

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II: OBJETIVOS.....	2
2.1. Objetivo General.....	2
2.1. Objetivos Específicos	2
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	3
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	4
4.1. Mercado Potencial.....	4
4.1.1. Consideraciones	4
4.1.2. Descripción del tamaño potencial	9
4.1.3. Estimación del tamaño de mercado	11
4.2. Estudio de Clientes y No Clientes	12
4.2.1. Análisis descriptivo	12
4.2.2. Estudio de No clientes	14
4.2.2.1. Entrevistas en profundidad de No clientes	14
4.2.2.2. Análisis de encuestas para No clientes	16
4.2.3. Estudio de clientes actuales	28
4.2.3.1. Análisis de encuestas para clientes actuales	28
4.3. Competidores	31
4.3.1. Descripción de los competidores	31
4.3.1.1. Competencia similar al <i>Core Business</i>	33
4.3.1.2. Competencia diferente al <i>Core Business</i>	37
4.3.1.3. Análisis de competidores según la encuesta	40
4.3.2. Conclusiones del análisis de la encuesta	44
4.4. Market Share.....	47
4.5. Análisis Interno.....	50
4.5.1. Sociedades y servicios	50
4.5.2. Porcentajes de participación de los socios.....	51
4.5.3. Organigrama y funciones	51
4.5.4. Uso de softwares	54
4.5.5. Análisis financiero	54
4.5.5.1. Ingresos de las sociedades	54
4.5.5.2. Análisis del balance y ratios financieros de Comercializadora Torque Motors	56
4.5.5.3. Punto de equilibrio	59
4.5.5.4. Conclusiones del análisis financiero	60
4.5.6. Cadena de valor de Porter.....	61

4.6. Benchmarking	62
4.7. Entorno	64
4.7.1. Normativas ambientales	64
4.7.1.1. Manejo de residuos.....	65
4.7.1.2. Control de emisiones	66
4.7.2. Entorno tecnológico	67
CAPÍTULO V: SÍNTESIS ESTRATÉGICA	70
 5.1. Principales conclusiones	70
 5.2. FODA por segmentos.....	76
5.2.1. Variables de segmentación.....	76
5.2.1.1. Segmentación por tamaño de empresa.....	76
5.2.1.2. Segmentación por existencia de taller propio.....	77
5.2.2. Descripción de segmentos.....	77
5.2.3. Mercado de segmentos	81
5.2.4. Análisis FODA.....	83
5.2.4.1. FODA Segmento 1: empresas pequeñas sin taller propio	84
5.2.4.2. FODA Segmento 4: empresas grandes sin taller propio	85
 5.3. Elección del segmento objetivo	86
CAPÍTULO VI: DISEÑO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO.....	88
 6.1. Propuesta de valor.....	88
6.1.1. Antecedentes para propuesta de valor	88
6.1.1.1. Propuesta de valor Comercializadora Torque Motors	91
6.1.1.2. Propuesta de valor Talleres Torque Motors	92
6.1.1.3. Propuesta de valor Inter Motors.....	92
6.1.2. Propuesta de valor competencia	93
 6.2. Estrategia de comunicación.....	94
6.2.1. Estrategia posicional	94
6.2.2. Estrategia promocional	95
 6.3. Estrategia de ventas	96
 6.4. Estrategia de plaza.....	98
6.4.1. Plaza para Comercializadora Torque Motors	98
6.4.2. Plaza para Talleres Torque Motors	99
 6.5. Estrategia de precio.....	99
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA	103
 7.1. Análisis previo	103
 7.2. Consideraciones generales.....	105
 7.3. Análisis Comercializadora Torque Motors	106

7.3.1. Ventas Comercializadora Torque Motors	106
7.3.1.1. Consideraciones Ventas Comercializadora Torque Motors	106
7.3.1.2. Flujos de Ventas Comercializadora Torque Motors.....	108
7.3.2. Estructuras de costos Comercializadora Torque Motors.....	109
7.3.2.1. Costos fijos Comercializadora Torque Motors	109
7.3.2.1.1. Consideraciones costos fijos Comercializadora Torque Motors. 109	
7.3.2.1.2. Flujos de costos fijos Comercializadora Torque Motors	111
7.3.2.2. Costos variables Comercializadora Torque Motors.....	112
7.3.2.1.1. Consideraciones costos variables Comercializadora Torque Motors	112
7.3.2.1.2. Flujos de costos variables Comercializadora Torque Motors	113
7.4. Análisis Talleres Torque Motors	115
7.4.1. Ventas Talleres Torque Motors.....	115
7.4.1.1. Consideraciones Ventas Talleres Torque Motors.....	115
7.4.1.2. Flujos de Ventas Talleres Torque Motors.....	117
7.4.2. Estructuras de costos Talleres Torque Motors	118
7.4.2.1. Costos fijos Talleres Torque Motors	118
7.4.2.1.1. Consideraciones costos fijos Talleres Torque Motors	118
7.4.2.1.2. Flujos de costos fijos Talleres Torque Motors	120
7.4.2.2. Costos variables Talleres Torque Motors	120
7.4.2.2.1. Consideraciones costos variables Talleres Torque Motors	120
7.4.2.2.2. Flujos de costos variables Talleres Torque Motors	121
7.5. Gastos en marketing y promoción	122
7.6. Inversiones y depreciación.....	124
7.7. Cálculos financieros.....	124
7.7.1. Cálculo de la tasa de descuento.....	125
7.7.2. Flujo de caja.....	126
7.7.2.1. Flujo puro	126
7.7.2.2. Flujo financiado	129
7.7.3. Evaluación de rendimiento.....	132
7.7.3.1. Comparación situación existente – situación proyectada.....	133
7.7.4. Cálculo del valor residual.....	136
7.7.5. Análisis de sensibilidad.....	137
7.7.5.1. Ventas	137
7.7.5.2. Tasa de descuento.....	138
7.8. Conclusiones del capítulo	139
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES	141
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS.....	147
Anexo N°1: Marcas de vehículos comerciales más vendidos en 2015.....	147
Anexo N°2: Encuesta No clientes	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Tasa de crecimiento de vehículos	5
Tabla N°2: Participación de vehículos livianos en el mercado.....	6
Tabla N°3: Descripción de vehículos comerciales	6
Tabla N°4: Parque Vehicular en la RM proyectado a 2015.....	10
Tabla N°5: Tamaño de mercado anual para mantenciones vehiculares	11
Tabla N°6: crecimiento de empresas PYMES (más desglose) y grandes, de 2010 a 2014	13
Tabla N°7: Recordación de encuestados	17
Tabla N°8: Preferencias actuales de empresas.....	17
Tabla N°9: Motivos de abandono e insatisfacción de encuestados	19
Tabla N°10: Aspectos a mejorar según encuestados	22
Tabla N°11: Aspectos positivos vistos por NO clientes de Torque Motors.....	24
Tabla N°12: Aspectos negativos percibidos por los NO clientes de Torque Motors....	25
Tabla N°13: Menciones de disposición a contratar servicios de Torque Motors	26
Tabla N°14: Detalle de porcentajes adicionales dispuestos a pagar, según servicio ...	27
Tabla N°15: Clientes actuales de Torque Motors	29
Tabla N°16: Resultados de Posicionamiento de Torque Motors	29
Tabla N°17: Agrupación de la competencia en <i>clusters</i>	41
Tabla N°18: Posicionamiento competencia	42
Tabla N°19: Participación principales actores en mantenciones preventivas.....	48
Tabla N°20: Participaciones de mercado según competencia y trabajo	49
Tabla N°21: Conformación de sociedades Torque Motors	51
Tabla N°22: Ratios financieros Comercializadora Torque Motors.....	58
Tabla N°23: Benchmarking resumen.....	64
Tabla N°24: Resumen entorno tecnológico	69
Tabla N°25: Posicionamiento de Torque Motors en Precio y Rapidez.....	72
Tabla N°26: Promedio de valoraciones positivas de todos los atributos	72
Tabla N°27: Tipo de empresas encuestadas, según tamaño de ventas	77
Tabla N°28: Cuantificación de empresas según posesión de taller propio	77
Tabla N°29: Respuestas otorgadas por encuestados No clientes	79
Tabla N°30: Resumen de segmentos.....	80
Tabla N°31: Análisis de segmentos.....	80
Tabla N°32: FODA segmento “empresas pequeñas sin taller propio”.....	84
Tabla N°33: FODA segmento “empresas grandes sin taller propio”	85

Tabla N°34: Deseos de clientes, competencia, y posición de Torque Motors.....	89
Tabla N°35: Escenarios posibles propuestos de clientes y vehículos.....	101
Tabla N°36: Opciones para completar atenciones de taller móvil existente	102
Tabla N°37: Política de precio según tipo de clientes nuevos	102
Tabla N°38: Comparación de ingresos y costos de Comercializadora Torque Motors y Talleres Torque Motors.....	104
Tabla N°39: Detalle de atenciones diarias según mes y precios de ventas de Comercializadora Torque Motors.....	108
Tabla N°40: Flujo proyectado de ventas mensuales de Comercializadora Torque Motors	108
Tabla N°41: Flujo proyectado de ventas anuales de Comercializadora Torque Motors	109
Tabla N°42: Proyección de costos fijos mensuales de Comercializadora Torque Motors	110
Tabla N°43: Otros costos fijos de Comercializadora Torque Motors.....	111
Tabla N°44: Flujo de costos fijos anuales de Comercializadora Torque Motors	111
Tabla N°45: Costo variable por vehículo atendido con furgón existente	112
Tabla N°46: Costo variable por vehículo atendido con furgón nuevo.....	113
Tabla N°47: Flujo de costos variables mensuales de Comercializadora Torque Motors	114
Tabla N°48: Flujo de costos variables anuales de Comercializadora Torque Motors.	114
Tabla N°49: Flujo proyectado de ventas mensuales de Talleres Torque Motors	117
Tabla N°50: Flujo proyectado de ventas anuales de Talleres Torque Motors	117
Tabla N°51: Costos fijos actuales de Talleres Torque Motors	118
Tabla N°52: Costos fijos mensuales proyectados para Talleres Torque Motors	119
Tabla N°53: Flujo proyectado de costos fijos anuales de Talleres Torque Motors	120
Tabla N°54: Comparativo de costos involucrados en la reparación de 1 pieza tipo en situación actual y proyectada.....	121
Tabla N°55: Flujo de costos variables mensuales de Talleres Torque Motors.....	122
Tabla N°56: Flujo de costos variables anuales de Talleres Torque Motors	122
Tabla N°57: Estimaciones de costos mensuales asociados a Marketing y Promoción	123
Tabla N°58: Flujo anual de costos asociados a Marketing y Promoción.....	123
Tabla N°59: Detalle de depreciaciones para inversiones de Comercializadora Torque Motors	124
Tabla N°60: Flujo proyectado de depreciaciones anuales de Comercializadora Torque Motors	124
Tabla N°61: Flujo puro proyectado a 5 años para Torque Motors	127

Tabla N°62: Comparación de márgenes en régimen operativo proyectado, entre Comercializadora Torque Motors y Talleres Torque Motors	128
Tabla N°63: Detalle de costos del crédito.....	130
Tabla N°64: Flujo puro proyectado a 5 años para Torque Motors	131
Tabla N°65: Comparación de indicadores entre proyecto puro y financiado.....	132
Tabla N°66: Ingresos y costos al año actuales de Comercializadora Torque Motors y Talleres Torque Motors.....	134
Tabla N°67: Comparación de flujos proyectados a 2 años entre situación actual proyectada, y situación con estrategia	135
Tabla N°68: Análisis de sensibilidad para cambios en las ventas.....	137
Tabla N°69: Análisis de sensibilidad para cambios en la tasa de descuento	138

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Proporción de vehículos livianos vendidos a nivel nacional, desde 2003 a 2013	7
Gráfico N°2: Ocurrencia de cambio en preferencia de taller o empresa de mantenciones y/o reparaciones vehiculares	18
Gráfico N°3: Preferencia de atributos de encuestados	20
Gráfico N°4: Disposición de encuestados a contratar servicios de Torque Motors.....	26
Gráfico N°5: Disposición de encuestados a pagar adicional por servicios de Torque Motors.	27
Gráfico N°6: Diagrama de posicionamiento de Torque Motors para clientes actuales	30
Gráfico N°7: Posicionamiento de la competencia	43
Gráfico N°8: Participación de actores principales en mantenciones preventivas.....	50
Gráfico N°9: Comparativo ingreso de las diferentes sociedades Torque Motors.....	55
Gráfico N°10: Punto de equilibrio actual de Comercializadora Torque Motors	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Servicios ofrecidos por Torque Motors	23
Figura N°2: Esquema de competencia actual de Torque Motors	32
Figura N°3: Organigrama de Torque Motors	52
Figura N°4: Balance de gestión de Comercializadora Torque Motors	56
Figura N°5: Estado de Resultados reagrupado de Comercializadora Torque Motors..	57
Figura N°6: Información para análisis patrimonial, y diagrama para análisis.....	57
Figura N°7: Cadena de Valor de Porter	62
Figura N°8: Software Taller Matic	67
Figura N°9: Software “Fleet Maintenance Pro”	68
Figura N°10: Software Auto Data.....	68

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N°1 y N°2: Furgón nuevo para inversión de Comercializadora Torque Motors y equipamiento	98
Imagen N°3: Ejemplo de taller para desabolladura y pintura.....	99