gst. Mensual	Gst. Anual
Mecánicos	2	\$600,00	\$405,98	\$2.011,97	\$24.143,60
Vendedor Externo	3	\$385,00	\$601,17	\$2.958,51	\$35.502,09

Fuente y Elaboración: Los autores.

Así mismo, se incurrirá en gastos de combustible (diésel para el camión del taller móvil y gasolina para la camioneta que entregará los pedidos realizados en la preventa), el mismo que se ha calculado a partir del destino más lejano de entre los clientes potenciales propuestos, con un promedio de 2 salidas mensuales para el taller móvil, para qué, en caso de ampliar la demanda, el modelo continúe siendo viable, y dos salidas mensuales para entrega de pedidos en cada sucursal, aunque tomando en cuenta la ubicación y número de comercios, estas entregas se las puede realizar en un solo día, el gasto se detalla en la *Tabla 41*.

Tabla 41*Gasto mensual combustibles.*

	Distancia Máxima/Km	Km/Galón	Frecuencia Mensual	Precio/Galón	Gastos Mensual
Camión	208	26,4979	2	1,03	\$32,34
Camioneta	74,7	46,5038	2	1,48	\$9,51

Fuente: Petroecuador.**Elaboración:** Los autores.

El gasto por mantenimiento ha sido determinado mediante opinión de profesionales del área automotriz del taller de la empresa; con los datos anteriormente expuestos, se presenta los gastos en los que incurriría la modalidad móvil del taller (*Tabla 42*) y el servicio de preventa (*Tabla 43*) y



entrega en los domicilios comerciales, cotizados en el año cero de operaciones.

Tabla 42
Total gastos taller móvil.

GASTOS TALLER MÓVIL		
Gastos	Mensual	Anual
Remuneración Mecánicos	\$2.011,97	\$24.143,60
Matrícula vehículo	\$2.000,00	\$2.000,00
Gasto por Combustible	\$48,51	\$388,09
Mantenimiento Camión	75	\$900,00
Mantenimiento Equipo	12	\$144,00
TOTAL	\$4.131,31	\$27.575,69

Fuente y Elaboración: Los autores.

Tabla 43
Total gastos servicio de preventa.

GASTOS SERVICIOS DE PREVENTA		
Gastos	Mensual	Anual
Remuneración Vendedor Externo	\$2.958,51	\$35.502,09
Matrícula vehículo	\$2.400,00	\$28.800,00
Gasto por Combustible	\$28,53	\$342,34
Mantenimiento Camión	\$180,00	\$2.160,00
TOTAL	\$5.567,04	\$66.804,43

Fuente y Elaboración: Los autores.

Además, los costos por venta en el taller móvil, se detallan en la *Tabla 44*.

Tabla 44
Costo de repuestos colocados por el taller móvil.

Productos	Costo	Requerimiento	Frecuencia Anual	Costo Anual
Aceite de Motor (Ltr.)	7,43	40	6	\$1.783,20
Aceite de Caja (Ltr.)	4,34	20	3	\$260,40
Aceite Hidráulico (Ltr.)	6,91	10	3	\$207,30
Aceite Diferencial (Ltr.)	4,21	7	3	\$88,41
Pulmones	29,17	2	1	\$58,34
Pistones	45,94	4	1	\$183,76
Líquido de Frenos	5,05	3	1	\$15,15
Embrague	140,15	1	1	\$140,15
TOTAL POR VEHÍCULO				\$1.322,09

Fuente: Departamento de ventas SECOHI.

Elaboración: Los autores.



Con la tasa de inflación y la variación salarial expuesta en la *Tabla 45*, se calcula los costos y gastos anuales de la puesta en marcha del taller móvil, presentados en la *Tabla 46*.

Tabla 45
Variables de ajuste.

Año	Inflación	Δ SS.SS
2012	4,20%	10,61%
2013	2,70%	8,90%
2014	3,70%	6,92%
2015	3,38%	4,12%
2016	1,12%	3,39%
2017	-0,20%	2,46%
2018		2,67%
PROMEDIO DE VARIACIÓN		
Inflación Promedio		2,48%
Δ Promedio de Sueldos		3,09%

Fuente: INEC.

Elaboración: Los autores.

Tabla 46
Costos y gastos anuales taller móvil.

Costos y Gastos	2019	2020	2021	2022
Costo de Repuestos	\$187.272,13	\$200.233,87	\$214.092,73	\$228.910,82
Sueldos y Salarios	\$24.890,38	\$25.660,25	\$26.453,94	\$27.272,18
Mant. Vehículo	\$922,35	\$945,26	\$968,73	\$992,79
Mant. Eq. Automotriz	\$147,58	\$151,24	\$155,00	\$158,85
Gst. Combustible	\$596,59	\$611,40	\$626,59	\$642,15
Matrícula del Vehículo	\$2.049,67	\$2.100,57	\$2.152,73	\$2.206,19
Total Costos y Gastos	\$215.878,69	\$229.702,59	\$244.449,72	\$260.182,97

Fuente y Elaboración: Los autores.

Con los mismos criterios para la proyección de costos y gastos del taller móvil, se calcula la estructura de costos y gastos del servicio de preventa (*Tabla 47 y 48*), con la observación de, que el coste de la colocación de repuestos se hizo mediante el promedio del costo general de productos vendidos (36,93% de los ingresos).

**Tabla 47***Gastos anuales preventa por agencia.*

Gastos por Agencia	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldos y Salarios	\$5.917,02	\$11.976,93	\$12.124,25	\$12.276,13	\$12.432,70
Matrícula Vehículo	\$800,00	\$819,87	\$840,23	\$861,09	\$882,48
Gasto por combustible	\$57,06	\$352,51	\$361,27	\$370,24	\$379,43
Gasto mantenimiento	\$360,00	\$737,88	\$756,20	\$774,98	\$794,23
Total Gastos	\$7.134,07	\$13.887,19	\$14.081,95	\$14.282,44	\$14.488,84

Fuente y Elaboración: Los autores.**Tabla 48***Gastos anuales preventa total.*

Gastos Totales	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldos y Salarios	\$17.751,05	\$35.930,79	\$36.372,75	\$36.828,38	\$37.298,10
Matrícula Vehículo	\$2.400,00	\$2.459,60	\$2.520,68	\$2.583,28	\$2.647,43
Gasto por combustible	\$171,17	\$1.057,54	\$1.083,80	\$1.110,72	\$1.138,30
Gasto mantenimiento	\$1.080,00	\$2.213,64	\$2.268,61	\$2.324,95	\$2.382,69
Total Gastos	\$21.402,21	\$41.661,57	\$42.245,84	\$42.847,32	\$43.466,51

Fuente y Elaboración: Los autores.**Tabla 49***Costos anuales.*

Costos por Agencia	2018	2019	2020	2021	2022
Guayaquil	\$1.640,16	\$13.555,66	\$21.740,83	\$30.994,12	\$41.424,16
Cuenca	\$1.462,29	\$10.028,48	\$15.011,61	\$20.636,51	\$26.968,13
Machala	\$2.777,12	\$13.580,48	\$16.594,78	\$19.961,29	\$23.714,30
Costo Total	\$5.879,57	\$37.164,62	\$53.347,23	\$71.591,91	\$92.106,59

Fuente y Elaboración: Los autores.

Con lo presentado con antelación, la estructura de costes de SECOHI, se vería modificado en los porcentajes que detalla la *Tabla 50*.

**Tabla 50***Variación costos con la propuesta de mejora.*

Año	Proyección Modelo Actual	Proyección Modelo Mejorado	Δ Costos
2018	\$928.057,77	\$933.937,35	0,63%
2019	\$1.013.389,99	\$1.237.826,73	22,15%
2020	\$1.107.069,94	\$1.360.651,04	22,91%
2021	\$1.209.953,37	\$1.495.638,01	23,61%
2022	\$1.322.986,79	\$1.644.004,20	24,26%

Fuente y Elaboración: Los autores.

2.3 Validación del Modelo

Según la Guía emitida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo para la presentación de proyectos de inversión en el 2017, un proyecto debe comprobar su viabilidad técnica y financiera para aplicar a cualquier forma de financiamiento, no obstante, para la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (Uruguay), la viabilidad comercial es trascendental para su sostenibilidad en el tiempo. En virtud de ello, a continuación, se validará financiera y comercialmente las propuestas de mejora diseñadas para SECOHI Cía. Ltda., omitiendo la descripción de la viabilidad técnica por haberla sustentado a lo largo del diseño del modelo, pues ésta trata sobre los procedimientos y maquinarias necesarias para su implementación, mismos que han sido descritos en los componentes *propuesta de valor, actividades clave y recursos clave* de la metodología CANVAS.

A continuación, en las *figuras 8 y 9* se presentará el modelo de negocio actual de la empresa objeto de estudio y las propuestas de mejora a ser validadas










Lienzo Canvas aplicado a SECOHI Cía. Ltda. (Modelo Actual)				
<p>Socios Clave </p> <p>*Sr. Jorge Amores.</p> <p>*Autolider concesionario Mercedes-Benz en Ecuador.</p> <p>*Representantes de Motores MWM.</p> <p>*Distribuidor autorizado de las principales marcas de repuestos en el mercado.</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>*Actividades de compra.</p> <p>*Actividades de venta y distribución.</p> <p>*Actividades de resolución de problemas a clientes.</p> <p>*Actividades de resolución de problemas a empleados.</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>*Asesoría a consumidores finales e intermediarios sobre alternativas de marcas y repuestos.</p> <p>*Garantía en los productos. </p> <p>*Taller de mantenimiento preventivo y correctivo multimarca.</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>*Relación directa a través de las ventas en el almacén.</p> <p>*Recepción de pedidos vía telefónica.</p> <p>Canales </p> <p>*Publicidad boca a boca y calcomanías de la marca en los vehículos.</p> <p>*Concurso en compras públicas y catálogos para sus clientes.</p> <p>*Compra en la agencia o envíos por encomiendas.</p> <p>*Garantías de 3 a 12 meses.</p>	<p>Segmentos De Clientes </p> <p>*Propietarios de camiones y buses de las marcas Mercedes-Benz, Man, Volvo, Scania y Volkswagen.</p> <p>*Propietarios de comercios de repuestos, partes y componentes de las marcas antes mencionadas.</p>
<p>Estructura De Costos </p> <p>*79 rubros dentro de los gastos</p> <p>*3 cosotos directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Costo de repuestos vendidos. *Costo de llantas. *Costo de reencauche. 		<p>Fuente De Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> *Venta de repuestos 87% de los ingresos. *Venta de llantas 9% de los ingresos. *Servicio de taller 1%. *Servicio de reencauche 0,14%. 		

Figura 8. Lienzo Canvas modelo de negocio actual de SECOHI.

Fuente: Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio (2011).

Elaboración: Los actores.













Lienzo Canvas aplicado a SECOHI Cía. Ltda. (Modelo Mejorado)				
<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> *Sr. Jorge Amores. *Autolider concesionario Mercedes-Benz en Ecuador. *Representantes de Motores MWM. *Distribuidor autorizado de las principales marcas de repuestos en el mercado. <p>*Alianza estratégica con La Renaciente. </p> <p>*Convenio con clientes intermediarios. </p>	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> *Actividades de compra. +Gestión de Inventario *Actividades de venta y distribución. +Preventa *Actividades de resolución de problemas a clientes. +Taller Móvil *Actividades de resolución de problemas a empleados. +Capacitación RR.HH. 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> *Asesoría a consumidores finales e intermediarios sobre alternativas de marcas y repuestos. *Taller de mantenimiento preventivo y correctivo multimarca +modalidad móvil. <p>*Servicio de preventa y entrega de pedidos en domicilios comerciales y talleres. </p>	<p>Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> *Relación directa a través de las ventas en el almacén +vendedor externo. *Recepción de pedidos vía telefónica. <p>*Ampliación del alcance de taller a través de modalidad móvil. </p> <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> *Publicidad boca a boca, calcomanías en los vehículos +promociones y descuentos a cargo del prevendedor. *Concurso en compras públicas y catálogos para sus clientes. *Compra en la agencia, envíos por encomiendas +servicio de preventa y entrega en comercios. *Garantías de 3 a 12 meses. 	<p>Segmentos De Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> *Propietarios de camiones y buses de las marcas Mercedes-Benz, Man, Volvo, Scania y Volkswagen. *Propietarios de comercios de repuestos, partes y componentes de las marcas antes mencionadas.
<p>Estructura De Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> *79 rubros dentro de los gastos *4 cosotos directos: <ul style="list-style-type: none"> *Costo de repuestos vendidos. *Costo de llantas. *Costo de reencauche. +Costo de Movilización de Taller Móvil. 		<p>Fuente De Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> *Venta de repuestos 87% de los ingresos. *Venta de llantas 9% de los ingresos. *Servicio de taller 1%. *Servicio de reencauche 0,14%. *Ingresos adicionales por colocación de repuestos en taller móvil y servicio de preventa. *Ingresos adicionales por mantenimiento preventivo de taller móvil. *Ingresos por movilización de taller móvil 		

Figura 9. Lienzo Canvas modelo de negocio mejorado de SECOHI
Fuente: Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio (2011).
Elaboración: Los autore.



2.3.1 Validación Comercial.

La validación comercial comprueba la oportunidad de venta del producto y su capacidad de desarrollo en el mercado, apelando al estudio de oportunidades comerciales mediante el análisis del entorno competitivo; la presentación y cuantificación del mercado objetivo a partir de la determinación de la demanda potencial; la descripción de la innovación en función de las necesidades insatisfechas de la demanda potencial y el posicionamiento que el producto o servicio obtiene en función de las expectativas generadas. (Agencia Nacional de Investigación e Innovación, 2011)

En los capítulos I y II se definieron los puntos referentes a la competencia (análisis de las cinco fuerzas de Porter - *rivalidad entre competidores, pág. 34*), posicionamiento de la marca (*mapa de posicionamiento, pág. 58*), segmentación de mercado y demanda potencial (componente del CANVAS *segmentación de mercado, pág. 62*); Al tratarse del valor agregado que la propuesta proporciona a la compañía, el análisis de entorno es aplicable al modelo mejorado, por lo tanto, a continuación se detallaran las necesidades insatisfechas de la demanda potencial a partir de las cuales nacieron las ideas de innovación que permitirán a SECOHI recuperar su liderazgo de mercado.

**Validación Comercial del Servicio de Preventa.**

Para determinar las necesidades insatisfechas que dieron origen a la propuesta del servicio de preventa, haremos referencia a la sexta pregunta de la encuesta de posicionamiento (véase Anexo 6), que invita a los encuestados a realizar sugerencias para mejorar la gestión comercial del SECOHI, presentamos los resultados a continuación (Tabla 51).

Tabla 51
Sugerencias de mejora.

Criterio	Porcentaje
Reducir faltantes de productos	48,03%
Implementar entrega de pedidos	12,77%
Más publicidad de sus productos	11,53%
Bajar precios	11,02%
Ventas a crédito de 3, 6 y 12 meses	5,83%
Recepción de tarjetas de crédito	3,08%
Ampliar horario de atención hasta las 8pm	2,79%
Otros	5,00%
TOTAL	100%

Fuente: Encuesta de posicionamiento.

Elaboración: Los autores.

Para mitigar los faltantes de productos, se propuso la implementación de ciertos puntos en el componente *recursos clave* (pág. 77) de la metodología CANVAS, como: mejoras en su política de inventarios, sustitución del cálculo empírico de precios por la revisión de los precios de mercado en función de la categoría de los productos, a fin de dar prioridad a los de *clase A*.



El 12,77% de los encuestados recomiendan la *entrega de productos en los domicilios comerciales* y el 11,53% *publicitar de mejor manera los productos que ofrece la empresa*; en virtud de ello, la función del vendedor externo será informar a los clientes actuales y potenciales de SECOHI, sobre su cartera de productos, promociones y descuentos, para fidelizarlos y ser el intermediario entre la gerencia comercial y el consumidor final, además de evitar la movilización de éstos clientes hasta las instalaciones de los puntos de venta para realizar los pedidos, cubriendo el 24,30% de las necesidades insatisfechas de los demandantes de repuestos, partes y componentes de vehículos pesados y semipesados, según las encuestas realizadas.

Validación Comercial del Taller Móvil.

La propuesta de implementar un *taller móvil*, nace a partir de la inviabilidad técnica y financiera de un taller de mantenimiento para la sucursal Guayaquil, pues en reunión con su jefe de agencia y previa revisión de los flujos proyectados y capacidad crediticia de las sucursales austro-costa de la empresa, se determinó la imposibilidad de realizar el montaje de la infraestructura de un taller adicional en la zona sur y la incapacidad de soportar el gasto por sueldos y salarios de sus mecánicos en el tiempo en que éste consiga captar la demanda necesaria para sustentarse. Para mitigar esto, se analizó empresas del ramo automotriz pesado con representaciones de marcas internacionales en el país, encontrando el componente de taller



móvil como parte de su garantía posventa, concluyendo que ampliar el alcance del taller Cuenca mediante la modalidad móvil, sería la mejor alternativa para satisfacer las necesidades de los clientes ubicados fuera de la provincia de Azuay.

Para la validación comercial del Taller Móvil, se adjuntó preguntas a la encuesta de posicionamiento de la Agencia Cuenca (*véase en el Anexo 12*), las mismas que lo validan comercialmente, con una aceptación del 67%, además, proponen un precio entre 10 y 15 dólares por la movilización del taller para flotas de buses y camiones dentro de la provincia de Azuay y Cañar, además, sugieren atención de ocho horas, sin embargo, dentro de la categoría *otro horario*, recomiendan trabajar doble jornada de 08H00 a 13h00 y 15H00 a 18H00, en lugar del horario propuesto de 08H00 a 16H00. A continuación las *Tablas de la 52 a la 54* presentan un resumen de la información.

Tabla 52
Disposición de compra del servicio taller móvil.

<u>Criterio</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Porcentaje</u>
SI	41	67,21%
NO	20	32,79%
TOTAL	61	100%

Fuente: Encuesta para taller móvil.

Elaboración: Los autores.

**Tabla 53***Disposición de pago por movilización de taller.*

Criterio	Cantidad	Porcentaje	Observaciones
\$2,00	4	6,56%	Por unidad
\$5,00	5	8,20%	Dentro de la ciudad
\$10,00	19	31,15%	
\$12,00	17	27,87%	
\$15,00	16	26,23%	Tambo - Cuenca
TOTAL	61	100,00%	

Fuente: Encuesta para taller móvil.**Elaboración:** Los autores.**Tabla 54***Horario del servicio de taller móvil.*

Horas	Horario	Cantidad	Porcentaje	Observaciones
24 horas		8	13,11%	
12 horas	06H00 - 18H00	11	18,03%	
8 horas	08H00 - 16H00	15	24,59%	
8 horas	Doble Jornada	27	44,26%	Categoría otros
TOTAL		61	100,00%	

Fuente: Encuesta para taller móvil.**Elaboración:** Los autores.

Las recomendaciones más pronunciadas para el Taller de Mantenimiento fueron *cumplir siempre con los plazos pactados, mantener su política de repuestos de calidad y garantía de servicio*; observaciones con las que se esperaba operar en la modalidad móvil del taller.

Las mejoras para el componente, *propuesta de valor* (pág. 64) de la metodología CANVAS, han sido extraídas de las recomendaciones encontradas en las encuestas realizadas, buscando satisfacer las necesidades de los clientes actuales, recuperar los clientes perdidos, mejorar



los nexos comunicacionales con su demanda y validar comercialmente la propuesta móvil del taller de Cuenca.

2.3.2 Validación Financiera.

Según la SENPLADES, la validación financiera de un proyecto describe el cálculo de la inversión total, los costos de operación, mantenimiento y logística, los ingresos y los beneficios que éste generará, presentados en flujos financieros y evaluados con ratios de fácil comprensión como la *tasa interna de retorno* y *el valor actual neto*.

En los componentes *propuesta de valor, fuente de ingresos y estructura de costes* de la metodología CANVAS, se puntualiza el cálculo de la inversión, costos e ingresos de las propuestas de mejora del modelo, por lo que, para su validación financiera se presentará a continuación el cálculo del punto de equilibrio y la presentación de los flujos de caja proyectados con sus respectivos indicadores.

Servicio de Preventa.

En las *Tablas de la 55 a la 62* se presentan los flujos de caja de cada sucursal y el flujo conjunto de la región austro-costa de SECOHI, para demostrar su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.



Tabla 55
Flujo de caja agencia Guayaquil.

Flujo Guayaquil	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión Inicial	-\$15.443,00				
(+)Ingresos	\$4.441,26	\$36.706,18	\$58.870,11	\$83.926,28	\$112.168,88
(-)Costos	\$1.640,16	\$13.555,66	\$21.740,83	\$30.994,12	\$41.424,16
(=)Ingresos Brutos	\$2.801,10	\$23.150,53	\$37.129,28	\$52.932,16	\$70.744,72
(-)Gastos Operativos	\$6.717,02	\$12.796,80	\$12.964,48	\$13.137,22	\$13.315,18
(-)Depreciación	\$1.500,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
(-)Gasto de mantenimiento	\$360,00	\$737,88	\$756,20	\$774,98	\$794,23
(-)Gasto por combustible	\$57,06	\$352,51	\$361,27	\$370,24	\$379,43
(=)Utilidad Bruta	-\$5.832,98	\$6.263,34	\$20.047,33	\$35.649,72	\$53.255,88
(-)15% Participación a Trabajadores		\$939,50	\$3.007,10	\$5.347,46	\$7.988,38
(=)Utilidad antes de Impuestos		\$5.323,84	\$17.040,23	\$30.302,26	\$45.267,50
(-)22% Impuesto a la Renta		\$1.171,24	\$3.748,85	\$6.666,50	\$9.958,85
(=)Utilidad Neta		\$4.152,59	\$13.291,38	\$23.635,77	\$35.308,65
(+)Depreciación	\$1.500,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Flujo de Caja	-\$19.775,98	\$7.152,59	\$16.291,38	\$26.635,77	\$38.308,65

Fuente y Elaboración: Los autores.

Tabla 56
Evaluación de la inversión Guayaquil.

VAN	\$42.152,27
TIR	70%
Recuperación de la Inversión	1año 10meses

Fuente y Elaboración: Los autores.

Tabla 57
Flujo de caja agencia Cuenca.

Flujo Cuenca	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión Inicial	-\$15.443,00				
(+)Ingresos	\$3.959,61	\$27.155,24	\$40.648,65	\$55.879,81	\$73.024,65
(-)Costos	\$1.462,29	\$10.028,48	\$15.011,61	\$20.636,51	\$26.968,13
(=)Ingresos Brutos	\$2.497,32	\$17.126,76	\$25.637,03	\$35.243,30	\$46.056,52
(-)Gastos Operativos	\$6.717,02	\$12.796,80	\$12.964,48	\$13.137,22	\$13.315,18
(-)Depreciación	\$1.500,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
(-)Gasto de mantenimiento	\$360,00	\$737,88	\$756,20	\$774,98	\$794,23
(-)Gasto por combustible	\$57,06	\$352,51	\$361,27	\$370,24	\$379,43
(=)Utilidad Bruta	-\$6.136,75	\$239,57	\$8.555,08	\$17.960,86	\$28.567,69
(-)15% Participación a Trabajadores		\$35,94	\$1.283,26	\$2.694,13	\$4.285,15
(=)Utilidad antes de Impuestos		\$203,64	\$7.271,82	\$15.266,73	\$24.282,53
(-)22% Impuesto a la Renta		\$44,80	\$1.599,80	\$3.358,68	\$5.342,16
(=)Utilidad Neta		\$158,84	\$5.672,02	\$11.908,05	\$18.940,38
(+)Depreciación	\$1.500,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Flujo de Caja	-\$20.079,75	\$3.158,84	\$8.672,02	\$14.908,05	\$21.940,38

Fuente y Elaboración: Los autores.



Tabla 58

Evaluación de la inversión Cuenca.

VAN	\$14.677,35
TIR	34%
Recuperación de la Inversión	3años 7meses

Fuente y Elaboración: Los autores.

Tabla 59

Flujo de caja agencia Machala.

Flujo Machala	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión Inicial	-\$15.443,00				
(+)Ingresos	\$7.519,92	\$36.773,41	\$44.935,57	\$54.051,43	\$64.213,90
(-)Costos	\$2.777,12	\$13.580,48	\$16.594,78	\$19.961,29	\$23.714,30
(=)Ingresos Brutos	\$4.742,80	\$23.192,93	\$28.340,79	\$34.090,15	\$40.499,60
(-)Gastos Operativos	\$6.717,02	\$12.796,80	\$12.964,48	\$13.137,22	\$13.315,18
(-)Depreciación	\$1.500,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
(-)Gasto de mantenimiento	\$360,00	\$737,88	\$756,20	\$774,98	\$794,23
(-)Gasto por combustible	\$57,06	\$352,51	\$361,27	\$370,24	\$379,43
(=)Utilidad Bruta	-\$3.891,27	\$6.305,74	\$11.258,84	\$16.807,71	\$23.010,76
(-)15% Participación a Trabajadores		\$945,86	\$1.688,83	\$2.521,16	\$3.451,61
(=)Utilidad antes de Impuestos		\$5.359,88	\$9.570,02	\$14.286,55	\$19.559,15
(-)22% Impuesto a la Renta		\$1.179,17	\$2.105,40	\$3.143,04	\$4.303,01
(=)Utilidad Neta		\$4.180,71	\$7.464,61	\$11.143,51	\$15.256,14
(+)Depreciación	\$1.500,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Flujo de Caja	-\$17.834,27	\$7.180,71	\$10.464,61	\$14.143,51	\$18.256,14

Fuente y Elaboración: Los autores.

Tabla 60

Evaluación de la inversión Machala.

VAN	\$18.579,54
TIR	48%
Recuperación de la Inversión	2años 1mes

Fuente y Elaboración: Los autores.

**Tabla 61***Flujo de caja consolidado SECOHI Austro-costa.*

Flujo Consolidado	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión Inicial	-46.329,00				
(+)Ingresos	\$15.920,79	\$100.634,83	\$144.454,33	\$193.857,52	\$249.407,44
(-)Costos	\$5.879,57	\$37.164,62	\$53.347,23	\$71.591,91	\$92.106,59
(=)Ingresos Brutos	\$10.041,22	\$63.470,22	\$91.107,10	\$122.265,61	\$157.300,85
(-)Gastos Operativos	\$20.151,05	\$38.390,39	\$38.893,43	\$39.411,65	\$39.945,53
(-)Depreciación	\$4.500,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00
(-)Gasto de mantenimiento	\$1.080,00	\$2.213,64	\$2.268,61	\$2.324,95	\$2.382,69
(-)Gasto por combustible	\$171,17	\$1.057,54	\$1.083,80	\$1.110,72	\$1.138,30
(=)Utilidad Bruta	-\$15.861,00	\$12.808,65	\$39.861,26	\$70.418,29	\$104.834,33
(-)15% Participación a Trabajadores		\$1.921,30	\$5.979,19	\$10.562,74	\$15.725,15
(=)Utilidad antes de Impuestos		\$10.887,35	\$33.882,07	\$59.855,55	\$89.109,18
(-)22% Impuesto a la Renta		\$2.395,22	\$7.454,06	\$13.168,22	\$19.604,02
(=)Utilidad Neta		\$8.492,14	\$26.428,01	\$46.687,33	\$69.505,16
(+)Depreciación	\$4.500,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00
Flujo de Caja	-\$57.690,00	\$17.492,14	\$35.428,01	\$55.687,33	\$78.505,16

Fuente y Elaboración: Los autores.**Tabla 62***Evaluación de la inversión consolidada.*

VAN	\$75.409,17
TIR	52%
Recuperación de la Inversión	2años 1mes

Fuente y Elaboración: Los autores.

La implementación de un vendedor externo es financieramente sostenible en el tiempo, pues todos los valores de los flujos actualizados son positivos, y los valores de la *tasa interna de retorno*, son superiores a la tasa de descuento 9,829% (véase el Anexo 13).

No obstante, para que el servicio de preventa se sustente, deberá realizar la colocación de \$1.834,90 dólares de repuestos en cada agencia para el 2018, determinado por la fórmula del punto de equilibrio, señalada a continuación:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ingresos}}}$$



En la *Tabla 63*, se detalla el punto de equilibrio mensual y anual por agencia durante el horizonte de tiempo para el que está calculado el proyecto.

Tabla 63

Punto de equilibrio en servicio de preventa por agencia.

Descripción	2019	2020	2021	2022
Costos Fijos	\$13.887,19	\$14.081,95	\$14.282,44	\$14.488,84
Costo Variable	\$13.580,48	\$16.594,78	\$19.961,29	\$23.714,30
Ingresos Totales	\$36.773,41	\$44.935,57	\$54.051,43	\$64.213,90
Punto de Equilibrio Anual	\$22.018,75	\$22.327,55	\$22.645,44	\$22.972,69
Punto de Equilibrio Mensual	\$1.834,90	\$1.860,63	\$1.887,12	\$1.914,39

Fuente y Elaboración: Los autores.

Taller Móvil.

En la *Tabla 64* se presenta los flujos que generaría la implementación de la modalidad móvil del taller de mantenimiento y junto a este su respectiva evaluación en la *Tabla 65*.

Tabla 64

Flujo de caja taller móvil.

Flujo Taller Móvil	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión Inicial	-\$46.850,00				
(+)Ingresos Taller Móvil		\$283.330,43	\$302.940,69	\$323.908,24	\$346.327,03
(-)Costos Taller Móvil		\$215.878,69	\$229.702,59	\$244.449,72	\$260.182,97
(=)Ingresos Netos		\$67.451,74	\$73.238,10	\$79.458,52	\$86.144,06
(-)Gasto Operativo		\$26.890,38	\$27.709,92	\$28.554,51	\$29.424,91
(-)Depreciación Camión		\$7.280,00	\$7.280,00	\$7.280,00	\$7.280,00
(-)Gasto de Mant. Camión		\$900,00	\$922,35	\$945,26	\$968,73
(-)Gasto de Mant. Eq. Automotriz		\$144,00	\$147,58	\$151,24	\$155,00
(-)Gasto Combustible		\$582,13	\$596,59	\$611,40	\$626,59
(=)Utilidad Bruta		\$31.655,23	\$36.581,67	\$41.916,11	\$47.688,84
(-)15% Participación a Trabajadores		\$4.748,28	\$5.487,25	\$6.287,42	\$7.153,33
(=)Utilidad antes de Impuestos		\$26.906,95	\$31.094,42	\$35.628,70	\$40.535,51
(-)22% Impuesto a la Renta		\$5.919,53	\$6.840,77	\$7.838,31	\$8.917,81
(=)Utilidad Neta		\$20.987,42	\$24.253,65	\$27.790,38	\$31.617,70
(+)Depreciación		\$7.280,00	\$7.280,00	\$7.280,00	\$7.280,00
Flujo de Caja	-\$46.850,00	\$28.267,42	\$31.533,65	\$35.070,38	\$38.897,70

Fuente y Elaboración: Los autores.

**Tabla 65***Evaluación de la inversión taller móvil.*

VAN	\$52.568,24
TIR	56%
Recuperación de la Inversión	1 año 8 meses

Fuente y Elaboración: Los autores.

Al igual que con el servicio de preventa, la propuesta es financieramente sostenible y sustentable, pues la actualización de sus flujos es de \$52.568,24 dólares y la *tasa interna de retorno* de 56%, superior a la tasa de descuento utilizada (9,829%).

Los altos porcentajes en la TIR de las dos propuestas, se deben a que son prestaciones de servicios que incrementarán las ventas, por lo que, con una inversión relativamente pequeña sus ingresos aumentarán de forma significativa.

Así mismo, para que la modalidad móvil del taller de mantenimiento de SECOHI, se sustente, deberá generar ingresos por \$83.790,41 dólares durante el 2019, correspondiente al mantenimiento de 21 unidades en el año (véase Anexo 14), en la *Tabla 66* se muestra el punto de equilibrio anual de los años para los está calculado el proyecto.

Tabla 66*Punto de equilibrio anual taller móvil.*

Descripción	2019	2020	2021	2022
Costos Fijos	\$28.407,70	\$29.264,92	\$30.148,12	\$31.058,10
Costo Variable	\$187.272,13	\$200.233,87	\$214.092,73	\$228.910,82
Ingresos Totales	\$283.330,43	\$302.940,69	\$323.908,24	\$346.327,03
Punto de Equilibrio Anual	\$83.790,41	\$86.318,85	\$88.923,92	\$91.607,96

Fuente y Elaboración: Los autores.



Con los valores expuestos y los potenciales clientes sugeridos, el modelo mejorado podría generar los ingresos necesarios para cubrir los costos y gastos, y producir un margen de utilidad mientras adiciona valor a su marca y recupera a sus clientes perdidos.

Luego de haber validado financiera y comercialmente el modelo de negocio propuesto, en el siguiente capítulo se diseñará mecanismos de control y seguimiento para monitorear el cumplimiento de los objetivos del modelo luego de su implementación.



Capítulo III.

3. Métricas del Modelo

Para el seguimiento del modelo y la detección de errores y desviaciones en su ejecución se planteará un cuadro de mando de integral, que medirá, a través de indicadores el cumplimiento de cada objetivo y sus respectivas herramientas para la recuperación del liderazgo de mercado.

3.1 Metas y Objetivos

En función de los objetivos del modelo se plantean las metas en tres niveles, *alto*, *medio* y *bajo*, y a cada uno de estos se asignará un color para su semaforización, a partir del libro *Cuadro de Mando Integral* de Kaplan y Norton. A continuación, se presenta el criterio general para la determinación de metas.

Estándar de cumplimiento denominado como *alto*.

Representado por el color verde fosforescente, se delimitarán a partir del mejor referente de la industria en caso de existir literatura que lo respalde, caso contrario, será determinado por las metas más retadoras impuestas por la alta dirección.

Estándar de cumplimiento denominado como *medio*.

Representado por el color amarillo, será fijado a partir del dato medio de la data histórica o sectorial según corresponda, de cuyo límite superior e inferior será calculado a partir de la suma-resta de la desviación estándar de dicha data para los indicadores cuantitativos, y determinado por el rango de



tolerancia aceptable según el criterio del responsable de los indicadores cualitativos.

Estándar de cumplimiento denominado como *bajo*.

Representado por el color rojo, será fijado por los niveles mínimos aceptables para que la organización continúe en funcionamiento acorde a los datos históricos o el criterio de los responsables.

Con lo descrito anteriormente, se puntualiza que cada objetivo tendrá los medidores pertinentes en función de las actividades planteadas en el modelo de negocio para su cumplimiento, y a continuación se presentará la determinación de metas y cálculo de un indicador de un objetivo financiero.

- ***Objetivo.***

Fomentar el crecimiento sostenido de la utilidad

- ***Nombre y fórmula del Indicador.***

% Rentabilidad a Ingresos $\frac{Utilidad\ Neta}{Ingresos} \times 100$

- ***Descripción del Indicador.***

Demuestra el porcentaje que la utilidad neta representa con respecto a los ingresos, con el fin de medir la eficiencia contable de la gestión comercial de un período determinado.

- ***Período de Medición.***

Anual



- **Metas.**

Alto. Determinado por el porcentaje del *margen neto más alto* del sector, en las provincias de Guayas, Azuay y El Oro según datos de la *superintendencia de compañías*, equivalente a 25,04%

Medio. Determinado por el *promedio geométrico del margen neto* del sector más/menos la desviación estándar de los datos de cálculo, en las provincias de Guayas, Azuay y El Oro según datos de la *superintendencia de compañías*, obteniendo un rango que oscila entre el 16,87% hasta el 7,53%, como se muestra en la *Tabla 67*.

Tabla 67

Determinación del rango para el estándar medio.

Descripción	Margen Neto
Media Poblacional	12,20%
Desviación Estándar	4,67%
Límite Superior	16,87%
Límite Inferior	7,53%

Fuente: Departamento de ventas SECOHI.

Elaboración: Los autores.

Bajo. Determinado por el *umbral mínimo* de la meta de rango medio, equivalente a 7,52% y todos los valores por debajo de éste.

Para detalle de cada uno de los indicadores que compone el cuadro de mando de integral se han realizado fichas de indicador (*véase plantilla Excel*) y un cuadro resumen expuesto en la *Tabla 68*.



Tabla 68
Indicadores para el cuadro de mando integral.

OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULA	ESTÁNDAR					
			Alto	Medio	Bajo			
			Lim. Sup.	Lim. Inf.	Lim. Sup.	Lim. Inf.	Lim. Sup.	Lim. Inf.
PERSPECTIVA FINANCIERA								
Fomentar el crecimiento sostenido de la utilidad.	% Rentabilidad a Ingresos	↑	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ingresos} \times 100$	25,04%	16,88%	16,87%	7,53%	7,52%
	% Variación de rentabilidad respecto del año anterior	↑	$\left(\frac{Utilidad\ Neta\ actual}{Utilidad\ Neta\ anterior} - 1\right) \times 100$	35,86%	16,95%	16,94%	8,97%	8,96%
	Rotación cuentas por cobrar	↓	$\frac{360\ días}{(Ventas/Ctas\ y\ Dctos\ por\ cobrar)}$	34	46	47	162	163
	Rotación de proveedores	↑	$\frac{360\ días}{(Costo\ de\ ventas/Ctas\ y\ Dctos\ por\ pagar)}$	249	141	140	48	47
	Prueba ácida	↑	$\frac{Activo\ corriente - Inventario}{Paivo\ corriente}$	5,62	2,07	2,06	1,01	1
PERSPECTIVA CLIENTES								
Firmar convenios con proveedores, clientes.	Número de nuevos convenios firmados con proveedores	↑	Registro de los convenios	7	4	3	2	1
	Número de nuevos convenios firmados con clientes	↑	Registro de los convenios	9	7	6	3	2
Posicionarse como primera opción.	Cuota de mercado	↑	$\frac{Ventas\ anuales\ de\ la\ empresa}{Ventas\ anuales\ del\ sector} \times 100$	25,46%	25,45%	19,33%	19,32%	
Formar nuevas alianzas estratégicas.	% Aporte Taller móvil en venta de repuestos	↑	$\frac{Ventas\ Taller\ móvil}{Ventas\ totales} \times 100$	13,72%	13,71%	9,71%	9,70%	
	% Aporte Vendedor externo en venta de repuestos	↑	$\frac{Ventas\ Vendedor\ externo}{Ventas\ totales} \times 100$	13,96%	13,95%	9,19%	9,18%	
	Número de nuevas alianzas estratégicas	↑	Registro de las alianzas	7	4	3	2	1



(Continuación)
Indicadores para el cuadro de mando integral.

OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULA	ESTÁNDAR									
			Alto		Medio		Bajo					
			Lim. Sup.	Lim. Inf.	Lim. Sup.	Lim. Inf.	Lim. Sup.	Lim. Inf.				
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS												
Fidelizar clientes.	% Clientes satisfechos	↑ $\frac{\text{Clientes satisfechos y muy satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$	80%		79,99%		64%		63,99%			
Seguimiento del ciclo efectivo operativo.	Ciclo efectivo operativo	↓ $\text{Rot. inventarios} + \text{Rot. Ctas por cobrar} - \text{Rot. Proveedores}$	249		250		329		330			
Recuperar clientes perdidos.	% Clientes recuperados	↑ $\frac{\# \text{ Clientes recuperados}}{\# \text{ Clientes perdidos}} * 100$	80%		79,99%		50%		49,99%			
PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO												
Mejorar la gestión de inventarios.	Rotación de inventarios	↓ $\frac{360 \text{ días}}{(\text{Costo de Ventas} / \text{Inventario})}$	142		143		653		654			
	% Ventas perdidas	↓ $\frac{\text{Ventas perdidas}}{\text{Ventas totales}} * 100$	9,99%		10%		19,99%		20%			
	% Pedidos entregados con retraso	↓ $\frac{\text{Pedidos retrasados}}{\text{Total de pedidos}} * 100$	3,99%		4%		14,99%		15%			
	% Productos nuevos incorporados	↑ $\frac{\text{Productos nuevos}}{\text{Total de productos}} * 100$	20%		19,99%		10%		9,99%			
Determinar necesidades de capacitación.	# Promedio Cursos realizados por empleados	↑ Revisión de los registros	2		1		1		0			
	% Personal capacitado	↑ $\frac{\# \text{ Empleados capacitados}}{\# \text{ Total de empleados}} * 100$	90%		89,99%		50%		49,99%			
Seguimiento post-capacitación.	% Retorno por inversión en capacitación	↑ $\frac{\text{Ingresos despues cap.} - \text{Ingresos antes cap.}}{\text{Costos de capacitación}} * 100$	500%		499,99%		100%		99,99%			

Fuente y Elaboración: Los autores.



- **Demostración explicativa del indicador rentabilidad a ingresos.**

Para fines académicos, se calculará el indicador expuestos en páginas anteriores, con datos del 2017, a fin de explicar su procedimiento para realizar el seguimiento en el momento en que se implementen las mejoras propuestas.

$$Rentabilidad\ a\ Ingresos = \frac{\$212.913,53}{\$2'011.040,58} \times 100$$

$$Rentabilidad\ a\ Ingresos = 10,59\%$$

INDICADOR	RESPONSABLE	META	2018	
			RESULTADO	SEMÁFORO
% Rentabilidad a Ingresos	Dpto. Contabilidad	25,04%	0,60%	

3.2 Matriz de Riesgos

Para determinar la probabilidad de incumplimiento de la propuesta del modelo de negocio, se ha calculado una matriz de riesgos en función de las actividades influyentes en cada táctica para la recuperación del liderazgo de mercado, calculado a partir de un árbol de probabilidades que por motivos de estética se presentará en una tabla en el archivo Excel adjunto, para cuya realización se tomó en cuenta los criterios de la Confederación Alemana de Cooperativas que también opera en Ecuador.

3.3 Diseño del Balancedscore Card

Para el control y seguimiento del modelo se realizó una plantilla en Microsoft Excel, semaforizada, de tal forma, que conforme se ingresen los datos pertinentes el



cuadro de mando integral se calcule y coleree acorde al nivel en que se encuentra cada indicador; en su portada se exhiben las siguientes secciones:

Empresa.

Se encuentran los *botones de hipervínculo* que llevarán al usuario a las páginas donde se describe la filosofía, objetivos, FODA y planificación estratégica de la empresa.

Cuadro de Mando Integral.

Se encuentran los *botones de hipervínculo* que conducen a las páginas donde se presenta, el mapeo estratégico (Anexo 15), los indicadores, las fichas informativas de los indicadores, los estándares o metas de cumplimiento, la matriz de riesgos del modelo, y el cuadro de mando integral.

Información Relevante.

Se encuentran los *botones de hipervínculo* que llevarán al usuario a las páginas donde se deberá ingresar los datos para que la plantilla funcione, correspondiente a las perspectivas que propone Kaplan y Norton, Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

Con la hoja de cálculo realizada, la empresa estará en capacidad de monitorear el desarrollo periódico de las mejoras propuestas, con el fin de encontrar errores y desviaciones y corregirlos a tiempo, para conseguir la recuperación de su liderazgo de mercado.





SECOHI
Repuestos • Talleres • Distribución

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Av. España y Av. Gil Ramírez Dávalos
En el camino... siempre contigo




TRABAJO DE TITULACIÓN
Verónica del Cisne Pacurucu Cajamarca
Jorge Estives Santander Orbe
Periodo
2018-2022

Atrás

Inicio




Perspectiva	INDICADORES	RESPONSABLE	ESTÁNDAR	2018		2019		2020		2021		2022		PROMEDIO MODELO	
				RESULTADO	SEMÁFORO	RESULTADO	SEMÁFORO	RESULTADO	SEMÁFORO	RESULTADO	SEMÁFORO	RESULTADO	SEMÁFORO		
Perspectiva Financiera	% Rentabilidad a Ingresos	Contabilidad	16,88%												
	% Variación de rentabilidad respecto del año anterior	Gerencia Financiera	16,95%												
	Rotación cuentas por cobrar (Días)	Gerencia Financiera	46												
	Rotación de proveedores (Días)	Gerencia Financiera	141												
	Prueba ácida	Gerencia Financiera	2,07												
Perspectiva Clientes	Número de nuevos convenios firmados con proveedores	Gerencia General	4												
	Número de nuevos convenios firmados con clientes	Gerencia Comercial	7												
	Cuota de mercado	Gerencia Comercial	25,46%												
	% Aporte Taller móvil en venta de repuestos	Gerencia Financiera	13,72%												
	% Aporte Vendedor externo en venta de repuestos	Gerencia Financiera	13,96%												
Perspectiva a Procesos Internos	Número de nuevas alianzas estratégicas	Gerencia General	4												
	% Clientes satisfechos	Gerencia Comercial	80%												
	Ciclo efectivo operativo (Días)	Gerencia Financiera	249												
Perspectiva Formación y Crecimiento	% Clientes recuperados	Gerencia Comercial	80%												
	Rotación de inventarios (Días)	Gerencia Financiera	142												
	% Ventas perdidas	Ventas	9,99%												
	% Pedidos entregados con retraso	Ventas	3,99%												
	% Productos nuevos incorporados	Gerencia Comercial	20,00%												
	# Promedio Cursos realizados por empleados	Talento Humano	2												
	% Personal capacitado	Talento Humano	90%												
% Retorno por inversión en capacitación	Talento Humano	500%													

Figura 10. Cuadro de mando integral para la propuesta de modelo de negocio de SECOHI Cía. Ltda.

Fuente: Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, (2002)

Elaboración: Los autores.



Capítulo IV.

4. Resultados Esperados

Con el modelo de negocio mejorado de SECOHI, se prevé los siguientes resultados:

- Mejora del Modelo de Negocio actual, expuesto en los Lienzos Canvas, ubicados en el capítulo II en las *Figuras 8 y 9*.
- Mejora de la gestión de inventarios a través del cálculo del punto de reorden y lote de compra de los artículos de mayor demanda, en función de su volumen de ventas y el stock al momento de la colocación del pedido; para evitar *envíos de emergencia* de una sucursal a otra, que según los estados financieros de la empresa de los últimos cinco representaron un promedio anual de \$13.361,66 dólares, sumando el 2,07% del total sus gastos.
- Listado de inventarios para revisión prioritaria de precios de los artículos en función de su categoría; calculado mediante un análisis ABC cruzado entre las variables *monto de ventas y rendimiento por ventas*, cada análisis (por separado), se acerca a los fundamentos teóricos explicados en la *Tabla 69*.

Tabla 69

Categorías de productos para análisis ABC.

Categoría	Descripción
A	Suelen representar alrededor del 20% del inventario, cubriendo el 80% de la demanda o utilidad total.
B	Suelen representar alrededor del 30% del inventario, cubriendo el 15% de la demanda total o utilidad total.
C	Suelen representar alrededor del 50% del inventario, cubriendo el 5% de la demanda total o utilidad total.

Fuente: Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008.

Elaboración: Los autores.



Para su cálculo, se procede a ordenar los artículos de mayor a menor en función de la variable de medición, se acumula el criterio elegido y se calcula los porcentajes de productos o dólares descritos en la tabla anterior, categorizándolos según corresponda. Por motivos de privacidad, no se expondrá el cálculo sino únicamente los porcentajes obtenidos de cada categoría en las dos variables a medir (véase Anexo 16). A continuación, se expone el cuadro resumen del análisis ABC de cada variable calculada de la agencia Guayaquil, en las *Tablas 70 y 71* y sus respectivos gráficos plasmados en las *Figuras 11 y 12*.

Tabla 70*Análisis ABC de productos - Agencia Guayaquil.*

Categoría	Artículos		Ingresos	
	%	Cantidad	%	\$
A	19,99%	600	79,01%	\$868.998,54
B	30,01%	901	15,94%	\$175.356,88
C	50,00%	1501	5,05%	\$55.530,22
TOTAL	100%	3002	100%	\$1.099.885,64

Fuente: Gerencia de almacenes SECOHI.**Elaboración:** Los autores.**Tabla 71***Análisis ABC de productos - Agencia Guayaquil.*

Categoría	Artículos		Utilidad Bruta	
	%	Cantidad	%	\$
A	20,01%	601	76,01%	\$73.457,41
B	30,00%	901	18,65%	\$18.025,51
C	49,98%	1501	5,33%	\$5.288,29
TOTAL	100%	3003	100%	\$96.771,21

Fuente: Gerencia de almacenes SECOHI.**Elaboración:** Los autores.

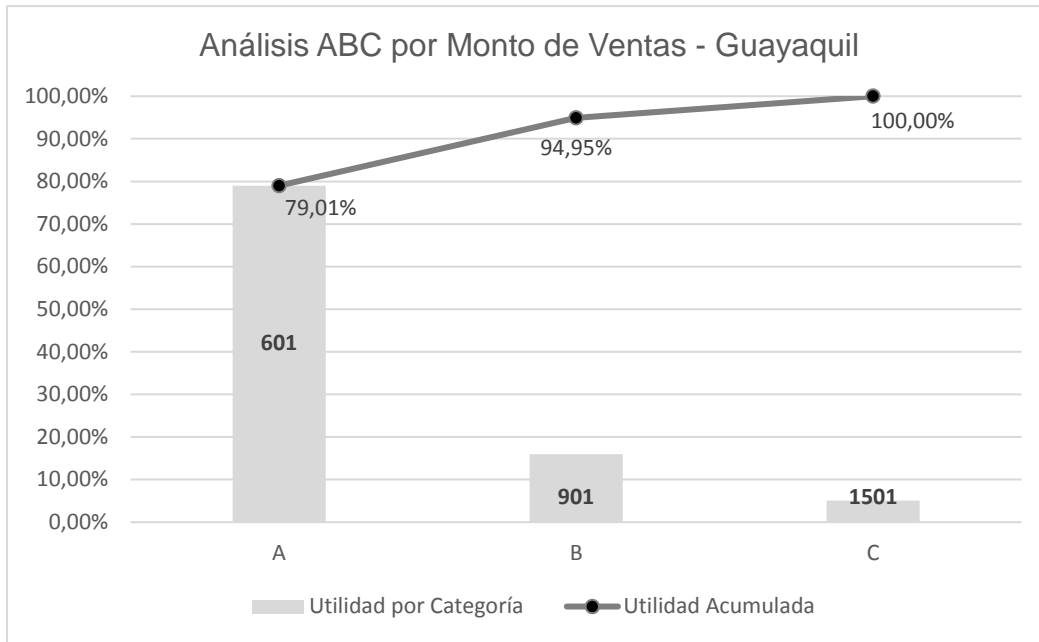


Figura 11. Análisis ABC por monto de venta agencia Guayaquil.

Fuente: Gerencia de almacenes SECOHI.

Elaboración: Los autores.

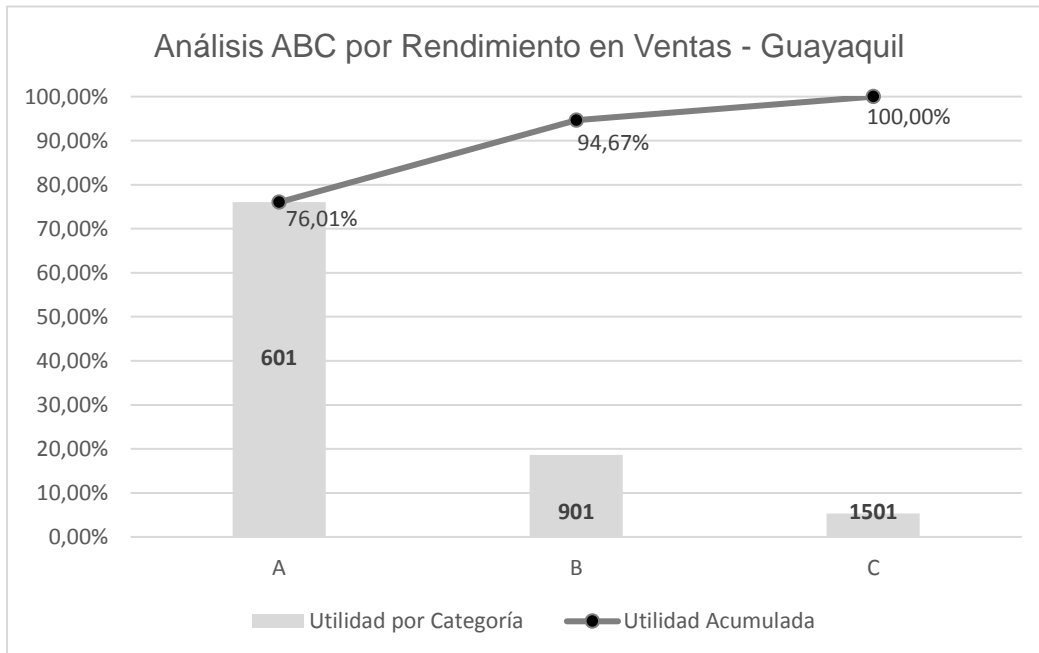


Figura 12. Análisis ABC por rendimiento en ventas agencia Guayaquil.

Fuente: Gerencia de almacenes SECOHI.

Elaboración: Los autores.



El análisis ABC cruzado, se ha realizado en base a la *Tabla 72*.

Tabla 72
Criterios para Análisis ABC cruzado de productos.

ABC por Rendimiento de Ventas	ABC por Monto de Ventas		
	A	B	C
A	A	A	B
B	A	B	C
C	B	C	C

Fuente y Elaboración: Los autores.

Obteniendo como resultado para la agencia Guayaquil los datos de la *Tabla 73*, (para ver los resultados de las agencias Cuenca, Machala y Taller Cuenca refiérase al *Anexo 16*).

Tabla 73
Análisis ABC cruzado de productos Guayaquil.

Categoría	Artículos		Ingresos		Rendimiento	
	Cantidad	%	Dólares	%	Dólares	%
A	754	25%	\$ 817.158,39	74%	\$ 290.972,72	75%
B	471	16%	\$ 176.669,66	16%	\$ 59.586,98	15%
C	1777	59%	\$ 106.057,59	10%	\$ 38.301,31	10%
Total	3002	100%	\$ 1.099.885,64	100%	\$ 388.861,01	100%

Fuente: Gerencia de almacenes SECOHI.

Elaboración: Los autores.

- Elaboración de una base de datos de ventas perdidas, para realizar adquisiciones de productos con sustento comercial, disminuyendo el riesgo de invertir en inventario de baja rotación, y mejorando el nivel de servicio para los consumidores finales e intermediarios.
- Precios competitivos a través de su cálculo con el método propuesto en el componente *recursos clave* de la metodología CANVAS, referente al análisis y seguimiento de mercado.



- Ampliación del alcance del taller de mantenimiento con la modalidad móvil, al sector sur del país, siendo pioneros en dicha modalidad y sumando atributos favorables para la participación en licitaciones en instituciones públicas.
- Control del cumplimiento de objetivos del modelo de negocio a través del cuadro de mando integral, para detectar errores y desviaciones y corregirlos o ajustarlos a tiempo.
- Seguimiento del *ciclo efectivo operativo de la empresa*, como indicador de la eficiencia empresarial de SECOHI Cía. Ltda., en sus sucursales austro-costa.
- Recuperación de la cartera de clientes mediante las visitas exploratorias que realizará el vendedor externo y la promoción de los productos de SECOHI Cía. Ltda.
- Recuperar el liderazgo de mercado en un horizonte de tiempo de cinco años del liderazgo ofreciendo servicios innovadores (Taller móvil, y servicio de preventa) en la industria de la comercialización de repuestos, partes y componentes de vehículos pesados y semipesados.
- Incremento de la utilidad en los porcentajes presentados en *la Tabla 74*, la disminución en la utilidad del 2018 se debe a la inversión que se realizaría puesto que éste se ha tomado como período cero, y por haberse calculado un financiamiento con recursos propios, por las dificultades crediticias que presentan las instituciones financieras al momento (*véase Anexo 17*).

**Tabla 74***Comparación de la utilidad neta con y sin modelo*

Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Neta con Modelo	\$199.347,89	\$307.948,50	\$383.957,60	\$468.617,75	\$562.815,68
Utilidad Neta sin Modelo	\$212.913,53	\$261.834,10	\$316.234,04	\$376.685,25	\$443.819,57
Mejora Utilidad Neta	-6,37%	17,61%	21,42%	24,41%	26,81%

Fuente y Elaboración: Los autores.

- Mejora de su flujo de caja como se expone en la *Tabla 75*, la disminución del flujo del 2018 se debe a la inversión que se realizaría puesto que éste se ha tomado como período cero, y por haberse calculado un financiamiento con recursos propios, por las dificultades crediticias que presentan las instituciones financieras al momento (*véase Anexo 17*).

Tabla 75*Comparación de los flujos de caja con y sin modelo.*

Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de Caja con Modelo	\$434.424,54	\$745.173,08	\$860.124,74	\$987.436,50	\$1.128.366,76
Flujo de Caja sin Modelo	\$517.843,74	\$678.264,16	\$769.327,98	\$869.921,05	\$981.023,16
Mejora del Flujo de Caja	-16,11%	9,86%	11,80%	13,51%	15,02%

Fuente y Elaboración: Los autores.



Capítulo V.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Luego de realizado el diagnóstico de SECOHI se concluyen las siguientes causas como las principales para su descenso en ventas y pérdida del liderazgo de mercado.

- La falta de formalización de la planificación estratégica condiciona a los empleados a una actitud reactiva en sus puestos de trabajo, llevándolos a omitir sus ideas y sugerencias porque *no están informados sobre los planes de la alta dirección.*
- La negativa a renovar el inventario y/o liquidar el stock de baja rotación por los cambios existentes en el parque automotor limita la gestión de los jefes de agencia.
- La apertura al comercio exterior, dado por el cese de los mecanismos de protección y la firma de nuevos convenios comerciales, orientó a la empresa a aprovisionarse en el primer momento con productos que en su momento escasearon, no obstante, la inmediatez de acción propicia negociaciones con precios altos, que resultan poco competitivos luego de un corto período con respecto a su competencia.
- La empresa percibe como estratégica la ubicación de todas sus sucursales del sector sur, sin embargo, la agencia Machala, situada en la Av. Arízaga



617 y los Sauces (detrás del cementerio) no es fácilmente visible para nuevos clientes, el sector no es comercial y es escasamente transitado.

- La rotación promedio de inventarios desde 2012 ha sido de 2,51 veces en el año, puesto que su estrategia consistía en altos niveles de stock para garantizar el servicio al cliente, sin embargo, no tomar en cuenta la evolución del mercado, ha hecho que los altos volúmenes de inventarios para modelos de vehículos antiguos haya degradado el servicio al cliente, afectando aún más la colocación de sus repuestos, al punto que en 2017 la rotación de inventarios se situó en 0,5548 veces en el año.
- SECOHI se cataloga como una empresa *comercializadora de repuestos para vehículos de marcas europeas*, sin embargo, el estudio de mercado reveló estar posicionada como *comercializadora de repuestos para vehículos Mercedes-Benz*, relación que resulta contraproducente, pues, la participación de mercado de estos vehículos disminuye año a año, así pues, en 2017 la población de vehículos pesados y semipesados Mercedes Benz es de 4.461 unidades en las provincias de Guayas, Azuay y El Oro, 2.230 menos que en 2016, reduciendo su participación de mercado a 2% según la AEADE, esto, además de ser perjudicial por relacionar a la compañía con la contracción de mercado que ha experimentado Mercedes-Benz, ha propiciado que sus antiguos clientes migren hacia la competencia luego de cambiar de marca de vehículo.



- La garantía posventa de los productos comercializados en la agencia y el taller, dejó de ser un factor diferenciador para colocarse como un factor de higiene según la teoría de Herzberg, pues, no motiva a preferir un almacén sobre otro, sin embargo, no ofrecer garantía desmotiva la compra, distorsionando la percepción que tenía la compañía de ser ese factor su valor agregado. En conversación con sus clientes, se determinó que actualmente la asesoría brindada por sus vendedores en vitrina, si es parte de su propuesta de valor, así como su servicio de taller.

Para mitigar el descenso en ventas y recuperar a sus clientes perdidos, se propuesto mejoras en el modelo de negocio actual de SECOHI Cía. Ltda., las misma que dan lugar a las siguientes conclusiones:

- El cálculo de la matriz para la *Posición Estratégica y Ejecución de la Acción (PEYEA)*, determina como óptimo su accionar conservador, sin embargo, la lenta repuesta de la empresa frente a los cambios de entorno y los ataques de la competencia, llevaron a disminuir en aproximadamente 48% sus ingresos.
- El personal de SECOHI está altamente motivado y comprometido con la empresa, con picos laborales determinados por finales de mes o eventos casuales, y períodos con mano de obra subutilizada, que en general propician un ambiente laboral agradable. Se concluye que este margen permitirá ejecutar las propuestas realizadas en el presente trabajo para



incrementar el monto de ingresos sin aumentar significativamente su carga administrativa, no obstante, el cálculo se ha realizado con las inversiones pertinentes, discriminando los tiempos improductivos de los empleados.

- El servicio de taller es la línea de negocio más rentable y menos explotada, pues genera tan solo el 10,25% de los ingresos totales de la región austrocosta de SECOHI, a pesar de ser multimarca a diferencia de las agencias que están orientadas a la venta de repuestos para vehículos europeos, y registrar ingresos por colocación de productos y servicios prestados. Potenciar del taller Cuenca, aumentará la facturación anual permitiendo, además, promocionar su condición multimarca.
- A pesar de comercializar un producto homogéneo los clientes no tienen poder de negociación diferente al plazo de crédito dado por sus montos de compra, los proveedores internacionales tienen una fuerte influencia en la gestión de venta de SECOHI, mientras los nacionales están supeditados a la ronda de negociación que se realice. Los repuestos provenientes de china dejarán de ser sustitutos en el mediano plazo por la reorientación del sector a marcas tradicionales, dejando paso a las marcas alternas; finalmente, la competencia directa se encuentra enmarcada en empresas con más de diez años de trayectoria en Cuenca y Guayaquil, determinando a Machala como un área propicia para ser explotada, por lo tanto, aunque no existen barreras fuertes de entrada a éste mercado, el emprendimiento en la comercialización de repuestos alcanza niveles de venta que bordean los \$150.000 dólares



anuales, dejando de ser competencia de SECOHI para situarse como clientes potenciales que debe abordar mediante la propuesta de servicio de preventa, además de explorar de nuevas rutas de ventas y recuperar clientes perdidos.

- Las estrategias de comunicación y marketing masivo abarcan públicos muy amplios generalmente sin cumplir su objetivo en los segmentos de mercado a los que la empresa se dirige, por esto, se concluyó que el vendedor externo sería un mejor nexo entre la compañía y los clientes propietarios de comercios y mecánicas, dando a conocer sus productos, descuentos y promociones de manera directa, además de llevar sus sugerencias a la gerencia comercial de SECOHI, para la planificación estratégica de años posteriores.
- Los inventarios son la columna vertebral de la empresa, pues si ésta no cuenta con los productos que la demanda necesita, su declive en ventas será inevitable; la decisión de la alta dirección de no invertir en repuestos de las nuevas marcas que predominan el parque automotriz de vehículos pesados fue sustentada en la incertidumbre que generaría captar aquellos nuevos clientes. El acercamiento directo con dueños de camiones, buses y volquetas reveló que el liderazgo de mercado de SECOHI se fundó en ser una empresa con variedad de productos, donde los clientes encontrarían todos los componentes que necesitaban, siendo éstos capaces de pagar entre el 10% y el 25% más a cambio del nivel de servicio; los repetidos desabastos, le



costaron a la compañía el primer lugar como opción de compra, para ser actualmente el almacén que las consumidores visitan cuando no encuentran el producto que buscan en ninguna otra empresa que ofrezca *mejores precios*.

- La contratación de servicios complementarios de poca demanda permite a la empresa ampliar su oferta manteniendo satisfechos a sus clientes actuales, sin embargo, la alianza con talleres pequeños para estos fines disminuye su rentabilidad y encarece sus precios, los convenios con talleres o empresas especializadas aumentarían su margen de ganancia y permitiría fijar precios más competitivos en dichos servicios, en el componente *socios clave*, se realizó la sugerencia pertinente.
- La falta de mecanismos de control y seguimiento sobre las estrategias ejecutadas dificulta encontrar las razones troncales por las cuales un plan triunfa o fracasa, así mismo, obstaculiza la focalización de responsables y por lo tanto limita el accionar sobre los reconocimientos o sanciones para quién propició dicha situación.

5.2 Recomendaciones

- Implementar el modelo de negocio propuesto, desarrollado en el marco de un accionar conservador, con miras a alcanzar los márgenes de ganancia presentados e incrementar la rotación de su inventario mediante la mejora de su política de aprovisionamiento mejorando el nivel de servicio al consumidor



final e intermediarios, a través de una estrategia de desarrollo de servicio que aumenta la cobertura del taller de mantenimiento y una estrategia de penetración de mercado que publicita de manera directa los productos ofrecidos, promociones y descuentos, posicionándolos en la mente del consumidor como la primera opción en la compra de repuestos para vehículos comerciales, y recuperar el liderazgo de mercado en un horizonte de cinco años.

- Para evitar inversiones infructuosas en inventarios, se sugiere que los vendedores realicen un listado con los productos que los clientes piden recurrentemente, a fin de tener un sustento sólido para renovar su stock a partir de los requerimientos de la demanda, de tal forma que mejore su nivel de servicio y se fidelice a los clientes actuales.
- Disminuir la inversión de llantas en la Agencia de Guayaquil, pues, los precios de la importadora PINO YCAZA, colocan en una seria desventaja a SECOHI, pasando de vender \$103.122,74 dólares en 2014 a facturar \$51.940,93 dólares en 2017, el 27% de las ventas de llantas en la Sucursal Cuenca, por lo tanto, tomando en cuenta la dimensión comercial de Guayaquil y su aporte a la rentabilidad de la región austro-costa que en 2017 fue del 28% entre cuatro sucursales (Guayaquil, Cuenca, Machala y Taller), es pertinente disminuir la comercialización de neumáticos en la plaza comercial de Guayas.



- Luego de haber superado las medidas proteccionistas de 2015, se recomienda tomar en cuenta las tendencias del mercado para el aprovisionamiento que se requerirá para afrontar el nuevo período con salvaguardias, no obstante, también se hace sugiere prudencia en las negociaciones luego de levantadas dichas medidas, pues, cuidar el nivel de precios es importante en los mercados poco diferenciados, como son los repuestos, partes y componentes automotrices.
- Permitir y conceder patrocinios de las marcas comercializadas como medio publicitario y generador de ingresos adicionales.
- Conceder autonomía financiera y comercial a las agencias comercializadoras, con el fin de disminuir las obligaciones con instituciones financieras de la agencia Cuenca, que en 2017 fue de 2'208.531,15 para el aprovisionamiento de inventarios de las tres agencias de comercialización y el taller, limitando su acceso a nuevas líneas de financiamiento por al menos un año, además, actualmente el pago a proveedores se dificulta, sobre todo en la agencia Guayaquil teniendo que recurrir en reiteradas ocasiones a realizar desembolsos de *caja chica* para cubrir gastos y pagos a proveedores, afectando las relaciones comerciales de la sucursal con mayor monto de ventas.
- Ampliar las marcas de vehículos comerciales a los que se dirige su target de mercado a vehículos americanos, en la Sucursal Cuenca, pues, en el levantamiento de información para la validación comercial del modelo y el



posicionamiento de la marca, se pudo apreciar que el parque industrial de la ciudad, contrata en su mayoría transportes de marcas KENWORTH, INTERNATIONAL y FREIGHTLINER, y, mediante un acercamiento a los dueños y choferes de las unidades, expresaron que *cuando tenían vehículos Mercedes Benz compraban en SECOHI*, lo que significa que parte de la pérdida de clientes surgió por la migración de marcas de los vehículos comerciales, y, orientarse a la venta de refacciones para modelos americanos, aseguraría al menos la porción de mercado que en años anteriores fue clientes de SECOHI.

- Tomando en cuenta que la marca más comercializada de cabezas tractoras es KENWORTH, alcanzando un 25% de éste sector, y que el taller mantenimiento correctivo y preventivo de SECOHI presta servicios a éstos vehículos y otras marcas, por lo que tiene un pequeño stock de repuestos para éstos, se recomienda, luego de la ampliación de la cartera de marcas un cambio en el posicionamiento de la empresa con penetración lenta, iniciando por la promoción del taller y su condición multimarca y beneficiando a las agencias de comercialización en el mediano plazo, para que SECOHI esté posicionada como *una empresa comercializadora de repuesto originales para vehículos de marcas reconocidas*, y no asociada a una única marca o en el mejor de los casos a unas cuantas, que según el análisis de las cifras, tienen un importante declive en términos de ventas.



- Por último, se recomienda diseñar un cuadro de mando integral (como el propuesto en el presente trabajo de titulación para el seguimiento de las mejoras del modelo de negocio), aplicable a la planificación estratégica de cada sucursal y al grupo corporativo a nivel nacional, con el fin de realizar un mejor control de su gestión y de las variables importantes para su crecimiento empresarial.



Bibliografía

Libros

- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: IIRP.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Admisnitración Estratégica*. México: PEARSON.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*. México: McGraw-Hill Educación.
- Jaramillo, J. M. (2000). *INDICADORES DE GESTIÓN - Herramientnas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *MAPAS ESTRATÉGICOS - Convritiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketin Versión para Latinoamérica*. México: Pearso Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Mintzberg, H. (1983). *DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES*. Buenos Aires: "EL ATENEO" EDITORIAL.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and sustaing superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2006). *ESTRATEGIA COMPETITIVA - Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: CECSA.
- Alles, M. (2002). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*. México: Pearson Educación.



Tesis

Bonello, L. M. (16 de Diciembre de 2009). PROYECTO DE GRADUACIÓN - Trabajo Final de Grado. *Eye to Eye. Innovando en contacto real con marcas - Una nueva técnica publicitaria no tradicional*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Palermo.

Osterwalder, A. (2004). THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH. *UNIVERSITE DE LAUSANNE ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES*, 172.

Revistas

Agencia Nacional de Investigación e Innovación. (2011). MODELO DE NEGOCIO. Viabilidad Comercial.

Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de Proyectos. *Coperativismo y Desarrollo*, 12.

OCDE. (2011). Herramientas para la Evaluación de la Competencia. *GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA*, 152.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 18.

Báez, B. (07 de Mayo de 2010). Confederación Alemana de Cooperativas. Obtenido de DGRV Confederación Alemana de Cooperativas: <http://www.cemla.org/actividades/2010/2010-05-EducacionFinanciera/MatrizRiesgo-BrunoBV28.pdf>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). SENPLADES. Obtenido de SENPLADES: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Guia_general-par_la_presentaci%C3%B3n_de_proyectos_de_inversi%C3%B3n.pdf

Páginas Web

<https://www.bce.fin.ec/>

<https://www.supercias.gob.ec/portalscvsv/>



ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos – Agencia Guayaquil

FACTORES CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación
FORTALEZA			
Activos Fijos propios	0,05	3	0,15
Trayectoria histórica en el mercado automotriz	0,03	3	0,09
Ubicación estratégica de las instalaciones	0,08	4	0,32
Personal empoderado con las decisiones estratégicas	0,10	3	0,30
Mejor comunicación sobre incidentes	0,08	2	0,16
Delegación de autoridad sistemática	0,10	3	0,30
DEBILIDAD			
Planificación estratégica no formalizada	0,05	3	0,15
Rotación de Inventarios 2,61 veces por año	0,10	4	0,40
Bajo nivel de Liquidez	0,06	3	0,18
No existen estrategias de promoción y publicidad	0,04	2	0,08
Desconocen estrategias de la competencia	0,10	3	0,30
No existen mecanismos correctivos por el no cumplimiento de metas	0,07	2	0,14
Personal inconforme con mecanismos de recompensa y control	0,06	2	0,12
Precios 25% más altos que la competencia	0,08	4	0,32
TOTAL	1,00		3,01



Anexo 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – Agencia Machala

FACTORES CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación
FORTALEZA			
Activos Fijos propios	0,05	2	0,10
Trayectoria histórica en el mercado automotriz	0,03	2	0,06
Ubicación estratégica de las instalaciones	0,08	3	0,24
Buen ambiente laboral	0,02	2	0,04
Trabajo por resultados sin cuestionamiento	0,05	3	0,15
No existe competencia fuerte para esta agencia	0,08	4	0,32
DEBILIDAD			
Planificación estratégica no formalizada	0,05	3	0,15
Bajo nivel de Liquidez	0,06	3	0,18
Rotación de inventarios 2,93 veces por año	0,10	4	0,40
Dependencia financiera con Agencia Cuenca	0,08	4	0,32
Informalidad al delegar responsabilidad y autoridad	0,07	2	0,14
No conoce posicionamiento de la empresa en su área	0,08	4	0,32
No existen estrategias de promoción y publicidad	0,05	3	0,15
Políticas de inventarios ineficientes	0,10	4	0,40
Precios 15% más altos que la competencia	0,10	4	0,40
TOTAL	1,00		3,37

**Anexo 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos – Taller Cuenca**

FACTORES CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación
FORTALEZA			
Activos Fijos propios	0,05	2	0,10
Trayectoria histórica en el mercado automotriz	0,03	2	0,06
Ubicación estratégica de las instalaciones	0,06	3	0,18
Repuestos originales para mantenimiento y reparación	0,08	4	0,32
Trabajo por resultados sin cuestionamiento	0,05	3	0,15
La autoridad es delegada luego de una evaluación	0,03	3	0,09
Convenios de mantenimiento con el Sector Público	0,10	3	0,30
DEBILIDAD			
Planificación estratégica no formalizada	0,05	3	0,15
Bajo nivel de Liquidez	0,06	3	0,18
Rotación de inventarios 1,45 veces por año	0,10	4	0,40
No existen estrategias de promoción y publicidad	0,04	2	0,08
Dependencia financiera con Agencia Cuenca	0,06	4	0,24
Atrasos en las entregas	0,10	4	0,40
Necesidad de figura de autoridad para trabajar	0,05	4	0,20
Desconocimiento de competidores directos	0,04	2	0,08
Precios 20% más altos que la competencia	0,10	4	0,40
TOTAL	1,00		3,33



Anexo 5. Encuesta de testeo



ENCUESTA DE TESTEO DE POSICIONAMIENTO
Universidad de Cuenca - Tesis de Pregrado

Buen@s (...) La presente encuesta tiene fines meramente académicos, y los resultados serán utilizados para la determinación del posicionamiento de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices de vehículos y maquinarias pesadas y semipesadas. Pedimos su colaboración.

Ciudad: _____

Ocupación: _____

1. ¿Es Ud., propietario de uno o varios vehículos comerciales? Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 5 por favor.

Si []

No []

2. ¿Qué tipo de vehículo/s comercial/es posee Ud.?

3. ¿Qué marca/s es/son el/los vehículo/s comercial/es que Ud., posee?

4. ¿Cuántos vehículos comerciales posee? _____

5. ¿Compra o ha comprado Ud., repuesto de maquinarias o vehículos pesados y semipesados?. Si su respuesta es NO pase a la pregunta 7 por favor.

Si []

No []

6. ¿Qué atributos valora Ud., al momento de comprar los repuestos para su/s vehículo/s comercial/es?

7. ¿Conoce Ud., al menos un almacén dedicado exclusivamente a la venta de repuestos para vehículos pesados y semipesados?. Si su respuesta es NO agradecemos la colaboración.

Si []

No []

8. Enliste los almacenes de repuestos y partes que Ud., conozca.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



Anexo 6. Encuesta de perfil para posicionamiento de la marca



ENCUESTA

Universidad de Cuenca - Trabajo de Titulación

Buen@s (...) La presente encuesta tiene fines meramente académicos, y los resultados serán utilizados para el análisis de la comercialización de repuestos y el diseño de un modelo de negociación que mejore la gestión de SECOHI Cía. Ltda., la información obtenida es confidencial por lo que pedimos total sinceridad en sus respuestas.

Ciudad: _____ Ocupación o Giro del Negocio: _____

1. ¿Es Ud., propietario de vehículos pesados o semipesados?

Si

No

¿Cuántos? _____

2. ¿Compra o ha comprado Ud., repuestos, partes y/o componentes para vehículos comerciales?. Si su respuesta es NO agradecemos su colaboración.

Si

No

3. Tomando en cuenta únicamente la CALIDAD de los repuestos (marcas originales) Ud., prefiere comprar e Elija una opción en cada fila sugerida.

Fila a:	SECOHI	<input type="checkbox"/>	IMPORMAVIZ	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila b:	SECOHI	<input type="checkbox"/>	ECUAPECAS	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila c:	SECOHI	<input type="checkbox"/>	IMPEDI	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila d:	SECOHI	<input type="checkbox"/>	ROLORTIZ	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila e:	IMPORMAVIZ	<input type="checkbox"/>	ECUAPECAS	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila f:	IMPORMAVIZ	<input type="checkbox"/>	IMPEDI	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila g:	IMPORMAVIZ	<input type="checkbox"/>	ROLORTIZ	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila h:	ECUAPECAS	<input type="checkbox"/>	IMPEDI	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila i:	ECUAPECAS	<input type="checkbox"/>	ROLORTIZ	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila j:	IMPEDI	<input type="checkbox"/>	ROLORTIZ	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>

4. Tomando en cuenta únicamente el PRECIO de los repuestos Ud., prefiere comprar en:

Elija una opción en cada fila sugerida.

Fila a:	SECOHI	<input type="checkbox"/>	IMPORMAVIZ	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila b:	SECOHI	<input type="checkbox"/>	ECUAPECAS	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila c:	SECOHI	<input type="checkbox"/>	IMPEDI	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila d:	SECOHI	<input type="checkbox"/>	ROLORTIZ	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila e:	IMPORMAVIZ	<input type="checkbox"/>	ECUAPECAS	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila f:	IMPORMAVIZ	<input type="checkbox"/>	IMPEDI	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila g:	IMPORMAVIZ	<input type="checkbox"/>	ROLORTIZ	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila h:	ECUAPECAS	<input type="checkbox"/>	IMPEDI	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila i:	ECUAPECAS	<input type="checkbox"/>	ROLORTIZ	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>
Fila j:	IMPEDI	<input type="checkbox"/>	ROLORTIZ	<input type="checkbox"/>	INDIFERENTE	<input type="checkbox"/>

5. Describa en máximo una oración a SECOHI, sino lo conoce o no tiene un concepto de la empresa, agradecemos su colaboración.

6. ¿Qué recomendación sugeriría Ud., para mejorar la gestión de comercialización de SECOHI Cía. Ltda?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



Anexo 7. Cálculo de la variable precio para el mapa de posicionamiento

Preferencia - PRECIOS				
Prefiero a:	Marcas	Indiferente	Marcas	Prefiero a:
19	Secohi	15	Impormaviz	23
18	Secohi	6	Ecuapecas	33
21	Secohi	4	Impedi	32
12	Secohi	3	Rolortiz	42
25	Impomaviz	10	Ecuapecas	22
27	Impomaviz	4	Impedi	26
18	Impomaviz	0	Rolortiz	39
22	Ecuapecas	16	Impedi	19
22	Ecuapecas	0	Rolortiz	35
19	Impedi	10	Rolortiz	28

Preferencia Neta- PRECIOS			
Prefiero a:	Marcas	Marcas	Prefiero a:
26,5	Secohi	Impormaviz	30,5
21	Secohi	Ecuapecas	36
23	Secohi	Impedi	34
13,5	Secohi	Rolortiz	43,5
30	Impomaviz	Ecuapecas	27
29	Impomaviz	Impedi	28
18	Impomaviz	Rolortiz	39
30	Ecuapecas	Impedi	27
22	Ecuapecas	Rolortiz	35
24	Impedi	Rolortiz	33

TABULADO DE DATOS					
	SECOHI	IMPORMAVIZ	ECUAPECAS	IMPEDI	ROLORTIZ
Secohi		26,5	21	23	13,5
Impormaviz	30,5		30	29	18
Ecuapecas	36	27		30	22
Impedi	34	28	27		24
Rolortiz	43,5	39	35	33	

PORCENTAJES					
	SECOHI	IMPORMAVIZ	ECUAPECAS	IMPEDI	ROLORTIZ
Secohi		46%	37%	40%	24%
Impormaviz	54%		53%	51%	32%
Ecuapecas	63%	47%		53%	39%
Impedi	60%	49%	47%		42%
Rolortiz	76%	68%	61%	58%	

VALORES Z Y TOTALIZACIÓN VERTICAL POR EMPRESA					
	SECOHI	IMPORMAVIZ	ECUAPECAS	IMPEDI	ROLORTIZ
Secohi		-0,10	-0,33	-0,25	-0,71
Impormaviz	0,10		0,08	0,03	-0,47
Ecuapecas	0,33	-0,08		0,08	-0,28
Impedi	0,25	-0,03	-0,08		-0,20
Rolortiz	0,71	0,47	0,28	0,20	
Total	1,39	0,27	-0,05	0,06	-1,66

PUNTO EN LAS ABSCISAS DEL MAPA DE POSICIONAMIENTO					
	SECOHI	IMPORMAVIZ	ECUAPECAS	IMPEDI	ROLORIZ
Precio (Y)	0,49	0,09	-0,02	0,02	-0,59



Anexo 8. Contactos de las agencias austro-costa de SECOHI Cía. Ltda.

Agencia Guayaquil.

Teléfonos: (07)-2860727

Ext: 1102 / 1104.

Celular: 099-4918002 / 099-4928602.

Email: comercial_gye02@secohi.ec

Dirección: Av. De las Américas Garzote 6. Manzana 122, solar 9. (Frente al aeropuerto J.J. de Olmedo).

Agencia Cuenca.

Teléfonos: (07)-2860727

Ext: 1401.

Celular: 099-2841170 / 099-7773155.

Email: comercial_cue01@secohi.ec

Dirección: Av. España N18-84 y Av. Gill Ramírez Dávalos.

Agencia Machala.

Teléfonos: (07)-2961220

Ext: 1901 / 1902 / 1904.

Celular: 099-7786269 / 099-4928602.

Email: comercial_mac@secohi.ec

Dirección: Av. Arízaga 617 y los Sauces.

Taller Cuenca.

Teléfonos: (07)-2801878

Ext: 1142 / 1147 / 1148.

Celular: 099-4942305 / 099-3015586.

Email: comercial_cue04@secohi.ec

Dirección: Av. Del Toril y Huagra Huma – Sector Parque Industrial.



Anexo 9. Perfil del cargo para vendedor externo



PERFIL DEL CARGO

Av. España y Av. Gil Ramirez Dávalos
En el camino... siempre contigo

Código del Cargo:		Ciudad:	
Área:	Comercialización	Cargo:	Vendedor Externo
Licencia de conducir:	Tipo A o B	Vehículo:	Propio
Saludo:	\$385,00	Comisiones:	SI
Supervisado por:	Jefe de Agencia	Supervisa a:	-----

Descripción del puesto:	Encargado de la preventa y comunicación de los productos que ofrece la empresa, así como sus descuentos y promociones. Además, debe realizar un recorrido exploratorio una vez al mes en búsqueda de nuevos clientes.
--------------------------------	---

ANÁLISIS DEL PUESTO

Descripción	Mínimo	Requerido
Grado académico:	Bachiller en Comercio	Tecnólogo/Egresado en Adm. Empresas o Marketing
Experiencia:	1 año en cargos similares	3 años en cargos similares
Idioma:	Español	Inglés básico
Informática	Excel básico	Excel nivel medio, Access básico

COMPETENCIAS CARDINALES

Descripción	Nivel Requerido				Observación
	A	B	C	D	
Ética	x				
Orientación al cliente	x				Satisfacer expectativas
Calidad del trabajo		x			
Sencillez			x		
Adaptabilidad al cambio			x		Cambiar bajo sugerencia
Conciencia Organizacional	x				

COMPETENCIAS DEL CONOCIMIENTO

Descripción	Nivel Requerido				Observación
	A	B	C	D	
Apoyo a los compañeros		x			
Autodirección basada en el valor	x				
Responsabilidad personal	x				
Innovación del conocimiento			x		
Desarrollar Redes Inteligentes		x			
Desarrollar Relación con el cliente	x				
Comprender el negocio del cliente	x				
Demostrar valor	x				

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



Anexo 10. Perfil del cargo para mecánicos

**PERFIL DEL CARGO**

Av. España y Av. Gil Ramírez Dávalos

En el camino... siempre contigo

Código del Cargo:

Área:

Licencia de conducir:

Sueldo:

Supervisado por:

Taller

Tipo E (opcional)

\$600,00

Jefe de Mecánicos

Ciudad:

Cargo: Mecánico Taller Móvil

Vehículo: NO

Comisiones: NO

Supervisa a: -----

Descripción del puesto:	Encargado de la operación de la modalidad móvil que el taller ofrecerá como parte de su propuesta de valor a los clientes corporativos, asistirán a prestar servicios de mantenimiento preventivo en el lugar donde se encuentren las flotas de las empresas.
--------------------------------	---

ANÁLISIS DEL PUESTO

Descripción	Mínimo	Requerido
Grado académico:	Bachiller en Mecánica	Tecnólogo/Egresado en Mecánica Automotriz
Experiencia:	1 año en cargos similares	3 años en cargos similares
Idioma:	Español	Inglés básico
Informática	Ninguna	Aplicaciones Automotrices

COMPETENCIAS CARDINALES

Descripción	Nivel Requerido				Observación
	A	B	C	D	
Ética	x				
Prudencia		x			
Orientación a los resultados	x				
Calidad del trabajo	x				
Sencillez		x			
Adaptabilidad al cambio			x		
Conciencia Organizacional	x				

COMPETENCIAS DEL CONOCIMIENTO

Descripción	Nivel Requerido				Observación
	A	B	C	D	
Apoyo a los compañeros	x				
Autodirección basada en el valor		x			
Responsabilidad personal	x				
Innovación del conocimiento			x		
Habilidad analítica			x		
Desarrollar Relación con el cliente			x		
Comprender el negocio del cliente	x				
Demostrar valor	x				

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



Anexo 11. Flujo de caja proyectado del modelo de negocio actual

CUENTAS	2018	2019	2020	2021	2022
4135050061 REPUESTOS	1449506,78	1579380,07	1721702,51	1877731,05	2048854,51
4135050062 LLANTAS	472277,81	519303,75	571123,21	628234,98	691190,76
4135050063 SERVICIO DE TALLER	80955,42	85585,15	90479,64	95654,04	101124,36
4135050065 REENCAUCHE	8300,56	8506,69	8717,94	8934,44	9156,31
4175050009 (-) DEVOL. REPUESTOS	-39817,59	-43385,18	-47294,74	-51580,81	-56281,53
4175050010 (-) DEVOL. LLANTAS	-3365,57	-3700,69	-4069,97	-4476,96	-4925,60
4175050011 (-) DEVOL. REENCAUCHE	-85,26	-90,14	-95,29	-100,74	-106,51
4176050009 (-) DCTO. REPUESTOS	-497,10	-509,44	-522,09	-535,06	-548,35
4176050010 (-) DCTO. LLANTAS	475,83	518,46	565,18	616,40	672,58
4176050012 (-)DC SERVICIO TALLE	18,64	20,50	22,54	24,80	27,28
4176050014 (-) DCTO. REENCAUCHE	0,11	0,12	0,13	0,13	0,14
4176050015 (-)NC/ GAANTIA-OTROS	0,11	0,12	0,12	0,12	0,13
4176050017 (-) nc PRONTO PAGO	-0,15	-0,16	-0,18	-0,19	-0,21
4210200100 DIF CAMBIO CTAS ACT	-3373,19	-3373,19	-3373,19	-3373,19	-3373,19
4295000002 DIFERENCIAS EN INVENTARIOS	-558,47	-558,47	-558,47	-558,47	-558,47
4295000085 AJUSTES Y DIFER.COMP	-2516,20	-2578,68	-2642,72	-2708,35	-2775,60
5105050001 REMUNERACION UNIFICADA	-133140,36	-137258,48	-141503,97	-145880,79	-150392,98
5105050002 HORAS EXTRAS	-18706,43	-19285,04	-19881,53	-20496,48	-21130,45
5105050004 BONO DE RESPONSABILIDAD	-13201,07	-13609,39	-14030,33	-14464,30	-14911,69
5105050005 COMISIONES	-19902,31	-20517,90	-21152,54	-21806,80	-22481,30
5105100001 APORTE PATRONAL	-13046,91	-13450,46	-13866,49	-14295,39	-14737,55
5105100002 FONDOS DE RESERVA	-38651,86	-39847,39	-41079,89	-42350,52	-43660,45
5105150001 DECIMO TERCER SUELDO	-23718,31	-24451,93	-25208,25	-25987,95	-26791,78
5105150002 DECIMO CUARTO SUELDO	-24246,05	-24996,00	-25769,14	-26566,20	-27387,91
5105150003 VACACIONES	-11502,65	-11858,43	-12225,22	-12603,36	-12993,19
5105150006 ALIMEN PERS NOMINA	-6543,63	-6706,13	-6872,66	-7043,33	-7218,24
5105150007 UNIFORMES	-3435,99	-3521,32	-3608,76	-3698,38	-3790,22
5105150008 CAPACITACIONES AL PERSONAL	-10156,69	-10408,92	-10667,41	-10932,31	-11203,80
5105200001 SEGURO DE VIDA Y ENFERMEDAD	-3829,75	-3924,86	-4022,32	-4122,21	-4224,58
5110000001 HONORARIOS A DIRECTIVOS	-20391,59	-20897,98	-21416,95	-21948,80	-22493,86
5110000004 HONORARIOS DE ABOGADOS	-589,63	-604,27	-619,28	-634,65	-650,42
5115000001 TRABAJOS OCASIONALES	-33530,58	-34567,70	-35636,90	-36739,18	-37875,54
5115000002 SEGURIDAD Y VIGILANCIA	-1777,49	-1832,47	-1889,15	-1947,58	-2007,82
5115000003 LIMPIEZA DE LOCALES Y OFICINAS	278,27	286,88	295,75	304,90	314,33
5125000001 IMPPTOS MUN PREDIALES	-14492,60	-14492,60	-14492,60	-14492,60	-14492,60
5125000006 OTROS IMPUESTOS	-5831,16	-5831,16	-5831,16	-5831,16	-5831,16
5135000002 PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	-1635,19	-1635,19	-1635,19	-1635,19	-1635,19
5135000003 PERMISOS AMBIENTALES	-12563,80	-12563,80	-12563,80	-12563,80	-12563,80
5135000004 MATRICULAS Y LICENCIAS	-1657,08	-1657,08	-1657,08	-1657,08	-1657,08
5135000005 CONTRIBUCIONES EN GENERAL	-5162,80	-5162,80	-5162,80	-5162,80	-5162,80
5135000006 SUSCRIPCION LIBROS	53,90	53,90	53,90	53,90	53,90
5140000001 SEGUROS GENERALES	-7104,76	-7281,20	-7462,02	-7647,32	-7837,23
5145000001 GTS SEV ASE LIMPIEZA	-3224,01	-3304,07	-3386,12	-3470,21	-3556,39
5145000002 GTS SEV ASIS TECNICA	-1590,27	-1629,76	-1670,23	-1711,71	-1754,22
5145000003 GTS SEV PROC EL DTOS	-5922,51	-6069,59	-6220,32	-6374,79	-6533,09
5145000004 GTS SEV EN ELECTRICA	-14623,05	-14986,19	-15358,35	-15739,74	-16130,61
5145000005 GTS SEV FONOS FIJO	-4956,73	-5079,82	-5205,97	-5335,25	-5467,74
5145000006 GTOS SERV - TELEFONIA MOVIL	-2667,05	-2733,28	-2801,16	-2870,72	-2942,01
5145000007 GTOS SERV - INTERNET	-3828,46	-3923,54	-4020,97	-4120,83	-4223,16
5145000008 GTS SEV COR TELEGRAM	-9440,02	-9674,45	-9914,70	-10160,91	-10413,24
5145000009 GTS SEV TR FLET ACAR	-13305,36	-13635,78	-13974,40	-14321,43	-14677,08



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5145000010	GTS SEV MOV PERSONAL	-4196,15	-4300,35	-4407,15	-4516,59	-4628,75
5145000011	GTOS SERV - PEAJES Y PARQUEOS	-467,46	-479,07	-490,96	-503,15	-515,65
5145000012	GASTOS POR SERVICIOS - AGUA	-791,92	-811,59	-831,75	-852,40	-873,57
5145000013	GTS SEV ESTIBAJE	-17858,35	-18301,83	-18756,33	-19222,11	-19699,46
5145000014	GTS SEV SEG SAL OCUP	3700,74	3792,65	3886,83	3983,35	4082,27
5145000015	GTS SEV ALIMENTACION	-22019,74	-22566,56	-23126,96	-23701,28	-24289,87
5145000019	GTS SEV VIATICOS	-253,26	-259,55	-265,99	-272,60	-279,37
5145000022	GTS SEV PUB DIVERSAS	-514,66	-527,44	-540,54	-553,96	-567,72
5145000023	GTS SEV ALM-BODEGAJE	1004,93	1029,89	1055,46	1081,67	1108,53
5145000024	GTOS.SERV - ESTAD.-H	-8718,50	-8935,01	-9156,90	-9384,30	-9617,34
5145000090	GASTOS NO DEDUCIBLES	-7823,80	-8018,09	-8217,20	-8421,27	-8630,39
5150000001	GASTOS NOTARIALES	-108768,17	-111469,25	-114237,40	-117074,29	-119981,64
5150000002	CERTIFICACION DE DOCUMENTOS	24598,30	25209,15	25835,18	26476,75	27134,26
5150000003	GASTOS LEGALES	-81218,12	-83235,04	-85302,04	-87420,38	-89591,32
5155000001	MTO. LOC COMERCIALES	-6293,75	-6450,04	-6610,22	-6774,37	-6942,60
5155000002	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	641,18	657,10	673,42	690,15	707,28
5155000003	MTO. MUEB Y ENSERES	-4,72	-4,84	-4,96	-5,08	-5,21
5155000004	MTO. MAQUINARIA Y EQ	-728,54	-746,64	-765,18	-784,18	-803,65
5155000005	MTO. EQUIPO COMPUTO	-902,06	-924,46	-947,42	-970,95	-995,06
5155000006	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	-2079,68	-2131,33	-2184,26	-2238,50	-2294,09
5155000007	GTOS SV 3EROS TALLER	673,68	690,41	707,55	725,13	743,13
5155000008	ADECUACIONES E INSTALACIONES	-219,81	-225,27	-230,86	-236,60	-242,47
5155000080	AJUSTES Y DIF.COMPEN	571,30	585,49	600,03	614,93	630,20
5160200100	DP EQ COMPT COMUNIC	-626,04	-641,59	-657,52	-673,85	-690,58
5160550100	DP REP HERRAMIENTAS	-5124,89	-5252,16	-5382,59	-5516,25	-5653,24
5195150100	PERIODICOS	-233,89	-239,70	-245,65	-251,75	-258,01
5195150101	REVISTAS	-1108,90	-1136,44	-1164,66	-1193,58	-1223,22
5195150104	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	27565,10	28249,63	28951,17	29670,12	30406,93
5195200100	GASOLINA Y DIESEL	-1410,98	-1446,02	-1481,93	-1518,73	-1556,45
5195250100	ACEI GRAS LAV PULVER	-380,15	-389,59	-399,26	-409,18	-419,34
5195300001	SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA	-40,27	-41,27	-42,29	-43,34	-44,42
5195300002	PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	-2269,92	-2326,29	-2384,06	-2443,27	-2503,94
5195300003	SUMINISTROS DIVERSOS	-2849,65	-2920,42	-2992,94	-3067,27	-3143,44
5195300004	EMBALAJES Y EMPAQUES	-4538,63	-4651,34	-4766,85	-4885,23	-5006,54
5195300006	SUM.Y MATER.SERV.TAL	282,37	289,38	296,57	303,94	311,48
5195350101	ATENCION A EMPLEADOS	-1072,83	-1099,47	-1126,77	-1154,75	-1183,43
5195400100	TICKETS AEREOS	1002,23	1027,12	1052,63	1078,77	1105,56
5195400101	ALOJAMIENTO GASTOS VIAJE	-2164,81	-2218,57	-2273,67	-2330,13	-2387,99
5205000002	GASTOS FINANCIEROS – INTERESES	1926,46	1974,30	2023,33	2073,58	2125,07
5205000003	GTOS FIN -COMISIONES	-5096,21	-5222,77	-5352,47	-5485,39	-5621,61
5205000007	GASTOS FINANCIEROS - OTROS	-273,86	-280,66	-287,63	-294,77	-302,09
6135050001	COSTO DE VENTAS REPUESTOS	-800169,84	-872515,97	-951832,85	1038825,74	1134273,89
6135100002	COSTO DE VENTAS NEUMATICOS	-64617,15	-73984,88	-84522,66	-96369,13	-109679,07
6135150003	CTO VTAS SV TALLER	-63270,78	-66889,15	-70714,44	-74758,50	-79033,83
UTILIDAD BRUTA		321136,55	394923,23	476974,43	568152,72	669411,11
(-) Participación a Trabajadores (15%)		48170,48	59238,48	71546,16	85222,91	100411,67
Utilidad Antes de Impuestos		272966,07	335684,74	405428,26	482929,81	568999,45
(-) Impuesto a la Renta (22%)		60052,54	73850,64	89194,22	106244,56	125179,88
Utilidad Neta		212913,53	261834,10	316234,04	376685,25	443819,57
(+) Depreciaciones		5750,93	5893,74	6040,11	6190,10	6343,82
(+) Efectivo y Equivalentes		24476,37	26688,27	29113,31	31773,05	34691,31



UNIVERSIDAD DE CUENCA

(-)Cuentas por Cobrar	448978,65	489552,26	534035,67	582824,27	636354,89
(-)Otras Cuentas y Documentos por Cobrar	34190,56	37280,32	40667,81	44383,16	48459,61
(+/-) Δ Inventarios	263143,86	-67458,25	-73958,73	-81116,60	-89000,75
(+/-) Δ Propiedad Planta y Equipo	1268570,07	-131320,94	-143975,43	-157909,65	-173257,73
(+/-) Δ Activo Fijo Tangible	-9541,57	-1331,82	-1460,16	-1601,48	-1757,14
(+/-) Δ Cuentas por Pagar a Proveedores Locales	-287799,64	11069,73	12136,44	13311,03	14604,80
(+/-) Δ Cuentas por Pagar a Proveedores Exterior	-200205,49	13180,52	14450,64	15849,20	17389,67
(+/-) Δ Otras Cuentas y Documentos por Pagar	-8085,22	1007,13	1104,18	1211,05	1328,75
(+/-) Δ Obligaciones con Instituciones Financieras	-827884,09	18844,69	20660,62	22660,19	24862,66
(+/-) Δ Participación a Trabajadores por Pagar	-879,15	393,72	431,65	473,43	519,45
(+/-) Δ Obligaciones con el IESS	-6031,27	595,79	653,20	716,41	786,05
(+/-) Δ Anticipo de Clientes	-4187,28	689,42	755,85	829,00	909,58
(+/-) Δ Provisiones	2580,77	507,99	556,95	610,85	670,22
(+/-) Δ Deuda a Largo Plazo	-398147,31	10837,50	11881,83	13031,78	14298,41
FLUJO DE CAJA	517843,74	678264,16	769327,98	869921,05	981023,16

Nota. Se han unificado varias cuentas del Estado de Situación Financiera en una sola para la presentación del flujo de caja para protección de la privacidad de la empresa, y por la misma razón, no se demuestra el cálculo de las proyecciones.



Anexo 12. Encuesta para la validación comercial del taller móvil



ENCUESTA

Universidad de Cuenca - Trabajo de Titulación

Buen@s (...) La presente encuesta tiene fines meramente académicos, y los resultados serán utilizados para el análisis de la comercialización de repuestos y el diseño de un modelo de negociación que mejore la gestión de SECOHI Cía. Ltda., la información obtenida es confidencial por lo que pedimos total sinceridad en sus respuestas.

Ciudad: _____

Años de operación: _____

Ocupación o Giro del Negocio: _____

1. ¿Ha hecho uso del SERVICIO DE TALLER de SECOHÍ Cía. Ltda.?

Si

No

2. ¿Contrataría Ud., un servicio de Taller Móvil? Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 5.

Si

No

3. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de Taller Móvil? \$ _____

4. ¿En qué horario preferiría que se brindara el servicio

24 Horas

8 horas de 8:00am - 16:00pm

12 Horas de 6:00am - 18:00pm

Otro horario _____

5. Qué recomendación daría a SECOHI para mejorar su gestión de comercialización.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Anexo 13. Cálculo de la tasa mínima aceptada de rendimiento

Fórmula

$$TMAR = i + f + if$$

Donde:

	Nomenclatura	Porcentaje
I	Premio al riesgo	x
F	Inflación	0,19%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Los Autores

Sí

$$i = K_{LR} + (K_m - K_{LR})\beta$$

Donde:

	Nomenclatura	Porcentaje
K_{LR}	Tasa Libre de Riesgo	3,51%
K_m	Rentabilidad del Mercado	8,10%
B	Relación de riesgo entre empresa y mercado	1

Fuente: Banco Central del Ecuador y Superintendencia de Compañías

Elaboración: Los Autores

Entonces

$$TMAR = [K_{LR} + (K_m - K_{LR})\beta] + f + [K_{LR} + (K_m - K_{LR})\beta]f$$
$$TMAR = [3,51 + (8,10 - 3,51)1] + 0,19 + [3,51 + (8,10 - 3,51)1]0,19$$

$$TMAR = 9,829\%$$



Anexo 14. Cálculo de ingresos y costos por vehículo

INGRESOS POR UNIDAD	CANTIDAD VEHÍCULOS	INGRESOS (\$)	COSTO FIJO (\$)	COSTO VARIABLE (\$)	COSTO TOTAL (\$)
\$4.130,42	1	\$4.130,42	\$28.407,70	\$2.736,71	\$31.144,41
\$4.130,42	2	\$8.260,84	\$28.407,70	\$5.473,42	\$33.881,12
\$4.130,42	3	\$12.391,26	\$28.407,70	\$8.210,13	\$36.617,83
\$4.130,42	4	\$16.521,68	\$28.407,70	\$10.946,84	\$39.354,54
\$4.130,42	5	\$20.652,10	\$28.407,70	\$13.683,55	\$42.091,25
\$4.130,42	6	\$24.782,52	\$28.407,70	\$16.420,26	\$44.827,96
\$4.130,42	7	\$28.912,94	\$28.407,70	\$19.156,97	\$47.564,67
\$4.130,42	8	\$33.043,36	\$28.407,70	\$21.893,68	\$50.301,38
\$4.130,42	9	\$37.173,78	\$28.407,70	\$24.630,39	\$53.038,09
\$4.130,42	10	\$41.304,20	\$28.407,70	\$27.367,10	\$55.774,80
\$4.130,42	11	\$45.434,62	\$28.407,70	\$30.103,81	\$58.511,51
\$4.130,42	12	\$49.565,04	\$28.407,70	\$32.840,52	\$61.248,22
\$4.130,42	13	\$53.695,46	\$28.407,70	\$35.577,23	\$63.984,93
\$4.130,42	14	\$57.825,88	\$28.407,70	\$38.313,94	\$66.721,64
\$4.130,42	15	\$61.956,30	\$28.407,70	\$41.050,65	\$69.458,35
\$4.130,42	16	\$66.086,72	\$28.407,70	\$43.787,36	\$72.195,06
\$4.130,42	17	\$70.217,14	\$28.407,70	\$46.524,07	\$74.931,77
\$4.130,42	18	\$74.347,56	\$28.407,70	\$49.260,78	\$77.668,48
\$4.130,42	19	\$78.477,98	\$28.407,70	\$51.997,49	\$80.405,19
\$4.130,42	20	\$82.608,40	\$28.407,70	\$54.734,20	\$83.141,90
\$4.130,42	21	\$86.738,82	\$28.407,70	\$57.470,91	\$85.878,61
\$4.130,42	22	\$90.869,24	\$28.407,70	\$60.207,62	\$88.615,32
\$4.130,42	23	\$94.999,66	\$28.407,70	\$62.944,33	\$91.352,03
\$4.130,42	24	\$99.130,08	\$28.407,70	\$65.681,04	\$94.088,74
\$4.130,42	25	\$103.260,50	\$28.407,70	\$68.417,75	\$96.825,45
\$4.130,42	26	\$107.390,92	\$28.407,70	\$71.154,46	\$99.562,16
\$4.130,42	27	\$111.521,34	\$28.407,70	\$73.891,17	\$102.298,87
\$4.130,42	28	\$115.651,76	\$28.407,70	\$76.627,88	\$105.035,58
\$4.130,42	29	\$119.782,18	\$28.407,70	\$79.364,59	\$107.772,29
\$4.130,42	30	\$123.912,60	\$28.407,70	\$82.101,30	\$110.509,00
\$4.130,42	31	\$128.043,02	\$28.407,70	\$84.838,01	\$113.245,71
\$4.130,42	32	\$132.173,44	\$28.407,70	\$87.574,72	\$115.982,42
\$4.130,42	33	\$136.303,86	\$28.407,70	\$90.311,43	\$118.719,13
\$4.130,42	34	\$140.434,28	\$28.407,70	\$93.048,14	\$121.455,84
\$4.130,42	35	\$144.564,70	\$28.407,70	\$95.784,85	\$124.192,55
\$4.130,42	36	\$148.695,12	\$28.407,70	\$98.521,56	\$126.929,26
\$4.130,42	37	\$152.825,54	\$28.407,70	\$101.258,27	\$129.665,97
\$4.130,42	38	\$156.955,96	\$28.407,70	\$103.994,98	\$132.402,68
\$4.130,42	39	\$161.086,38	\$28.407,70	\$106.731,69	\$135.139,39
\$4.130,42	40	\$165.216,80	\$28.407,70	\$109.468,40	\$137.876,10
\$4.130,42	41	\$169.347,22	\$28.407,70	\$112.205,11	\$140.612,81
\$4.130,42	42	\$173.477,64	\$28.407,70	\$114.941,82	\$143.349,52
\$4.130,42	43	\$177.608,06	\$28.407,70	\$117.678,53	\$146.086,23
\$4.130,42	44	\$181.738,48	\$28.407,70	\$120.415,24	\$148.822,94



UNIVERSIDAD DE CUENCA

\$4.130,42	45	\$185.868,90	\$28.407,70	\$123.151,95	\$151.559,65
\$4.130,42	46	\$189.999,32	\$28.407,70	\$125.888,66	\$154.296,36
\$4.130,42	47	\$194.129,74	\$28.407,70	\$128.625,37	\$157.033,07
\$4.130,42	48	\$198.260,16	\$28.407,70	\$131.362,08	\$159.769,78
\$4.130,42	49	\$202.390,58	\$28.407,70	\$134.098,79	\$162.506,49
\$4.130,42	50	\$206.521,00	\$28.407,70	\$136.835,50	\$165.243,20
\$4.130,42	51	\$210.651,42	\$28.407,70	\$139.572,21	\$167.979,91
\$4.130,42	52	\$214.781,84	\$28.407,70	\$142.308,92	\$170.716,62
\$4.130,42	53	\$218.912,26	\$28.407,70	\$145.045,63	\$173.453,33
\$4.130,42	54	\$223.042,68	\$28.407,70	\$147.782,34	\$176.190,04
\$4.130,42	55	\$227.173,10	\$28.407,70	\$150.519,05	\$178.926,75
\$4.130,42	56	\$231.303,52	\$28.407,70	\$153.255,76	\$181.663,46
\$4.130,42	57	\$235.433,94	\$28.407,70	\$155.992,47	\$184.400,17
\$4.130,42	58	\$239.564,36	\$28.407,70	\$158.729,18	\$187.136,88
\$4.130,42	59	\$243.694,78	\$28.407,70	\$161.465,89	\$189.873,59
\$4.130,42	60	\$247.825,20	\$28.407,70	\$164.202,60	\$192.610,30
\$4.130,42	61	\$251.955,62	\$28.407,70	\$166.939,31	\$195.347,01
\$4.130,42	62	\$256.086,04	\$28.407,70	\$169.676,02	\$198.083,72
\$4.130,42	63	\$260.216,46	\$28.407,70	\$172.412,73	\$200.820,43
\$4.130,42	64	\$264.346,88	\$28.407,70	\$175.149,44	\$203.557,14



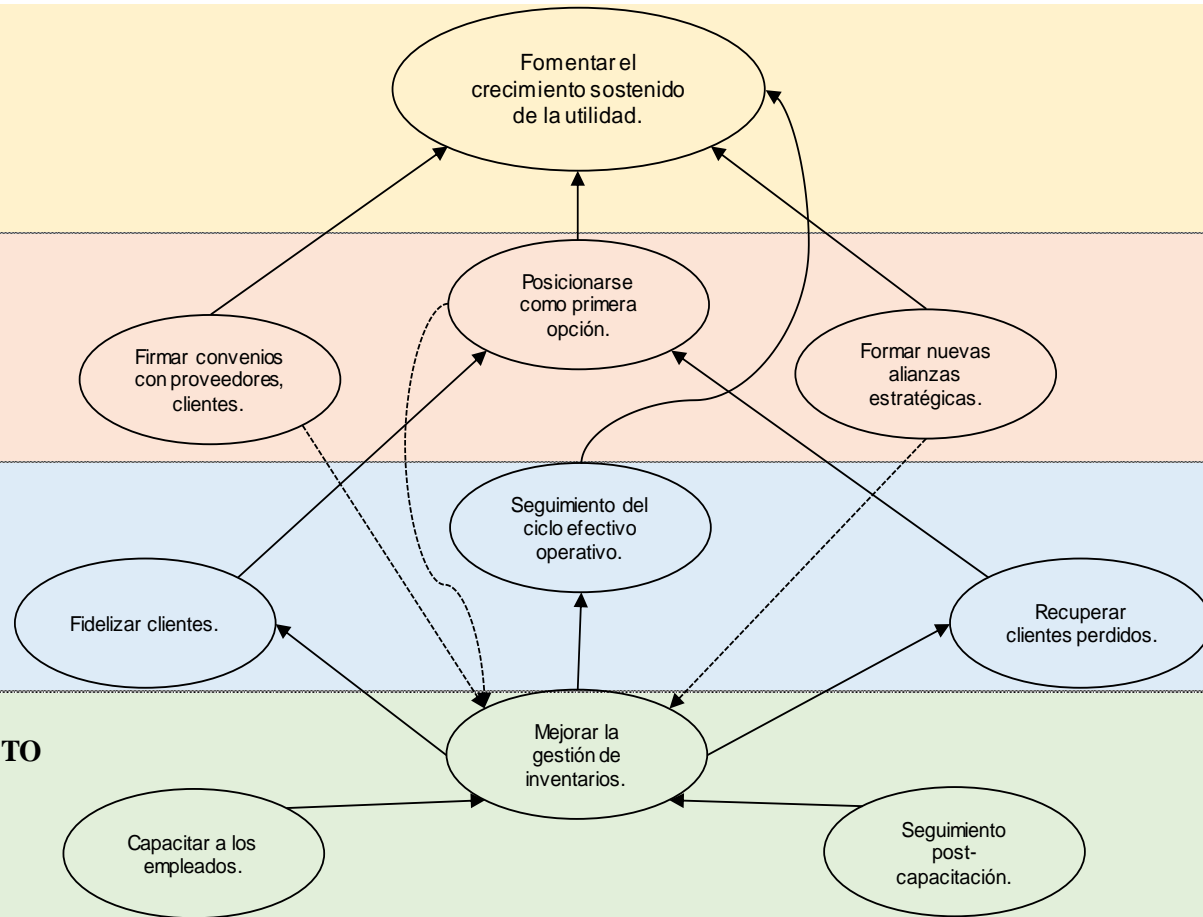
Anexo 15. Mapa estratégico de SECOHI Cía. Ltda.

PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO





Anexo 16. Análisis ABC de productos para las agencias Cuenca, Machala y Taller Cuenca

ABC Rendimiento por Ventas - Cuenca				
Cat.	Artículos		Utilidad Bruta	
	%	Cant.	%	\$
A	19,98%	490	80,80%	\$231.434,80
B	30,02%	736	14,71%	\$42.117,58
C	50,00%	1226	4,49%	\$12.884,92
TOTAL	100%	2452	100%	\$286.437,30

ABC por Monto de Ventas - Cuenca				
Cat.	Artículos		Ingresos	
	%	Cant.	%	\$
A	19,98%	490	82,40%	\$887.063,42
B	30,02%	736	13,36%	\$143.869,05
C	50,00%	1226	4,24%	\$45.604,06
TOTAL	100%	2452	100%	\$1.076.536,53

ABC Cruzado - Cuenca						
Cat.	Artículos		Ingresos		Rendimiento	
	Cant.	%	Dólares	%	Dólares	%
A	543	22%	\$903.361,18	84%	\$236.040,53	82%
B	590	24%	\$114.654,42	11%	\$34.164,53	12%
C	1319	54%	\$58.520,93	5%	\$16.232,24	6%
Total	2452	100%	\$1.076.536,53	100%	\$286.437,30	100%

ABC Rendimiento por Ventas - Machala				
Cat.	Artículos		Utilidad Bruta	
	%	Cant.	%	\$
A	19,97%	306	73,75%	\$89.998,95
B	30,03%	460	21,40%	\$26.117,37
C	50,00%	766	4,85%	\$5.921,88
TOTAL	100%	1532	100%	\$122.038,20

ABC por Monto de Ventas - Machala				
Cat.	Artículos		Ingresos	
	%	Cant.	%	\$
A	19,97%	306	72,91%	\$278.384,99
B	30,03%	460	20,69%	\$78.998,83
C	50,00%	766	6,40%	\$24.455,53
TOTAL	100%	1532	100%	\$381.839,35

ABC Cruzado - Machala						
Cat.	Artículos		Ingresos		Rendimiento	
	Cant.	%	Dólares	%	Dólares	%
A	332	22%	\$283.631,48	74%	\$92.191,86	76%
B	388	25%	\$68.578,10	18%	\$20.435,53	17%
C	812	53%	\$29.629,77	8%	\$9.410,81	8%
Total	1532	100%	\$381.839,35	100%	\$122.038,20	100%

ABC Rendimiento por Ventas - Taller Cuenca				
Cat.	Artículos		Utilidad Bruta	
	%	Cant.	%	\$
A	20,00%	315	88,73%	\$320.791,14
B	30,03%	473	8,87%	\$32.067,29
C	49,97%	787	2,40%	\$8.687,99
TOTAL	100%	1575	100%	\$361.546,42

ABC por Monto de Ventas - Taller Cuenca				
Cat.	Artículos		Utilidad Bruta	
	%	Cant.	%	\$
A	20,00%	315	87,11%	\$682.087,29
B	30,03%	473	9,80%	\$76.723,76
C	49,97%	787	3,09%	\$24.170,85
TOTAL	100%	1575	100%	\$782.981,90

ABC Cruzado - Taller Cuenca						
Cat.	Artículos		Ingresos		Rendimiento	
	Cant.	%	Dólares	%	Dólares	%
A	375	24%	\$694.464,52	89%	\$326.948,36	90%
B	320	20%	\$53.683,63	7%	\$21.294,38	6%
C	880	56%	\$34.833,75	4%	\$13.303,68	4%
Total	1575	100%	\$782.981,90	100%	\$361.546,42	100%



Anexo 17. Flujo de caja del modelo de negocio propuesto

CUENTAS	2018	2019	2020	2021	2022
	1465427,5				
4135050061 REPUESTOS	7	1907344,39	2109220,57	2331475,56	2576136,60
4135050062 LLANTAS	472277,81	519303,75	571123,21	628234,98	691190,76
4135050063 SERVICIO DE TALLER	80955,42	137960,99	146480,59	155531,00	165145,61
4135050065 REENCAUCHE	8300,56	8506,69	8717,94	8934,44	9156,31
4175050009 (-) DEVOL. REPUESTOS	-39817,59	-43385,18	-47294,74	-51580,81	-56281,53
4175050010 (-) DEVOL. LLANTAS	-3365,57	-3700,69	-4069,97	-4476,96	-4925,60
4175050011 (-) DEVOL. REENCAUCHE	-85,26	-90,14	-95,29	-100,74	-106,51
4176050009 (-) DCTO. REPUESTOS	-497,10	-509,44	-522,09	-535,06	-548,35
4176050010 (-) DCTO. LLANTAS	475,83	518,46	565,18	616,40	672,58
4176050012 (-)DC SERVICIO TALLE	18,64	20,50	22,54	24,80	27,28
4176050014 (-) DCTO. REENCAUCHE	0,11	0,12	0,13	0,13	0,14
4176050015 (-)NC/ GAANTIA-OTROS	0,11	0,12	0,12	0,12	0,13
4176050017 (-) nc PRONTO PAGO	-0,15	-0,16	-0,18	-0,19	-0,21
4210200100 DIF CAMBIO CTAS ACT	-3373,19	-3373,19	-3373,19	-3373,19	-3373,19
4295000002 DIFERENCIAS EN INVENTARIOS	-558,47	-558,47	-558,47	-558,47	-558,47
4295000085 AJUSTES Y DIFER.COMP	-2516,20	-2578,68	-2642,72	-2708,35	-2775,60
5105050001 REMUNERACION UNIFICADA	-150891,40	-198079,64	-203536,97	-209163,10	-214963,26
5105050002 HORAS EXTRAS	-18706,43	-19285,04	-19881,53	-20496,48	-21130,45
5105050004 BONO DE RESPONSABILIDAD	-13201,07	-13609,39	-14030,33	-14464,30	-14911,69
5105050005 COMISIONES	-19902,31	-20517,90	-21152,54	-21806,80	-22481,30
5105100001 APOORTE PATRONAL	-13046,91	-13450,46	-13866,49	-14295,39	-14737,55
5105100002 FONDOS DE RESERVA	-38651,86	-39847,39	-41079,89	-42350,52	-43660,45
5105150001 DECIMO TERCER SUELDO	-23718,31	-24451,93	-25208,25	-25987,95	-26791,78
5105150002 DECIMO CUARTO SUELDO	-24246,05	-24996,00	-25769,14	-26566,20	-27387,91
5105150003 VACACIONES	-11502,65	-11858,43	-12225,22	-12603,36	-12993,19
5105150006 ALIMEN PERS NOMINA	-6543,63	-6706,13	-6872,66	-7043,33	-7218,24
5105150007 UNIFORMES	-3435,99	-3521,32	-3608,76	-3698,38	-3790,22
5105150008 CAPACITACIONES AL PERSONAL	-10156,69	-10408,92	-10667,41	-10932,31	-11203,80
5105200001 SEGURO DE VIDA Y ENFERMEDAD	-3829,75	-3924,86	-4022,32	-4122,21	-4224,58
5110000001 HONORARIOS A DIRECTIVOS	-20391,59	-20897,98	-21416,95	-21948,80	-22493,86
5110000004 HONORARIOS DE ABOGADOS	-589,63	-604,27	-619,28	-634,65	-650,42
5115000001 TRABAJOS OCASIONALES	-33530,58	-34567,70	-35636,90	-36739,18	-37875,54
5115000002 SEGURIDAD Y VIGILANCIA	-1777,49	-1832,47	-1889,15	-1947,58	-2007,82
5115000003 LIMPIEZA DE LOCALES Y OFICINAS	278,27	286,88	295,75	304,90	314,33
5125000001 IMPTOS MUN PREDIALES	-14492,60	-14492,60	-14492,60	-14492,60	-14492,60
5125000006 OTROS IMPUESTOS	-5831,16	-5831,16	-5831,16	-5831,16	-5831,16
5135000002 PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	-1635,19	-1635,19	-1635,19	-1635,19	-1635,19
5135000003 PERMISOS AMBIENTALES	-12563,80	-12563,80	-12563,80	-12563,80	-12563,80
5135000004 MATRICULAS Y LICENCIAS	-8657,08	-6166,34	-6278,32	-6393,08	-6510,69
5135000005 CONTRIBUCIONES EN GENERAL	-5162,80	-5162,80	-5162,80	-5162,80	-5162,80
5135000006 SUSCRIPCION LIBROS	53,90	53,90	53,90	53,90	53,90
5140000001 SEGUROS GENERALES	-7104,76	-7281,20	-7462,02	-7647,32	-7837,23
5145000001 GTS SEV ASE LIMPIEZA	-3224,01	-3304,07	-3386,12	-3470,21	-3556,39
5145000002 GTS SEV ASIS TECNICA	-1590,27	-1629,76	-1670,23	-1711,71	-1754,22
5145000003 GTS SEV PROC EL DTOS	-5922,51	-6069,59	-6220,32	-6374,79	-6533,09
5145000004 GTS SEV EN ELECTRICA	-14623,05	-14986,19	-15358,35	-15739,74	-16130,61
5145000005 GTS SEV FONO FIJO	-4956,73	-5079,82	-5205,97	-5335,25	-5467,74
5145000006 GTOS SERV - TELEFONIA MOVIL	-2667,05	-2733,28	-2801,16	-2870,72	-2942,01
5145000007 GTOS SERV - INTERNET	-3828,46	-3923,54	-4020,97	-4120,83	-4223,16



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5145000008	GTS SEV COR TELEGRAM	-9440,02	-9674,45	-9914,70	-10160,91	-10413,24
5145000009	GTS SEV TR FLET ACAR	-13305,36	-13635,78	-13974,40	-14321,43	-14677,08
5145000010	GTS SEV MOV PERSONAL	-4196,15	-4300,35	-4407,15	-4516,59	-4628,75
5145000011	GTOS SERV - PEAJES Y PARQUEOS	-467,46	-479,07	-490,96	-503,15	-515,65
5145000012	GASTOS POR SERVICIOS - AGUA	-791,92	-811,59	-831,75	-852,40	-873,57
5145000013	GTS SEV ESTIBAJE	-17858,35	-18301,83	-18756,33	-19222,11	-19699,46
5145000014	GTS SEV SEG SAL OCUP	3700,74	3792,65	3886,83	3983,35	4082,27
5145000015	GTS SEV ALIMENTACION	-22019,74	-22566,56	-23126,96	-23701,28	-24289,87
5145000019	GTS SEV VIATICOS	-253,26	-259,55	-265,99	-272,60	-279,37
5145000022	GTS SEV PUB DIVERSAS	-514,66	-527,44	-540,54	-553,96	-567,72
5145000023	GTS SEV ALM-BODEGAJE	1004,93	1029,89	1055,46	1081,67	1108,53
5145000024	GTOS.SERV - ESTAD.-H	-8718,50	-8935,01	-9156,90	-9384,30	-9617,34
5145000090	GASTOS NO DEDUCIBLES	-7823,80	-8018,09	-8217,20	-8421,27	-8630,39
5150000001	GASTOS NOTARIALES	-108768,17	-111469,25	-114237,40	-117074,29	-119981,64
5150000002	CERTIFICACION DE DOCUMENTOS	24598,30	25209,15	25835,18	26476,75	27134,26
5150000003	GASTOS LEGALES	-81218,12	-83235,04	-85302,04	-87420,38	-89591,32
5155000001	MTQ. LOC COMERCIALES	-6293,75	-6450,04	-6610,22	-6774,37	-6942,60
5155000002	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	641,18	657,10	673,42	690,15	707,28
5155000003	MTQ. MUEB Y ENSERES	-4,72	-4,84	-4,96	-5,08	-5,21
5155000004	MTQ. MAQUINARIA Y EQ	-728,54	-894,21	-916,42	-939,18	-962,50
5155000005	MTQ. EQUIPO COMPUTO	-902,06	-924,46	-947,42	-970,95	-995,06
5155000006	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	-3159,68	-5267,32	-5398,12	-5532,18	-5669,56
5155000007	GTOS SV 3EROS TALLER	673,68	690,41	707,55	725,13	743,13
5155000008	ADECUACIONES E INSTALACIONES	-219,81	-225,27	-230,86	-236,60	-242,47
5155000080	AJUSTES Y DIF.COMPEN	571,30	585,49	600,03	614,93	630,20
5160200100	DP EQ COMPT COMUNIC	-626,04	-641,59	-657,52	-673,85	-690,58
5160550100	DP REP HERRAMIENTAS	-9624,89	-21532,16	-21662,59	-21796,25	-21933,24
5195150100	PERIODICOS	-233,89	-239,70	-245,65	-251,75	-258,01
5195150101	REVISTAS	-1108,90	-1136,44	-1164,66	-1193,58	-1223,22
5195150104	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	27565,10	28249,63	28951,17	29670,12	30406,93
5195200100	GASOLINA Y DIESEL	-1582,15	-2901,28	-2973,33	-3047,17	-3122,84
5195250100	ACEI GRAS LAV PULVER	-380,15	-389,59	-399,26	-409,18	-419,34
5195300001	SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA	-40,27	-41,27	-42,29	-43,34	-44,42
5195300002	PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	-2269,92	-2326,29	-2384,06	-2443,27	-2503,94
5195300003	SUMINISTROS DIVERSOS	-2849,65	-2920,42	-2992,94	-3067,27	-3143,44
5195300004	EMBALAJES Y EMPAQUES	-4538,63	-4651,34	-4766,85	-4885,23	-5006,54
5195300006	SUM.Y MATER.SERV.TAL	282,37	289,38	296,57	303,94	311,48
5195350101	ATENCION A EMPLEADOS	-1072,83	-1099,47	-1126,77	-1154,75	-1183,43
5195400100	TICKETS AEREOS	1002,23	1027,12	1052,63	1078,77	1105,56
5195400101	ALOJAMIENTO GASTOS VIAJE	-2164,81	-2218,57	-2273,67	-2330,13	-2387,99
5205000002	GASTOS FINANCIEROS - INTERESES	1926,46	1974,30	2023,33	2073,58	2125,07
5205000003	GTOS FIN -COMISIONES	-5096,21	-5222,77	-5352,47	-5485,39	-5621,61
5205000007	GASTOS FINANCIEROS - OTROS	-273,86	-280,66	-287,63	-294,77	-302,09
6135050001	COSTO DE VENTAS REPUESTOS	-806049,42	1096952,71	1205413,94	1324510,38	1455291,30
6135100002	COSTO DE VENTAS NEUMATICOS	-64617,15	-73984,88	-84522,66	-96369,13	-109679,07
6135150003	CTO VTAS SV TALLER	-63270,78	-66889,15	-70714,44	-74758,50	-79033,83
Utilidad Bruta		300675,55	464477,38	579121,57	706814,11	848892,43
(-) Participación a Trabajadores (15%)		45101,33	69671,61	86868,24	106022,12	127333,87



Utilidad Antes de Impuestos	255574,22	394805,77	492253,34	600791,99	721558,57
(-) Impuesto a la Renta (22%)	56226,33	86857,27	108295,73	132174,24	158742,89
Utilidad Neta	199347,89	307948,50	383957,60	468617,75	562815,68
(+) Depreciaciones	24476,37	26688,27	29113,31	31773,05	34691,31
(+) Efectivo y Equivalentes	24476,37	26688,27	29113,31	31773,05	34691,31
(-)Cuentas por Cobrar	448978,65	489552,26	534035,67	582824,27	636354,89
(-)Otras Cuentas y Documentos por Cobrar	34190,56	37280,32	40667,81	44383,16	48459,61
(+/-) Δ Inventarios	263143,86	-67458,25	-73958,73	-81116,60	-89000,75
	1179991,0				
(+/-) Δ Propiedad Planta y Equipo	7	-131320,94	-143975,43	-157909,65	-173257,73
(+/-) Δ Activo Fijo Tangible	-9541,57	-1331,82	-1460,16	-1601,48	-1757,14
(+/-) Δ Cuentas por Pagar a Proveedores Locales	-287799,64	11069,73	12136,44	13311,03	14604,80
(+/-) Δ Cuentas por Pagar a Proveedores Exterior	-200205,49	13180,52	14450,64	15849,20	17389,67
(+/-) Δ Otras Cuentas y Documentos por Pagar	-8085,22	1007,13	1104,18	1211,05	1328,75
(+/-) Δ Obligaciones con Instituciones Financieras	-827884,09	18844,69	20660,62	22660,19	24862,66
(+/-) Δ Participación a Trabajadores por Pagar	-879,15	393,72	431,65	473,43	519,45
(+/-) Δ Obligaciones con el IESS	-6031,27	595,79	653,20	716,41	786,05
(+/-) Δ Anticipo de Clientes	-4187,28	689,42	755,85	829,00	909,58
(+/-) Δ Provisiones	2580,77	507,99	556,95	610,85	670,22
(+/-) Δ Deuda a Largo Plazo	-398147,31	10837,50	11881,83	13031,78	14298,41
Flujo de Caja	434424,54	745173,08	860124,74	987436,50	1128366,76
Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Mejora Flujo	-16,11%	9,86%	11,80%	13,51%	15,02%
Mejora Utilidad Neta	-6,37%	17,61%	21,42%	24,41%	26,81%



Anexo 18. Protocolo

1. PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA

El presente trabajo de titulación está orientado al desarrollo de habilidades deductivas, analíticas y de liderazgo de los futuros profesionales autores del modelo a proponer. El diseño del modelo de negocio estará fundamentado en estudios empíricamente realizados e implementados con éxito en empresas con diferentes estructuras y en distintas áreas industriales, así como modelos teóricos innovadores y tradicionales que se ajustarán a la realidad de SECOHI Cía. Ltda. La información recabada será secundaria para las guías teóricas del modelo dando preferencia a libros, tesis y artículos académicos actualizados, y de fuente primaria para la construcción directa del modelo, puesto que, el análisis debe ser minucioso en su histórico y diagnóstico actual por no existir en la organización trabajos similares al planteado.

Para el desarrollo del modelo de negocio, intervendrán las siguientes áreas de conocimiento:

Administración

Para el análisis de la filosofía y estructura organizacional, así como su planificación estratégica, táctica y operativa, además de la determinación del momento en que se encuentra la empresa dentro de su ciclo de vida.

Estadística

Indispensable para el análisis de los datos históricos con los que la empresa cuenta, además, las proyecciones pertinentes, cálculo del tamaño muestral, tabulación de datos, gráficos estadísticos, etc.

Marketing

Fundamental para el análisis del producto, precio, plaza y promoción, determinar la satisfacción de los clientes y los posibles métodos de captación de demanda potencial, así como la promoción comercial para la recuperación de la cartera de clientes perdidos.



Estrategia Competitiva

Una de las materias principales para el desarrollo del modelo de negocios es Estrategia Competitiva, ayudara en el análisis tanto interno como externo de la empresa, además complementara las estrategias planteadas en el Modelo de Negocio, analizándolas de manera objetiva para conocer su viabilidad.

Administración Financiera/Finanzas

Necesario para el análisis financiero de la empresa y como el desarrollo de un Modelo de Negocio dentro de la misma pueden mejorar los diferentes indicadores financieros, además favorecerá la comparación entre datos de indicadores históricos y actuales.

Administración del Talento Humano

Herramienta con que se diagnosticará la satisfacción laboral, nivel de motivación y requerimiento de capacitaciones de los colaboradores internos de la empresa, así como el desarrollo de perfiles y evaluación de cargos y descripción de puestos de trabajos.

Comportamiento Organizacional

Para el análisis del ambiente organizacional, focalizar equipos de trabajo y líderes intradepartamentales, semántica organizacional, costumbres, tradiciones y comportamientos visibles y no visibles, así como los permitidos y no permitidos.

Gerencia de Servicios

Para la determinación del nivel de servicio previo análisis de los procesos de ventas en interacción con los clientes y tras bastidores.

Investigación de Operaciones



Para el análisis de sus políticas de inventarios y la propuesta de mejora, con cálculo de punto de reorden por producto, previo análisis ABC para clasificación de mercaderías según monto de ventas y nivel de rentabilidad.

Sistemas de Información Gerencial

Para el análisis de la eficiencia del Sistema ERP que tiene implementada la empresa y en el que descansa las operaciones básicas de su giro de negocio, además de estructurar la propuesta de mejora de sus portales web.

Gestión Integral

Para el desarrollo del sistema de monitoreo del modelo de negocios, mediante la determinación de indicadores de gestión según la metodología sugerida en el Balanced Scorecard.

2. JUSTIFICACIÓN

El constante cambio en el mundo globalizado en el que se desenvuelven los negocios y las políticas comerciales puede desencadenar una serie de ventajas al comercio exterior, así como restricciones que pongan en peligro la integridad comercial y financiera de las empresas que se dediquen a este giro de negocio.

SECOHI Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la importación, compra, venta, distribución y comercialización al por mayor y menor de repuestos y accesorios en la rama automotriz, así como el servicio de reparación y mantenimiento mecánico y de maquinaria pesada, con activos que ascienden a 15'151.291,77 de dólares y un Patrimonio Neto de 8'225.161,69 de dólares, ubicada estratégicamente en nueve localidades comerciales para su facilidad logística en Ambato, Cuenca, Guayaquil Norte, Ibarra, Latacunga (Matriz), Machala, Quito Guajaló, Quito Recreo y Santo Domingo de los Tsáchilas y tres talleres de reparación y reencauche en Cuenca, Latacunga y Quito Recreo (éstas dos últimas en alianza con SERVITECA), cuenta con más de 90 colaboradores a nivel nacional, varios de los cuáles han empezado su vida laboral en la



compañía y con los cuáles SECOHI ha labrado su imagen corporativa y buen nombre ante un alto segmento de mercado durante 20 años, donde, por descripción de sus accionistas, el reconocimiento de la empresa se debe a la comercialización de repuestos multimarca para vehículos europeos.

El descenso en ventas es la principal preocupación de la compañía, siendo su última cifra del crecimiento sostenido, en 2011, donde llegaron a facturar 13'437.624,12 de dólares, año a partir del cual la variación del rubro ha fluctuado entre cifras negativas que van desde descensos de -35,74% en el último año (peor año en ventas en el período 2011-2016) hasta incrementos de 6.14% en 2013 (único año con variación positiva luego de los descensos registrados a partir de 2012) con respecto al año anterior de análisis, alcanzando en 2016 ventas de 6'569.144,98 de dólares, 48,83% más bajas que en 2011.

Líder en comercialización hasta el año 2015, con un decreciente margen diferencial de participación de mercado, que en 2016 permitió a su competencia superarlos en volumen de ventas. En 2011 las ventas de la empresa objeto de estudio eran 2,37 veces más grande que su mayor competidor IMPORMAVIZ Cía. Ltda., misma que presentó valores por 5'929.479,91 de dólares frente a los 13'437.624,12 de dólares vendidos por SECOHI. Esta empresa, del mismo ramo ha logrado conseguir el liderazgo de mercado, posicionándose con un volumen de ventas adicional de 31% (8'629.480,21 de dólares) en 2016 por encima de SECOHI (6'569.144,98 de dólares).

El presente trabajo previo a la obtención del título de ingeniería comercial propone la creación de un modelo de negocio para la construcción de valor agregado, que recupere el liderazgo de mercado y construya una ventaja competitiva, con miras en el largo plazo para su sustentabilidad en el tiempo y la optimización de su rentabilidad futura.

3. OBJETIVOS

3.1. OBEJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Negocio para la empresa SECOHI Cía. Ltda., con el fin de recuperar el liderazgo de mercado a través de la una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.



3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 3.2.1. Determinar objetivamente el estado actual de la empresa mediante un diagnóstico estratégico y de gestión empresarial.
- 3.2.2. Diseñar un Modelo de Negocio sostenible en el tiempo para la potenciación de su propuesta de valor y conversión en una ventaja competitiva.
- 3.2.3. Proponer un Sistema de Monitoreo para la consecución eficiente de sus objetivos organizacionales y Modelo de Negocio, con el fin de detectar desviaciones en los resultados y corregirlos oportunamente.

4. METODOLOGÍA

4.1. MARCO TEÓRICO BASE

Desde el principio de la interacción entre organismos vivos, la lucha por la supervivencia ha forzado a los organismos a su reestructuración en pro de su preservación que, traducido a la dinámica social ha motivado el nacimiento y destrucción de las grandes civilizaciones históricas y dado paso al cambiante mundo en que vivimos.

La modernidad ha revolucionado un sin número de conceptos manteniendo siempre, la simplicidad esencial del funcionamiento de la vida, de tal manera que, así como para los organismos complejos y primitivos, para las organizaciones empresariales poseer un mecanismo de adaptación es de trascendental importancia para su supervivencia, así mismo para ejercer su supremacía en el segmento de mercado en el que se desenvuelven.

Para comprender la modelización con que se pretende que la empresa objeto de estudio SECOHI Cía. Ltda., se mantenga a la vanguardia en la industria de Repuestos para Camiones y Maquinaria Pesada se empezará por describir los conceptos teóricos con los que se realizará el diagnóstico para determinar *el estado del arte*.



Diagnóstico Empresarial

Filosofía Empresarial

Para el diseño del modelo de negocio que establezca las ventas de la empresa objeto de estudio, es necesario enmarcar la filosofía con la que trabaja la organización “la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas...” (David, 2013), expresada como la misión de la empresa, así también, “la perspectiva que la empresa tiene como proyecto de lo que le gustaría ser a largo plazo y el camino que pretende seguir para alcanzar ese objetivo...” (Chiavenato, 2009), entendida como la visión empresarial. Además, se enlistará los valores empresariales pues “son las prioridades de las organizaciones, creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guía el rumbo de la organización...” (Chiavenato, 2009).

Para expresar en términos de tiempo y rentabilidad la filosofía empresarial se enlistarán los objetivos organizacionales planteados para alcanzar un estado futuro que se desea convertir en realidad, en un periodo determinado (Chiavenato, 2009).

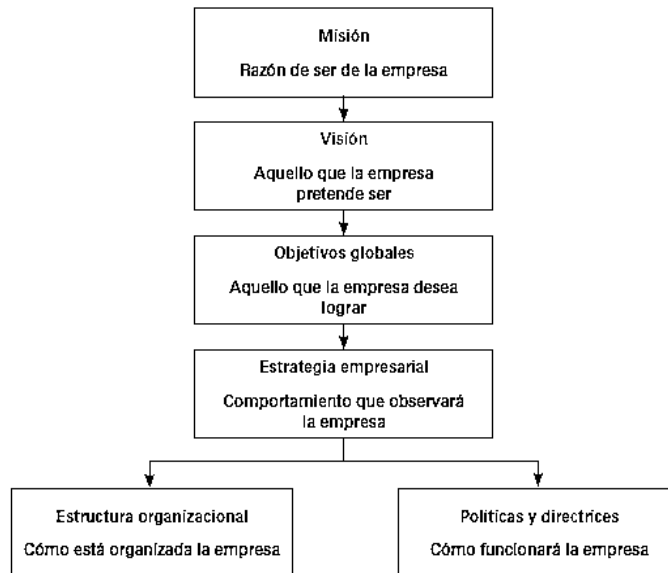


Figura 4. Desarrollo de la misión, visión, objetivos globales y estrategia de la empresa. (Chiavenato, 2009)



Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos, los mismos que tienen varias funciones:

- Como representan una situación futura, los objetivos indican el rumbo que tratara de seguir y definen líneas generales para las actividades de sus miembros.
- Los objetivos son una fuente de legitimidad que justifican las actividades de la organización y su existencia.
- Los objetivos sirven como normas que permiten al personal y a extraños comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y eficacia.
- Los objetivos sirven de unidad de medida para comprobar y comparar la productividad de la organización, de sus órganos y de sus miembros. (Chiavenato, 2009).

Planificación estratégica

Para David (2013) las estrategias “son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo...”. Como se sabe las estrategias empresariales son posibles cursos de acción que requieren decisiones de alta gerencia y grandes cantidades de recursos, en esta sección se presentará la estrategia con que SECOHI Cía. Ltda., enrumba su actuar en el presente y se vislumbra en un tiempo determinado. Las estrategias empresariales descritas por Fred R. David pueden ser de diferentes categorías (Tabla 1):



Tabla 1:

Estrategias alternativas con definiciones

	Estrategia	Definición
Integración	Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos
	Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos
	Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos
Intensivas	Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing
	Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica
	Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos
Diversificación	Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
	Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
Defensivas	Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades
	Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible

Fuente: (David, 2013)

Elaboración: De los autores

Organigrama Funcional

Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujo y para definir las interrelaciones entre las distintas partes, estos flujos e interrelacionadas no son de forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros. Sin embargo, las palabras deben tomar esta forma lineal, por eso resulta muchas veces difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras. (Mintzberg, 1983)

Aunque la organización es un sistema interactivo y holístico, para Henry Mintzberg, es fundamental fragmentarla en cinco partes (Figura 5), cumbre estratégica, tecnoestructura, línea media, *staff* de apoyo y núcleo operativo.

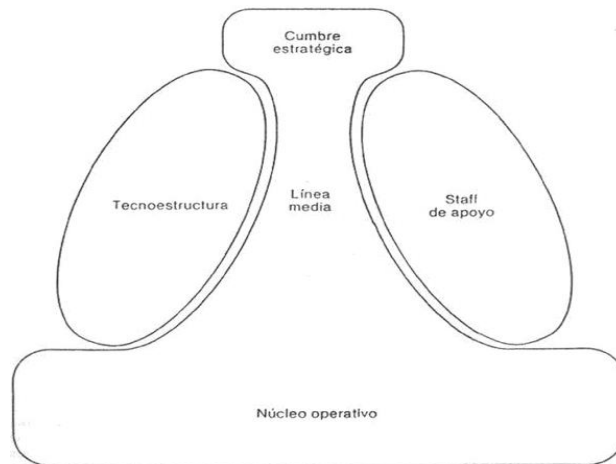


Figura 5. Las cinco partes básicas de la organización. (Mintzberg, 1983)

Mintzberg desarrolla las configuraciones estructurales (Figura 6), a partir de la división expuesta con antelación y en función del mecanismo coordinador de cada organización donde cada una potencia una de las partes básicas como su rol fundamental. La versatilidad en su aplicación permitirá determinar el área de SECOHI Cía. Ltda., en que descansa mayoritariamente la responsabilidad de las decisiones.

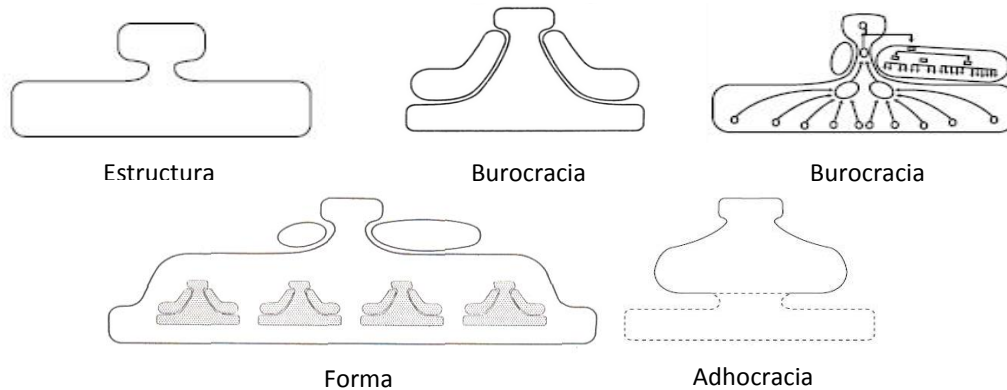


Figura 6. Configuraciones Estructurales según Mintzberg. (Mintzberg, 1983)

Análisis Estratégico

Para una comprensión objetiva del estado empresarial de SECOHI Cía. Ltda., enlistaremos las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, basados en la metodología de Matrices EFE y EFI de Fred David. Para el análisis del interno organizacional observaremos las áreas funcionales, mientras que, para el estudio del entorno, nos concentraremos en cinco fuerzas; fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas, para finalmente asignar una ponderación en función de su relevancia con respecto a la industria y una calificación acorde a su influencia en la empresa propia.

Sin importar cuántos factores se incluyan en cada categoría de las Matrices EFE y EFI, la puntuación ponderada total más alta posible es de 4, en el que se deduciría que la organización está respondiendo excelentemente bien a las variaciones externas y que cuenta con una fuerte posición interna, mientras que, la puntuación ponderada total más baja posible es de 1, reflejando que las estrategias de la empresa no están ayudando

a capitalizar las oportunidades ni a evitar amenazas, y revelando una débil posición interna. (David, 2013)

A partir de esto, se construirá una matriz cruzada para la determinación de posibles estrategias, y luego se elaborará una matriz PEYEA (Figura 1) “que es un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para una organización determinada...” (David, 2013)

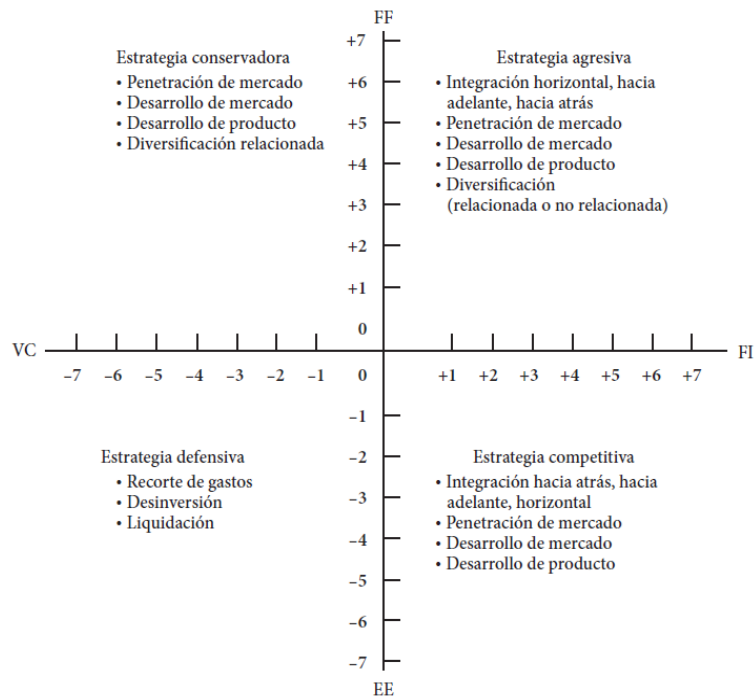


Figura 1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). (David, 2013, pág. 178)

Con esto se realizará un símil entre la posición estratégica que ha adoptado la empresa y la posición óptima que debería adquirir para recuperar su liderazgo en el mercado.

Para finalizar el análisis estratégico, se estudiará la “estructura subyacente de cada sector en términos de las cinco fuerzas competitivas (Figura 2), mismas que determinan su rentabilidad y se transforman en los elementos más importantes para la elaboración de la estrategia” (Porter, 2008).

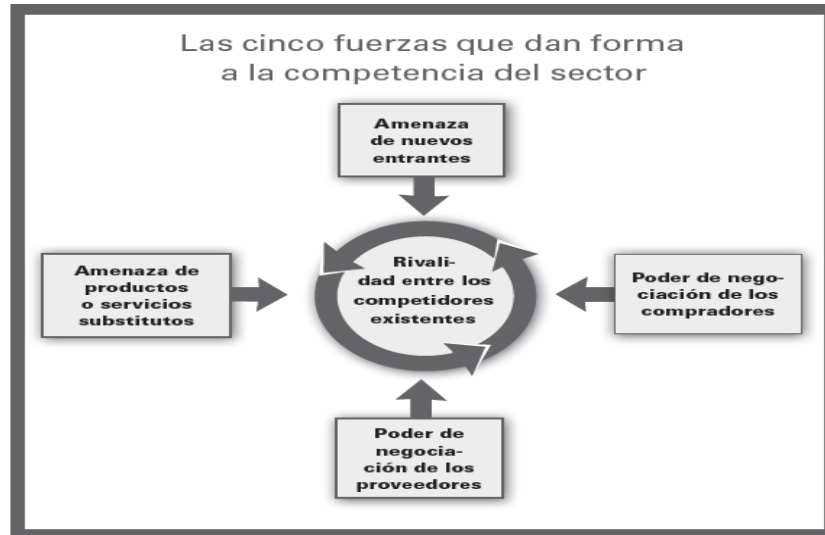


Figura 2. Cinco fuerzas genéricas de Porter. (Porter, 2008)

Adicionando a este análisis, el estudio de poder de mercado, definido como “la capacidad de la empresa para cobrar precios superiores a los niveles competitivos y, en consecuencia, obtener utilidades significativas...” (OCDE, 2011), para enmarcar el segmento de mercado al que está dirigido y su percepción de calidad y pago.

Análisis de la Gestión Empresarial

Para terminar el diagnóstico organizacional, se analizará las fuentes de la ventaja competitiva de Porter, a través de un medio sistemático para examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar entre sí y con el entorno, tomando la cadena de valor como herramienta básica para dividir la compañía en las áreas sistemáticamente relevantes. “La cadena de valor (Figura 3) está integrada a un flujo más grande, al que se denominará *sistema de valores...* que crea y entrega los insumos utilizados en este” (Porter, 1998)



Figura 3. Cadena genérica de valor. (Porter, Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, 1998)

Modelo de Negocios

Para el desarrollo del modelo de negocios la primera parte constará de un estudio de posicionamiento de la marca, para a partir de estos resultados definir de manera objetiva los puntos bajos dentro de cada componente del Modelo Canvas.

Posicionamiento

Como preámbulo al posicionamiento, empezaremos por entender la definición de imagen corporativa como “la notoriedad y la imagen que tienen los públicos sobre la organización, sobre la competencia y sobre el sector...” (Capriotti, 2013), ésta se descompone en estudio de notoriedad y de perfil de imagen corporativa.

Estudio de Notoriedad. Es de carácter comparativo entre la organización objeto de estudio y su competencia, en función del “grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización...” (Capriotti, 2013).

Estudio de Perfil de Imagen Corporativa. Analiza la estructura mental que poseen los públicos en función de un conjunto de atributos, los cuales al ser evaluados y valorados constituyen la imagen corporativa de la organización (Capriotti, 2013)



El objetivo del estudio de posicionamiento es conocer el lugar de SECOHI Cía. Ltda., en la mente del consumidor, para lo cual se realizará un estudio de mercado a nivel de perfil que exprese la notoriedad de la organización y descubra las variables mejor puntuadas de la imagen corporativa para la conformación del mapa de posicionamiento de su sector “que muestra a los consumidores percepciones de sus marcas contra los productos de la competencia en dimensiones de compra importantes...” (Kotler & Armstrong, 2007)

Diseño del Modelo Canvas

Un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor...” (Osterwalder & Pigneur, 2011) explicitando el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio (Herrera, 2015). Para SECOHI Cía. Ltda., la repotenciación de su propuesta de valor es de relevancia crucial para la recuperación de su cartera de clientes.

Según Osterwalder, (2004), el modelo de negocio (Figura 7) dentro de la organización se sitúan entre la estrategia del negocio, la organización empresarial y las tecnologías de la información, tomando el papel de aliante entre éstos tres conceptos, al mismo tiempo que ésta trilogía, se encuentra influenciada por fuerzas externas, tales como, entorno social, entorno legal, fuerzas competitivas, gustos y preferencias de los clientes y cambios tecnológicos.

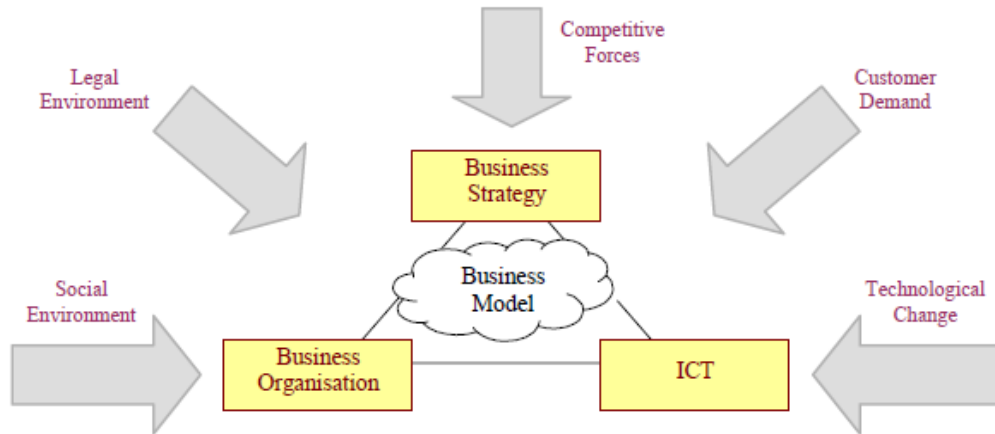


Figura 7. Ubicación del Modelo de Negocio en la organización y su entorno. (Osterwalder, 2004)

A partir de ésta conceptualización general, Osterwalder, (2004), identifica nueve componentes básicos para el diseño de un modelo de negocio en las organizaciones: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costes; conceptualizándolos en 2011 como Medelo Canvas explicado como la estandarización de definiciones empresariales y patrones de negocio para el diseño de las fuenes de innovación (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011).

Componentes del Lienzo o Modelo Canvas. A continuación se describirá los nuevos componentes para el diseño del lienzo o modelo canvas (Figura 8), descrito en Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, (2011).

Segmento de mercado. Definido como “un grupo de consumidores que responde de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing...” (Kotler & Armstrong, 2012). SECOHÍ Cía. Ltda., conoce el segmento de mercado al que se direcciona, el objetivo del punto descrito en el modelo de negocio es discriminar aquellos segmentos a los que no se abordaría y aquellos que podrían ser mercados nacientes o ya existentes y convertirse en potencial para recuperar su liderazgo de mercado. Osterwalder & Pigneur, (2011), enumeran cinco segmentos de



mercado, mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y plataformas multilaterales.

Propuesta de Valor. “Describe el conjunto de productos o servicios que crean valor para un segmento de mercado específico” (Osterwalder & Pigneur, 2011), conformada también por los factores críticos de éxito, definidos como “aquel aspecto que es necesario mantener bajo control, para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar” (Jaramillo, 2000). Éste conjunto constituye una serie de ventajas que la organización ofrece a sus clientes mediante elementos cuantitativos o cualitativos tales como, novedad, mejora del rendimiento, personalización, el trabajo hecho, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad.

Canales. 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 éstos pueden ser directos o indirectos y propios o de socios comerciales, y se analizan a través de las siguientes fases: Información (¿Cómo damos a conocer los productos o servicios de nuestra empresa), Evaluación (¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor), Compra (¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?), Entrega (¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?), Postventa (¿Qué servicio de atención postventa ofrecemos). (Osterwalder & Pigneur, 2011)

La empresa objeto de estudio tiene una marcada falencia en los dos primeros ámbitos del componente *canales*, para cuya solución se utilizará comunicación BTL, definida como “Una técnica de marketing que consiste en el empleo de formas de comunicaciones no masivas, dirigidas a segmentos específicos y desarrolladas para el impulso o promoción de productos o servicios, mediante diversas acciones” (Bonello, 2009), mismas que serán desarrolladas a lo largo del trabajo luego de la determinación del mensaje a difundir, así mismo, para la solución sobre la evaluación de la propuesta de valor se propondrán mecanismos para el feedback ,



entendido como “La retroalimentación permite que la salida de un sistema influya de manera positiva o negativa en su entrada, con el objeto de ajustarlo a determinadas pautas de funcionamiento o corregirlo posibles desviaciones” (Chiavenato, 2009)

Según Chiavenato, (2009), Visualizamos dos enfoques:

Aprendizaje de círculo simple. Consiste en que, cuando se detectan errores, el proceso de corrección se basa en rutinas pasadas o en políticas actuales.

Aprendizaje de doble circuito. Corregir un error implica modificar objetivos, políticas y rutinas de la organización, cuestiona los supuestos y las normas profundamente arraigadas en la organización.

Para la sostenibilidad en el tiempo del modelo, es importante sugerir mecanismos para el feedback, que se ajusten a la cultura organizacional, fáciles de implementar y entender para los colaboradores, fomentando el compromiso con la consecución de metas y objetivos.

Relaciones con clientes. Se define el tipo de relación que la empresa creará con cada segmento de mercado, éstas pueden ser personales o automatizadas, basadas en: captación de clientes, fidelización de clientes, y estimulación de las ventas y categorizándose en: Asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Fuentes de ingresos. Referente al flujo de caja que genera la organización en los segmentos de mercado, un modelo de negocio puede generar dos tipos de ingresos: ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes e ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos, materializados en las siguientes formas: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, présta/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad, cada uno de ellos puede tener diferente mecanismo para la determinación de su precio, los mismo que pueden ser estáticos o dinámicos (Osterwalder & Pigneur, 2011).



Recursos clave. Describe los recursos más importantes para que un modelo de negocio funcione, éstos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y económicos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Actividades clave. Conformado por las actividades más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, creando y ofreciendo una propuesta de valor para llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos, las mismas que variarán según el modelo de negocio. Éstas actividades claves pueden dividirse en las categorías de: producción, resolución de problemas y plataforma/red (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Asociaciones clave. Describe la red de proveedores y accionistas. Las empresas se asocian para optimar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, éstas alianzas pueden ser: estratégicas, de competición, joint ventures, y relaciones cliente-proveedor. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Estructura de costes. Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio, ésta estructura suele llevar dos enfoques, uno cuando “en toda la estrategia el tema lo constituyen los costos bajos frente los de la competencia, pero no se descuidan la calidad, el servicio ni otros aspectos...” (Porter, 2006, pág. 52) y otro donde “la estrategia buscan dar un servicio excelente a un mercado particular...” (Porter, 2006, pág. 55), las dos estrategias buscan cumplir con los objetivos del mercado, y deben ser analizadas en función de los costos fijos y variables, y economías de escala y de campo (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El Lienzo de la Figura 8., demuestra la compactación de los nueve componentes del MODELO CANVAS, con una visión interactiva, resumida y fácil de entender para los directivos y colaboradores internos y externos de la organización, mismo que será uno de los resultados finales del presente trabajo de titulación aplicado en SECOHI Cía. Ltda.

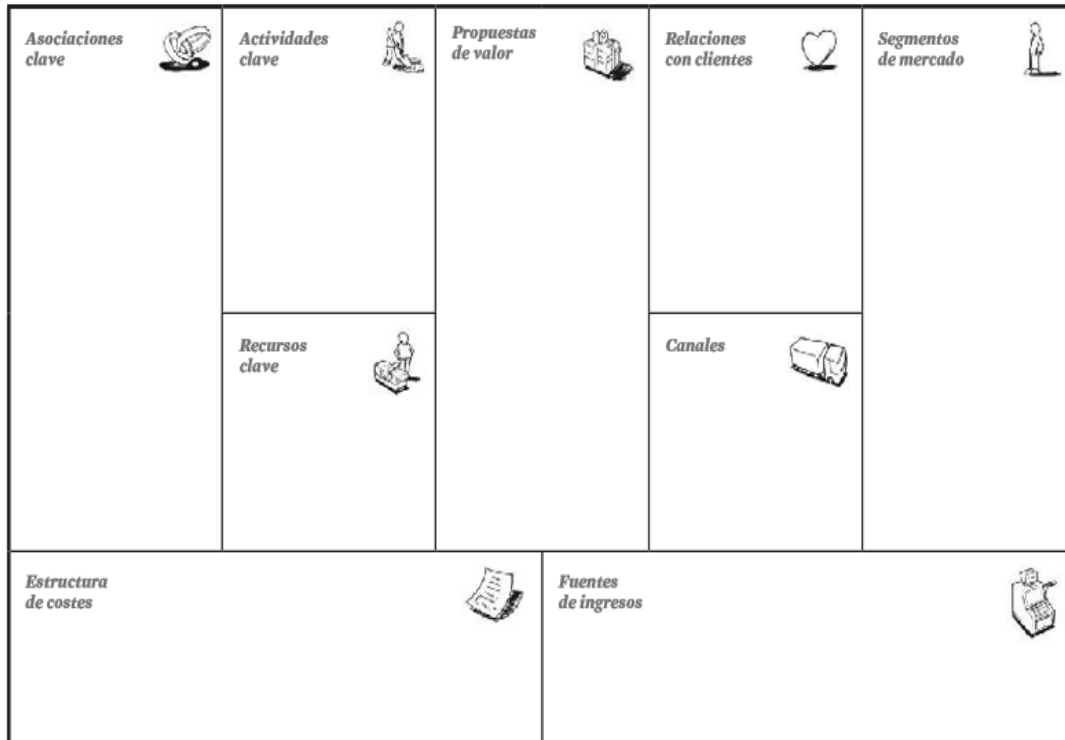


Figura 8. Modelo Canvas (Lienzo). (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Validación del Modelo

Para la cuantificación en términos de costo-beneficio, el modelo diseñado será validado financiera y comercialmente:

Validación Comercial. Para asegurar la viabilidad comercial se procederá a confirmar el diseño con una encuesta dirigida a la cartera actual de clientes de SECOHI Cía. Ltda., que a la vez permitirá medir el nivel de aceptación y estimar los porcentajes de crecimiento en los volúmenes de ventas.

Validación Financiera y Económica. “En ésta sección se deberá señalar y justificar claramente la metodología que se ha utilizado en el cálculo de la inversión total, los costos de operación y mantenimiento, los ingresos y en la valoración de los beneficios” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2015) en los que se



incurría en caso de acatar los cambios sugeridos y mejoras planteadas, así como de implementar la modelización diseñada para la potenciación de su ventaja competitiva a partir de la focalización de la propuesta de valor.

Métricas del Modelo

Para la construcción de un sistema de monitoreo el primer paso será la imposición de metas y objetivos retadores pero alcanzables, determinados por la alta gerencia en conjunto con los colaboradores, para su comprensión y socialización.

Mapa Estratégico

Se elaborará un mapa estratégico “que proporcione la especificidad necesaria para que las declaraciones de rumbo de alto nivel tengan más sentido y sean ejecutables para todos los empleados” (Kaplan & Norton, 2004), realizado en la base de cuatro perspectivas organizacionales:

Perspectiva Financiera. Es el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades, los indicadores de desempeño financiero, indican si la estrategia de la empresa incluyendo su implementación y ejecución contribuyen a la mejora de los resultados financieros (Kaplan & Norton, 2002).

Perspectiva Clientes. “Acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada...” (Kaplan & Norton, 2002).

Perspectiva de Procesos Internos. Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, permitiendo entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados, y, satisfacer las expectativas de los accionistas (Kaplan & Norton, 2002).

Perspectiva de Formación y Crecimiento. “Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo [...]”



Proviene de tres fuentes principales, las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización...” (Kapalan & Norton, 2002)

Balanced Scorecard

A partir del mapa estratégico ubicado en las cuatro perspectivas, se diseñará el Cuadro de Mando Integral para crear un modelo holístico de la estrategia que permita a todos los empleados ver la forma en que contribuyen al éxito de la organización (Kapalan & Norton, 2002), empezando por la construcción de un conjunto de indicadores de gestión que focalice los errores y desviaciones en el desarrollo del modelo, con la finalidad de corregirlos o replantearlos.

“Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas” (Jaramillo, 2000)

Éstos indicadores serán planteados de acuerdo a la distribución de inductores de actuación, puesto que “las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados, tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito...” (Kapalan & Norton, 2002), éstos inductores serán desarrollados en función de las cuatro perspectivas descritas anteriormente. Para el seguimiento de las variables del modelo, se establecerá estándares de cumplimiento, con un rango de flexibilidad acorde al nivel de información disponible y la perspectiva a la que pertenecen, bajo la siguiente lógica:

Estándar de cumplimiento denominado como ALTO. Representado por el color verde fosforescente, se delimitarán a partir del mejor referente de la industria en caso de existir literatura que lo respalde, caso contrario, será determinado por las metas más retadoras impuestas por la alta dirección.



Estándar de cumplimiento denominado como MEDIO. Representado por el color amarillo, será fijado a partir del dato medio de la data histórica, de cuyo límite superior e inferior será calculado a partir de la suma-resta de la desviación estándar de dicha data para los indicadores cuantitativos, y determinado por el rango de tolerancia aceptable según el criterio del responsable de los indicadores cualitativos.

Estándar de cumplimiento denominado como BAJO. Representado por el color rojo, será fijado por los niveles mínimos aceptables para que la organización continúe en funcionamiento acorde a los datos históricos o el criterio de los responsables.

Para visualizar el progreso del Modelo, se semaforizará el cuadro de mando integral, con el fin de crear una alerta de colores que indiquen el estado en que se encuentran las variables de monitoreo.

4.2. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño del modelo de negocio se fundamenta en el pragmatismo que ofrece un enfoque mixto, representado por “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de la información recabada...” (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), utilizado por la complejidad empresarial que resulta demasiado dinámica para encasillarse en un enfoque únicamente cuantitativo o cualitativo.

En el desarrollo del presente trabajo de titulación serán necesarias los siguientes métodos y técnicas:

Método Histórico

Comprende la búsqueda de antecedentes, para la proyección de comportamientos y estados financieros, se utilizará para el análisis de ambiente organizacional, y pronósticos de ventas, donde se focalizará momentos claves que marcaron ítems en el



pasado, que influyeron significativamente en el giro del negocio y su relación con el entorno.

Método Deductivo

Se utilizará en la elaboración de conclusiones y recomendaciones, para determinar los resultados del proceso de investigación y ser coherente con lo estudiado, a fin de proyectarse a futuro a partir de una pequeña parte de información recabada para enriquecer el conocimiento sobre la totalidad del objeto de estudio.

Método Estadístico

Útil desde la recolección de la información, determinación de la muestra, elaboración de resultados, tabulación, pronósticos y elaboración de cuadros estadísticos de los datos recogidos.

Muestra. “Segmento de la población que se selecciona para que represente a toda la población...” (Kotler & Armstrong, 2007), estadístico a partir del cual se realizará la inferencia de parámetros para la estructuración del modelo.

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

Donde:

Z: Nivel de Confianza (correspondiente con la tabla de valores Z).

p: Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado.

q: Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado (1-p).

N: Tamaño del Universo (se conoce puesto que es finito).

e: Error de estimación máxima aceptado.

n: Tamaño de la muestra.

Técnica de Observación Sistemática y Estructurada

“Obtención de datos primarios observando a personas, acciones y situaciones pertinentes [...] la investigación observacional podría recabar información que la gente



no desea proporcionar o no puede hacerlo” (Kotler & Armstrong, Marketin Versión para Latinoamérica, 2007), se utilizará en la primera parte del trabajo de titulación para la relación del diagnóstico empresarial a partir del cuestionario realizado en función de la temática a observar.

Técnica de Escala de Mediciones

Obtenida a través de encuestas, que “recopilan datos primarios a través de preguntas acerca de los conocimientos, actitudes, preferencias y los comportamientos de las personas...” (Kotler & Armstrong, 2007)

La medición de las variables cualitativas se objetivará mediante escalas de medición como, Likert, diferencial semántico, Stapel, y técnicas de escalas comparativas.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar el presente trabajo de titulación SECOHÍ Cía. Ltda., contará con:

- Diagnóstico interno-externo para la obtención de las posibles estrategias en las que pueda enmarcarse la empresa a partir de su situación actual y su proyección en el tiempo.
- Revisión de su Filosofía Empresarial y Plan Estratégico.
- Mapa de Posicionamiento de los exponentes con mayor volumen de ventas de la Industria (Comercialización de Repuestos Automotrices Pesados y Semipesados) en función de los dos atributos mejor valorados por la demanda potencial.
- Modelo de Negocio con un horizonte de tiempo de 5 años, con base en la metodología CANVAS y un análisis de viabilidad integral.
- Diseño de un Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.



6. ESQUEMA TENTATIVO DEL CRONOGRAMA

Propuesta de Modelo de Negocio aplicada a SECOHÍ Cía. Ltda.	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
			S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Diagnóstico de la Empresa																				
1.1 Filosofía Organizacional Actual			■																	
1.2 Planificación Estratégica Actual			■																	
1.3 Análisis Estratégico				■																
1.4 Análisis de Gestión Empresarial				■	■															
2. Diseño del Modelo de Negocios																				
2.4 Estudio de Posicionamiento						■	■	■												
2.5 Modelo CANVAS									■	■	■	■								
2.7 Validación del Modelo													■	■	■					
3. Métricas del Modelo de Negocio																				
3.1 Metas y objetivos																■				
3.2 Diseño de Balanced Scorecard																■	■	■		
4. Resultados																			■	
5. Conclusiones y Recomendaciones																				■
Anexos																				■